

Die Transformation in Ostungarn

Viele Spatenstiche sind getan: Ab 2025 will BMW im ostungarischen Debrecen mit rund 1.000 Beschäftigten 150.000 vollelektrische Autos pro Jahr bauen. Hier soll die erste Autofabrik der Welt entstehen, die ausschließlich erneuerbare Energien nutzt. Wie die immensen Aufgaben der Transformation zu bewältigen sind, beschreiben Experten und Expertinnen in der Broschüre »Die Autoindustrie in der nördlichen Tiefebene« des Gewerkschaftsbundes Vasas.

Nach Audi in Győr und Mercedes-Benz in Kecskemét investiert BMW als dritter deutscher Autokonzern in Ungarn. Mit der Ansiedlung von BMW verstärken sich die Verflechtungen zwischen Ungarn und der Autoindustrie, die ein Viertel des Bruttoinlandsprodukts ausmacht. Aus Sicht der Autokonzerne ist Ungarn ideal. Das Land bietet Subventionen, Steuerermäßigungen und arbeitgeberfreundliche Gesetze. Auch BMW lässt sich nicht zufällig in Debrecen nieder. In der zweitgrößten ungarischen Stadt nahe der rumänischen Grenze sind die Löhne noch niedriger als in Westungarn, allerdings ist die Fluktuation hoch. Wer einen besser bezahlten Job findet, zieht in die nächste Fabrik. Der Region fehlt es demzufolge an Arbeitskräften.

So sind Digitalisierung, Automatisierung und Energiekrise nicht zu bewältigen, kritisieren IG Metall und Vasas. Wer qualifizierte Fachkräfte in der Region will, muss gute Arbeit bieten und anständige Löhne zahlen. Das geht nicht ohne starke Gewerkschaften. In immer mehr Betrieben entstehen Grundorganisationen der Branchengewerkschaft Vasas, die auch die Qualifikation der Beschäftigten mit Berufsausbildungen, Fortbildungen und Umschulungen vorantreiben.

In der Broschüre kommen Fachleute aus der IG Metall und Vasas zu Wort, Arbeits- und Arbeitsmarktforscher aus Ungarn, Hochschulprofessorinnen und Bildungsreferenten. Das zeigt nicht zuletzt, wie umfassend Gewerkschaften ihre Aufgaben verstehen: Es geht um höhere Löhne – aber auch um gute Arbeit, bezahlbare Wohnungen und eine lebenswerte Region. Oder wie Martin Kimmich, Gesamtbetriebsratsvorsitzender von BMW sagt: »Premiumprodukte brauchen Premiumbeschäftigte.« Und die brauchen Premium-Arbeitsbedingungen.

Zum Download

Dr. Lívia Balogh-Spiegl (2022), Vorsitzende des Vasas Gewerkschaftsbundes (Hrsg.) mit einem Vorwort von Wolfgang Lemb, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

Die Autoindustrie in der nördlichen Tiefebene

(ungarische Fassung auf Anfrage bei marika.varga@igmetall.de)

Das Gemeinschaftsprojekt **Transnationale Partnerschaftsinitiative** (TPI) der deutschen und ungarischen Metallgewerkschaften IG Metall und Vasas haben nach Győr und Kecskemét in Debrecen ihr drittes Projektbüro eröffnet.

Mehr »Transnationale Einblicke« auf [intranet/transnationaleeinblicke](https://intranet.transnationaleeinblicke.de)

Impressum

IG Metall Vorstand
FB Transnationale
Gewerkschaftspolitik
Jochen Schroth
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
60329 Frankfurt am Main
November 2022

Ansprechpartnerin

marika.varga@igmetall.de
Tel. 069 / 66 93 24 09



← **Debrecen** 

*Die Autoindustrie
in der
nördlichen Tiefebene*

Die Autoindustrie in der nördlichen Tiefebene

Die neue Arbeitswelt in der nördlichen Tiefebene steht vor massiven Herausforderungen: Es geht um Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Automatisierung. Für die Beschäftigten heißt das: fachliche Weiterbildung und aktive Vertretung ihrer Interessen.

Inhaltsverzeichnis

Dr. Lívía Balogh-Spiegl Einleitung	1
Wolfgang Lemb Vorwort	1
Tibor T. Meszmann Debrecen – eine Stadt, deren Ansehen „größer ist als sie selbst“	2
Premiumprodukte brauchen Premium-Arbeitsbedingungen. Interview mit Dr. Martin Kimmich	7
Ernő Molnár Die Reindustrialisierung von Debrecen: Potenzielle strukturelle und territoriale Folgen für die Wirtschaft „Transformation gemeinsam gestalten.“ Interview mit Ralf Schamel	10
János Csobán Gewerkschaftliche Herausforderungen und Visionen in der Automobilindustrie der nördlichen Tiefebene Mit Berufsbildung in die Zukunft. Interview mit Zsolt Boros	26
Márton Czirfusz Wohnen und der sich verändernde Arbeitsmarkt in Debrecen	29
Tibor T. Meszmann „Arbeitskräfte“ aus Nachbarländern: Herausforderungen und Chancen für Gewerkschaften	33
„Wir brauchen Wertschätzung, Partizipation und Einbindung.“ Interview mit Klaus Mertens	39
Unser Stolz, unsere Herausforderungen	43
Péter Eszenyi, Nikolett Szabó Vasas-Grundorganisation „Rugó- és Stabilizátorgyártók“ bei Thyssenkrupp in Debrecen	46
Lajos Palotás Vasas-Grundorganisation bei Lego in Nyíregyháza	47
Imre Molnár Vasas-Grundorganisation bei der Vámosgép Kft.	48
Sándor Tóth Vasas-Grundorganisation im Industriepark Hajdú	49
Zoltán Lakatos Vasas-Grundorganisation bei Hoya in Mátészalka	50
Aktiv einmischen und mitreden! Interview mit Jochen Schroth	51
Kathrin Schäfers Gewerkschaftliche Gegenmacht globalisiert sich	53
Bildungstraditionen bei Vasas. Interview mit Ferenc Rác	57
Tibor T. Meszmann Bibliotheken und Gewerkschaften	60
Orsolya Kisgyörgy Gewerkschaften für Qualitätsarbeitsplätze – das Projekt: Gute Arbeit, Qualitätsarbeitsplätze!	61
Balázs Bábel, Michael Lichel, Marika Varga Transnationale Partnerschaftsinitiative (TPI) – auch in Debrecen!	62
Levente Dió Neue Methoden für mehr Beteiligung	62
Klaudia Nótin Vaszkóné Unsere Bildungsmaßnahmen inspirieren Menschen zur Zusammenarbeit	63
András Végső „Wir helfen, die Kraft der Gemeinschaft zu erleben“	64
Impressum	65

Liebe Leserin, lieber Leser!

Dr. Lívía Balogh-Spiegl,
Vorsitzende des
Vasas Gewerkschaftsbundes



Wir freuen uns, Ihnen unsere neueste Publikation vorstellen zu können, in der wir gemeinsam mit unseren Gewerkschaftskolleg*innen die Möglichkeiten der Interessenvertretung bei der Umgestaltung der Region zeigen möchten.

Die rasche Expansion der heimischen Fahrzeug- und Maschinenindustrie hat die Region Ostungarn erreicht. Der erste Spatenstich für das BMW Werk in Debrecen am 1. Juni 2022 war ein weiterer Meilenstein für den Automobilhersteller, seine Zulieferer und Partner. Dieser Schritt ist auch ein wichtiges Ereignis für die Entwicklung von Debrecen und der Region, die nun zu einem Standort für Erfolg, Innovation und Nachhaltigkeit werden kann. Die Menschen in Debrecen haben in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder bewiesen, dass sie durch harte Arbeit und Ausdauer hervorragende Ergebnisse und Erfolge erzielen können. Die Zeit der Transformation – durch Digitalisierung, Automatisierung, Energiekrise – wird viele Herausforderungen mit sich bringen. Berufsausbildung, Fortbildungsmaßnahmen und Umschulung sind unerlässlich, damit sich die Arbeitnehmer*innen erfolgreich an die veränderten Umstände anpassen können. Und die umfassende und rechtzeitige Einbeziehung der Interessenvertretungen ist eine Garantie dafür, die neue Arbeitswelt gemeinsam gestalten zu können.

Als Vertretung der Arbeitnehmer*innen im Wettbewerbssektor will der Gewerkschaftsbund Vasas diese Erwartungen erfüllen. Mit dem Wachstum der multinationalen Unternehmen werden immer mehr betriebliche Vasas-Grundorganisationen gegründet, immer mehr Arbeitnehmer*innen treten der Gewerkschaft bei, und viele erkennen die Bedeutung von Tarifverhandlungen. Als größte Branchengewerkschaft des Landes vertritt Vasas die Arbeitnehmer*innen auch in der Region Ostungarn.

Zu unseren Hauptzielen gehören die Schaffung von Interessenvertretungen am Arbeitsplatz und die effektive Vertretung von Arbeitnehmer*innen bei ihren Rechten, Löhnen und Leistungen. Wir konzentrieren uns auf die Stärkung von Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, Beschäftigungssicherheit, Tarifverträge und die Professionalisierung der Arbeit. Unser Büro in Debrecen bringt die betrieblichen Grundorganisationen in den lokalen Unternehmen zusammen und koordiniert ihre Aktivitäten. Seit mehr als einem Jahr unterstützen wir unsere Mitglieder mit Schulungen und Beratung im Rahmen eines transnationalen Partnerschaftsprojekts mit der deutschen IG Metall und ihrem Expertenteam. Die größte Herausforderung für uns besteht aktuell darin, Beschäftigungssicherheit und die Nachhaltigkeit der Arbeitsplätze zu erreichen. Die digitale Transformation bringt auch eine Transformation des Arbeitsmarktes mit sich. Professionalität, Anpassungsfähigkeit und internationale Vernetzung, unterstützt durch wirksame Lobbyarbeit, können einen fairen Übergang für die Arbeitnehmer*innen sicherstellen. Wir wünschen all unseren Leser*innen viel Erfolg!



Wolfgang Lemb,
IG Metall,
geschäftsführendes Vorstandsmitglied

Der vorliegende Sozialreport über die Region um Debrecen gibt einen umfassenden Überblick über die Lebens- und Arbeitsbedingungen in der zweitgrößten Stadt Ungarns und ihrer Umgebung. Die nördliche Tiefebene Ungarns, in Deutschland besser bekannt unter dem eher klischeebehafteten Begriff „Puszta“, war geprägt von Bergbau, Stahl (Region Miskolc) sowie von Pharma-, Tabak- und Lebensmittelproduktion im Raum Debrecen. Nach der Wende setzte in den 1990er Jahren der Abbau von Arbeitsplätzen ein. Viele Menschen wanderten in die Regionen Ungarns ab, in denen sich die westliche Automobilindustrie neu ansiedelte, oder verließen Ungarn ganz. 2018 kündigte BMW den Bau einer Fabrik für Elektroautos mit 1.000 neuen Arbeitsplätzen an. Flugzeugindustrie, Maschinenbau und Automobilzulieferer investieren bereits seit einigen Jahren in der Region, ein Trend, der sich seit der Ankündigung von BMW weiter verstärkt hat. Die jüngst angekündigte Ansiedlung von CATL (Batterien) mit einem Investvolumen von 7,4 Mrd. Euro und 9.000 Arbeitsplätzen wird den Wettbewerb um Arbeitskräfte in Ostungarn deutlich verschärfen.

Es ist damit zu rechnen, dass die Einwohnerzahl Debrecens sprunghaft ansteigt. Wer Fachkräfte in der Region will, wird gute Arbeit mit guten Löhnen anbieten müssen. Viele deutsche Unternehmen bauen in Ungarn Aus- und Weiterbildungskapazitäten auf. Was fehlt, sind Beteiligung und Anhörung von Gewerkschaften und Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene. Ein direkter Dialog mit den Gewerkschaften würde die Qualität der Bildungsmaßnahmen verbessern.

Für die IG Metall hat sich die langjährige intensive Zusammenarbeit mit Vasas bewährt. Gemeinsam schaffen wir Netzwerke, in denen Gewerkschafter*innen aus verschiedenen Standorten grenzüberschreitend zusammenarbeiten, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern – in Deutschland und in Ungarn!

Debrecen – eine Stadt, deren Ansehen „größer ist als sie selbst“

Traditionen und Herausforderungen der Berufsbildung

Tibor T. Meszmann,
Forscher für Arbeitsbeziehungen, CELSI

Obwohl die Industrie in Debrecen traditionell keine große Rolle spielt, schätzt man dort und in der nördlichen Tiefebene die Bedeutung eines guten Arbeitsplatzes und guter Berufsbildung. Die vor kurzem hier angesiedelten Automobilzulieferer zeichnen sich nicht durch Offenheit aus und gelten nicht gerade als gute Arbeitgeber. Schafft die Ansiedlung von BMW in Debrecen einen Durchbruch in Bezug auf qualitative Arbeitsplätze, oder ist sie nur ein weiterer Beweis für die Widersprüche der wirtschaftlichen Entwicklung?

Die Stadt Debrecen war bislang nicht als Industriestadt bekannt. Ihre historische Bedeutung erklärt sich durch ihre geografische Lage und ihre Position als wichtiges regionales Handelszentrum. Dass sie sich zu einem bedeutenden Verwaltungszentrum entwickeln konnte, war möglicherweise reines Glück. Debrecen, das sogenannte „calvinistische Rom“, entwickelte sich in einem landwirtschaftlichen Umfeld über Jahrhunderte zu einer Marktstadt, deren Einwohner sich selbst als „Civis“ bezeichneten und eine bürgerlich-bäuerliche Gesellschaft bildeten, die über ein reichhaltiges kulturelles Erbe¹ und eine traditionelle Offenheit für die Gleichstellung der Menschen² verfügte. Das Ansehen der Stadt ist angeblich „größer als sie selbst“, was mehrere Gründe hat. In der Mitte des 16. Jahrhunderts war Debrecen die bevölkerungsreichste und wohlhabendste Stadt Ungarns. Als eine der ersten ungarischen Städte verfügte sie über eine Druckerei (in der vor allem Bücher in ungarischer Sprache gedruckt wurden), Schulen und ein reichhaltiges und reges Studentenleben. Bestärkt wurde der gute Ruf der Stadt durch den Einfallsreichtum der hier lebenden Handelsleute sowie durch ihre international anerkannten literarischen Tra-

ditionen, zu deren Erhaltung die gebildeten städtischen Bürger und die Stadtregierungen beitrugen.

Debrecen spielte eine wichtige Rolle bei der Vermittlung zwischen mündlicher und schriftlicher, volkstümlicher und städtischer Kultur,³ und die später „kodifizierte“ ungarische Sprache, wie wir sie heute kennen, hat der Stadt zweifellos viel zu verdanken. Im 18. und 19. Jahrhundert war der Anteil der Bevölkerung, der Lesen und Schreiben konnte, in Debrecen wesentlich höher als in anderen Regionen Ungarns.⁴ Dass er 1770 bereits bei 70 Prozent lag, ist darauf zurückzuführen, dass auch Mädchen die Schule besuchen konnten. Wichtig war auch die Gründung des Vereins der Lehrerinnen für Mädchen (Lánytanítók Társaság) zu Beginn des 18. Jahrhunderts – unter den damaligen gesellschaftlichen Bedingungen eine revolutionäre Neuerung.⁵

Aber auch auf dem Kapitalmarkt spielte die Stadt eine außergewöhnliche Rolle, entstand doch dort Mitte des 18. Jahrhunderts aus der Kasse einer bettelarmen örtlichen

Schule das größte Kreditinstitut in Transdanubien.⁶

Die ungewöhnliche Anlage der Stadt hatte Einfluss auf die Bevölkerungsentwicklung. Am Stadtrand gab es Weingärten, in denen die dem Luxus nicht besonders zugetanen Einwohner von Debrecen jahrhundertlang ihre Feste feierten. In den Außenbezirken gab es große kommunale Weideflächen für das Vieh der Bewohner, zu denen auch berühmte Professoren und Apotheker gehörten. Dadurch waren auch gebildete Schichten, wenn auch indirekt, jahrhundertlang weiterhin Viehhalter. Nicht nur die einfache Bevölkerung, auch die Patrizier besaßen einen Hauptwohnsitz in der Stadt und einen Zweitwohnsitz auf dem Land. Seinen städtischen Charakter verdankt Debrecen zum einen dem großen Brand von 1802, zum anderen der Umsetzung des 1908 von Oberingenieur Géza Aczél entwickelten Flächennutzungsplans.⁷ Heute prägen die Mitte des 20. Jahrhunderts gegründete Fabrik für vorgefertigte Betonbauteile und die Plattenbauten das Stadtbild.⁸

Die Tatsache, dass die industrielle Entwicklung Debrecens bis Mitte des 20. Jahrhunderts „hinter der Hauptstadt, aber auch hinter dem zunehmend einen industrialisierten Charakter aufweisenden ländlichen Raum zurückblieb“, so György Ránki, „ist eher ein Spiegel der Widersprüchlichkeit,

6 Révész, I. (1959): *Sinai Miklós és kora*. Akadémiai Kiadó, Budapest, S. 116–120. Idézi: Gáborjáni Szabó B., ebd.

7 Im Zeitraum 1953–55 befanden sich 71.3% der Wohnungen und 80.5% der Wohngebäude in einem schlechten Zustand, 68.3% der Bevölkerung von Debrecen wohnte in solchen Wohnungen. Filippinyi, G., Papp, J. (1997): *A városépítés története 1944–1990*. In: G. Veress (Hrsg.): *Debrecen története* Vol. 5. Debrecen.

8 *Öt város lakáspolitikai céltanulmánya. Debrecen megyei jogú város lakáspolitikai céltanulmánya* (1964). Építésgazdasági és Szervezési Intézet, Budapest.

1 Balog, I. (1973): *A civisek világa*. Budapest.

2 Debrecen ist eine „christliche Republik“, wo die Tageslöhner das gleiche Essen aßen wie der Landwirt. Herpay, G. (1925): *Nemes családok Debrecenben*. Debrecen, 1925. S. 12. Zitiert nach: Gáborjáni Szabó, B. (2013): *A könyv, az olvasás és Debrecen „magánál nagyobb“ híre*. In: *Debreceni népművelő-könyvtáros képzés 1963–2013*. (Hrsg: Dr. É. Goda und Dr. Gy Suppné Tarnai): *Debreceni Református Hittudományi Egyetem, Debrecen*, S. 76.

3 Balogh, I. (1969): *Debreceniség*. Studia Litteraria VII. 1969. S. 11. Gáborjáni Szabó, B.: *Egy pusztai metropolisz felemelkedése. Debrecen jellegzetességei és a reformáció*. Könyvtári Levélzõ/Lap 21. évfolyam 8. szám (2009. augusztus) (http://epa.niif.hu/00300/00365/00088/pdf/KLL_EPA00365_2009-08_010-013.pdf) (Download: 22.07.2022.)

4 Gáborjáni Szabó, B., a.a.O, S. 73.

5 Rácz, I. (2000): *A debreceni Egyházvidék 1785. évi összeírása*. Hagyomány és történelem. Debrecen, 2000. Idézi: Gáborjáni Szabó, B. ebd.



der Einseitigkeit und des relativ niedrigen Niveaus der wirtschaftlichen Entwicklung als ein Zeichen technischen Fortschritts und wirtschaftlicher Errungenschaften.“⁹ Nach dem österreichisch-ungarischen Ausgleich wurden die Zünfte abgeschafft, Kapitalinvestitionen aus Österreich unterlagen keinen Einschränkungen mehr, und einheitliche Gewerbefreiheit wurde garantiert. Zur gleichen Zeit konnte man immer öfter Berichte über Fachkräftemangel und die Abwerbung von Fachkräften durch ausländische Arbeitgeber lesen.¹⁰ Es herrschte weiterhin Arbeitskräftemangel, denn nach der Befreiung von der Leibeigenschaft blieben die Bauern lieber auf ihrem Land als bei der Arbeit in den neuerrichteten Fabriken. Die Volkszählung von 1869 zeigte, dass 15,42 Prozent der Einwohner von Debrecen nicht aus der Stadt stammten,¹¹ was auf eine erhebliche Zuwanderungstendenz schließen lässt.

Die industrielle Entwicklung der Stadt begann erst im 20. Jahrhundert. Vor allem in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg setzte man in Debrecen verstärkt auf Industrialisierung, um ausländische Importe durch Produkte aus inländischer Produktion zu ersetzen. Einige Unternehmen arbeiteten

9 Ránki, Gy. (1976): *Előszó*. In: Gy Ránki (Hrsg.): *Debrecen iparának története: a kapitalizmus kialakulásától napjainkig*. Alföldi nyomda, Debrecen, S. 5.

10 Im Jahr 1862 „gibt es in Debrecen keinen einzigen Ingenieur, der die fachgerechte Installation und den Betrieb von Dampfmaschinen beaufsichtigen könnte.“ Siehe: Szűcs, E. (1976): *Debrecen ipara az abszolútizmus korában*. In: Gy Ránki (Hrsg.), a.a.O., S. 22.

11 Szűcs, E. (1976): , a.a.O., S. 22–23.

„Die Tatsache, dass die industrielle Entwicklung Debrecens bis Mitte des 20. Jahrhunderts ‚hinter der Hauptstadt, aber auch hinter dem zunehmend einen industrialisierten Charakter aufweisenden ländlichen Raum zurückblieb‘, so György Ránki, ‚ist eher ein Spiegel der Widersprüchlichkeit, der Einseitigkeit und des relativ niedrigen Niveaus der wirtschaftlichen Entwicklung als ein Zeichen technischen Fortschritts und wirtschaftlicher Errungenschaften.“

bereits mit moderner Technologie und Know-how. In den 1970er Jahren bemühte sich die Stadt um eine dezentralisierte, unternehmensorientierte Industrieentwicklung. Das bekannteste Unternehmen war damals das Magyar Gördülőcsapágy Művek (Ungarisches Wälzlagerwerk), im Volksmund GÖCS genannt, das auch Automobilhersteller belieferte. Erwähnung verdient vielleicht noch das seit den 60er Jahren in Debrecen ansässige Medizintechnische Werk MEDICOR (MEDICOR Orvosi Műszergyár). In den 1970er Jahren verfügte das Unternehmen über eigene Export- und Importrechte und über eine hohe Qualitätskompetenz. Zu MEDICOR gehörten ein Entwicklungsinstitut mit 600 Mitarbeiter*innen und ein Werk in Debrecen mit mehreren Abteilungen und Fachbereichen für die Produktentwicklung.

Darüber habe ich mit László Gabrielisz gesprochen, der sich gut an die Vergangenheit des Unternehmens erinnert. Er hat dort als Technologe, als Leiter der Technologieabteilung, als Produktionsleiter und später als Produktionsdirektor gearbeitet.

Das 1952 gegründete Ungarische Wälzlagerwerk (GÖCS) war auf Wälzlager für Haushaltsgeräte spezialisiert, stellte aber auch Werkzeugmaschinen und Produktionsanlagen nach eigenen Entwürfen her, die auch von der Automobilindustrie verwendet wurden. GÖCS-Lager wurden beispielsweise in polnischen Autofabriken in Förderbänder und Schweißroboter eingebaut, wie György Földes uns erzählte, ein ehemaliger Elektroingenieur bei GÖCS, der für seine Leistungen und seine Arbeit als Produktentwickler mit dem Niveaupreis ausgezeichnet wurde.

Beide Werke besaßen große Fachkompetenzen und engagierten sich traditionell in der Berufsausbildung.

„Das Werk verfügte über eine eigene Lehrwerkstatt, so dass Facharbeiter für Werkzeugmaschinen, d.h. Drechsler, Hobler, Fräser usw., nicht in den Berufsfachschulen ausgebildet werden mussten. Es gab auch eine spezielle Werkstatt für den praktischen Unterricht, in denen die Auszubildenden an den Maschinen arbeiten konnten. Wir haben Spezialteile produziert. Das Niveau dieser Form der Ausbildung war so hoch, dass wir regelmäßig an Wettbewerben für Auszubildende in der Wälzlagerindustrie innerhalb der RGW teilnahmen und in der Regel den ersten Platz belegten. In Ungarn gab es auch nationale Wettbewerbe mit Teilnehmenden aus verschiedenen Berufen. Daran nahmen nicht nur Auszubildende, sondern auch Erwachsene teil. Bei anderen Wettbewerben ging es um kreative Produkte, und auch hier haben die Teilnehmenden aus Ungarn meistens den ersten Platz belegt. Deshalb kamen viele Unternehmen auf der Suche nach Fachkräften direkt zum GÖCS; sie suchten zuerst in der Lagerfabrik nach jungen Facharbeiter*innen, nicht in der Schule“, erzählt György Földes.

Bei MEDICOR wurde die betriebliche Fortbildung mit der Ausbildung in Berufsfachschulen verbunden:

„In der Produktion arbeiteten hauptsächlich Facharbeiter*innen. Es ist sinnvoll, die Berufsbildung in einem dualen System durchzuführen. Die theoretische Ausbildung durch einen Medizintechniker fand in der Berufsschule MüM 127 statt, die praktische in der Werkswerkstatt. Im zweiten und dritten Berufsbildungsjahr arbeiteten die Auszubildenden bereits in der Produktion. Natürlich stellten sie nur einfache Handinstrumente aus Stahl her. Die jungen Facharbeiter*innen blieben meistens auch nach ihrem Berufsbildungsabschluss im Werk, viele arbeiteten später aber auch in anderen Produktionsbereichen und Werkstätten. In einem anderen Bereich übernahmen Facharbeiter*innen (Mechaniker*innen und Elektroniker*in-



nen für Geräte, Maschinenschlosser*innen, Werkzeug- und Maschinenmonteur*innen) die praktische Ausbildung, die theoretische fand in der Berufsbildungseinrichtung statt. Die Auszubildenden verbrachten 2 bis 3 Tage in der Woche in einer Werkstatt, arbeiteten dort mit Facharbeiter*innen zusammen und erlernten so die praktischen Fertigkeiten des jeweiligen Berufes. Im Wesentlichen folgte die Berufsbildung diesen beiden Grundsätzen.

Die Fabrik unterstützte die berufliche Weiterbildung. Wenn die Werksleitung mit den intellektuellen und sonstigen Fähigkeiten eines Facharbeiters zufrieden war, konnte man nach abgeschlossener Berufsbildung auch ohne Reifeprüfung ein Studium beginnen. Viele meiner Kolleg*innen haben auf diesem Weg einen Hochschulabschluss gemacht. Viele begabte Arbeitnehmer*innen aus dem Betrieb, vor allem Facharbeiter*innen, absolvierten die technische Fachschule für Maschinenbau oder arbeiteten weiter im betriebswirtschaftlichen oder im Verwaltungsbereich. Damals war es noch keine Ausnahme, neben dem Studium oder der Berufsbildung sechs Stunden am Tag zu arbeiten. Wer bereit war, sich anzustrengen, konnte sich weiterentwickeln. (...) Interessanterweise kam das spätere Topmanagement der Fabrik aus dieser Schicht von Facharbeiter*innen. Das war eines der Merkmale von MEDICOR. Nach den 70er Jahren waren die Ingenieure

auch in den Führungsetagen besser vertreten“, sagt László Gabrielisz.

Die Fabriken von Debrecen waren nicht nur für die Qualität ihrer Arbeit bekannt, sondern auch für ihre familiäre Unternehmenskultur. Die Arbeitnehmer*innen waren in eine enge Gemeinschaft eingebunden. Das Werk verfügte über soziale Strukturen, stellte den Mitarbeiter*innen Busse für die tägliche Fahrt zum Arbeitsplatz bereit, unterhielt betriebseigene Sport- und Freizeiteinrichtungen und pflegte auch Kontakte zu örtlichen Kultureinrichtungen. GÖCS und auch MEDICOR waren bekannt für ihre betrieblichen Wohnungsbauprogramme, die vor allem in den 70er Jahren von den Mitarbeiter*innen genutzt wurden.

„MEDICOR gewährte einen zinslosen Bauzuschuss. Das Unternehmen ließ Mehrparteienhäuser für die Mitarbeiter*innen bauen. So konnten sowohl Führungskräfte als auch Produktionsmitarbeiter*innen eine Wohnung bekommen“, sagt László Gabrielisz. Die Werksleitung von GÖCS hat neben den sozialen Aspekten auch berücksichtigt, dass die Wohnbeihilfe ein wichtiger Faktor ist, um Mitarbeiter und Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Das Unternehmen förderte den Wohnungskauf, stellte Grundstücke zur Verfügung, organisierte die Bauarbeiten und entwickelte sogar ein spezielles Konzept für die Zuteilung von Mitarbeiterwohnungen. Am Anfang der

80er Jahre entwickelte das Unternehmen differenzierte Programme zur Unterstützung der Mitarbeiter*innen, die auch die Einkommens- und Generationsunterschiede in Betracht zogen. Das bezog sich sowohl auf den Bau neuer Wohn- und Einfamilienhäuser als auch auf die Überlassung von Mietwohnungen. Da das Unternehmen den Mitarbeiter*innen einen Bauzuschuss gewährte, hatte es das Recht, die Käufer*innen oder Mieter*innen der Wohnungen selbst auszuwählen. In der dritten Phase wurden zahlreiche kleine Wohnungen bereitgestellt, die Berufsanfänger*innen und jungen Ehepaaren vorübergehend eine Unterkunft boten.¹²

„Die Mitarbeiter*innen befanden sich in einer privilegierten Lage und empfanden es als Ehre, für ein großes, weltbekanntes Unternehmen zu arbeiten“, bemerkte György Földes abschließend.

Nach dem politischen Umbruch erlitten beide Unternehmen enorme Verluste. Sie wurden zerstückelt und die einzelnen Betriebsteile privatisiert. Übrig blieben nur Erinnerungen und der guter Ruf aus der Vergangenheit.

¹² Munkáslakások helyett – lakások munkásoknak. Egy kísérlet körvonalai. Hajdú Bihari Napló. 41. évf. 1984. augusztus 19., 195. sz. 3. o.



Automobilindustrie in der ungarischen Tiefebene – erneuter Beweis für Sackgasen oder Durchbruch?

In der Nördlichen Tiefebene und insbesondere in Debrecen hat die Automobilindustrie im letzten Jahrzehnt viel investiert, und die Kooperationsvereinbarung mit BMW am 12. Oktober 2018 hat die Präsenz von Automobilzulieferern in der Stadt und der Region weiter verstärkt. Nach Aussage unserer Interviewpartner und einiger Anwohner handelt es sich anders als bei den früheren Betrieben um eine geschlossene, geheimnisvolle Welt, von der man relativ wenig weiß und über die es kaum öffentlich zugängliche Informationen gibt, was die Qualität der Arbeitsplätze und die Leistungen betrifft.

Arbeitnehmer*innen, die früher für andere Autohersteller gearbeitet haben, äußerten sich kritischer. Merkwürdigerweise haben gerade Automobilzulieferer aus Deutschland keinen guten Ruf. Viele der befragten Arbeitnehmer*innen hatten zuvor in Betrieben in Westungarn gearbeitet und konnten die mit der Fabrik in Debrecen vergleichen. Die hohe Fluktuationsrate zeigt, dass die Qualität der Arbeitsplätze „kritisch“ ist. Neben den leistungsorientierten und auf Kostenreduzierung ausgerichteten Strategien der Unternehmen und den knappen Fristen wurde das respektlose Verhalten der Arbeitgeber und eine „Arbeitskultur“ kritisiert, die unangemessene Behandlung der

„Die Mitarbeiter*innen [der GÖCS] befanden sich in einer privilegierten Lage und empfanden es als Ehre, für ein großes, weltbekanntes Unternehmen zu arbeiten“, bemerkte György Földes.“

Beschäftigten, Bonusentzug und Drohungen durch Vorgesetzte toleriert.

Ein Arbeiter, der anonym bleiben möchte und in mehreren Automobilzulieferbetrieben gearbeitet hat, berichtet:

„Es gibt immer einen Betrieb, in dem eine gewisse Zeit lang viele Leute arbeiten. Dann ziehen die Leute weiter in die nächste Fabrik. Es gibt immer eine neue Autofabrik, die bessere Löhne und Arbeitsbedingungen verspricht, aber die Realität sieht dann anders aus.“

Die Muster wiederholen sich, die Unternehmen scheinen aus der Vergangenheit nicht zu lernen. Zu Beginn stützt sich die neu gegründete Fabrik auf festangestellte Mitarbeiter*innen. Doch wenn sich die Belegschaft gefestigt hat, unternimmt die Betriebsleitung wenig, um sie zu halten. Dies wird umso kritischer, wenn man berücksichtigt, dass es auf dem Arbeitsmarkt nicht nur einen Mangel an Fachkräften, sondern auch an Maschinenbediener*innen gibt.

„Viele Arbeitnehmer*innen haben es satt, dass wir ständig auf Hochtouren arbeiten müssen, um die gewünschte Stückzahl zu erreichen. Wir passen uns ständig an, wir lösen ständig dringende Probleme. Aber das Ergebnis ist, dass wir müde und erschöpft sind. Warum glauben die Chefs, dass die Arbeitnehmer Roboter sind und dass sie Menschen wie Maschinen behandeln können?“

Noch kritischer ist die Haltung der Automobilkonzerne gegenüber den Gewerkschaften, den kollektiven Interessenorganisationen der Arbeitnehmer. Die Berichte von Vasas bestätigen, dass deutsche Automobilzulieferer kein besonderes Interesse an ihren Arbeitnehmer*innen haben. Sie unterstützen nur ungern institutionalisierte Formen der Arbeitnehmer*innenvertretung, Garantien für Qualitätsarbeitsplätze und die Vertretung des Berufsstandes.

BMW und Debrecen – eine Stadt und ihre Umgebung, deren Ansehen „größer ist als sie selbst“ – Reloaded?

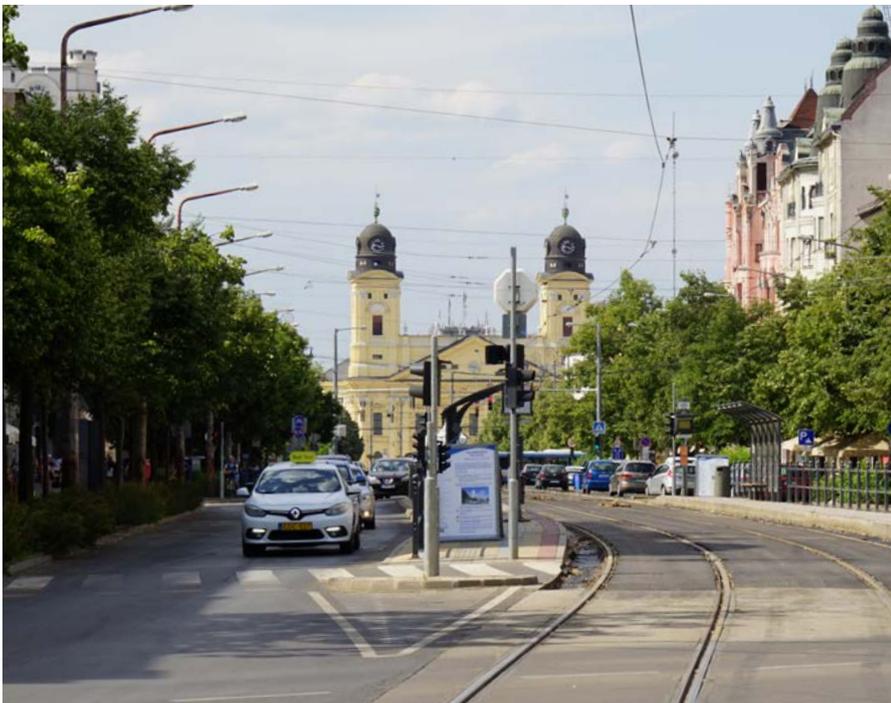
Am 1. Juni 2022 erfolgte die feierliche Grundsteinlegung für das BMW Werk in Debrecen. Auf dem 400 Hektar großen Baugelände wird derzeit ein Industriepark für Zulieferer gebaut, und ab Mitte 2022 sollen die Bauarbeiten für das Werk beginnen,¹³ das über Presswerk, Karosseriebau, Lackiererei und Montagehalle verfügen und ab 2025 mit der Serienproduktion vollelektrischer Fahrzeuge beginnen soll. Die geplante jährliche Produktionskapazität liegt bei rund 150.000 Fahrzeugen der neuen Klasse auf Basis der NCAR-Clusterarchitektur, wie es in der Pressemitteilung von BMW heißt.¹⁴ Im September 2023 soll auch das Ausbildungszentrum fertiggestellt werden, in dem in Zusammenarbeit mit dem Berufsbildungszentrum Debrecen jedes Jahr 70 begabte Auszubildende in einem dreijährigen Ausbildungsprogramm auf die Abschlussprüfungen vorbereitet werden.¹⁵

Welche Meinung haben die Bürger von Debrecen zu der Investition von BMW?

13 Kotroczó, M.: *Letették a debreceni BMW-gyár alapkövét A gyártás a tervek szerint 2025-ben indul meg Magyarországon. Világgazdaság* 01.06.2022. <https://www.vg.hu/cegvilag/2022/06/letettek-a-debreceni-bmw-gyar-alapkovet> (Download 22.07.2022.)

14 *Letették Debrecenben a Bmw Group csúcstechnológiai gyárának alapkövét.* Bmw Group Pressclub <https://www.bmwgroup.jobs/hu/hu/about-us/news/popup-ceremony.html> (Download 22.07.2022.)

15 *Az alapkövetétel után beindították a virtuális gyártást: ilyen lesz a csúcstechnológiai BMW-komplexum.* Dehir.hu 2022. 06. 06 <https://www.dehir.hu/bmw/az-alapkoletetel-utan-beinditottak-a-virtualis-gyartast-ilyen-lesz-a-csucstechnologias-bmw-komplexum/2022/06/06/> (Download 22.07.2022.)



„Einerseits ist die Tatsache, dass BMW sich für Debrecen entschieden hat, eine große Anerkennung. Das ist kein Zufall, denn neben dem Flughafen und der Autobahnverbindung ist auch der Standort wichtig. Die Stadt hat die Anerkennung verdient, denn es lohnt sich für große Unternehmen, in Debrecen zu investieren! Die Infrastruktur ist gut, das Klima ist relativ gut, und die Berufsausbildung ist gut. Es werden nicht nur deutsche Ingenieure nach Debrecen kommen, sondern auch Fachleute von deutschen Universitäten. Andererseits werden sie vollelektrische Fahrzeuge herstellen, was mich als Elektroingenieur besonders freut“, sagt György Földes, der sicher nicht der einzige Optimist ist. Andere Bürger aus Debrecen, die wir befragt haben, haben kritisch darauf hingewiesen, dass in den letzten Jahren den Interessen der Automobilzulieferer und neuerdings auch BMW vieles untergeordnet wurde.

Besonders schmerzlich ist für viele, dass die Fabrik auf wertvollstem Ackerland gebaut wurde, zu einem hohen Preis verkauft ans Ausland. Einer meiner Gesprächspartner drückte es diplomatisch aus: „Die Stadtverwaltung versucht, die Automobilindustrie in eine günstige Position zu bringen“, denn sie lässt dieser Investition eine Vorzugsbehandlung zukommen. Die kommunalen Dienstleistungen werden der Autoindustrie untergeordnet, zu Lasten von Sozialprogrammen und -ausgaben. Auch die Berufsausbildung wird der Autoindustrie untergeordnet.

Auf seiner Website wirbt das Berufsbildungszentrum Debrecen für die 11 Einrichtungen zur Ausbildung in „marktfähigen Berufen für alle Altersgruppen, entsprechend den Bedürfnissen der Wirt-

schaft“ im Rahmen der technischen und beruflichen Schulbildung, der beruflichen Vollzeitausbildung für Erwachsene und der beruflichen Erwachsenenbildung.¹⁶ Ein großer Teil der Fach- und Berufsfachschulen bietet auch eine duale Ausbildung an. Dabei nehmen die Unternehmen der Automobilbranche eine Sonderstellung unter den dualen Ausbildungspartnern ein. Das Berufsbildungszentrum und die Schulen, die mit ihm kooperieren, erhalten Fördermittel für die duale Ausbildung. Sie geben viel Geld für Werbung aus und legen großen Wert auf ihren guten Ruf. Da ihre Budgets viel größer sind als die der örtlichen Schulen, können die Gehälter der Lehrer*innen im Berufsbildungszentrum deutlich höher sein als an öffentlichen Schulen. Das sorgt für Verbitterung, wenn nicht für Unmut in einer Lehrerschaft, die seit Jahren versucht, ihre Interessen durchzusetzen, und daran gehindert wird – eine Tatsache, auf die sogar die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) aufmerksam gemacht wurde.¹⁷

Nach anfänglichem Optimismus macht sich nun Unsicherheit breit. Man fragt sich, ob das Werk das Opfer wert ist. Und ganz allgemein stellt sich die Frage, ob die digitale Revolution und der grüne Wandel in der Automobilindustrie, den BMW der Stadt und der Region beschert, nur eine weitere

¹⁶ <https://www.dszc.hu/> (Download 22.07.2022.)

¹⁷ Bogdán, E.: *Az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezete kiállt a magyar szakszervezetek jogaiért a kormánnyal szemben.* MÉRCE, 13.06.2022. (<https://merce.hu/2022/06/13/az-ensz-nemzetkozi-munkaugyi-szervezete-ki-allt-a-magyar-szakszervezetek-jogaiert-a-kormannyal-szemben/>) (Download 22.07.2022.)

„...[G]anz allgemein stellt sich die Frage, ob die digitale Revolution und der grüne Wandel in der Automobilindustrie, den BMW der Stadt und der Region beschert, nur eine weitere Episode in einer Reihe von Sackgassen sind oder ob sie einen echten Durchbruch darstellen.“

Episode in einer Reihe von Sackgassen sind oder ob sie einen echten Durchbruch darstellen.

Um diese Frage beantworten zu können, müssen zumindest die Erwartungen an eine qualitative Industrieentwicklung erfüllt sein, und dazu gehört auch das Bedürfnis nach einem Qualitätsarbeitsplatz. Ein Qualitätsarbeitsplatz zeichnet sich nicht nur durch eine wettbewerbsfähige Entlohnung und Zuwendungen aus, sondern auch durch die Anerkennung und Wertschätzung der Arbeitnehmer*innen und insbesondere durch die Möglichkeit einer autonomen, gewerkschaftlichen Beteiligung und einer aktiven Arbeitnehmervertretung. Die Wurzeln der gewerkschaftlichen Vertretung sind vorhanden, aber die Gewerkschaft hat den Eindruck, sich insbesondere in den Fabriken, die mit der neu gegründeten Automobilindustrie kooperieren, in einem feindlichen Umfeld zu befinden. BMW verspricht, „einen neuen Maßstab für die weltweite Autoindustrie zu setzen“. Wir hoffen, dass BMW ein positiver, dominanter und bahnbrechender Arbeitgeber in der Region wird, der Wert auf die Qualität der Arbeitsplätze und die Vertretung der Arbeitnehmer*innen legt.

Premiumprodukte brauchen Premium-Arbeitsbedingungen



Interview mit Dr. Martin Kimmich, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats BMW AG

Tibor T. Meszmann: Meine erste Frage betrifft die Erwartungen und die Pläne für das BMW Werk in Debrecen. Was wissen wir über die Beschäftigung und die Rolle des Werks in der Gesamtstruktur des Unternehmens? Wo würde das ungarische Werk hin gehören?

Dr Martin Kimmich: Das Werk Debrecen baut vollelektrische Modelle – das ist die Zukunft unserer Produkte. Debrecen spielt also eine wichtige Rolle im Produktionsnetzwerk von BMW: die Kapazität des Werkes liegt bei rund 150.000 Einheiten pro Jahr.

Derzeit ist bereits ein Kernteam von ca. 100 Personen mit dem Aufbau des Werkes beschäftigt, in den nächsten zwei Jahren wird die Belegschaft auf mehr als 1.000 Mitarbeiter*innen anwachsen. Der entscheidende Faktor für die definitive Zahl der Arbeitsplätze wird letztendlich die Höhe des Eigenleistungsanteils sein. Wie bei uns in Deutschland wird es auf eine starke Interessenvertretung mit einer starken Gewerkschaft und einem starken Betriebsrat ankommen, der sich für einen hohen Eigenleistungsanteil einsetzt.

In jedem Fall wird das Werk in Debrecen der Region einen positiven Beschäftigungseffekt bringen.

Man muss sich klarmachen, dass man ein Werk für diese vollelektrischen Modelle nicht in kleinem Maßstab bauen kann, es muss auf jeden Fall hochskalierbar sein. Das gilt für alle Werke. Entsprechend reden wir über mehr als tausend Beschäftigte und damit über viele Arbeitsplätze in dieser Region. Perspektivisch werden hier anfangs bis zu tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Arbeit finden, damit bis zu 150.000 Fahrzeuge pro Jahr gebaut werden können. So der aktuelle Plan; das wird schon ein Werk, mit dem man gut arbeiten kann. Die Frage ist tatsächlich, wie viel Arbeit das real in der Region schafft. Und das hängt einfach davon ab, wie viele der Komponenten BMW tatsächlich selbst macht. Da dürfte es im Ausland eine etwas stärkere Politik geben, die mehr auf Fremdleistung setzt. Das Werk in Debrecen wird eine relevante Rolle im Produktionsnetzwerk von BMW spielen, und wir in München arbeiten gerne mit den Kolleginnen und Kollegen zusammen und unterstützen einander.

TTM: Gibt es BMW spezifische Komponenten der „guten Arbeit“, worauf Betriebsrat und Gewerkschaft traditionell achten? Welche BMW spezifischen Beschäftigungsstandards fordern die Arbeitnehmervertretungen bei BMW traditionell? Wofür kämpfen sie?

MK: Premiumprodukte brauchen Premiumbeschäftigte, das heißt gut qualifizierte Mitarbeiter*innen. Die haben ihren Preis. Aber der ist nicht verschenkt. Der Schlüssel für „gute Arbeit“ in Deutschland ist das intensive Zusammenspiel zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat. Und weil wir so stark sind, können wir unsere BMW Kultur aufrecht erhalten.

Was verstehe ich unter BMW Kultur?

- Wir achten aufeinander.
- Unternehmen, Betriebsrat und IG Metall begegnen sich auf Augenhöhe.
- Wir suchen gemeinsam mit der Arbeitgeberseite nach Lösungen, die sicherstellen, dass die Menschen trotz stetig steigender Leistungsanforderungen bei ihrer Arbeit „überleben“, sprich: gesund ins Rentenalter kommen können.





Die Auseinandersetzungen sind nicht einfach, aber in Summe gelingt uns das aktuell ganz gut. Also: Wer Premiumprodukte braucht, braucht Premium-Arbeitsbedingungen! Das ist unser Leitspruch als Interessenvertretung der Beschäftigten hier in Deutschland, in den Werken und hier in der Zentrale, und das hat eine innere Logik.

Ich glaube, was uns als Belegschaft wirklich auszeichnet, ist der Begriff der BMW Familie, den wir gerne verwenden, und zwar im Wortsinn. Bei uns achtet man aufeinander, und das wird entsprechend auch von der Gewerkschaft getragen. Aber tatsächlich ist es unser Selbstverständnis, in Zusammenarbeit gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Das ist Teil unserer Kultur, und dazu gehört natürlich auch, dass der Arbeitgeber, das Unternehmen, auch auf die Gesundheit der Kollegen achtet. Das heißt, die Produktionsbedingungen und die Produktionsprozesse müssen immer so gestaltet sein, dass die Menschen bei der Arbeit gesund bleiben und auch gesund alt werden können. Wir müssen ergonomische und Leistungsaspekte miteinander fair gestalten. Das ist unsere Erwartung an das Unternehmen. Und diese Erwartung gilt für die Arbeitsplätze weltweit. Stichwort also: gute Arbeit!

TTM: Ändert die heutige digitale Transformation die Parameter in diesem Kampf?

MK: Dazu müssen wir zunächst klären, was man unter Transformation versteht. Transformation kann einerseits bedeuten, dass sich Produktionsprozesse immer weiter automatisieren und digitalisieren, was nicht selten auch auf Kosten von Arbeitsplätzen geht. Das ist der eine Teil der Transformation, den wir aber schon seit Jahrzehnten kennen. Unser Werk wird in diesem Jahr hundert Jahre alt, und wenn man auch nur 20 Jahre zurückblickt, stellt man fest, dass es damals Arbeitsplätze gab, die es heute nicht mehr gibt. Und das ist in manchen Fällen vielleicht auch gut so, denn es handelte sich teilweise um sehr schwere Arbeit. Ich war gestern im Karosseriebau. In einer ruhigen Ecke hat mir ein Kollege erzählt, dass hier vor 10-15 Jahren die Roboterstraße eingebaut wurde. Davor wurden die Türen da per Hand in die Rahmen eingeschweißt. Das waren problematische Arbeitsplätze, ergonomisch betrachtet. Transformation ist also nicht nur eine Bedrohung, sondern kann manchmal auch dazu führen, dass schlechte Arbeit verschwindet. Dafür kann dann an anderer Stelle gute Arbeit entstehen, und dafür müssen wir als Arbeitnehmervertreter dann auch sorgen. Vor dieser Herausforderung der zunehmenden Automatisierung im Automobilwerk stehen wir ja eigentlich seit jeher, und das wird auch nicht aufhören. Ich glaube aber, dass der Produktionsprozess auf absehbare Zeit immer auch Menschen brauchen wird. Bei vielen ma-

nuellen Tätigkeiten, die relativ kompliziert sind, rechnet sich der Roboter nicht. Die menschenleere Fabrik im Automobilsektor sehe ich in den nächsten Jahrzehnten noch nicht.

Was wir aber auch berücksichtigen müssen, ist die Transformation zur Elektromobilität. Hier hat Debrecen den Vorteil, gleich in die neue Welt zu starten. In München müssen wir diesen Wandel erst gestalten. Das gilt auch für die anderen Werke in Deutschland. Das ist unser Job als Betriebsrat, und wir verhandeln darüber, dass auch hier neue Montagehallen für neue Produkte, für die neue Klasse entstehen. Dazu brauchen wir eine gut organisierte Belegschaft, die hinter uns steht und die sich, wenn nötig, auch in die Debatte einmischt und aktionsfähig ist, wenn die IG Metall dazu aufruft. Die neue Klasse werden wir auch hier in München bauen. Es wird darum gehen, auch hier die Chance zu nutzen und für die neue Produktion auch neue Standards aufzustellen. Dabei geht es um Ergonomie, aber auch um Arbeitsqualität und um die Umstände, unter denen produziert wird. Wir haben hier in München ein sehr, sehr altes und verwinkeltes Werk, das nicht so einfach die neuen Standards erfüllen kann, die wir uns wünschen, wenn eine neue Montagehalle kommt: Vielleicht fällt ja sogar mal Tageslicht in die Produktion. Darüber würden wir uns auch freuen.

Transformation hat viele Facetten: Transformation der Arbeit, Transformation des Produkts, Transformation der Produktionsprozesse. Aber in diesem Zusammenhang geht es zunehmend auch um das Thema Nachhaltigkeit, das bei BMW einen hohen Stellenwert hat. Unter Nachhaltigkeit verstehen wir natürlich die ökologische, aber auch und insbesondere die soziale Nachhaltigkeit. Dazu gehört der Aspekt der guten Arbeit, und wir müssen dafür sorgen, dass es in der neuen Welt auch gute Arbeitsbedingungen für die Menschen gibt, auch wenn die Leistungsanforderungen nicht sinken, sondern steigen. Trotzdem kann man die Arbeitsumstände so gestalten, dass die Welt angenehmer wird und man bei der Arbeit auf jeden Fall auch alt werden kann. Darum geht es ja heutzutage.

TTM: Kann man angesichts der vielen Unsicherheiten und Herausforderungen im Zusammenhang mit den zahlreichen Umstrukturierungen in der kommenden Zeit auch durch internationale Kooperation für die Interessen der Arbeitnehmer*innen kämpfen? Gibt es Beispiele?

MK: Als BMW Betriebsrat haben wir eine lange Tradition in der internationalen Zusammenarbeit. Wir haben einen Eurobetriebsrat, und den fassen wir sehr weit. Wir laden zu unseren Sitzungen Kollegen und Kolleginnen aus den gewählten Interessenvertretungen der BMW Produktionsstandorte weltweit ein. Wir tauschen uns über die Rahmenbedingungen aus, in den letzten Jahren z.B. auch über den Umgang mit der Corona-Krise. Dieser Austausch ist wichtig, denn so sehen wir, was wo passiert. Und darüber diskutieren wir dann auch mit dem Management. Manchmal muss man dem zentralen wie dem jeweiligen Management vor Ort sagen: Hey, der BMW Weg ist eigentlich ein anderer! Dafür sind Austausch und Transparenz wichtig, und wir helfen und unterstützen gerne, ob beim Aufbau von Arbeitnehmervertretungen oder bei



der Lösung von Problemen und Konflikten, wo das vor Ort nicht möglich ist. Auch wir haben Konflikte mit dem Unternehmen, und die gilt es dann im Sinne aller Seiten aufzulösen. Und dabei unterstützen wir uns gegenseitig gerne, auch über Landesgrenzen hinweg.

Ich glaube, das wichtigste für jeden Standort in jedem Land ist die Wahl einer starken Interessenvertretung und eine gute gewerkschaftliche Organisation. Auch das duale System bei uns in Deutschland ist nur im Zusammenhang mit der Gewerkschaft wirklich effektiv. Ich kann hier auch ohne die Gewerkschaft einen Betriebsrat wählen, aber der hat dann in der Regel nicht viel Durchsetzungskraft, trotz der relativ guten Mitbestimmungsmöglichkeiten. Aus meiner beruflichen Erfahrung kann ich sagen, dass am Ende das Zusammenspiel von Gewerkschaft und Betriebsrat das Erfolgsrezept für gute Arbeitsbedingungen ist. Das ist auch unsere klare Empfehlung für das neue Werk in Debrecen. Hier in München sind wir gewerkschaftlich sehr gut organisiert. Wir arbeiten eng mit der IG Metall, unserer Gewerkschaft, zusammen. Und das wäre auch immer unser Rat für Belegschaften in Ländern, in denen man sich auch gewerkschaftlich organisieren darf: Organisiert Euch!

Die Reindustrialisierung von Debrecen: Potenzielle strukturelle und territoriale Folgen für die Wirtschaft

Ernő Molnár,
Geograf, Universität Debrecen, Lehrstuhl für Regionalentwicklung

Debrecen – das auf der *Welle der Reindustrialisierung* der 2010er Jahre reitet – hat sich in den letzten Jahren zu einem Standort für bedeutende (Automobil-) Industrieinvestitionen entwickelt. Gleichzeitig stellt sich die Frage, welche Auswirkungen neue Industrieanlagen auf die künftige *Wirtschaftsstruktur* der Stadt und der gesamten *Region* haben können. Die Antwort auf diese Frage ist nicht leicht, denn viele der Hauptinvestitionen sind noch im Gange, und selbst wenn die Betriebe die Produktion aufnehmen, wird es Jahre dauern, bis statistische Daten zur Analyse der Auswirkungen ausgewertet werden können. Wir haben jedoch etwas mehr zur Verfügung, denn in einem Komitat (Verwaltungseinheit in Ungarn) in der südlichen Tiefebene (Bács-Kiskun) mit einer ähnlichen Bevölkerungszahl und einer ähnlichen Wirtschaftsstruktur wurden ca. 10 Jahre zuvor bereits große Investitionen im Automobilsektor (besonders: Mercedes-Benz) getätigt, und die Folgen dieser Investitionen lassen sich anhand der verfügbaren Daten messen. In meinem Beitrag *vergleiche* ich daher *Daten aus den Komitaten Bács-Kiskun und Hajdú-Bihar* und gehe davon aus, dass mit der Umsetzung neuer industrieller Investitionen im Komitat Hajdú-Bihar ähnliche Trends für die Hauptrichtungen der Entwicklung wie im Komitat Bács-Kiskun zu erwarten sind.

Die sich reindustrialisierende Stadt Debrecen

Die zweitbevölkerungsreichste Stadt Ungarns hat – wie viele andere Großstädte und Regionen in Ungarn¹ – in der zweiten Hälfte der 2010er Jahre einen durch ausländisches Direktkapital angetriebenen Weg der Reindustrialisierung eingeschlagen. Obwohl die Investition des BMW Autowerks hier

das wichtigste Projekt war, zeigen die Daten in Tabelle 1, dass die Stadt eine Entwicklung in großem Maßstab erlebt, mit einer Reihe von industriellen Akteuren. *Industrielle Investitionen* gehen in der Regel über die bestehenden Unternehmen hinaus: Durch Investitionen auf der grünen Wiese haben sich mehr und größere *neue Unternehmen* in der Stadt niedergelassen als zuvor, was den großen Unternehmenssektor von Debrecen stärkt. Neben den früher typischen amerikanischen und europäischen Firmen sind auch Industrieunternehmen aus dem Fernen Osten (China, Korea) vertreten. Auf der anderen Seite stärkt eine beträchtliche Anzahl neuer Unternehmen vor allem die *Automobilindustrie*, die mit der Montage von Autos und Bussen bis hin zur Herstellung verschiedener Fahrzeugteile und der Batterieproduktion für die Elektromobilität über die traditionelle Industrie der Stadt hinausgeht. Es ist kein Zufall, dass Debrecen in Regierungsunterlagen als Zentrum der Automobilindustrie bezeichnet wird und ein spezieller Regierungsbeauftragter für dessen Entwicklung zuständig ist (Regie-

rungsbeschluss 1137/2020).² Zusätzlich zu den bestehenden Industrieparks wird die räumliche Struktur der Stadt umorganisiert, um Platz für neue Marktakteure in *zwei neuen Gebieten* zu schaffen, die eine viel größere *wirtschaftliche Funktion* haben als die bisherigen Industrieparks: die nordwestliche Wirtschaftszone, die um das BMW-Werk herum organisiert ist, und die südliche Wirtschaftszone, die neben dem Flughafen entsteht.³

Die Zahl der „vorgesehenen neuen Arbeitsplätze“ in Tabelle 1 ist in den Investitions-

2 Kormány 1137/2020. (IV. 3.) Korm. határozata a debreceni autóipari központ, illetve környezet gazdasági, oktatási és kulturális fenntartható fejlődéséért, valamint az autó-motorsport fejlesztéséért és a közlekedésbiztonság kiemelt kezeléséért felelős kormánybiztos kinevezéséről és feladatairól. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/9591d17c205ff01147540700f47b8c-b39ac0afb/letoltes> (Download: 22.08.2021.)

3 Molnár E., Kozma, G. (2019): A debreceni gazdaságfejlesztés zászlóshajói: a városban működő ipari parkok jellegzetességei. *Tér és Társadalom* (33) 3: 49–71.



1 Gál, Z. (2019): *Az FDI szerepe a gazdasági növekedés és a beruházások területi differenciálódásában Magyarországon*. *Közgazdasági Szemle* (66) 6: 653–686.



„Die zweitbevölkerungsreichste Stadt Ungarns hat – wie viele andere Großstädte und Regionen in Ungarn – in der zweiten Hälfte der 2010er Jahre einen durch ausländisches Direktkapital angetriebenen Weg der Reindustrialisierung eingeschlagen.

[...]

[E]ine beträchtliche Anzahl neuer Unternehmen [stärkt] vor allem die Automobilindustrie, die mit der Montage von Autos und Bussen bis hin zur Herstellung verschiedener Fahrzeugteile und der Batterieproduktion für die Elektromobilität über die traditionelle Industrie der Stadt hinausgeht. Es ist kein Zufall, dass Debrecen in Regierungsunterlagen als Zentrum der Automobilindustrie bezeichnet wird und ein spezieller Regierungsbeauftragter für dessen Entwicklung zuständig ist.“

Tabelle 1: Industrielle Investitionen in Debrecen, die mindestens 100 neue Arbeitsplätze schaffen (2014-2022);

Quelle: EDC Debrecen, ceginformacio.hu, ergänzt aus Pressematerialien^{4,5}

Name des Unternehmens	Jahr der Ankündigung	Geplante neue Stellen	Beschäftigtenzahl (04.04.2022)	Sektor
BMW	2018	1 000	26	Fahrzeugbau
Continental (Vitesco)	2018/2021	450 + 450	431	Herstellung von Fahrzeugteilen
EcoPro BM	2021	631	0	Batterieproduktion
FAG (Schaeffler Group)	2016	510	1 265	Maschinenbau
Krones	2017	500	540	Maschinenbau
Róna Tabakverarbeitung	2014	440	315	Tabakindustrie
Semcorp	2020	440	5	Batterieproduktion
Eve Energie	2022	440	0	Batterieproduktion
Intertanker	2016	320	235	Fahrzeugbau
Thyssenkrupp	2017	250	250	Herstellung von Fahrzeugteilen
FlexiForce	2014	250	211	Maschinenbau
National Instruments	2016	210	1 567	Elektronik
Diehl Aircabin	2017	150	*816	Flugzeugbau
Gedeon Richter	2016	125	410	Pharmaindustrie
Deufol	2019	120	124	Verpackungsindustrie
Alföldi Tej (Molkerei)	2017	110	**738	Lebensmittelindustrie

* Die Gesamtzahl der Beschäftigten der Produktionsstätte in Nyírbátor und des Ingenieurbüros in Debrecen.

** Die Gesamtzahl der Beschäftigten in den Werken Székesfehérvár und Debrecen.

ankündigungen enthalten. Sie wird jedoch je nach Zeitpunkt der Entwicklung in unterschiedlichen Zeiträumen erreicht, und in einigen Fällen (z.B. FAG, das dazu neigt, die vorherige Beschäftigungszahl zu behalten) ist auch ersichtlich, dass die Zahl der Beschäftigten nach der Investition nicht so stark gestiegen ist. Der Fortschritt, der Stand der Projekte ist unterschiedlich, auch abhängig vom Zeitpunkt der Ankündigung. Einige Projekte sind bereits vollständig abgeschlossen, andere haben gerade erst be-

4 MTI (2021): Gigantikus debreceni beruházást jelentett be Szijjártó Szóulban. Mandiner. https://mandiner.hu/cikk/20211208_belfold_kulfold_szoul_debrecen_akkumulator_gazdasag (Download: 10.05.2022.)

5 Rituper, T. (2022): Újabb kínai cég építhet gyárat Debrecenben, óriási területen. DEHIR. <https://www.dehir.hu/debrecen/ujabb-kina-ceg-epithet-gyarat-debrecenben-oriasi-terulet-en/2022/03/31/> (Download: 10.05.2022.)

gonnen. Einige liegen im Zeitplan, während sich andere verzögern. Das BMW Werk ist ein Paradebeispiel dafür. Das ursprüngliche Zieldatum 2023 für die Inbetriebnahme des Werks wurde auf 2025 geändert. Der deutsche Automobilhersteller hat das Projekt im Jahr 2020 mit dem Hinweis auf die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie verlangsamt⁶. Aber die Entscheidung könnte auch andere Gründe als die Pandemie gehabt haben, wie im Falle des Mercedes-Werks in Kecskemét. Die Wahl des Standorts für das Automobilwerk wird auch andere Investorenentscheidungen beeinflussen, wie die Entwicklung eines Zuliefererparks neben dem BMW Werk als Teil der

6 Hajdu, M. (2020): Szerencsénk lesz, ha csak egy évet csúszik a debreceni BMW-gyár építése. G7. <https://g7.hu/vallalat/20200506/szerencsenk-lesz-ha-csak-egy-evet-csuzik-a-debreceni-bmw-gyar-epitese/> (Download: 10.05.2022.)

Infrastrukturentwicklung zeigt. Die Investitionswelle ist weiter dadurch gekennzeichnet, dass mehrere Unternehmen nach ihrer Gründung eine zweite Entwicklungsstufe in Erwägung ziehen: Neben Thyssenkrupp und Vitesco Technologies, das den Continental-Konzern inzwischen verlassen hat, gibt es Gerüchte über Erweiterungspläne für den laufenden Bau des Werks von Semcorp.⁷ Aber auch der BMW Standort eignet sich für eine zukünftige Kapazitätsentwicklung.

Wie bedeutend sind die industriellen Investitionen in Debrecen? Können wir von einer Welle der Reindustrialisierung sprechen?

7 MTI (2022): Semcorp, Bunge, IBM – Ezekkel a vállalatokkal tárgyalt Szijjártó Péter. Portfolio. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220427/semcorp-bunge-ibm-ezekkel-a-vallalatokkal-targyalt-szijjarto-peter-541667> (Download: 10.05.2022.)



„Im Fall von Hajdú-Bihar bietet der Automobilsektor, der immer noch ein kleiner Arbeitgeber ist, erst seit 2019 überdurchschnittliche Löhne, und sein Aufstieg ist weniger ausgeprägt.“

Trotz des traditionell starken Dienstleistungssektors der Stadt und der beträchtlichen Attraktivität des SSC (Shared Service Center) sind die meisten seit 2014 erreichten Entwicklungen auf die Industrie zurückzuführen, nicht nur in Bezug auf das investierte Kapital, sondern auch auf die geschaffenen Arbeitsplätze. Die Zahl der neu geschaffenen Industriearbeitsplätze liegt zwischen 6.500 und 7.000 (Tabelle 1). Das ist fast ein Drittel der 22.000 bis 23.000 Industriearbeitsplätze, die es laut Volkszählung 2011 in der Stadt gibt. Würde man diese Zahlen ohne Verluste addieren, würde die registrierte Beschäftigung der Stadt im sekundären Sektor das Niveau des Provinz-Spitzenreiters Győr aus dem Jahr 2011 erreichen, selbst ohne eine mögliche Beschäftigungsexpansion im lokalen KMU-Sektor, der in der Tabelle nicht enthalten ist. Hervorzuheben ist auch, dass Debrecen ganz oben auf der Liste der Investitionen steht, die durch einzelne Regierungsentscheidungen unterstützt wurden. Der 2018 angekündigte Bau eines BMW Werks ist eine der größten Investitionen auf der grünen Wiese, die je in Ungarn getätigt wurden. In Anbetracht des Umfangs und der Struktur der industriellen Investitionen (und der Tatsache, dass die Daten im Vergleich zur Zahl der tatsächlich zu erwartenden Arbeitsplätze eher zu niedrig angesetzt sind), scheint es nicht zu weit hergeholt zu sein, wenn man feststellt, dass Debrecen zuletzt in den 1950er Jahren einen so großen Wandel erlebt hat (vor allem durch den Bau der pharmazeutischen Fabrik Biogal und der ungarischen Wälzlagerfabrik).^{8,9}

8 Baranyi, B. (1994): *Az ipar Debrecen városföldrajzában*. In: I. Süli-Zakar (Hrsg.): *Tanulmányok Debrecen városföldrajzából*. KLTE Társadalomföldrajzi Tanszék, 103–132.

9 Kozma, G. (1993): *A debreceni ipar területi fejlődése az 1930-as évek vége és 1990 között*. Debreceni Szemle (1) 1: 87–98.

Auswirkungen auf die lokale Wirtschaftsstruktur

Es wird erwartet, dass die neuen Investitionen den *industriellen Charakter* Debrecens und *den großen ausländischen Unternehmenssektor* der Stadt erheblich stärken werden. Bereits auf der Grundlage der Daten vom April 2022 stellen die in Tabelle 1 aufgeführten Unternehmen, einschließlich einiger Neuzugänge, die Hälfte der 20 größten Arbeitgeber in der verarbeitenden Industrie der Stadt. Aber mit den oben aufgeführten Investitionen wird diese Gruppe von Unternehmen eindeutig von der Reindustrialisierungswelle dominiert, die sich seit 2014 aufturnt.

Aus Sicht der Wirtschaftsstruktur gibt es zwei unterschiedliche Auswirkungen: das Ausmaß, in dem sich die städtische Wirtschaft um Industrien *mit höherer Wertschöpfung* erweitern kann, und die Frage, wie sich neue Investitionen auf die *Diversifizierung* der lokalen Wirtschaft auswirken. In einem positiven Szenario generiert ein dynamischer Großunternehmenssektor nicht nur eine Wertschöpfung (und ein durchschnittliches Bruttoeinkommen), die deutlich über dem lokalen Durchschnitt liegt, sondern stellt auch eine direkte oder indirekte Markterweiterung für den KMU-Sektor dar: Er kann lokalen Zulieferern helfen, sich in globale Produktionsnetzwerke zu integrieren, oder er kann neue Möglichkeiten für Sektoren bieten, die nicht mit den Netzwerken der Automobilproduktion verbunden sind, aber für den lokalen Markt produzieren, indem er diesen erweitert. Die neue Industrie und ihre *Multiplikatoreneffekte* können daher die Vielfalt der lokalen Wirtschaft vergrößern. In einem Negativszenario werden große Unternehmen Ressourcen (vor allem Arbeitskräfte, die der knappste Querschnitt zu sein scheinen) aus dem Sektor der kleinen und mittelständischen Unternehmen der Stadt und aus bestimmten Branchen ab-

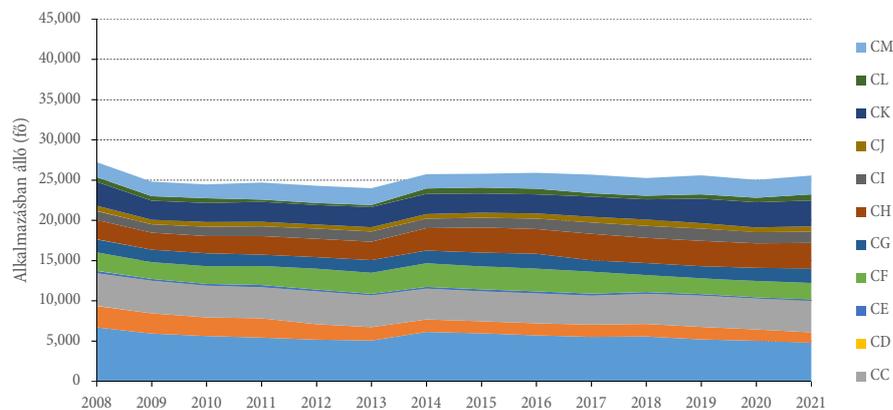


Abbildung 1: Veränderungen in der Beschäftigungsstruktur in der verarbeitenden Industrie in Bács-Kiskun; Quelle: KSH (Zentralamt für Statistik)

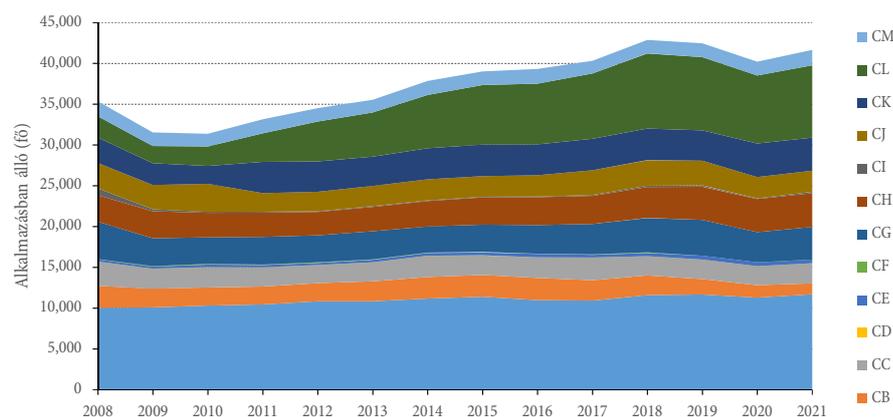


Abbildung 2: Veränderungen in der Beschäftigungsstruktur in der verarbeitenden Industrie in Hajdú-Bihar; Quelle: KSH

CA: Herstellung von Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren; CB: Herstellung von Textilien, Bekleidung und Lederwaren; CC: Herstellung von Holz-, Flecht- und Korbwaren, Druckerei- und Verlagsgewerbe; CD: Herstellung von Koks und Mineralölzerzeugnissen; CE: Herstellung von chemischen Erzeugnissen; CF: Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen; CG: Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren sowie von Erzeugnissen aus nichtmetallischen Mineralien; CH: Metallherzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Metallherzeugnissen; CI: Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen; CJ: Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung und -verteilung; CK: Herstellung von Maschinen und Anlagen; CL: Herstellung von Fahrzeugen; CM: Sonstige verarbeitende Industrie; Installation und Reparatur von Maschinen und Anlagen.

schöpfen: *Verdrängungseffekte* werden vorherrschen und die sektorale und organisatorische Diversifizierung der Wirtschaft der Stadt deutlich verringern. Was also kurzfristig als Vorteil erscheinen mag – selbst wenn es sich um besser bezahlte Arbeitsplätze handelt –, kann längerfristig die einseitige Abhängigkeit der lokalen Wirtschaft ansteigen lassen.

Doch wie sieht es mit der *Dynamik der verarbeitenden Industrie* aus? Im Falle des Komitats Bács-Kiskun, das als „Vorbild“ der Entwicklungstrends in Hajdú-Bihar gilt, ist klar, dass die Erholung von der Krise 2008 mit dem Boom in der Automobilindustrie zusammenfiel, der von Mercedes-Benz und seinen Zulieferern angekurbelt wurde. Das führte zu einem *starken absoluten Anstieg der Beschäftigung* in der verarbeitenden Industrie und zum *zweiten Platz der Automobilindustrie* in der Struktur der loka-

len Industrie, die traditionell ein wichtiger Arbeitgeber ist. Unter den verwandten Industriezweigen verzeichneten auch der Metall- und Maschinensektor ein deutliches Beschäftigungswachstum. Doch trotz der Ausweitung der Beschäftigung in der verarbeitenden Industrie (2021 waren um 10.000 Menschen mehr in diesem Sektor beschäftigt als auf dem Tiefpunkt 2010) stagnierte der Anteil der Industrie an der Beschäftigungsstruktur des Komitats, was bedeutet, dass ein ähnlicher Anteil an neuen Arbeitsplätzen außerhalb des Sektors geschaffen wurde. In Hajdú-Bihar hingegen wurde der *krisenbedingte Beschäftigungsrückgang* nur teilweise durch die nachfolgende Entwicklung kompensiert, so dass die Zahl der Beschäftigten in der verarbeitenden Industrie im Jahr 2021 nicht das Niveau von 2008 erreichte. Das Komitat Hajdú-Bihar gehört zu den Teilen Ostmitteleuropas, die bis Ende der 2010er Jahre außerhalb der von der

EAA dynamisierten Industriegebiete blieben.¹⁰ Dieser „Mangel an Dynamik“ ging einher mit einer „eingefrorenen“ Branchenstruktur: Von mehreren großen Beschäftigungssektoren sind die Nahrungsmittelindustrie und die Holz-, Papier- und Druckindustrie nach wie vor die bedeutendsten, was die Zahl der Beschäftigten angeht, während nur die Metallindustrie ein nennenswertes Beschäftigungswachstum zu verzeichnen hat. Während es in Bács-Kiskun einen großen (Textil-, Bekleidungs-, Leder- und Schuhindustrie) und mehrere kleinere Verlierer gab, waren die beiden Hauptverlierer bei der Umstrukturierung der Industrie in Hajdú-Bihar die Nahrungsmittelindustrie und die Textil-, Bekleidungs-, Leder- und Schuhindustrie (Abbildung 1-2).

10 Lux, G. (2017): *Újraiparosodás Közép-Európában*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs.

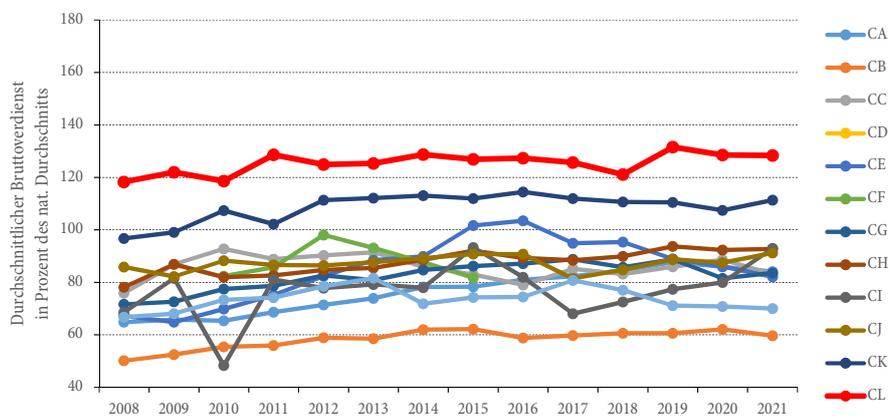


Abbildung 3: Durchschnittliches Bruttomonatseinkommen in verschiedenen Branchen in Bács-Kiskun, in Prozent des volkswirtschaftlichen Durchschnitts; Quelle: KSH

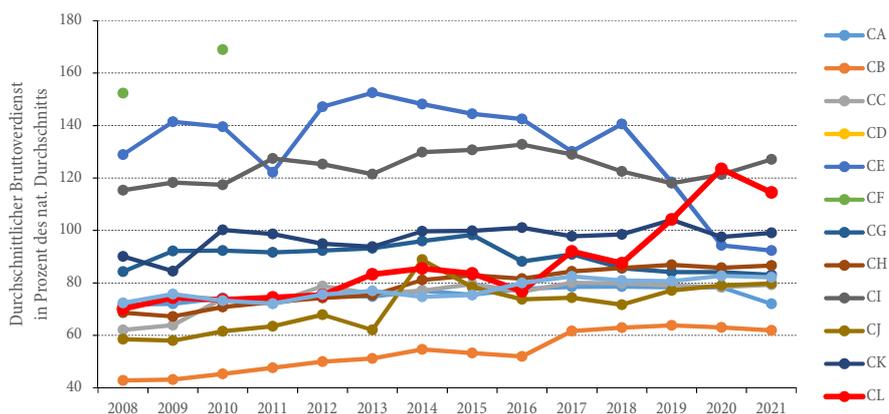


Abbildung 4: Durchschnittliches Bruttomonatseinkommen in verschiedenen Branchen in Hajdú-Bihar, in Prozent des volkswirtschaftlichen Durchschnitts; Quelle: KSH

CA: Herstellung von Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren; CB: Herstellung von Textilien, Bekleidung und Lederwaren; CC: Herstellung von Holz-, Flecht- und Korbwaren, Druckerei- und Verlagsgewerbe; CD: Herstellung von Koks und Mineralölerzeugnissen; CE: Herstellung von chemischen Erzeugnissen; CF: Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen; CG: Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren sowie von Erzeugnissen aus nichtmetallischen Mineralien; CH: Metallherstellung und -bearbeitung, Herstellung von Metallherzeugnissen; CI: Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen; CJ: Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung und -verteilung; CK: Herstellung von Maschinen und Anlagen.; CL: Herstellung von Fahrzeugen; CM: Sonstige verarbeitende Industrie; Installation und Reparatur von Maschinen und Anlagen.

Nimmt man das *durchschnittliche Bruttoeinkommen* in den verschiedenen Branchen als Maß für die „Intensität“, so deutet die industrielle Umstrukturierung von Bács-Kiskun zweifellos auf eine *höhere Wertschöpfung* hin. Die dynamischste Automobilindustrie bietet das höchste Durchschnittseinkommen in der Industrie des Komitats, das über dem Ungarn-Durchschnitt liegt, während sich die relative Einkommensposition verwandter Branchen (einschließlich der intensiver expandierenden Metall- und Maschinenindustrie) ebenfalls deutlich verbessert hat. Im Fall von Hajdú-Bihar bietet der Automobilsektor, der immer noch ein kleiner Arbeitgeber ist, erst seit 2019 überdurchschnittliche Löhne, und *sein Aufstieg ist weniger ausgeprägt*. Die Metallindustrie, die als einziger Wirtschaftszweig zwar ein höheres Beschäftigungswachstum, aber auch ein für Ungarn unterdurchschnittli-

ches Einkommen aufweist, hat jedoch auch einen der größten Aufholprozesse bei den Löhnen im Vergleich zum Durchschnitt in Ungarn zu verzeichnen. Die größten Verlierer der Transformation waren die Textil-, Bekleidungs-, Leder- und Schuhindustrie, die in beiden Komitaten die niedrigsten Löhne bot, und die Lebensmittelindustrie, die in Hajdú-Bihar ebenfalls weniger zahlte (Abbildung 3-4).

In Hajdú-Bihar können wir von der geplanten Inbetriebnahme des BMW Werks im Jahr 2025 eine ähnliche Dynamik wie in der verarbeitenden Industrie in Bács-Kiskun erwarten. Man kann aber doch einige vorläufige Schlüsse über die *künftige Wirtschaftsstruktur des Komitats* ziehen. Einerseits ist das *Gewicht der verarbeitenden Industrie* in der lokalen Wirtschaft viel *geringer als im Komitat Bács-Kiskun vor*

Mercedes-Benz, und das wird wohl auch in Zukunft so bleiben. Das Nettobeschäftigungswachstum liegt unter der Zahl der neuen Industriearbeitsplätze, was teilweise auf das Ausmaß der Verdrängungseffekte zurückzuführen ist. Darüber hinaus wird das BMW Elektroautowerk eine massive Verstärkung der *Aktivitäten im Zusammenhang mit Batterien* mit sich bringen: neben den schon vorhandenen Unternehmen (EcoPro BM, Eve Energy, Semcorp) ist die lokale Gründung von CATL aus China sehr wahrscheinlich. Längerfristig ergibt sich daraus die Möglichkeit eines Clusters zur Herstellung von Batterien zur Unterstützung der Elektromobilität. Trotzdem sind in Hajdú-Bihar die Einkommensaussichten in der Automobilindustrie – zumindest vorläufig – weniger ausgeprägt: Im Jahr 2021 folgten in der Industrie nur noch Pharmazeutika und Elektronik, während mehrere Dienst-

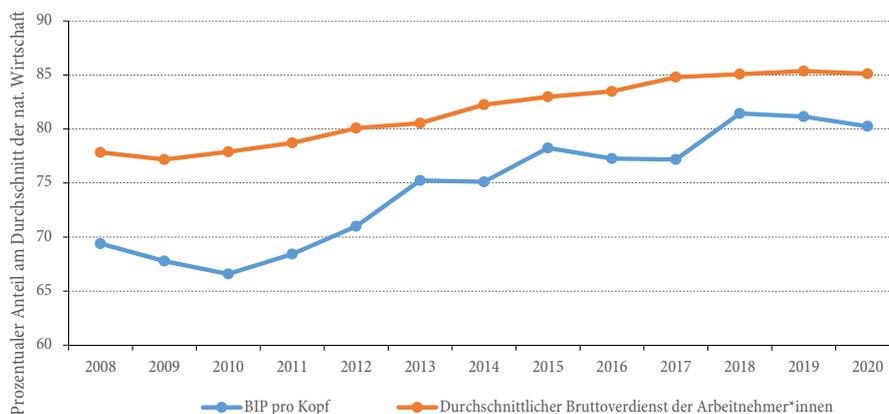


Abbildung 5: Pro-Kopf-BIP und durchschnittliches Bruttoeinkommen im Komitat Bács-Kiskun; Quelle: KSH

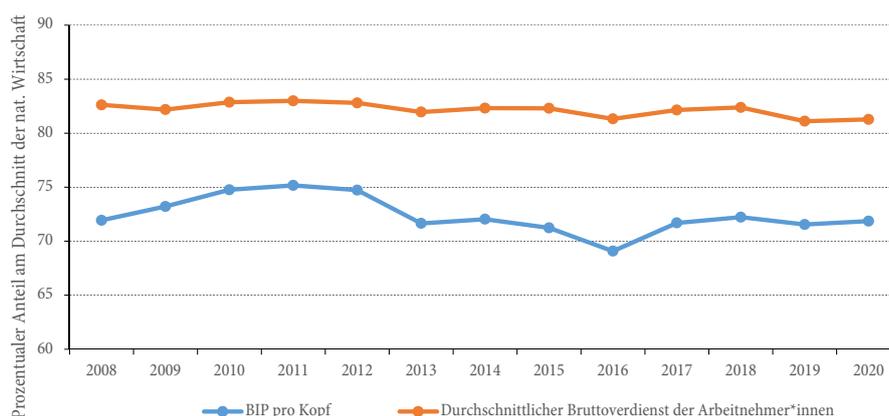


Abbildung 6: Pro-Kopf-BIP und durchschnittliches Bruttoeinkommen im Komitat Hajdú-Bihar; Quelle: KSH

leistungsbranchen (Information, Kommunikation, Finanzen, Versicherungen, Bildung) ebenfalls durchschnittliche Bruttoverdienste erzielen, die kaum unter denen der Automobilindustrie lagen. Obwohl viel davon abhängt, inwieweit sich der Sektor zu einem Massenarbeitgeber im Komitat entwickelt, könnte *seine Bedeutung für das Aufholen von Einkommen daher geringer sein.*

Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum in der Region

Die Wachstumseffekte der auf der Fahrzeugproduktion basierenden Reindustrialisierung sind in Bács-Kiskun greifbar: Das Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukt ist spektakulärer, der durchschnittliche Bruttoverdienst der Erwerbstätigen zeigt eine moderatere Konvergenz mit dem Landesdurchschnitt in Ungarn (Abbildung 5), während das Komitat beim Pro-Kopf-BIP in Ostungarn an erster Stelle steht. Auch wenn Hajdú-Bihar derzeit eher noch stagniert (Abb. 6), kann auch hier mit einer Trendwende in den 2020er Jahren gerechnet werden, die dann – noch stärker als in Kecskemét – die Dynamik Debrecens verstärkt und so viel mehr die gesamte Region prägen

wird. Die Stadt ist neben Pécs *die wirtschaftlich bedeutendste Komitathauptstadt in Ungarn*: Nach Schätzungen¹¹ macht die Wirtschaftskraft der Stadt fast 50% des BIP des Komitats aus, ihr Anteil an den lokalen Steuereinnahmen beträgt jedoch 60%.

Die strukturellen Auswirkungen der Reindustrialisierung – im Kontext *territorialer Einbettung*¹²–¹³ lassen sich räumlich interpretieren. Ein (positives) Szenario geht davon aus, dass das Wirtschaftswachstum nicht an den Grenzen von Debrecen Halt macht und das Ballungsgebiet und die weiter entfernten umliegenden Siedlungen ebenfalls davon profitieren werden. Lokale Firmen werden als Zulieferer für Unternehmen in der Metropolregion tätig sein (und möglicherweise selbst zur Zielscheibe für ausländische Zulieferer werden, die sich in

11 Péntes, J. (2014): *Periférikus térségek lehatárolása. Dilemmák és lehetőségek*. Didakt, Debrecen.

12 Józsa, V. (2019): *A vállalati beágyazódás útjai Magyarországon*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.

13 Rechnitzer, J. (2018): *Beágyazódás és a beágyazottság – Töprengések a vállalatok területi / városi integrációjáról*. Tér-Gazdaság-Ember (6) 1: 25–41.

der Nähe ihrer Kunden niederlassen wollen), oder sie werden – zum Beispiel in der Lebensmittelindustrie oder bei verschiedenen Dienstleistungen – davon profitieren, den expandierenden Markt der Großstadtregion zu bedienen. Die Stadt ist *ein Wachstumspool* für die Wirtschaft der Region, in dem sich außerhalb des Einzugsgebiets von Debrecen ein Netzwerk aus kleinen und mittleren Städten mit starkem wirtschaftlichem Hintergrund bilden kann und die Bevölkerungsbindung (Attraktivität) der Region als Ganzes steigt. Das andere (negative) Szenario betrifft die Abwanderung von (humanen) Ressourcen aus dem ländlichen Raum oder die Entvölkerung abgelegener Gebiete, wodurch lokale Unternehmen kaum noch Arbeitskräfte bekommen und weniger von den Möglichkeiten profitieren können, die die nahe gelegene Großstadt bietet. In diesem Fall kann Debrecen als „Kathedrale in der Wüste“ betrachtet werden: Die wirtschaftlichen Verbindungen der Stadt zur Umgebung wären schlecht und gingen nicht darüber hinaus, Arbeitskräfte anzuziehen, während ihr Wachstum, das die Ressourcen der Peripherie aufzehrt, zu einem großen Hindernis für die Entwicklung eines starken regionalen Netzwerks aus kleinen und mittleren Städten würde.



Sicher ist, dass die Zukunft zwischen diesen beiden Extremszenarien liegt, aber welches näher liegt, wird vom Erfolg der Koordination der Entwicklung in der Region abhängen.

Aufgrund der Dualität des Siedlungsnetzes in der Region können sich in den westlichen und östlichen Außenbezirken von Debrecen unterschiedliche Auswirkungen ergeben.¹⁴ Während die Region Hajdúság über Kleinstädte verfügt, die im Hinblick auf den Pendlerverkehr eher weniger mit der Komitatshauptstadt verbunden sind und über eine bedeutende lokale Wirt-

14 Süli-Zakar, I. (1994): *Debrecen és Kelet-Magyarország (Egy regionális központ és a regionalizmus országunk keleti részén)*. In: I. Süli-Zakar (Hrsg.): *Tanulmányok Debrecen városföldrajzából*. KLTE Társadalomföldrajzi Tanszék, 7–72.

schaft und *potenzielle Zulieferer* verfügen, können die Bewohner*innen der umliegenden Kleinsiedlungen in der östlichen Grenzregion vor allem *als Pendler* von der Dynamik der Stadt profitieren, sofern eine angemessene Verkehrsanbindung vorhanden ist. Es ist jedoch bemerkenswert, dass Mitte der 2010er Jahre die Siedlungen des Ballungsgebietes in der Region im Vergleich mit unseren beiden Städten am wenigsten zum geschätzten BIP von Debrecen (und Kecskemét) beigetragen haben.¹⁵ Das deutet auf die mäßige Entwicklung des Agglomerationsprozesses hin: auf die geringere Intensität des Pendelns zum einen und auf die begrenzte Stärke der Wirtschaft

15 Molnár, E., Dézsi, Gy., Lengyel, I. M., Kozma, G. (2018): *Vidéki nagyvárosaink gazdaságának összehasonlító elemzése*. *Területi Statisztika* (58) 6: 610–637.

in den umliegenden Siedlungen zum anderen. Das positive Szenario geht davon aus, dass die Wachstumseffekte über das Beschäftigungseinzugsgebiet hinaus spürbar sein werden. Die großen Unternehmen von Debrecen haben immer noch Zulieferer in der Peripherie der Stadt: Vor drei Jahren gab der Leiter eines lokalen Unternehmens, das in die Automobilnetzwerke eingebunden ist, eine theoretische Grenze von etwa 100 km für Lieferungen an.¹⁶ Ein Netzwerk von Lieferanten dieser Größe würde ein riesiges Gebiet mit mehreren großen Städten (Nyíregyháza, Miskolc, Oradea) abdecken. Wenn man jedoch davon ausgeht, dass die vorhandenen industriellen Kapazitäten und

16 Nagy, Cs., Molnár, E., Kiss, É. (2020): *Industry 4.0 in a dualistic manufacturing sector – qualitative experiences from enterprises and their environment, Eastern Hungary*. *Hungarian Geographical Bulletin* (69) 2: 157–174.

„Ein (positives) Szenario geht davon aus, dass das Wirtschaftswachstum nicht an den Grenzen von Debrecen Halt macht und das Ballungsgebiet und die weiter entfernten umliegenden Siedlungen ebenfalls davon profitieren werden. Lokale Firmen werden als Zulieferer für Unternehmen in der Metropolregion tätig sein

[...]

Das andere (negative) Szenario betrifft die Abwanderung von (humanen) Ressourcen aus dem ländlichen Raum oder die Entvölkerung abgelegener Gebiete.“

Kompetenzen die Chancen für die Entwicklung von Zuliefersystemen erhöhen, könnte die bescheidene lokale Präsenz der dominanten Industrien in diesem Bereich ein erhebliches Hindernis für die Integration des Komitats Hajdú-Bihar in die Automobilnetzwerke darstellen.¹⁷

Was die Pendlerverbindungen betrifft, so können wir uns noch nicht auf aktuelle Volkszählungsdaten stützen. Das ist ein ernsthaftes Hindernis für die Nutzbarkeit der Daten von Kecskemét. Der Beschäftigungszuwachs in Debrecen von fast 10.000 zwischen den beiden letzten Volkszählungen (2001, 2011) ging mit der Ausweitung des lokalen Arbeitsmarkteinzugsgebiets in Richtung Hajdúság einher. Obwohl die Intensität des Pendelns im Westen stärker zunahm als in der östlichen Peripherie, die früher mit der Stadt verbunden war, wurde der höchste Anteil an Pendlern in den Siedlungen in unmittelbarer Nähe zur Stadt, in der nördlichen, südlichen und östlichen Peripherie festgestellt.¹⁸ Zwischen 2001 und 2011 wurde der größte absolute Anstieg der Zahl der Pendler in den Siedlungen verzeichnet, die zum Ballungsgebiet von Debrecen gehören (z.B. Hajdúsámson, Mikepércs, Bocskai kert, Ebes, Téglás), andererseits in den größeren Komitatsstädten außerhalb der Agglomeration (z.B. Hajdú-Böszörmény, Hajdúszoboszló, Derecske, Balmazújváros, Berettyóújfalú und Nyíregyháza), wobei die letztgenannte Gruppe für einen größeren Teil des Anstiegs verantwortlich war. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass die Steigerung der Arbeitsattraktivität von Debrecen zu einer Erhö-

17 Molnár, E. (2021): *Globális ipari termelési hálózatok és félperifériás felzárkózási kísérletek a magyarországi autópár fejlődése tükrében*. Habilitationsschrift, Debreceni Egyetem.

18 Péntes, J., Molnár, E., Pálóczi, G. (2014): *Helyi munkaerő-piaci vonzáskörzetek az ezredforduló utáni Magyarországon*. Területi Statisztika (54) 5: 474–490.

hung des Anteils von Erwerbstätigen aus dem Umland, zu einer intensiveren Anbindung von Hajdúság an den Westen und zu stärkeren grenzüberschreitenden Verbindungen nach Osten führen kann, dass aber auch die Chance einer stärkeren Integration der Randgebiete von Bihar und Nord-Békés besteht, insbesondere durch die Verbesserung der Verkehrsverbindungen.

Zusammenfassung, Schlussfolgerungen

Die jüngste Reindustrialisierung von Debrecen bringt bemerkenswerte strukturelle Veränderungen in der lokalen Wirtschaft mit sich. Das Gewicht großer ausländischer Industrieunternehmen nimmt zu, und die Automobilindustrie wird zu einem wichtigen Akteur im Leben der Stadt. Es bleibt abzuwarten, ob die neue Industrie neben oder anstelle der bestehenden Akteure an Bedeutung gewinnen wird, aber die Investitionen in der Stadt spiegeln den globalen Wandel der Automobilindustrie, den Eintritt der Elektromobilität in die Massenproduktion und, entsprechend der Logik der Produktlebenszyklustheorie, die zunehmende Bedeutung relativ kostengünstiger Produktionsstandorte bei der Standortwahl wider.¹⁹ Parallel zu den neuen Investitionen auf der grünen Wiese können wir die Vorbereitung der lokalen Verankerung dieser Akteure beobachten, die sich vor allem in den Dimensionen der bebauten Umwelt (Infrastruktur), der Gesellschaft (angemessene Quantität und Qualität der Arbeitskräfte) und der Wirtschaft (lokale Lieferanten) zu entwickeln scheint. Ziel dieses Prozesses ist es, ein lokales Umfeld – mit „industriellem Flair“ – zu schaffen, das wirksam zur nachhaltigen Ansiedlung dieser Akteure in der Region und zur notwendigen stetigen Entwicklungsmobilität in den Produktions-

19 Geröcs, T., Pinkasz, A. (2019): *Magyarország az európai munkamegosztásban. A termelés áthelyezése a globális járműipari értékláncokban*. Fordulat (26) 2: 172–198.

netzwerken beitragen kann. Ein deutlicher Anstieg des Arbeitsplatzangebots und die Verknappung der Humanressourcen können die „Positionsmacht“²⁰ der Arbeitskräfte erhöhen, deren mögliche Folgen über den Anstieg des Durchschnittseinkommens hinausgehen. Das Ausmaß und die territoriale Reichweite des erwarteten Wirtschaftswachstums sind jedoch noch sehr fraglich. Um positive Effekte zu erzielen, die über die Grenzen von Debrecen hinaus spürbar sind, ist ein regionaler Ansatz erforderlich, der die Entwicklungsbedürfnisse der Kleinstädte und ländlichen Gebiete in der Region sowie die Interessen der lokalen Gemeinden und Arbeitnehmer*innen berücksichtigt.

20 Smith, A., Pickles, J., Buček, M., Pástor, R., Begg, B., (2014): *The political economy of global production networks: regional industrial change and differential upgrading in the East European clothing industry*. Journal of Economic Geography (14) 6: 1023–1051.

„Transformation gemeinsam gestalten“

Automobilzulieferer im Rampenlicht: Continental und Vitesco

Interview mit Ralf Schamel,
IG Metall, Konzernbetreuer für Continental und Vitesco
Technologies, Stellvertretender Vorsitzender des
Aufsichtsrats der Vitesco Technologies Group AG

Tibor T. Meszmann: Wir sprechen schon seit mehreren Jahren über einen Wandel in der Autoindustrie, und es gibt immer mehr Herausforderungen und auch offene Fragen wie Automatisierung, Digitalisierung, Energiekrise, Klima und jetzt der fürchterliche Krieg in der Ukraine. Wie siehst du in diesem Wandel und in diesem Kontext die Zukunft der größten Autozulieferer? Ich denke an den enormen Kostendruck, aber auch die umgestellten Lieferketten oder den Umbruch bei den Kernkompetenzen. Was passiert in der Branche, und was erwartest du aus der Perspektive von Continental und Vitesco?

Ralf Schamel: Ursprünglich ging es darum, die Transformation zu gestalten. Diese

Herausforderung haben wir bei Continental sehr früh gemeinsam adressiert. Im Frühjahr 2018 haben die beiden Gewerkschaften, die bei Continental vertreten sind – im Rubberbereich die IG BCE und im Automotive-Bereich die IG Metall –, das Eckpunktepapier „Conti-in-Motion“ verabschiedet, zusammen mit den Betriebsräten und der Geschäftsführung. Darin haben wir definiert, dass wir diese Transformation bei Continental gemeinsam gestalten wollen, und zwar so, dass die Beschäftigten mitgenommen werden in diesem Prozess, dass sie in der ganzen Veränderung hin zu neuen Technologien möglichst an Bord gehalten werden, basierend auf zwei wesentlichen Säulen im Unternehmen. Nämlich einmal auf der internen Weiterqualifizie-

rung: dass man schaut, was sich verändert, welche neuen Aufgaben, Herausforderungen sich stellen, und überlegt, wie sich die Belegschaft dahin weiterqualifizieren kann. Die zweite Säule ist der konzerninterne Arbeitsmarkt. Es muss möglich sein, deutschlandweit einen anderen Arbeitsplatz im Konzern, bei Continental zu finden, wenn der eigene Job aufgrund der Veränderungen in Gefahr gerät. Diese zentralen Säulen wurden definiert, und Continental hat mit staatlichen Fördermitteln ein eigenes Institut für Weiterbildung gegründet, das Continental Institut für Technologie und Transformation (CITT), mit dem Fokus auf die Qualifizierung An- und Ungelernter. CITT qualifiziert sowohl für den internen als auch für den externen Arbeitsmarkt.





„Es ist absehbar, dass die Sicherung der Lieferketten weiterhin oberste Priorität im Krisenmanagement der Automobilzulieferer haben wird. Wir sehen auch schon ein erstes Umdenken in Sachen Geopolitik und CO₂-Neutralität, um die Lieferkette robuster und nachhaltiger zu gestalten.“

Frau Dr. Reinhart, die Arbeitsdirektorin, spricht von um die 10.000 An- und Ungelernten bei Continental, speziell im Bereich der Reifenproduktion, die besonders im Fokus stehen. Schon 2019 sind wir aber mit einem sehr massiven Personalabbau-programm konfrontiert worden. Damals wurde kommuniziert, dass – um Fixkosten zu senken – 30.000 Stellen weltweit, davon 13.000 in Deutschland, verändert, also faktisch abgebaut werden sollen. Das war für uns natürlich ein Schock, 13.000 Beschäftigte alleine in Deutschland, wo wir gerade gesagt hatten, dass wir die Beschäftigten an Bord halten wollten.

Das hat die Situation völlig verändert. Da-gegen entstand Protest, und wir haben für einen Aktionstag mobilisiert – an den Standorten deutschlandweit, aber auch vor der Konzernzentrale in Hannover. Das gab es noch nie und hatte eine Größenordnung, die das Thema öffentlich präsent gemacht hat. Das Ganze hat sich verschärft, als Continental auch noch das profitable Reifenwerk in Aachen schließen wollte – ein Herzstück von Continental. Dadurch ist die öffentliche Stimmung völlig gekippt – gegen Continental. Politiker*innen haben sich hinter die Arbeitnehmer*innenvertretungen gestellt, es gab eine sehr breite Solidarisierung mit den Beschäftigten.

Dann im Jahr 2020 – Corona und der Lock-down. Man hat flächendeckend die Pro-duktion runtergefahren, zuerst bei den Au-tomobilherstellern und dann auch bei den Lieferanten. Und seit dem Frühjahr 2020 sind die Automobilhersteller und speziell die Zulieferer in einem „Business Essential Modus“. Gerade bei Continental hat man damit, wo es irgendwie geht, die Ausgaben komplett runtergefahren, um den Fokus auf den positiven Cashflow zu legen. Wenn ein Produkt nicht gebraucht wird, sollte die Produktion vorübergehend runtergefahren werden. Wir als Gewerkschaft haben mit viel Druck auf die Regierung wieder dafür

gesorgt, dass unser erfolgreiches Modell der Kurzarbeit – wie in der Finanzkrise – zum Einsatz kommt. Dabei wird die Arbeitszeit über einen gewissen Zeitraum reduziert (eventuell auch komplett), und der Staat kompensiert über Kurzarbeitergeld diese ausfallenden Einkommen zu einem gewissen Teil. Der Vorteil dabei ist, dass nach der Krise der Aufschwung oder alles, was sich aufgestaut hat an Aufträgen, mit der eingearbeiteten Belegschaft wieder abgearbeitet werden kann und die Wirtschaft wieder anspringt. Wenn die Belegschaft komplett an Bord ist, die qualifizierten Leute noch da sind und das Unternehmen während der Krise entlastet wurde, kann wieder mit Vollgas produziert werden.

Gleichzeitig haben wir als IG Metall ver-sucht, analog zu den positiven Abschlüssen bei den Wettbewerbern auch bei Conti-nental einen Zukunftstarifvertrag abzu-schließen. Dieser sollte Leitplanken für die Zukunft setzen. Das Unternehmen war jedoch nicht bereit, Zugeständnisse bei der Beschäftigungssicherung zu machen. Auf Konzernebene sind wir somit zu keinem Ergebnis gekommen. In der Folge haben wir uns dann entschieden, an einzelnen Standorten sogenannte Sozial-Tarifver-handlungen zu führen, um an diesen Stand-orten mit der ganzen Kraft der Belegschaft und der Möglichkeit des Streiks Verein-barungen zu erreichen, die eben auch Zu-kunftsselemente haben und die Beschäftig-ten besser absichern. Damit waren wir sehr erfolgreich. Es gelang uns, die Abfindungen deutlich zu verbessern und die Abbaueit-räume zu strecken. Durch die gewonnene Zeit haben sich neue Türen geöffnet für Zu-kunftsgespräche, für neue technologische Möglichkeiten und Produkte oder auch für Investoren-Angebote zur Weiterführung ei-nes Werks unter einem neuen Eigentümer. Dadurch entwickeln sich insgesamt neue Perspektiven für die Standorte bei Conti-nental und Vitesco.

Im zweiten Coronajahr 2021 standen die Zeichen auf Erholung. Angestaute Aufträ-ge und steigende Nachfrage sollten einen schnellen Aufschwung bringen. Aber die Chip-Krise hat uns einen Strich durch die Rechnung gemacht. Home Office und Lock-down haben zu einem Digitalisierungsschub geführt, mit enormer Nachfrage der Elektronikindustrie nach Mikrochips der neuesten Generation. Gleichzeitig hat die Automobilindustrie ihre Abrufe reduziert. Als dann die Erholung im Automobilbe-reich kam, hat man gemerkt, dass die Chips gar nicht mehr zur Verfügung stehen und die Kapazität nicht ausreicht. Insofern hat dieser Chip-Engpass dazu geführt, dass ge-rade die Tier-1-Lieferanten in einer Sand-wichposition waren. Sie mussten ihre Lie-ferverpflichtungen erfüllen, haben die Ware aber nur noch schwer bekommen und über eigene Krisenteams dafür gesorgt, dass man diese über Sonderfrachten oder alternative Beschaffung teuer „just in time“ besorgt hat. Man hat enorm steigende Kosten, um seine eigenen Verpflichtungen zu erzielen, wäh-rend die Automobilhersteller diese Chips so umlenken, dass die Premium-Modelle damit bedient werden. In der Folge kommt es zu einer Verknappung von Automobilen insgesamt, so dass die Hersteller ihre Autos ohne Rabatte hochpreisig verkaufen kö-nnen. Das Verrückte daran ist, dass die Au-tomobilhersteller gerade jetzt (im Frühjahr 2022) überall in den Hauptversammlungen Rekordgewinne vermelden. Zulieferer wie Continental und Vitesco aber haben eine ganz schwierige Zeit.

Dieses Jahr war die Hoffnung, dass es nach einer letzten Corona-Welle endlich zu einer Normalisierung kommt. Es folgte der Uk-raine-Krieg, der innerhalb kürzester Zeit zu Rissen in der Lieferkette geführt hat, weil die Westukraine für die deutsche Au-tomobilindustrie ein Zulieferercluster für Ka-belbäume und Bordnetzversorgung ist. Ka-belbäume sind das Rückgrat des Fahrzeugs,

„[Es] geht technologisch darum, nachhaltigere Materialien zu finden und den Wertstoffkreislauf zu schließen. Im Bereich der Antriebstechnologie oder dem Autonomen Fahren ist der technologische Druck jedoch noch viel stärker zu spüren. Daher wurde die Antriebssparte aus Continental herausgelöst und als eigenständiges Unternehmen – Vitesco – an die Börse gebracht, um agiler auf Marktanforderungen reagieren zu können. Dort ist man damit betraut, den technologischen Wandel vom Verbrenner hin zur Elektromobilität zu gestalten.“

sie werden sehr früh ins Fahrzeug eingebaut und müssen entsprechend der Kundenwünsche individuell konfiguriert werden. So ein Kabelbaum wird in 8 bis 10 Stunden überwiegend in Handarbeit gefertigt. Die ersten heftigen Lieferengpässe wurden nicht nur durch Produktionseinschränkungen, sondern auch durch den problematischen Transport der Ware aus der Ukraine verursacht, weil die Grenzen schwierig zu passieren waren und es an LKW-Fahrern fehlte. Also kamen diese Kabelbäume nicht mehr just in time in deutsche Werke, was dann sofort zu Produktionsausfällen geführt hat.

Mittlerweile sehen wir, dass die gesamte Wirtschaft die Prognosen nach unten korrigiert, die Inflation massiv steigt, nicht nur bei Energie und Rohstoffen, sondern auch im Lebensmittelbereich. Die Tendenz ist weiter steigend, und gerade die Automobilindustrie ist intensiv betroffen, weil jetzt auf Grund der Sanktionen bestimmte Rohstoffe nicht mehr aus Russland geliefert werden. Dazu gehören Palladium, was zum großen Teil aus Russland kommt und für Katalysatoren benötigt wird, Nickel, das für die Batteriezellen dringend gebraucht wird, und das Neogas aus der Ukraine, das für die Produktion von Mikrochips essenziell ist.

In Europa haben wir die hohe Abhängigkeit von Asien und den USA erkannt. Intel hat angekündigt, in Deutschland zwei Werke in Magdeburg zu eröffnen und 100 Milliarden Euro zu investieren. Das wird auch dazu beitragen, dass wir mittelfristig 20% des Chip-Bedarfs in Europa selber abdecken können, was das erklärte Ziel der EU-Kommission ist. Industriepolitisch wird es entscheidend sein, mehr dieser systemrelevanten Produkte innerhalb Europas zu fertigen, um unabhängiger und damit weniger krisenanfällig zu werden.

Es stehen weiter kritische Zeiten bevor. Conti Automotive wandelt sich mühsam zum

Software-Unternehmen, um Zukunftsfelder zu erschließen und profitabel zu werden. Im Augenblick wird die Automotive-Sparte jedoch immer noch vom Unternehmensbereich Reifen quersubventioniert. Eine weitere Eintrübung der Konjunktur würde dringend erforderliche Zukunftsinvestitionen bremsen, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Beschäftigung.

Es ist absehbar, dass die Sicherung der Lieferketten weiterhin oberste Priorität im Krisenmanagement der Automobilzulieferer haben wird. Wir sehen auch schon ein erstes Umdenken in Sachen Geopolitik und CO₂-Neutralität, um die Lieferkette robuster und nachhaltiger zu gestalten.

TTM: Es sieht so aus, als ob die Tier-1-Zulieferer jetzt eine neue Kernkompetenz brauchen. Das hat Auswirkungen auf die Arbeitskultur, die Arbeit wird neu definiert. Gibt es Diskussionen darüber innerhalb von Continental?

RSch: Schon seit der Coronakrise betreiben die Automobilhersteller verstärkt Insourcing, sie versuchen also, Tätigkeiten, die bisher von Zulieferern gemacht wurden, selber zu machen. Selbstredend erhöht sich dadurch der Druck auf die Zulieferer. Mit dem technologischen Wandel sieht man sich auch mit völlig neuen Playern wie Tesla oder BYD konfrontiert, die jetzt auch auf den europäischen Märkten eine immer größere Rolle spielen. Diese jungen Unternehmen erhöhen auch hierzulande zunehmend den Wettbewerb. Und wir sehen, dass die amerikanischen Softwaregiganten über den Cloud-Markt ganz stark in das Automobilgeschäft hineindrängen, u.a. im Bereich des Autonomen Fahrens. Da werden Daten dann perspektivisch über das 5G-Mobilfunknetz in einer Cloud verarbeitet und wieder zurück ins Auto übertragen. Wir sehen auch, dass die Chiphersteller sich gerade beim Autonomen Fahren dazu aufstellen, Komplettlieferanten zu werden,

nicht nur die Chips, sondern auch die entsprechende Software, zum Teil sogar die Sensoren-Technologie gleich mitzuliefern. Das bedrängt natürlich die Tier-1-Lieferanten, weil der Kuchen immer kleiner wird und damit auch die Margen. Die Margen bei den Chipherstellern hingegen sind gigantisch. Die Margen bei den Autoherstellern sind auch noch gut, die Zulieferer aber darben; sie haben alle Hände voll zu tun, die erhöhten Rohstoff- und Transportkosten an ihre Kunden weiterzugeben.

Bei Continental z.B. waren das eigentlich drei Geschäftsbereiche. Erstens der Reifenbereich mit Conti-Tech, der von der IG BCE betreut wird. Da geht es technologisch darum, nachhaltigere Materialien zu finden und den Wertstoffkreislauf zu schließen. Im Bereich der Antriebstechnologie oder dem Autonomen Fahren ist der technologische Druck jedoch noch viel stärker zu spüren. Daher wurde die Antriebssparte aus Continental herausgelöst und als eigenständiges Unternehmen – Vitesco – an die Börse gebracht, um agiler auf Marktanforderungen reagieren zu können. Dort ist man damit betraut, den technologischen Wandel vom Verbrenner hin zur Elektromobilität zu gestalten. Mit der Herausforderung, dass das Verbrennergeschäft noch profitabel ist, der elektrische Antrieb aber noch nicht. Mit dem Ausphasen der Verbrennungstechnologie sollen die Ressourcen in den Elektrifizierungsbereich umgelenkt werden, damit dieser wachstumsträchtige Zukunftsmarkt schnellstmöglich profitabel wird. Man hat viele Komponenten, die gut in diesen Bereich passen, und ist natürlich als Masseproduzent gut aufgestellt. Dennoch muss man sich jetzt im weltweiten Markt behaupten. Der Wettbewerb – gerade mit den asiatischen Konkurrenten – ist herausfordernd.

Bei Conti-Automotive gilt es, noch mehr weg von Hardwarekomponenten hin zu Softwaresystemen zu kommen. Heute sind



ungefähr 30, 35 verschiedene kleine Controller im Auto verbaut, die unterschiedlichste Dinge wie ABS oder ESP im Fahrzeug steuern. Der Trend geht zu wenigen Zonen-Controllern und irgendwann einem zentralen Server, der alle Funktionen im Fahrzeug steuert. Die Stärke von Continental Automotive ist die Software-Integration im Fahrzeug, also das Zusammenknüpfen der unterschiedlichen Steuerprogramme zu einem sicheren Komplettpaket.

Aber darüber hinaus ist Continental ja nicht als Softwareunternehmen bekannt. Auch hier sehen wir, dass Unternehmen wie Tesla, die ein Fahrzeug komplett neu erdacht und aus der Softwareperspektive heraus entwickelt haben, von Anfang an ein ganz anderes Denken ins Fahrzeug bringen. Es geht mehr um die Nutzung der Daten und wie ich das Fahrzeug zu einem eigenen Ökosystem machen kann – ähnlich wie ein Apple-Gerät – wo alles zusammenpasst. Auch die Fertigungstechnologien sind bei Tesla umfassend optimiert, ganz neu aufgebaut. Die deutschen Autohersteller kommen aus einer ganz anderen Welt, mit zig Modellvarianten und starker Fokussierung auf das, was der einzelne Motor leisten kann und dass die Spaltmaße stimmen. Da sind wir einem enormen Kulturwandel ausgesetzt. Plötzlich sind ganz andere Kompetenzen gefordert, Schnelligkeit und Softwarekompetenz. Das ist nicht einfach. Da haben wir schon mehrere Anläufe bei Continental gesehen, wo dieser Kulturwandel Probleme erzeugt hat. Zuletzt hat man auch den Vorstand verkleinert, weil dieser Wandel zwischen den Vorstandsbereichen nicht immer einvernehmlich mitgetragen wurde.

Continental entwickelt u.a. High Performance Computer, also die zentralen Rechner, die die vielen Steuergeräte im Auto ersetzen sollen und alle Informationen verarbeiten. Aber auch im Bereich Software soll viel mehr Steuerung des ganzen Innen-



lebens von Continental direkt kommen, und das sind natürlich enorme finanzielle Herausforderungen. Wir sehen, dass die Wettbewerber auch entsprechende Initiativen gestartet haben. ZF zum Beispiel kooperiert schon seit längerem mit Nvidia, die ihre Chips mit der entsprechenden Software an den Kunden liefern. Wobei der Software-Eigenanteil von ZF speziell im Bereich der Bordcomputer liegen soll. Bosch ist hier in einer Kooperation mit VW-Cariad, der Software-Tochter von VW, die jetzt auch ganz massiv vergrößert wird, um diese ganzen Software-Themen selbst anzugehen und ein ganz neues Betriebssystem 2.0 zu entwickeln.

Noch ist Conti beim Autonomen Fahren ohne starken Partner unterwegs. Die aktuelle Struktur-Anpassung von Conti Automotive soll besonders den Bereich des Autonomen Fahrens nochmal stärken. Es sollen mehr Synergien entstehen. Software soll in unterschiedlichen Kontexten verkauft und skalierbar sowie Mehrfachentwicklungen der gleichen Software vermieden werden.

Das ist eine große Herausforderung, weil der Konkurrenzdruck steigt. Insgesamt bleibt das Thema der Lieferketten aber Thema Nummer eins. Und die ursprüngliche europäische Idee „Wandel durch Handel“, also dass intensive wirtschaftliche Verflechtung mit einer Demokratisierung anderer Länder einhergeht, hat sich jetzt mehr oder

weniger in Luft aufgelöst. Jetzt wird die Nachhaltigkeit zum großen Treiber. Die Aktiengesellschaften müssen jetzt möglichst viele ESG-Kriterien, also: Environmental, Social und Governance, erfüllen, um für Investoren auf dem Kapitalmarkt attraktiv zu sein. Diese Nachhaltigkeitsfaktoren werden immer wichtiger, und der Wandel der Unternehmen zu nachhaltigen Unternehmen wird ganz entscheidend, um die nötigen finanziellen Mittel zu bekommen.

TTM: Wie passt in diese Transformationsdynamik die Verlagerung nach Osteuropa und welches sind die kritischen Themen, die man verfolgen muss, zusammen mit Kollegen aus Ungarn oder anderen Staaten? Du hast schon einige Themen genannt, auch Tarifverhandlungen, auch die Arbeitsbedingungen, aber gibt es auch neue Fragen zu diesen alten Themen aus der Sicht guter Arbeit, die man verfolgen muss?

RSch: Die Standortfrage ist immer eine Frage des Zusammenspiels, deshalb werden sich weitere regionale Cluster bilden, so wie aktuell in Debrecen mit der Ansiedlung von BMW und Vitesco. Für sie ist entscheidend, dass die entsprechenden Zulieferer just in time liefern. Was aber künftig eine große Rolle spielen wird, ist natürlich auch das Thema Nachhaltigkeit über die gesamte Koproduktionskette hinweg. BMW hat diesem Ansatz folgend bereits den „Vision Cir-

cular“ als Auto angekündigt: ein Auto, das so konstruiert ist, dass es hinterher wieder komplett so in seine Einzelteile zerlegbar ist, dass die Rohstoffe einfach und vollständig wieder dem Wertstoffkreislauf zugeführt werden können. Ich denke, das macht deutlich, wohin die Reise geht. Das Rohstoffthema ist nicht nur aufgrund der stark steigenden Preise, sondern auch bezogen auf eine nachhaltige Gewinnung im Fokus. Beispielsweise der Kobaltabbau für Batteriezellen unter fragwürdigen Bedingungen im Kongo. Zum einen muss eine nachhaltigere Gewinnung sichergestellt werden, zum anderen muss zur Reduzierung des Bedarfs das Kobalt aus Altbatterien dem Wertstoffkreislauf zugeführt werden. Tesla legt schon heute viel Wert darauf, den Rohstoffbedarf zu minimieren und technologisch gerade auf kritische Rohstoffe möglichst komplett zu verzichten. Entsprechend verändern sich auch die Vorprodukte, die für die Fertigung benötigt werden. Das reduziert nicht nur die Beschaffungsschwierigkeiten, sondern auch die Kosten. Neben den geopolitischen Standorterwägungen und der Bildung von Fertigungsclustern werden die weitere Optimierung der Produktionstechnologien sowie der weitere Ausbau der Automatisierung und eine eigene regenerative Energiegewinnung, z.B. über Solar auf den Produktionsdächern, eine wichtige Rolle spielen, um den steigenden Personal- und Energiekosten entgegen zu wirken. Neue Produk-

„[Die] Herausforderung [ist], dass das Verbrennergeschäft noch profitabel ist, der elektrische Antrieb aber noch nicht. Mit dem Ausphasen der Verbrennungstechnologie sollen die Ressourcen in den Elektrifizierungsbereich umgelenkt werden, damit dieser wachstumsträchtige Zukunftsmarkt schnellstmöglich profitabel wird.“

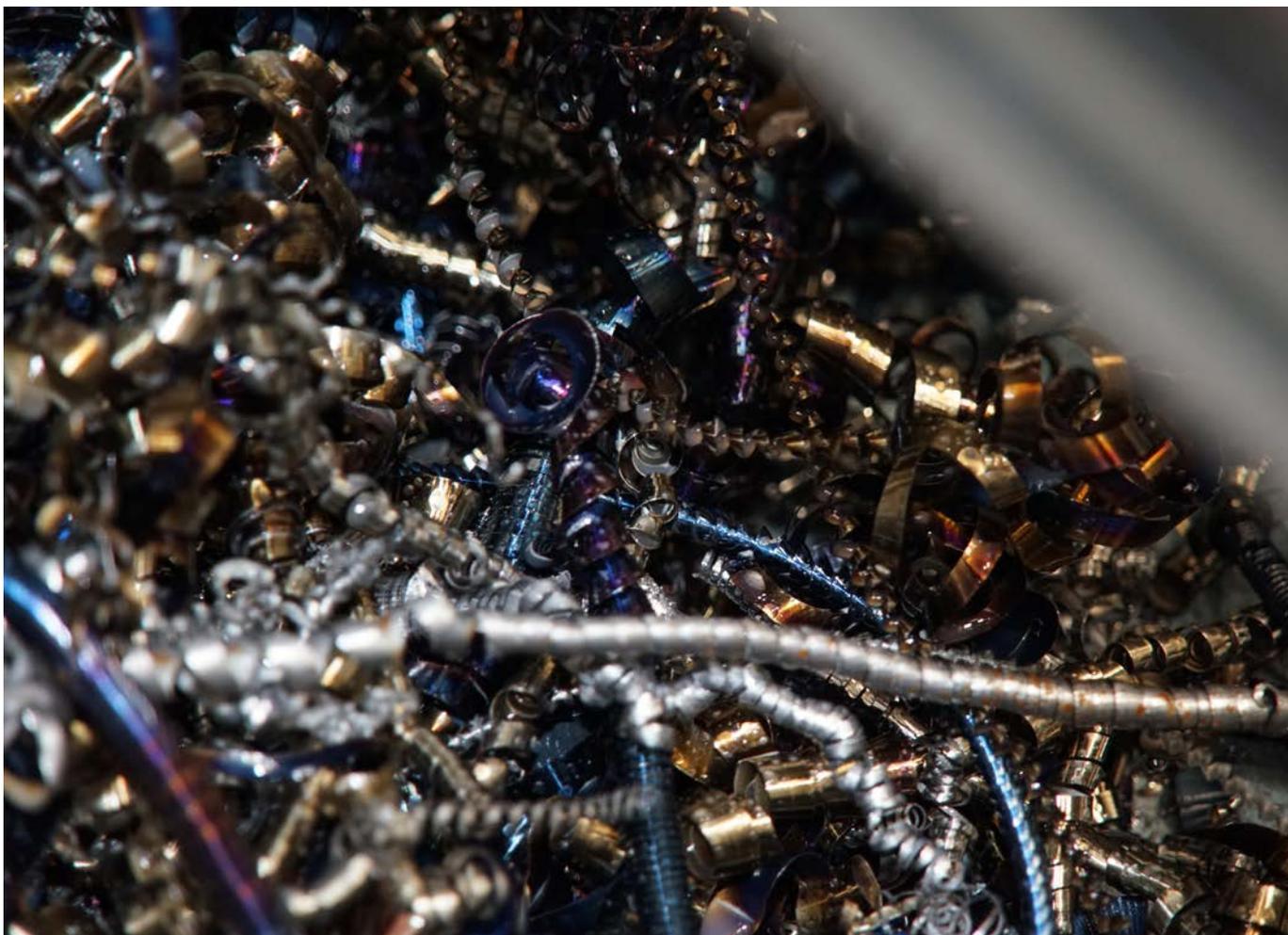
tionstechnologien erfordern entsprechend qualifiziertes Fachpersonal – Qualifizierung bleibt damit ein Schlüsselinstrument der Zukunftsfähigkeit.

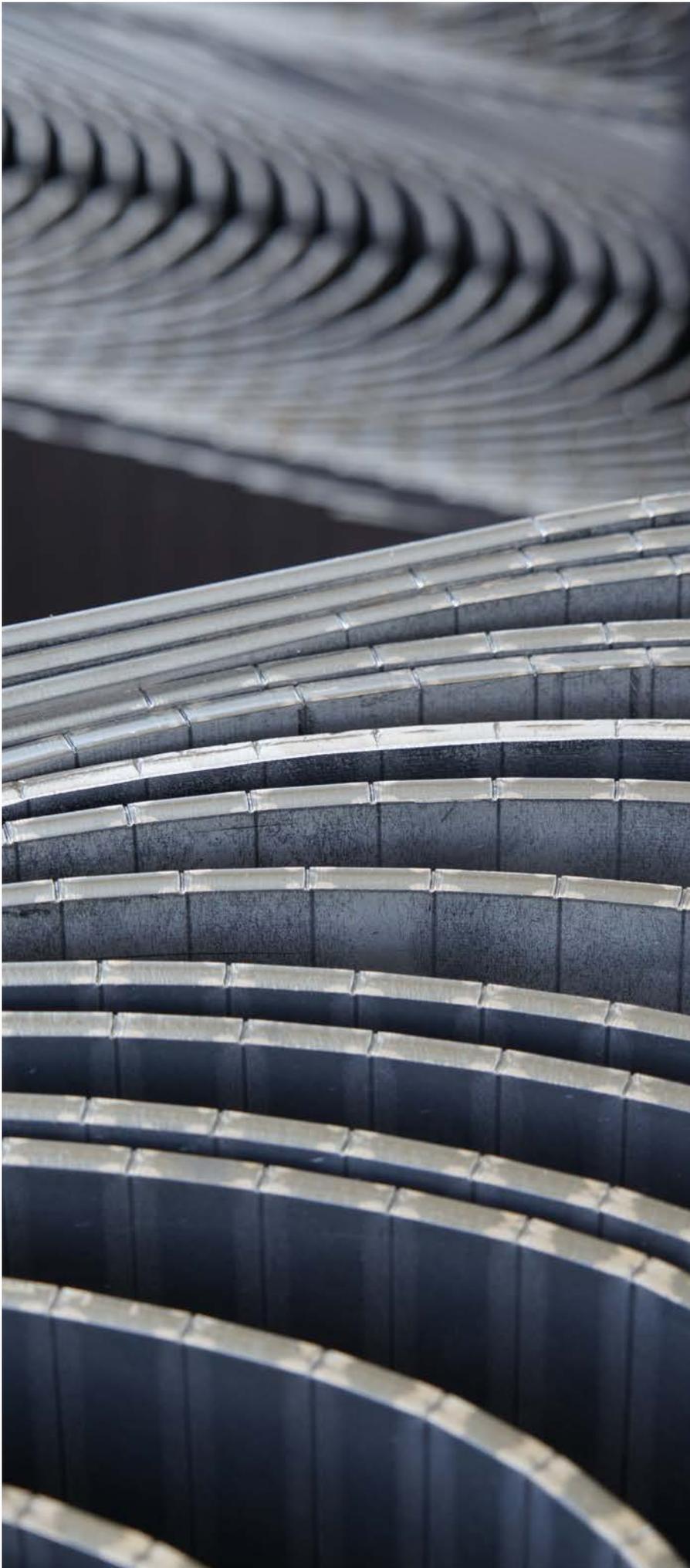
Spannend ist die Frage, ob sich die europäische Automobilindustrie auch in Bezug auf China neu positionieren wird. Gerade für Unternehmen der Automobilindustrie ist China ein sehr großer und wichtiger Markt, und es bestehen starke Abhängigkeiten.

Zur Sicherstellung fairer Arbeitsbedingungen auch in den Zulieferländern hat sich die IG Metall in Deutschland für das „Lieferketten Sorgfaltspflichtengesetz“ stark gemacht.

Der Name ist zwar sperrig, das Gesetz aber tritt bereits 2023 in Kraft und ist ein wichtiger Meilenstein im Bereich der transnationalen Gewerkschaftsarbeit. Es geht darum, dass die Verantwortung der Hersteller in Bezug auf Menschenrechte und Umweltschutz auch auf die Lieferkette übertragen wird und die Unternehmen dafür sorgen müssen, dass dort entsprechende Mindeststandards eingehalten werden. Bei Missständen müssen die Unternehmen für Abhilfe sorgen. Um spätere Klagen zu verhindern, stehen schon jetzt in der Vorbereitung zur Einführung dieses Gesetzes die Präventionsmaßnahmen im Vordergrund. Auch die EU plant eine Richtlinie, die auch Kla-

gerechte für Betroffene in Afrika und Asien vorsieht. Dabei sollen auch kleinere und mittlere Firmen in die Pflicht genommen werden. Die Gewerkschaften spielen dabei eine wichtige Rolle, denn die Sache mit den Meldeverfahren von Verstößen in den Ländern ist gar nicht so einfach. Wenn bei Zulieferern Verstöße vorkommen, braucht es schon auch eine gute gewerkschaftliche Unterstützung, damit die Informationen am Ende auch in den deutschen Unternehmenszentralen landen. Die Schwierigkeit besteht dabei oft darin, den Kontext, in dem diese Themen entstanden sind, deutlich zu machen, weil oft gar nicht ganz klar ist, wie die arbeitsrechtlichen Rahmenbedin-





gungen zum Beispiel in Ungarn sind. Da müssen wir natürlich sicherstellen, dass der Kontext mittransportiert wird, was oft nicht so ganz einfach ist. Die transnationale Gewerkschaftsarbeit und der Austausch von Informationen über unsere Netzwerke werden dabei noch wichtiger werden, damit diese Gesetze ihre Wirkung auch so entfalten, wie es geplant ist. Es bleibt zu hoffen, dass damit bei Standortentscheidungen Arbeitnehmerrechte und Umweltschutz – neben den verfügbaren Fachkräften sowie den Personal- und Energiekosten – mehr in den Mittelpunkt gerückt werden.

In Deutschland liegt unser Fokus als IG Metall aktuell darauf, den politischen Druck auf die Bundesregierung zu erhöhen, Krisengewinne abzuschöpfen, den Gaspreis zu deckeln, Strompreise zu senken und auch 2023 die Haushalte sozial gerecht zu entlasten. Wir haben im Herbst Tarifrunde in der Metall- und Elektroindustrie, und die Erwartung ist natürlich, dass wir zumindest einen wesentlichen Teil der Reallohnverluste über die Tarifrunde ausgleichen können. Der aktuellen Teuerungsrate müssen wir an unterschiedlichen Stellen begegnen, um die Beschäftigten zu entlasten. Es wird nicht möglich sein, die hohe Inflation komplett mit Lohnsteigerungen zu kompensieren. Wir müssen insgesamt dafür sorgen, dass die Kostentreiber vom Staat begrenzt werden, damit die Beschäftigten hier Entlastung finden. Ja, und auch die Kurzarbeit wird weiterhin ein wesentliches Element in Deutschland sein, um durch Lieferketten bedingte Produktionspausen für die Beschäftigten zu kompensieren.

Als Gewerkschaften müssen wir weitere Aktionstage organisieren, wie z.B. den „Fairwandel“-Tag, für den wir in Deutschland im Sommer 2019 über 50.000 Menschen nach Berlin mobilisiert haben. Wir müssen auch international gemeinsam auftreten, um den politischen Druck für verbesserte Mindeststandards weiter zu erhöhen. Das funktio-

„Zur Sicherstellung fairer Arbeitsbedingungen auch in den Zulieferländern hat sich die IG Metall in Deutschland für das ‚Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz‘ stark gemacht.“

niert besonders gut, wenn wir international synchronisiert unsere Themen mit Aktionstagen breit in die Öffentlichkeit tragen.

TTM: Ich habe eine letzte Frage, die vielleicht einige Sachen wiederholt, die du schon gesagt hast. Was kann die Rolle, die Aufgabe in schwierigen Zeiten für Gewerkschaften und Betriebsräte sein und wie sollen sie die Entwicklungen verfolgen? Wie kann man die Entscheidungen beeinflussen? Du hast zum Beispiel schon internationale Aktionstage genannt. Das kann eine sehr gute Sache für Zusammenarbeit und Zusammendenken sein. Gibt es weitere Beispiele?

RSch: Wir haben einen Aspekt nicht so sehr beleuchtet. Die Coronakrise hat die Digitalisierung enorm beschleunigt. In Deutschland arbeiten seither viele Beschäftigte im Homeoffice, und eine Rückkehr für fünf Tage die Woche ins Büro ist für die meisten davon undenkbar geworden. Ich gehe davon aus, dass zumindest zwei bis drei Tage Homeoffice pro Woche sich als „new normal“ etablieren werden. Auch Produktionslinien werden teilweise aus dem Homeoffice gesteuert, Qualitätskontrolle via Bildschirm durchgeführt. Das verändert natürlich die Berufsbilder der Beschäftigten. Jetzt, wo versucht wird, Produkte aus den genannten Gründen nach Europa zurückzuholen, erfährt die Automatisierung einen deutlichen Schub, damit die Kosten im Rahmen bleiben. Bei den Roboterherstellern führt das schon jetzt zu einer Sonderkonjunktur, gerade was die Cobots angeht, also die kooperativen Roboter. Dadurch werden die Produktionslandschaften zunehmend voll automatisiert, und Datenanalyse, Künstliche Intelligenz sowie Hilfsmittel wie Datenbrillen (Augmented Reality) verändern massiv unsere Arbeitswelt. Beschäftigte müssen dafür qualifiziert werden, es entstehen völlig neue Berufsbilder, und viele digitale Tätigkeiten können ortsunabhängig erfolgen.

Auch für uns als IG Metall ist die Digitalisierungswelle eine Herausforderung. Zum Glück waren wir als Organisation gut darauf vorbereitet. Da, wo Digitalisierungsinitiativen noch stockten, hat Corona den nötigen Rückenwind geliefert. Wir haben dann schnell und konsequent die Digitalisierung in all unseren Prozessen umgesetzt. Ich denke, es ist uns recht gut gelungen, unsere Mitglieder und die Beschäftigten mit neuen digitalen Angeboten zu erreichen. Selbst Wahlen konnten wir online durchführen. Auch für geheime Wahlen haben wir gute Tools entwickelt. Natürlich haben wir aber auch festgestellt, dass die persönlichen Kontakte fehlen. Gewerkschaftsarbeit muss für die Menschen erlebbar sein, persönliche Begegnungen sind dafür auf Dauer unverzichtbar. Insofern war die rein digitale Phase schon eine Art Durststrecke, muss man sagen. Aber wie in den Betrieben haben sich viele digitalen Formate auch bei uns – als Ergänzung zu den Angeboten in Präsenz – fest in den Prozessen etabliert.

Ganz wichtig ist auch die Frage: Wie haben wir als Gewerkschaften Zugang zum Betrieb? Der ist im Gesetz verankert, aber was heißt das in digitalen Zeiten? Das digitale Zugangsrecht der Gewerkschaften im Betrieb ist ganz entscheidend, da sind wir auch bei Continental noch dabei, die Debatte zu führen. Wie können wir mit digitalen Formaten in den betrieblichen Informationskanälen präsent sein? Wie gestalten wir die Betriebsratsarbeit mit digitalen Formaten, so dass die Mitbestimmung aktiv genutzt wird? Auch muss, wenn in Deutschland neue Tools eingeführt werden, der Betriebsrat angehört werden und der Einführung zustimmen. Aber auch nach der initialen Zustimmung müssen die Veränderungen laufend begleitet werden. Es ist nicht immer klar, welche Folgeeffekte spätere Software-Updates haben oder welche Möglichkeiten sich aus einem Softwareprogramm in Kombination mit einem anderen

ergeben. Vieles wird bei der ursprünglichen Einführung nicht mitbedacht. Eigentlich muss der Betriebsrat immer wieder mit einbezogen werden, um der technologischen Weiterentwicklung wieder zuzustimmen. Entsprechend wichtig ist es, dass die Betriebsräte sehr gut darin geschult sind, die möglichen Fallen auch bei den digitalen Formaten zu erkennen, um so die Beschäftigten bestmöglich schützen zu können.

Gewerkschaftliche Herausforderungen und Visionen in der Automobilindustrie der nördlichen Tiefebene

János Csobán,
Regionalleiter
Vasas-Gewerkschaftsbund, Regionalvertretung Nördliche Tiefebene

Eine groß angelegte Automobilproduktion war vor zehn Jahren nicht gerade kennzeichnend für die Region der nördlichen Tiefebene. In jüngerer Zeit aber haben sich mehrere Automobilzulieferer unterschiedlicher Größe hier niedergelassen. Sie werden für die Beschäftigung in der Region immer wichtiger, und in den letzten Jahren war hier ein leichter Aufwärtstrend zu beobachten. Gleichzeitig lag der östliche Teil Ungarns, insbesondere Mittelungarn und die Donauregion, bei den Löhnen bekanntlich immer zurück. Das ist ein attraktiver Faktor für Unternehmen, und in der Tat ziehen sie hierher, weil sie Arbeitnehmer*innen zu einem Bruchteil der Löhne in Westungarn einstellen können.

Tatsache ist aber auch, dass es einen wachsenden Arbeitskräftemangel gibt. Entsprechend nehmen auch die Forderungen der Arbeitnehmer*innen nach angemessenen Löhnen und Arbeitsbedingungen zu. In der nördlichen Tiefebene sind die Arbeit-

nehmer*innen nicht mehr bereit, zu niedrigen Löhnen zu arbeiten, insbesondere die Facharbeiter*innen, die wissen, wie viel ihre Fähigkeiten und ihre Arbeit wert sind. In dieser neuen Situation konkurrieren die Arbeitgeber miteinander um die vorhandenen Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt und versuchen manchmal auch, die „qualitativen Arbeitskräfte“ gegenseitig abzuwerben. Um Arbeitskräfte leichter bekommen zu können, bietet man sogar höhere Löhne und bessere Sozialleistungen. Viele Arbeitnehmer*innen gehen zu dem Unternehmen, das mehr verspricht und mehr bietet. Dies gilt insbesondere für die jüngeren Generationen, die nicht mehr so leben wie meine Generation oder die Generation vor mir. Allgemeiner gesagt: Jüngere Menschen verabschieden sich einfach, wenn ein Job nicht ordentlich bezahlt wird, und ziehen weiter. Hier in der Region geht die Tendenz in die Richtung: Ich arbeite für den Betrieb, der mich für meine Fähigkeiten bezahlt.

Doch gerade die Menschen, die den Arbeitsplatz schnell wechseln, werden am ehesten feststellen, dass Unternehmen ihre ursprünglichen Versprechen nicht immer halten. Arbeitnehmer*innen, die sich betrogen fühlen, können leicht erneut wechseln, und dann wird ein Arbeitsplatz wegen der hohen Fluktuation zum Durchlaufposten. Arbeitnehmer*innen haben keine Angst mehr, sie geben nicht nach, sie wandern einfach weiter. Die Arbeitgeber versuchen dann, die Lücken vor allem mit befristeten Arbeitskräften zu schließen, das heißt mit Leiharbeiter*innen, die bestenfalls ein oder zwei Monate bleiben und dann ebenfalls weiterziehen. Fazit: Bei niedrigen Löhnen und problematischen, prekären Arbeitsbedingungen ist es kein Wunder, dass die Fluktuation in der Region der nördlichen Tiefebene besonders hoch ist.

Die Unternehmensführung – und das ist ein Problem – sieht das meist als notwendiges Übel an. Sie zahlen niedrige Löhne und





ersetzen die ausscheidenden Arbeitskräfte durch neue in Probezeit – eine weitere Möglichkeit, Geld zu sparen. Die Zunahme von Ausschuss und die Verlängerung des Produktionsprozesses scheinen keine Rolle zu spielen ... Leider macht eine solche Dynamik den Arbeitsplatz unattraktiv, Kompetenzen und Fachwissen gehen verloren, und bald wird es niemanden mehr geben, der die neuen Arbeitnehmer*innen schulen kann.

Vorschläge der Gewerkschaften

Die Fluktuation betrifft auch uns, und wir kämpfen hart dafür, die Ursachen zu bekämpfen und gute Arbeitsplätze zu schaffen.

Wir versuchen, den Arbeitgebern klar zu machen, dass Drohungen und unverantwortliche Versprechungen nicht gut sind, weil sie Menschen dazu bringen, zu kündigen und weiterzuziehen. Es sind nicht nur die Löhne, die zu Spannungen und hoher Fluktuation am Arbeitsplatz führen, sondern auch die mangelnde Kompetenz der Vorgesetzten. Um nur ein Beispiel zu nennen: In einem Unternehmen kündigte ein langjähriger Kollege, Gewerkschaftsmitglied, der sowohl von seinen Kolleg*innen als auch von der Unternehmensleitung fachlich und menschlich respektiert wurde, weil der neu ernannte Teamleiter die erwarteten fachlichen und menschlichen Mindeststandards nicht erfüllte. Er missbrauchte seine Macht und demütigte seine eigenen Kolleg*innen. Nach der Kündigung des erwähnten Kollegen verließen deshalb weitere Beschäftigte das Unternehmen. Ich möchte nicht über die sechsstelligen Kosten der Personalfuktuation sprechen, aber ich möchte hier und jetzt darauf hinweisen, dass das Unternehmen in diesem Fall nicht nur einen zuverlässigen, gut ausgebildeten Fachmann verloren hat, sondern auch ein aktives Mitglied, das von den unmittelbaren Kolleg*innen anerkannt und respek-

*„Wenn der Arbeitgeber die Arbeitnehmer*innen nicht wertschätzt, wird er letztendlich an den Punkt kommen, an dem er keine zuverlässigen, qualifizierten Arbeitskräfte mehr hat. Das ist es, was wir, gestützt auf Umfragen und Untersuchungen, derzeit den Arbeitgebern verständlich machen wollen.“*

tiert wurde. Wenn der Arbeitgeber die Arbeitnehmer*innen nicht wertschätzt, wird er letztendlich an den Punkt kommen, an dem er keine zuverlässigen, qualifizierten Arbeitskräfte mehr hat. Das ist es, was wir, gestützt auf Umfragen und Untersuchungen, derzeit den Arbeitgebern verständlich machen wollen.

Unternehmen sollten Beschäftigte wertschätzen, wenn sie ihre Arbeit gut verrichten. Wer einen fairen Lohn bekommt, geht nicht, sondern bleibt dem Unternehmen treu und leistet weiterhin gute Arbeit. Unternehmen müssen sich Loyalität und Arbeitnehmerbindung auch dadurch verdienen, dass sie ihre Beschäftigten gut behandeln und ihnen die Arbeitsbedingungen bieten, die heute erwartet werden. Früher hatte ein Mensch maximal drei Jobs im Leben: Es wäre gut, wenn diese Praxis wiederkehren würde.

Tatsächlich können wir die Unternehmen nicht wirklich so beeinflussen, dass sie keine Leiharbeiter*innen oder Student*innen mehr einsetzen. Wir weisen immer wieder darauf hin, dass ein Management, das seine Aufgabe wirklich ernst nimmt und qualitative Arbeit mit minimaler Verschwendung anstrebt, sich auf gut bezahlte, anerkannte Arbeitnehmer*innen stützen sollte, die über die richtigen Kompetenzen verfügen, Qualitätsstandards erfüllen können und sich aktiv an der Entwicklung des Unternehmens beteiligen. Wenn sich ein Unternehmen in einer kontinuierlichen Wachstumsphase befindet, muss sich das Management in der Tat Gedanken darüber machen, wie es die Beschäftigtenzahl angesichts des augenblicklichen Arbeitskräftemangels nachhaltig erhöhen kann. Dabei geht es für das Management vor allem darum, sich nicht nur um die Schaffung einer Stammbelegschaft zu kümmern, sondern sie auch langfristig zu binden. Wer sich um die Beschäftigten kümmert und sie wertschätzt, braucht keine hohe Fluktua-

tionsrate und keinen hohen Ausschuss zu beklagen. Die Anwesenheit von Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften und deren Mitspracherecht sind ein Zeichen der Aufmerksamkeit des Arbeitgebers, das die Kompetenzen des Unternehmens nur stärken kann.

Junge Menschen fühlen sich weniger zu den Gewerkschaften hingezogen, weil sie dazu neigen, individuell zu denken und eher zu kündigen, um Probleme zu lösen, statt sich zusammenzuschließen. Sie sind ungeduldig und suchen nach schnellen Lösungen. Wir können nicht genug betonen, wie wichtig es ist, dass sich Mitglieder als Teil der gewerkschaftlichen Gemeinschaft verstehen und nicht nur Erwartungen haben, sondern sich aktiv an der Arbeit der Organisation beteiligen. Damit stärken sie die Fähigkeit unserer betrieblichen Grundorganisationen, die Interessen vor Ort effektiver zu vertreten.

Im Regionalbüro des Vasas-Gewerkschaftsbundes und mit Hilfe von Experten unterstützen wir kontinuierlich die Gründung neuer betrieblicher Grundorganisationen und helfen ihnen bei ihrer Arbeit. Wir bleiben auch mit den Mitgliedern in Kontakt. Wir betonen, wie wichtig es ist, sich zusammenzuschließen, eine Gemeinschaft zu bilden, weil wir die Interessen nur dann wirklich vertreten, die Löhne verbessern, bessere Arbeitsbedingungen und gute Tarifverträge erreichen können, wenn die Arbeitnehmer*innen sich auch selbst einsetzen und die Stärke der Gemeinschaft hinter sich haben. Nur wenn sich die Arbeitnehmer*innen in Gewerkschaften zusammenschließen, können sie einen Lohn erreichen und für einen Lohn kämpfen, den sie für angemessen halten und der sie am Arbeitsplatz hält, sowie für Arbeitsbedingungen, für die sie in der Region bleiben können und nicht etwa nach Budapest ziehen müssen.



Die Herausforderungen der Transformation in der Automobilindustrie

Die neue Welle der Transformation mit der Entstehung neuer Fabriken durch die Industrie 4.0 schafft eine neue Situation, und das bedeutet auch, dass wir eine Menge Arbeit vor uns haben. Bei der Definition der neuen Standards mussten wir uns der Tatsache stellen, dass Industrie 4.0 viele Menschen, viele unserer Mitglieder betrifft, die sich nicht mehr umstellen können.

Die Digitalisierung und der Wandel werden vor allem die Generationen betreffen, die seit Jahrzehnten im Beruf tätig sind und aufgrund ihres Alters oder auch ihrer Fähigkeiten nicht mehr die Stellen finden können, die sie sich wünschen. Hier spielte auch der Vasas-Gewerkschaftsbund eine Rolle, indem er eine neue Richtlinie auf den Weg brachte und sich an der Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen, Schulungen und Vorschlägen beteiligte. Wir versuchen, die Betroffenen dazu zu bewegen, die Notwendigkeit einer Umschulung anzuerkennen. Viele in der Region sind über fünfzig Jahre alt und wollen ungern etwas Neues lernen. Aber es gibt auch einige, die offen sind. Gerade diese Kolleg*innen wollen wir unterstützen.

Vasas kann ihnen auch helfen, geeignete Weiterbildungsmaßnahmen zu finden, um den Arbeitsplatz behalten zu können. Dann hat man vielleicht einen anderen Job, eine andere Tätigkeit die man aber bis zum Rentenalter effektiv ausüben kann. Wir unterstützen nicht nur unsere älteren Mitglieder, sondern ermutigen auch unsere jüngeren Leute, ihre Ausbildung fortzusetzen, denn je mehr Fähigkeiten sie haben, desto besser können sie sich in einen Arbeitspro-

zess einfügen, desto größer ist ihr Potenzial, weiterzukommen. Je mehr Maschinen jemand bedienen kann, je mehr Programme er erstellen kann, desto wertvoller ist er für ein Unternehmen. Damit kann man den eigenen Wert, aber auch das Selbstvertrauen steigern.

Unterstützung für Berufsausbildung, Erwachsenenbildung

Wir beobachten auch die Berufs- und Erwachsenenbildung in der Region. In vielen Fällen hat Vasas vorgeschlagen, welche Fortbildung für bestimmte Kolleg*innen geeignet wäre. Wir haben unseren Mitgliedern bei der Planung von Schulungen, Fortbildungsmaßnahmen geholfen und sie über – meist kostenlose – Weiterbildungsmöglichkeiten in der Erwachsenenbildung informiert, z.B. über zertifizierte Schweißprogramme. Wir haben betont, dass man nach erfolgreichem Abschluss der Fortbildung einen höheren Lohn erwarten kann, für das Unternehmen wichtiger wird und dadurch bessere Chancen hat. Im Grunde geht es darum, den Arbeitsplatz behalten zu können. Wenn wir sehen, dass ein Unternehmen, in dem unsere betriebliche Grundorganisation aktiv ist, keine Arbeitsplätze mehr hat, raten wir unseren Mitgliedern immer, sich nach entsprechenden Bildungsmöglichkeiten im Komitat oder in der Stadt umzuschauen. Die Arbeitgeber sind dabei in der Regel Partner. In einigen Fällen hat das Management des Unternehmens selbst die Initiative zur Umschulung seiner Arbeitnehmer*innen vor Ort und ein eigenes Ausbildungssystem entwickelt, Workshops eingerichtet und seinen Arbeitnehmer*innen eine spezifische Ausbildung nach den eigenen Bedürfnissen angeboten. Junge Leute, die sich für die Umstellung,

für die neuen Mechanismen, für die Digitalisierung, für die Elektromobilität interessieren und an dem ganzen Prozess beteiligt sein wollen, haben damit keine Probleme. Sie sind auch schneller bereit, als die ältere Generation, in einen anderen Beruf zu wechseln und eine andere Konfiguration zu erlernen. Gleichzeitig weisen wir darauf hin, dass das jetzt erworbene Wissen in 5 bis 10 Jahren nicht mehr ausreichen wird, denn die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Arbeitnehmer*innen müssen im Zuge der technologischen Entwicklung ständig verbessert werden. Deshalb ist lebenslanges Lernen in unseren Augen so wichtig.

Zukunftsbild

Die Erwartungen an die Automobilzulieferer und die Automobilindustrie in der Region sind hoch. Wir sind zuversichtlich, dass wir eine Lohnverbesserung erwarten können, wenn sie hier Arbeitsplätze schaffen. Wir können eine qualitative und gleichzeitig wirtschaftliche Entwicklung in der Region erwarten. Vielleicht wird auch das Lohngefälle zu den anderen Regionen verringert. Wir erwarten Wachstum, und wir zählen darauf. Die betrieblichen Grundorganisationen von Vasas haben die Veränderungen begleitet und in vielen Betrieben gute Tarifverträge abgeschlossen. In der Vergangenheit ist es Vasas gelungen, gute Standards zu etablieren, die die Stabilität der betroffenen Arbeitsplätze und sogar des Unternehmens selbst über Jahrzehnte hinweg sichergestellt haben. Wir würden es sehr begrüßen, wenn dies bei den hier ansässigen neuen Betrieben auch gelingen könnte. Im Moment ist dies nur eine Vision, aber wir werden immer zu dem stehen, was wir vertreten.

Mit Berufsbildung in die Zukunft

Interview mit Zsolt Boros,
Leiter des Bildungszentrums bei der VÁMOSGÉP Gép- és Acélszerkezetgyártó Kft. (Maschinen- und Stahlkonstruktionsbau GmbH)



Tibor T. Meszmann: Was sind die Hauptgründe für die Gründung der Lehrwerkstatt und des Bildungszentrums? Wie kam dieses neue Profil zustande?

Zsolt Boros: Ich habe 19 Jahre lang in einer Berufsschule gearbeitet, 12 Jahre davon als stellvertretender Schulleiter. Ich hatte Kontakt zu mehreren Unternehmen, in denen unsere Azubis arbeiteten. Ich kenne mehrere Unternehmen, darunter VÁMOSGÉP, und die von ihnen angebotene Lehrlingsausbildung seit 2008. VÁMOSGÉP bildet seit fast 30 Jahren aus. Früher wurde diese Ausbildung nach der Formel „ein Azubi – ein Facharbeiter“ durchgeführt, d.h. direkt in der Produktion, wo die Auszubildenden unter der Aufsicht von Facharbeiter*innen arbeiteten. Das war ineffizient, denn wenn die Auszubildenden aus den Betrieben zu ihren Prüfungen kamen, stellten wir leider fest, dass neun von zehn über sehr mangelhaftes Wissen verfügten. Die Bedingungen, unter denen die Unternehmen ausbildeten, waren nicht immer angemessen und wurden oft nicht mit angemessener pädagogischer Professionalität begleitet.

In der nördlichen Tiefebene finden wir vorausschauende Automobilzulieferer, die ihre Kompetenzen in die Ausbildung einbringen und stärken. „Im Jahr 2019 hat die Unternehmensleitung beschlossen, die Ausbildung in Form von Lehrwerkstätten zu organisieren, für eine höhere Anzahl von Azubis und mit einem erweiterten Ausbildungsangebot. Schon seit dem 29. Januar 2021 läuft die duale Berufsausbildung für Gruppen im neuen Bildungszentrum unter der Leitung von Fachlehrkräften. Wir haben zudem das Angebot erweitert und bieten praxisorientierte Ausbildung in den folgenden Berufen: Schweißer, Zerspanungsmechaniker, CNC-Dreher, Bauschlosser, Maschinenbautechniker, Mechaniker und Logistiker“, heißt es auf der Website von VÁMOSGÉP. Über die Hintergründe und die wachsende Bedeutung der Berufsausbildung haben wir mit Zsolt Boros, dem Ausbildungsleiter bei VÁMOSGÉP, gesprochen.

Im Jahr 2018 herrschte bei VÁMOSGÉP ein großer Arbeitskräftemangel. In der Nähe der ungarischen Ostgrenze war es noch schwieriger, Arbeitnehmer*innen zu finden. Obwohl die Nachfrage nach unseren Produkten groß war, hatten wir nicht genügend Arbeitskräfte. So entstand die Idee, die Ausbildung in einer Werkstatt mit einer größeren Anzahl von Auszubildenden durchzuführen, um das Unternehmen mit eigenen Arbeitskräften zu versorgen. Das Unternehmen gewann die Ausschreibung zur Entwicklung einer Lehrwerkstatt und verpflichtete sich, die Zahl der Auszubildenden auf 70 zu erhöhen und diese Zahl für mindestens 3 Lehrjahre zu halten. Da

es zu dieser Zeit niemanden in der Firma gab, der dafür kompetent war, wurde ich gebeten, beim Aufbau der Lehrwerkstatt zu helfen. Im Sommer 2020 bot mir die Unternehmensleitung eine Stelle an. Alles in allem war es eine große Herausforderung für mich. Damals sagte ich, und das sage ich auch heute noch, wenn wir hier eine Lehrwerkstatt einrichten, sollten wir das tun, was ich von der anderen, der schulischen Seite in den Unternehmen immer vermisst hatte: Unseren Azubis eine realistische, lebensnahe Ausbildung unter relativ sterilen Bedingungen zu bieten. Wir mussten in vielerlei Hinsicht eine Vorreiterrolle übernehmen, aber schließlich haben wir es geschafft: Am 29. Januar 2021 wurden wir als erstes duales Ausbildungszentrum im Komitat Hajdú-Bihar registriert.

Hier muss ich erklären, warum wir bei VÁMOSGÉP jetzt von einem Bildungszentrum und nicht von einer Lehrwerkstatt sprechen. Erstens habe ich darauf bestanden, nicht nur eine Vollzeitausbildung und nicht nur Mittelschulniveau anzubieten. Wir sollten nicht nur Facharbeiter*innen, sondern darüber hinaus auch Techniker*innen ausbilden. Zweitens sollten wir gegebenenfalls auch mit Universitäten kooperieren und uns dabei auch als duales Ausbildungszentrum präsentieren, nicht nur für Ingenieurstudenten während des siebenwöchigen Praktikums, sondern auch als dualer Partner. Damit könnten wir uns eventuell auch in der Erwachsenenbildung engagieren.





Weil wir gute Beziehungen zu der Schule hatten, an der ich einst auch gelernt hatte, konnten wir sehr schnell in die Techniker-ausbildung einsteigen. Auf mein Angebot hin haben wir es 2021 mit zwei Azubis ausprobiert. Die beiden sind im Rahmen des dualen Studiums auch jetzt noch bei uns. Wir haben es geschafft, diese Jungs soweit zu motivieren, dass sie letztes Jahr im Rahmen ihres Sommerjobs bei uns gearbeitet haben, anstatt in einem Einkaufszentrum Regale einzuräumen. Sie haben sich bewusst dafür entschieden, in dem Bereich bei uns zu arbeiten, der zu ihrem Beruf passt.

Für eine funktionierende duale Ausbildung war es notwendig, bei der Ausarbeitung des Ausbildungsprogramms mit den Universitäten zusammenzuarbeiten und es danach vom Rat für duale Ausbildung in Budapest genehmigen zu lassen. Seit Juli letzten Jahres hat uns die Bildungsbehörde als duale Ausbildungsstätte für den Bachelor in Maschinenbau und den Master in Engineering Management an der Universität Debrecen sowie für den Bachelor in Maschinenbau an der Universität Nyíregyháza registriert. Das Interesse an der dualen Ausbildung ist groß. Letztes Jahr brauchten wir noch keinen Aufnahmetest, jetzt schon, weil wir mehr Bewerber*innen hatten und pro Semester nur eine*n bzw. pro akademischem Jahr zwei Studierende aufnehmen können. Wir entwickeln auch ein eigenes Karrieremodell für Ingenieure, das etwas über unsere gesetzlich vorgeschriebenen Verpflichtungen hinausgeht.

Drittens: Ausbildung von Erwachsenen. Anders als beim Berufsregister, das nach dem alten sogenannten „OKJ“ (nationales Bildungsregister) eingeführt wurde und bis

Juni 2021 gültig war, kann seit dem letzten Schuljahr praktisch jeder erwachsene ungarische Bürger zwei der darin aufgeführten Berufe kostenlos erlernen, unabhängig von Alter oder Geschlecht. Umschulung ist eine Option für Erwachsene, von der nicht wenige Gebrauch machen, vor allem wenn sie wissen, dass man mit mehreren Berufen auch viel mehr Chancen am Arbeitsmarkt hat. Es gibt auch eine Nachfrage nach Erwachsenenbildung in Erwachsenenbildungsstätten, aber dafür haben wir einfach nicht mehr die Kapazitäten.

Es lohnt sich ja für die Betriebe, dass neu qualifizierte Facharbeiter*innen oder Techniker*innen im selben Betrieb sofort mit der Arbeit beginnen, weil sie die örtlichen Gegebenheiten und das Unternehmen kennen und einige der Produkte hier gesehen haben. Es kann für einen Betrieb sehr wichtig sein, wenn eine dreimonatige Einarbeitungszeit überflüssig ist. Im Grunde war das das Motiv für die Einrichtung der Lehrwerkstatt hier im Unternehmen. Und warum in diesem Bereich? Da das Unternehmen mittel- und hochkomplex geschweißte Stahlkonstruktionen herstellt, sind die Bereiche Schweißen, Schlosserei und maschinelle Bearbeitung stark vertreten, so dass die Ausbildung also in erster Linie unseren eigenen Arbeitskräftebedarf sichert, nicht nur in der Produktion, sondern auch in den Bereichen Design und Technik. Wir wollten auch sicherstellen, dass die berufliche Ausbildung bei VÁMOSGÉP auch in anderen Betrieben eine gute Empfehlung ist, wenn Auszubildende gegebenenfalls nicht bei uns bleiben. Wir haben den Azubis also alle beruflichen Grundlagen vermittelt, die junge Berufsanfänger*innen brauchen, um in diesem oder ähnlichen Unternehmen ei-

nen Job zu bekommen, sei es als Schweißer, Schlosser, Zerspaner, CNC-Techniker oder sogar als Maschinentechiker.

TTM: Was macht eine Lehrwerkstatt oder ein Bildungszentrum lebensnah?

ZsB: Wir sind keine Lehrwerkstatt mehr, sondern ein Bildungszentrum. Der Unterschied besteht zum Beispiel darin, dass es im Bildungszentrum eine „Klingel“ und eine „Beschäftigungsordnung“ gibt. Es ist festgelegt, wann das Praktikum beginnt, wann es endet und wann die Pausen sind. Die Klingelzeichen und die Reihenfolge der Tätigkeiten erinnern an eine Schule, auch wenn die Klingelzeichen nicht so streng befolgt werden müssen, sondern eher informell sind. Und „lebensnah“ bedeutet, dass die Azubis, wenn sie bestimmte Grundkenntnisse erworben haben, die Art von Arbeit verrichten, die wir in der Produktion auch haben. Wir sind als Hilfskräfte in den Produktionsprozess eingebunden und integrieren das in unser Schulungsprogramm. Kann zum Beispiel ein Zulieferer nicht das nötige Produkt für die Produktion liefern, übernehmen wir das auf kooperative Art und Weise, oder wir bieten eine kleine Entlastung im Bearbeitungsbereich unter den gleichen Bedingungen wie im Produktionsbereich. Wir übernehmen die Inspektion des ersten Stücks, das zur Qualitätskontrolle gebracht werden muss. Im ERP-System müssen die Auszubildenden registrieren, wann sie den Auftrag beginnen, wann sie ihn beenden und wie viele Stücke sie produziert haben. Wir haben praktisch eine kleine „Mini-Produktion“. Und natürlich geben wir Feedback: Die Azubis erfahren, was sie produziert haben, wie hoch ihr Output und wie hoch ihr Produktionsindex ist.

Ich komme aus der Schule, ich halte mich an dieses Ethos und verlange von meinen Kolleg*innen, dass sie nach dem Ausbildungsprogramm unterrichten und nicht morgens nach dem Aufwachen spontan



überlegen, was sie an diesem Tag tun werden. Nein! Man muss im voraus planen! Es gibt für alle Berufe ein Ausbildungsprogramm, also muss man sich im voraus informieren und sehen, wo man steht. Wenn es einen Produktionsauftrag gibt, nehmen wir ihn in die Ausbildung auf. Gibt es keinen Auftrag, informieren sie mich, und ich bestelle das Material für das Bildungszentrum. Ich fungiere auch als eine Art Dispatcher für meine Ausbilder*innen und versuche, sie zu bedienen. Ich habe derzeit 7 Vollzeitlehrkräfte und außerdem einen Berufsbildungsbeauftragten im Team, der sich um die Fragen der Azubis kümmert.

TTM: Sehen Sie den Unterschied zwischen einem jungen Menschen, der hier im Ausbildungszentrum qualifiziert wurde, und jemandem, der neu in den Betrieb kommt?

ZsB: Im letzten Schuljahr 2020/21 hatten wir 38 Absolvent*innen, von denen neun sofort eingestellt wurden. Daneben wurden Arbeitnehmer*innen neu aufgenommen. Unsere Absolvent*innen hatten offensichtlich einen erheblichen Vorteil gegenüber den „Außenseitern“. Ich will nicht beurteilen, ob unsere Auszubildenden über bes-

sere berufliche Fähigkeiten verfügen, denn als Beschäftigte gehören sie nicht mehr zu mir, aber der Kontrast in ihrer Einstellung ist deutlich: Wer hier sozialisiert wurde und sich mit der Umgebung vertraut gemacht hat, hat eine völlig andere Arbeitsdisziplin in der Produktion als die „Außenseiter“. In gewisser Weise ist das eine Rückkopplung, ein Erfolg auch für die hiesigen Lehrkräfte.

TTM: Welche Erfahrungen haben Sie mit den verschiedenen Generationen gemacht, die am Bildungsprogramm und an der Berufsausbildung teilnehmen? Gibt es einen großen Unterschied?

ZsB: Die Älteren sind ja bewusster als die Kinder, das ist klar. Wir sehen bei den 14- bis 15-Jährigen nach der 9. Klasse, welchen Einfluss die familiären Verhältnisse haben, was sie bei den Eltern sehen, wie die Familie lebt. Die Schulen, mit denen wir in Kontakt stehen, sind in der Regel Berufsschulen, die mit den weniger motivierten, oft schlecht sozialisierten Jugendlichen zu tun haben, die wir ja auch ausbilden. Es ist ungewiss, ob Jugendliche aus einem solchen Umfeld dazu motiviert sind, einen Beruf zu erlernen. Ich sehe in dieser Altersgruppe immer noch eine gemischte Motivationslage.

Die 18- bis 22-Jährigen, die wir als reif bezeichnen, unterscheiden sich in der Berufsausbildung von den Jüngeren. Sie machen zunächst ihren Mittelschulabschluss mit Abitur und absolvieren danach eine zwei-jährige Berufsbildung. Hier ergibt sich ein eindeutig positives Bild. Sie waren möglicherweise auf dem Gymnasium, in einem ganz anderen Sektor oder einer anderen Berufsgruppe, haben aber vielleicht den Beruf, den sie mit 18 oder 19 Jahren erlernen wollten, gefunden, so dass sie in einer völlig anderen Situation sind. Sie sind bereits am Thema interessiert und kommen aus eigenem Antrieb. Sie haben eine ganz andere Einstellung, sind reifer, sich ihrer Berufswahl und ihres Arbeitsplatzes bewusster. Sie sehen sich um, sie lesen nach, sie informieren sich. All meine Ausbilder möchten tagsüber nur eine Gruppe von 18- bis-25-Jährigen haben. Denn dort verbringen sie ihre Zeit nicht mit Disziplin, sondern werden regelrecht gefordert, weil die Azubis sie nicht in Ruhe lassen und es oft heißt: „Ah, Chef, ich bin so erschöpft, diese Kids sind noch nicht einmal Essen gegangen. Ich habe ihnen gesagt, dass Mittagspause ist, aber sie wollen das zu Ende bringen.“ Diese Altersgruppe trifft bewusste Entscheidungen. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen beträgt kaum 3-4 Jahre, aber er ist sehr deutlich.

Bei der dritten Generation handelt es sich um die über 25-Jährigen in der Erwachsenenbildung. Einige wollen einen Beruf nur als Hobby erlernen, weil sie Ärzte sind. Andere haben vielleicht die falsche Berufswahl getroffen, arbeiten im falschen Bereich oder haben sich nicht wohl gefühlt und deshalb den Bereich gewechselt. Manche von ihnen haben bei uns eine Ausbildung absolviert und arbeiten ab dem 1. Juli 2022 für uns, weil wir ihnen den Beruf und den Arbeitsplatz so attraktiv gemacht haben.

Und nicht zuletzt geben wir auch unseren eigenen Mitarbeiter*innen die Möglich-



keit, einen Beruf zu erlernen. Für sie ist es bereits das zweite Mal. Unsere eigenen Beschäftigten werden begünstigt, bekommen eine kleine finanzielle Motivation und kostenlose Schulungen. Sie werden von entsprechenden Partnerinstitutionen aufgenommen, da es sich laut Gesetz auch offiziell um Auszubildende handeln muss. Der große Vorteil liegt darin, dass sie die Arbeit um 14.00 Uhr beenden und während der Arbeitszeit im Schulungszentrum lernen können, anstatt eine Schule oder ein anderes Schulungszentrum aufsuchen zu müssen.

TTM: Wie sehen Sie die Zukunft des Bildungszentrums?

ZsB: Die erste Priorität besteht darin, das vom Bildungszentrum erreichte Niveau zu wahren, die Zahl der Azubis weiterhin bei über 100 zu halten und die eigene Versorgung mit Personal sicherzustellen. Natürlich haben wir auch Entwicklungsziele, denn unser Bildungszentrum ist stark gewachsen. Wir brauchen getrennte Klassenräume, denn wir führen jetzt nicht mehr nur klassische praktische Ausbildung durch, sondern dank unserer Verbindungen zu mehreren Schulen die gesamte Berufsausbildung – theoretisch und praktisch. In der Werkstatt befinden sich Schweiß-, Schlosser-, Bearbeitungs- und CNC-Drehbereiche, ein Labor für Steuerungstechnik, ein CAD-CAM-CNC-Computerraum und drei kleine Theoriekabinette. Ich weiß schon jetzt, dass die 120 Schüler, die wir im nächsten Schuljahr (2022/2023) erwarten, eine erneute Herausforderung für mich und meine Lehrkräfte werden. Aber wir haben schon ein Schuljahr mit einer so großen Schüler*innenzahl hinter uns. Es ist

uns also schon alles passiert, was in einem Schuljahr passieren kann.

Ich bin stolz darauf, dass es uns gemeinsam mit meinen Kolleg*innen gelungen ist, das Bildungszentrum zu realisieren. Das wäre ohne die Unterstützung des Managements, das die finanziellen Mittel bereitstellt und mir Freiheit lässt und Hilfen gibt, nicht möglich gewesen. Darüber hinaus waren es die drei Lehrkräfte, die mit mir gemeinsam das Zentrum von Grund auf aufgebaut haben. Sie arbeiten auch heute noch mit mir, und vielleicht zeigt das, wie wichtig ein gutes Arbeitsklima ist. Das möchte ich gerne aufrechterhalten. Es ist wichtig, dass man nicht nur zur Arbeit geht, weil man muss, sondern auch, weil man Lust dazu hat. Zwischen Oktober 2020 und Februar 2021 habe ich mir oft die Frage gestellt, ob es wirklich eine gute Entscheidung war, das Stellenangebot von VAMOSGÉP anzunehmen. Im letzten Frühjahr, als wir die ersten Erfolge hatten, wusste ich, dass es eine gute Entscheidung war. Es hat sich gelohnt, denn ich kann die Ergebnisse sehen und ich kann sie auch bei meinen Kolleg*innen sehen. Etwas zu schaffen, etwas für die Zukunft zu hinterlassen – das ist die Vision, die wir haben, das treibt uns an. Und ich denke, wir bewegen uns in die richtige Richtung.

Wohnen und der sich verändernde Arbeitsmarkt in Debrecen¹

Márton Czirfusz,
Geograf, Mitbegründer des Periféria Policy and Research Center,
Mitglied der Working Group for Public Sociology „Helyzet“



1 Die Wohnsituation in Debrecen und der nördlichen Tiefebene

Das Wirtschaftsprogramm 2021-2030 von Debrecen sieht 20.000 neue Arbeitsplätze bis zum Ende des Jahrzehnts vor.² Einige dieser neuen Arbeitsplätze werden durch einen Arbeitsplatzwechsel der jetzigen Einwohner*innen besetzt oder durch junge Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten, aber es ist auch damit zu rechnen, dass neue Gruppen von Arbeitnehmer*innen in die Stadt und ihre Umgebung ziehen. Für die neuen Arbeitsplätze werden auch neue Wohnungen benötigt, die die Stadtverwaltung vor allem auf dem Stadtgebiet von Debrecen auszubauen gedenkt. Derzeit liegt das Bauvolumen privater Wohnungen in der Stadt unter dem erwarteten Anstieg der Arbeitsplätze. In den letzten Jahren wurden auch keine kommunalen Wohnungen gebaut, und die Stadt hat kein Wohnungskonzept. Es wird erwartet, dass neue Arbeitsplätze in der Automobilindustrie – und anderen Industriezweigen – zu wachsender Wohnungsnot führen werden.

Vor dem Ausbruch des Krieges in der Ukraine waren in den 2020er Jahren 2-3 Millionen Menschen von der ungarischen Wohnungskrise betroffen: Sie lebten in unerschwinglichen, qualitativ schlechten und rechtlich unsicheren Wohnungen oder weit entfernt von Arbeitsplätzen und Dienstleistungen.³ Die Wohnungskrise in Ungarn betrifft auch den Teil der Erwerbstätigen, der trotz Beschäftigung arm ist.

1 Die Studie wurde zum Teil vom János Bolyai Forschungstipendium der Ungarischen Akademie der Wissenschaften unterstützt.

2 Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata 2021–2030 közötti időszakra vonatkozó gazdasági programja. <https://bit.ly/3LH2YFJ>

3 Weitere Einzelheiten zur Wohnungsnot finden Sie in den Jahresberichten von *Habitat for Humanity Hungary* zur Wohnungsnot: <https://www.habitat.hu/mivel-foglalkozunk/lakhata-si-jelentesek/>

In Debrecen wie in anderen großen ungarischen Städten sind die Wohnungsprobleme ähnlich und hängen vor allem mit der Bezahlbarkeit zusammen. In der nationalen und internationalen Fachliteratur gilt eine Wohnung dann als erschwinglich, wenn die Haushalte bis zu 40 Prozent ihres verfügbaren Einkommens dafür ausgeben. In der Region der nördlichen Tiefebene beliefen sich Miete, Nebenkosten und Instandhaltung (ohne Hypothekentilgung) im Jahr 2019 durchschnittlich auf 18 Prozent der Haushaltsausgaben. Das mag auf den ersten Blick nicht auf ein Erschwinglichkeitsproblem hindeuten, aber es gibt erhebliche Abweichungen vom Durchschnitt, so dass die Probleme derjenigen, die in Mietwohnungen wohnen, ein geringeres Einkommen haben oder ihre Hypotheken abbezahlen, nicht genügend dargestellt sind.

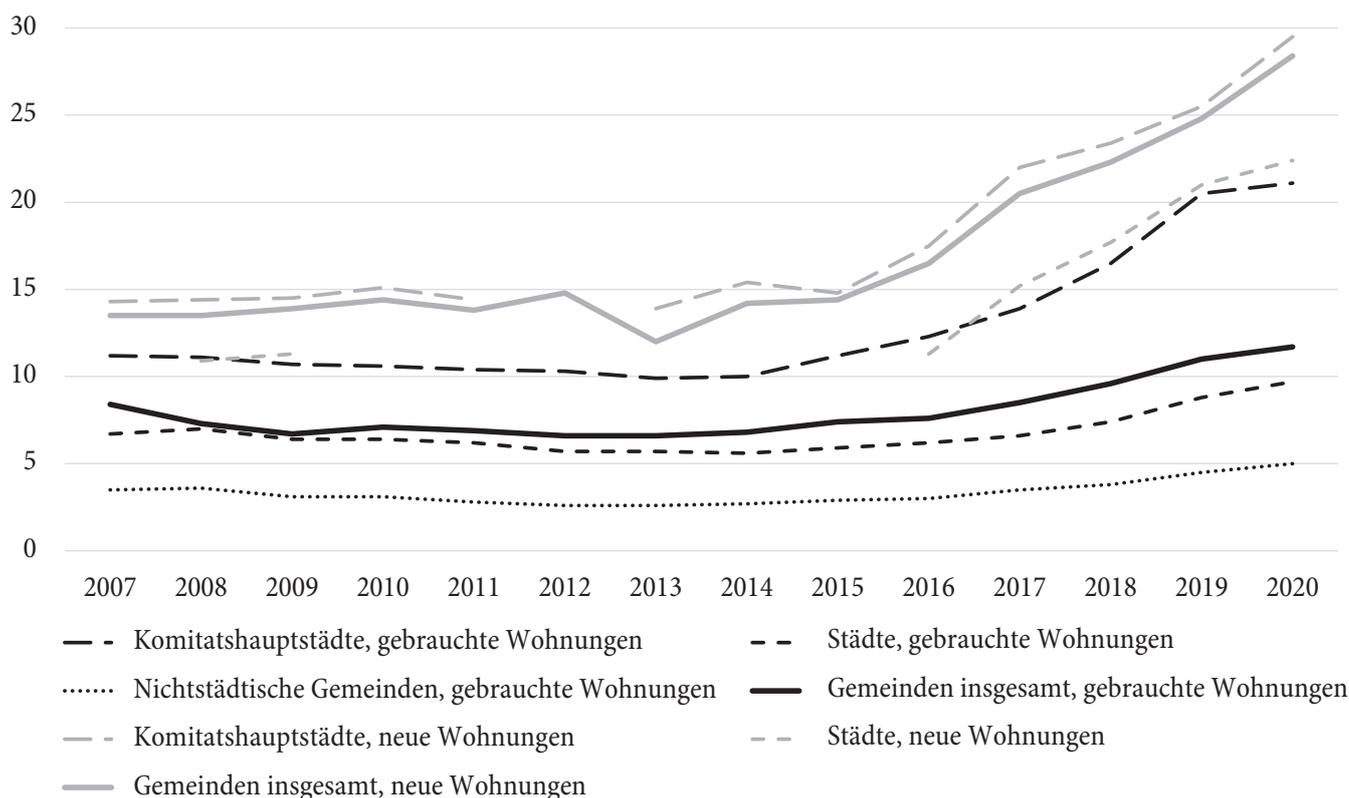
In Debrecen, in der Region und im ganzen Land, also ungarweit, wohnen Arbeitnehmer*innen hauptsächlich in privaten Wohnungen. Nach den Daten des Mikrozensus 2016 lebten in 91,6 Prozent der bewohnten Wohnungen im Komitat Hajdú-Bihar die Eigentümer, 6,2 Prozent der Wohnungen wurden privat vermietet. Die kommunalen Mietwohnungen machten nur 0,6 Prozent der bewohnten Wohnungen aus.⁴ Der gesamte Wohnungsbestand von Debrecen belief sich im Jahr 2020 auf 98,5 Tausend Wohneinheiten.

In der Region nördliche Tiefebene hat sich die Erschwinglichkeit von Privatwohnungen für Beschäftigte im Automobilssektor

4 KSH (2017): *Mikrocenzus 2016 – 2. A népesség és a lakások jellemzői. Hajdú-Bihar megye.* https://www.ksh.hu/mikrocenzus2016/kotet_2_nepesseg_lakasok_jellemzoi#megye09.



Durchschnittliche Wohnungspreise in der nördlichen Tiefebene (in Mio Forint)



in den letzten anderthalb Jahrzehnten insgesamt etwas verbessert, da die Durchschnittslöhne in der Automobilbranche schneller gestiegen sind als die Immobilienpreise. In der zweiten Hälfte der 2010er Jahre stiegen die Preise für neue und alte Wohnungen in den Komitatshauptstädten jedoch stärker als die Löhne. Zwischen 2015 und 2020 verdoppelten sich die Preise für neue Wohnungen, während die Preise für alte Wohnungen in den Komitatshauptstädten der Region (Szolnok, Debrecen, Nyíregyháza) um 90 Prozent stiegen. Gleichzeitig stiegen die Löhne in der Automobilbranche in diesem Zeitraum um 74 Prozent.⁵ Wegen der steigenden Immobilienpreise bieten nur die Wohnungsmärkte in der Umgebung Debrecens den Beschäftigten der Automobilindustrie zunehmend erschwingliche Wohnungen an (siehe Abbildung für die durchschnittlichen Immobilienpreise in Millionen HUF in der nördlichen Tiefebene).

Nach den Daten des Mikrozensus 2016 standen im Komitat Hajdú-Bihar 12,5 Tausend Wohnungen von privaten Vermietern zur Verfügung, was einem Angebotsmangel entspricht (die tatsächliche Zahl der Vermietungen ist vermutlich höher). Nach den Daten des Ungarischen Statistischen

⁵ Die für die Berechnung verwendeten Daten zu Löhnen und Wohnungspreisen in der Automobilbranche stammen aus der Informationsdatenbank des Ungarischen Statistischen Zentralamtes.

Zentralamtes sind die durchschnittlichen Monatsmieten in der gesamten nördlichen Tiefebene, einschließlich der Komitatshauptstädte, zwischen 2015 und 2021 um ein Drittel gestiegen. Die durchschnittliche Monatsmiete lag bei 120 Tausend Forint im zweiten Halbjahr von 2021. In der Automobilbranche der Region beliefen sich die durchschnittlichen monatlichen Nettolöhne im Jahr 2020 auf 274 Tausend Forint (einschließlich der Löhne von Arbeiter*innen und Angestellten), so dass die durchschnittliche Miete eines Einpersonenhaushalts ohne Wohnnebenkosten das Kriterium der Erschwinglichkeit von 40 Prozent des Einkommens übersteigt. Der Arbeits- und Wohnungsmarkt, der sich mit den Investitionen im Automobilsektor erholt, dürfte den Druck auf die Mieter*innen erhöhen. Einige einkommensschwächere Haushalte in Mietwohnungen könnten von einkommensstärkeren Automobilarbeiter*innen verdrängt werden; und für Arbeiter*innen am Band und in der Produktion sind möglicherweise nur Untermieten in den umliegenden Gemeinden erschwinglich.

In Debrecen fehlt wie auch in anderen Städten des Landes ein Angebot an erschwinglichen Mietwohnungen, deren Miete zwischen Sozialwohnung und der teuren Privatmiete liegt und die so u.a. für Automobilarbeiter*innen bezahlbar wären. Kommunale Mietwohnungen (weniger als 3.400 Wohnungen im Jahr 2020) können

erschwinglichen Wohnraum für die Einkommensschwächsten bieten, aber Arbeitnehmer*innen der Automobilindustrie gehören nicht zu dieser Schicht.

Arbeiterwohnheime könnten die Wohnsituation für städtische Arbeitnehmer*innen in geringem Maße verbessern – zumindest für bestimmte Gruppen von Arbeitnehmer*innen und nur vorübergehend. Im Rahmen des staatlichen Programms zum Bau von Arbeiterwohnheimen baut die Stadt 408 „Arbeiterwohnhäuser“ im Stadtteil Tócsóvölgy, und die Regierung hat Mittel für den Bau weiterer 345 privat finanzierter Wohnungen bereitgestellt (z.B. das Stay Apartment Hotel im Stadtteil Józsa). Diese Einheiten bieten jedoch keine umfassende Lösung für die Wohnungsprobleme von Automobil- oder Industriearbeiter*innen.

2 Interventionsmöglichkeiten beim Wohnungsbau für Unternehmen und Kommunen

Unternehmen, Gewerkschaften, die die Interessen der Arbeitnehmer*innen vertreten, und die Kommunen können auf verschiedene Weise eingreifen, um die Wohnsituation der Arbeitnehmer*innen zu verbessern. Im Folgenden wählen wir Beispiele aus historischen und aktuellen Interventionen in Westeuropa, Debrecen und Ungarn und skizzieren ihre Vor- und Nachteile.

Hintergrund: Die Rolle des Wohnens bei der sozialen Reproduktion

Wohnungsprobleme und -herausforderungen lassen sich nicht von den Arbeitsbedingungen trennen, ist Wohnen doch ein wichtiger Bestandteil der sozialen Reproduktion. Diese sozialen Beziehungen sind in der folgenden Abbildung dargestellt.



Die Gewerkschaftsbewegung und der Lohnkampf der Arbeitnehmer*innen beschränken sich oft auf die Beziehung zwischen Arbeitnehmer*innen und Unternehmen (Arbeit und Kapital). Bei den Kämpfen geht es um die Bedingungen, unter denen die Arbeitnehmer*innen dem Unternehmen ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, und um die Löhne, die vom Arbeitgeber gezahlt werden. Diese Kämpfe hängen auf zweierlei Weise mit dem Thema Wohnen zusammen. Einerseits geben die Arbeitnehmer*innen einen Teil des Lohns für die Kosten des Wohnens aus. Andererseits können sie durch das Wohnen ihre Arbeitskraft reproduzieren. Wenn keine Wohnung zur Verfügung gestellt wird, können die Arbeitnehmer*innen am nächsten Tag nicht arbeiten. Außerdem kann der Generationswechsel bei den Arbeitskräften (die Kinder haben) nur gewährleistet werden, wenn die Wohnung einen angemessenen Standard hat. Das Unternehmen möchte die kontinuierliche Verfügbarkeit seiner Arbeitskräfte sicherstellen und gleichzeitig den möglichst niedrigsten Lohn zahlen.

Neben der Beziehung zwischen Wohnung, Arbeitnehmer*innen und Unternehmen sind zwei weitere Akteure bei der Bereitstellung von Wohnraum hervorzuheben: der Staat und der Kapitalmarkt.

Die Rolle des Staates in kapitalistischen Volkswirtschaften besteht unter anderem darin, für die Aufrechterhaltung der sozialen Beziehungen – in der Mitte der Abbildung – zu sorgen, die das Wohnen, die Arbeitnehmer*innen und das Unternehmen miteinander verbinden. Dazu gehört auch die Rolle des Staates bei der Bereitstellung von Wohnraum. Ein Teil der Steuern, die u.a. von Unternehmen gezahlt werden, wird vom Staat zur Subventionierung von Wohnungen verwendet. In Ungarn versteht man darunter den kommunalen Wohnungsbestand, Subventionen für den privaten Wohnungsbau (z.B. Eigenheimzulagen, zinsverbilligte Darlehen) oder Beiträge zu den Wohnkosten in Form von verschiedenen sozialen Subventionen. Viele der aktuellen Wohnbeihilfen, etwa die Beihilfe für die Schaffung von Eigenheimen, stehen nur Personen mit einem angemeldeten Arbeitsplatz zur Verfügung.

Der Einfluss des Kapitalmarktes auf den Wohnungsmarkt ist weniger sichtbar und sehr viel tiefgreifender. Die Unternehmen beschaffen sich die Mittel für ihre Geschäftstätigkeit auf dem Kapitalmarkt (z.B. Bankkredite, Anleihen). Im Automobilsektor (wie auch in anderen Industriezweigen) sind in den letzten Jahrzehnten verschiedene Kapitalmarktakteure als Eigentümer aufgetreten: Die meisten Aktien von Automobilherstellern werden heute an der Börse gehandelt, und zu den Aktionär*innen gehören Investmentfonds und Rentenfonds. Die von den Arbeitnehmer*innen in der Automobilindustrie erwirtschafteten Gewinne fließen über diese Kapitalmarktakteure zum Teil auch in den Immobilienmarkt zurück: Die Dividenden aus der Automobilindustrie werden von den Aktionär*innen in verschiedene Immobilien reinvestiert und beeinflussen damit weltweit die zunehmende Ungleichheit im Bereich des Wohnens. Die gleichen Investmentfonds sind oft auch Eigentümer ungarischer Banken, die Wohnungsbaudarlehen an ungarische Haushalte und Geschäftskredite an Immobilieninvestor*innen vergeben. So fließt in der Automobilbranche ein Teil der erwirtschafteten Gewinne in Form von Wohnbaudarlehen an die Arbeitnehmer*innen zurück.

Betriebliche Wohnungen

Während der gesamten Geschichte der europäischen Industrialisierung waren die Unternehmen direkt an der Bereitstellung von Wohnräumen für ihre Arbeitnehmer*innen beteiligt, um die Wohnkosten der Arbeitnehmer*innen senken zu können, ohne die Löhne zu erhöhen. Die von Unternehmen errichteten Arbeiterwohnungen und Arbeiterviertel haben das Stadtbild vieler europäischer Städte geprägt.

Unter den Unternehmen, die ebenfalls in Debrecen tätig sind, sind die Wohnungsbauaktivitäten von Thyssenkrupp und BMW in Deutschland erwähnenswert. Ende des 19. und im frühen 20. Jahrhundert baute Krupp in Essen Tausende von Miethäusern für Arbeiter*innen. In München haben sich BMW und andere Industrieunternehmen in dieser Zeit zusammengetan, um eine Arbeitersiedlung mit mehreren tausend Wohnungen zu bauen. In diesen Fällen war die Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum Teil der Sozialpolitik des Betriebes, diente aber auch wirtschaftlichen Interessen: Sie band die Arbeiter an den Standort und das Unternehmen. Loyalität im Tausch gegen eine Wohnung schuf allerdings paternalistische Abhängigkeiten zwischen dem Unternehmen und seinen Arbeitnehmer*innen.⁶

Auch die Geschichte der Industrialisierung in Ungarn war von Arbeiterwohnungen, Wohnkolonien und Wohnsiedlungen geprägt, die von Bergwerken oder Industriebetrieben errichtet wurden. An der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert besaß beispielsweise fast die Hälfte der Produkti-

6 Krämer, S. (2012): *Deutsche Unternehmer und ihre Arbeiterkolonien im 19. und frühen 20. Jahrhundert*. In: Altröck, U., Bertram, G. (Hrsg.): *Wer entwickelt die Stadt? Geschichte und Gegenwart der lokalen Verwaltung. Akteure - Strategien - Strukturen*. transcript, Bielefeld, S. 179-197. <https://doi.org/10.11588/artdok.00006678>

„Derzeit liegt das Bauvolumen privater Wohnungen in der Stadt unter dem erwarteten Anstieg der Arbeitsplätze. In den letzten Jahren wurden auch keine kommunalen Wohnungen gebaut, und die Stadt hat kein Wohnungskonzept. Es wird erwartet, dass neue Arbeitsplätze in der Automobilindustrie – und anderen Industriezweigen – zu wachsender Wohnungsnot führen werden.

[...]

Wegen der steigenden Immobilienpreise bieten nur die Wohnungsmärkte in der Umgebung Debrecens den Beschäftigten der Automobilindustrie zunehmend erschwingliche Wohnungen an.“

onsstätten in Ungarn Arbeiterwohnungen. Aber das war in Debrecen nicht der Fall: Während der Industrialisierung der Stadt Ende des 19. Jahrhunderts stellten die Fabriken nur selten Wohnraum für ihre Arbeiter*innen zur Verfügung. Eine Ausnahme war Járműjavító (Fahrzeugreparaturbetrieb), wo um die Jahrhundertwende etwa 100 vom Unternehmen gebaute Wohnungen für die rund 1.000 Arbeiter*innen zur Verfügung standen.⁷ Insgesamt konnten diese Arbeiterwohnungen also die Wohnungskrise nicht lindern.

Arbeiterwohnheime

Für Zeitarbeiter*innen (z.B. ausländische Gast- und Saisonarbeiter*innen) können anstelle von firmeneigenen Wohnungen Arbeiterwohnheime erschwinglich sein.

In Westeuropa wurden im Zuge des Booms nach dem Zweiten Weltkrieg vielerorts Arbeiterwohnheime für Gastarbeiter*innen gebaut. In der Automobilindustrie lebte beispielsweise jeder achte Arbeiter des Peugeot-Werks in Sochaux (Frankreich) in den 1960er und 1970er Jahren in Firmenwohnheimen. BMW baute in den 1970er Jahren in seinem Werk in Dingolfing (Bayern) Unterkünfte für Hunderte von ausländischen Gastarbeiter*innen,⁸ die allerdings oft teuer waren und andere Probleme mit sich brachten.

In Debrecen stellte die Ziegelei an der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert provisorische Unterkünfte für ihre Arbeiter zur Verfügung, die jedoch von schlechter Qualität

7 Szűcs, E. (1982): *Az iparosodás és a városiasodás néhány történeti összefüggése Debrecenben (1850-1975)* Debreceni Szemle, 2 (1), 52-65.

8 Engelen, U. (2017): *Betriebliche Wohnungspolitik in der „fordistischen“ Ära: das Volkswagenwerk in Wolfsburg und Automobiles Peugeot in Sochaux von 1944 bis 1979*. Journal of Corporate History, 55 (2), 180-203. <https://doi.org/10.1515/zug-2010-0204>

und für eine angemessene Unterbringung nicht geeignet waren. In der Nebensaison konnten die Saisonarbeiter in diesen Behausungen nicht einmal leben und suchten Schutz in Höhlenwohnungen und Hütten in und um die Stadt.⁹

Das derzeitige Programm der ungarischen Regierung zum Bau von Arbeiterwohnheimen schafft dank geringer Investitionen eine kleine Anzahl von Plätzen, oft für besser bezahlte Angestellte in höherwertigen Wohnblocks. Die Bauherren und Betreiber sind selten selbst Arbeitgeber, sondern oft Bauunternehmen oder Bauträger. Die Unterbringung von Arbeitnehmer*innen wird derzeit als steuerfreie Arbeitgeberleistung gewährt, was zu einer Spaltung der Arbeitnehmer*innen führen kann: Wer Zugang zu einer Unterkunft in einem Arbeiterwohnheim hat, kann seinen oder ihren Lebensunterhalt leichter bestreiten als diejenigen, für die das Unternehmen keine solche Unterkunft bereitstellt.

Subventionen für betriebliche Wohnungen

Unternehmen können nicht nur direkt Wohnraum zur Verfügung stellen, sondern auch die Löhne mit Wohngeld aufstocken. Diese Leistungen können auch in Tarifverträgen festgelegt werden. Ihre Inanspruchnahme kann erleichtert werden, wenn der Staat Steuer- und Beitragsregelungen festlegt, die günstiger sind als die für Löhne. In Ungarn wurde die Steuerbefreiung für Arbeitgeberwohngeld ab 2019 abgeschafft, was bedeutet, dass diese Kosten für den Arbeitgeber dieselben sind wie die für die Löhne. Wohngeld ist eine der Lösungen, die das Wohnen in die Verantwortung des Einzelnen stellt.

Unternehmen können sich auch an der Finanzierung von Wohneigentum für ihre Beschäftigten beteiligen, zum einen in Form eines nicht rückzahlbaren Wohnkos-

9 Szűcs, E. (1982), ebd.

tenzuschuss, d.h., das Unternehmen stellt einen Geldbetrag zur Verfügung, um die Beschäftigten beim Kauf einer Wohnung/eines Hauses zu unterstützen, wobei die Beschäftigten in der Regel an das Unternehmen gebunden sind, zum anderen in Form von Wohnungsbaudarlehen, die direkt oder über den Kapitalmarkt (Banken) vergeben werden können. Für das Unternehmen sind solche Firmenkredite in der Regel billiger als z.B. direkte Firmenwohnungen, und die Beschäftigten können dadurch dennoch an das Unternehmen gebunden werden. Die Wohnungsbaufinanzierung durch Arbeitnehmer*innen ist ein Instrument, das den Zugang zum Wohnen in die Verantwortung des Einzelnen stellt.

Zu den historischen Beispielen für die Unterstützung der Wohnungsbaufinanzierung durch Unternehmen in Ungarn gehört der genossenschaftliche private Wohnungsbau mit Wohnungsbaudarlehen (z.B. beim Ríma-murány-Salgótarján-Eisenwerk im frühen 20. Jahrhundert).¹⁰

Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kommunen beim Wohnungsbau

Gemeinden können mit Unternehmen Vereinbarungen zur Finanzierung von Wohnungen für Arbeitnehmer*innen (oder im weiteren Sinne für die gesamte Gemeindebevölkerung) abschließen. Auch im Westeuropa des 20. Jahrhunderts gab es Beispiele für derartige Abkommen. 1927 gründete Daimler zusammen mit der Gemeinde Sindelfingen in Süddeutschland eine Wohnungsbaugesellschaft, die Mietwohnungen bauen, besitzen und betreiben sollte. (2007 hat Daimler seinen Anteil an der Wohnungsbaugesellschaft an die Stadt verkauft.) Trotz der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der Stadt und

10 Für Details siehe Nagy, P. (2016): *A Ríma vonzásában. Az ózdi helyi és gyári társadalom a késő dualizmustól az államosításig*. Napvilág Kiadó, Budapest.



der beträchtlichen Anzahl von Wohnungsbauprojekten hat Sindelfingen keine dauerhafte Lösung der Wohnungskrise und des anhaltenden Wohnungsmangels erreichen können.¹¹ Nach dem Zweiten Weltkrieg unterstützten Volkswagen in Wolfsburg (19.000 Mietwohnungen wurden mit Unterstützung des Unternehmens gebaut) und Peugeot in und um Sochaux den kommunalen Wohnungsbau, teilweise mit staatlichen Zuschüssen.¹² Dieses Engagement der westeuropäischen Autofirmen endete mit der Wirtschaftskrise der 1970er Jahre.

In Debrecen schränkte die Stadt an der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert den Bau von Arbeiterwohnungen ausdrücklich ein. Das Proletariat, das sich die Grundstückspreise im Stadtzentrum nicht leisten konnte, fand durch das Verbot des Baus von Dauerwohnungen in den Außenbezirken keine Wohnungen. Die genossenschaftliche Wohnungsbauintiative der Arbeiter*innen des Fahrzeugreparaturbetriebes (die entsprechende Petition wurde von mehr als fünfhundert Arbeiter*innen unterzeichnet) wurde ebenfalls von der Stadtverwaltung abgelehnt, die sich weigerte, Bauplätze zur Verfügung zu stellen.¹³

11 Zecha, H., u.a.: *Aus der Geschichte des Daimler-Werks in Sindelfingen*. <https://zeitreise-bb.de/daimler1/>

12 Engelen, U. (2017), a.a.O.

13 Szűcs, E. (1982), a.a.O.

Die rasche Industrialisierung und das Bevölkerungswachstum in der sozialistischen Zeit führten zu einem Mangel an qualitativem und quantitativem Wohnraum in Debrecen. Im Jahr 1960 kamen auf vier Familien in der Stadt nur drei Wohnungen. 1970 hatten 60 Prozent der Wohnungen kein Bad. Dank des Massenwohnungsbaus in den 1970er Jahren konnte jeder dritte Stadtbewohner eine neue Wohnung beziehen, aber Anfang der 1980er Jahre gab es immer noch 12.000 Wohnungsbewerber*innen in der Stadt.¹⁴ Ein Bericht aus dem Jahr 1986 über die Situation der Arbeiterklasse in Debrecen stellte fest, dass die dortigen Fabriken (MGM, MÁV Járműjavító, ÁÉV) nicht in der Lage waren, genügend Wohnraum zur Verfügung zu stellen, um die Nachfrage zu befriedigen, während kleine Fabriken und Betriebe noch weniger als große Unternehmen die Möglichkeit hatten, den Wohnungsmangel zu decken. Der Zugang zu Wohnungen für Geringverdiener*innen und junge Familien war in dieser Zeit besonders schwierig, so der Bericht.¹⁵ Gleichzeitig trugen Unternehmenskredite erheblich zum Erwerb von Wohnungen in den Wohnsiedlungen bei, wie eine soziologische

14 Radnai, P. (1982): *A városfejlesztés jelene és jövője Debrecenben*. *Debreceni Szemle*, 2 (1), 66-77.

15 *A munkásosztály helyzete, fejlődésének tendenciái Debrecen városban és környékén*. *Debreceni Szemle*, 7 (2), 57-72.

Untersuchung Anfang der 1980er Jahre ergab.¹⁶ In den 1980er Jahren dominierte auch in Debrecen der private Wohnungsbau, der von der Stadtverwaltung durch die Erschließung von Grundstücken in den Randbezirken gefördert wurde, wobei ein Teil der Grundstücke für den Bau von Wohnungen für eigene Beschäftigte an Unternehmen vergeben wurde.¹⁷

3 Welche Rolle können Gewerkschaften einnehmen?

Die mögliche Rolle der Gewerkschaften im Bereich des Wohnungswesens in Ungarn wird in einer kürzlich erschienenen Veröffentlichung¹⁸ in vier Kategorien eingeteilt.

Die erste Interventionsmöglichkeit ist die Zusammenarbeit mit bestehenden Wohnungsbaugesellschaften und der Wohnungsbau-Bewegung. Ein aktuelles Beispiel für dieses Engagement der Gewerkschaften in Deutschland ist die erfolgreiche Unterstützung der IG Metall für das Berliner Volksbegehren zur Vergesellschaftung der Wohnungsbestände großer Wohnungskonzerne im Jahr 2021.¹⁹ In diese Kategorie fällt es auch, wenn sich die Gewerkschaftsbewegung zu einer Bewegung für bezahlbaren Wohnraum entwickelt, wie es in den letzten Jahrzehnten im uruguayischen Wohnungsbaugenossenschaftsmodell geschehen ist. In Ungarn zum Beispiel könnten

16 Béres, Cs. (1986): *A lakótelepek társadalmi problémái*. *Debreceni Szemle*, 6 (1), 3-22

17 Béres, Cs. (1990): *Falu a nagyvárosban. A kertes, családi házas övezetek urbanizációjának szociológiai kérdései – Debrecen példáján*. *Alföldi Társadalom*, 1 (1), 139-150.

18 Jelinek, Cs., Pósfai, Zs., Szabó, N. (2020): *Szakszervezetek és lakhatás: Nemzetközi példák, hazai lehetőségek*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Budapest. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/16940.pdf>.

19 Für Einzelheiten siehe: <https://www.igmetall-berlin.de/aktuelles/meldung/wohnraumspekulation-frisst-loehne-auf>

„Die erste Interventionsmöglichkeit ist die Zusammenarbeit mit bestehenden Wohnungsbaugesellschaften und der Wohnungsbau-Bewegung. [...]

Die zweite Interventionsmöglichkeit sind Wohndienstleistungen innerhalb der Gewerkschaft. [...]

Die dritte Möglichkeit ist die Zusammenarbeit der Gewerkschaften mit den Kommunen. [...]

Die vierte Möglichkeit sind Wohnungsbauprogramme, die direkt von den Gewerkschaften durchgeführt werden.“

Gewerkschaften und Wohnungsbaugesellschaften gemeinsam Druck auf die Regierung ausüben, damit diese bei der Vergabe von Investitionszuschüssen oder strategischen Vereinbarungen auch Wohnraum für Arbeitnehmer*innen berücksichtigt. Und die Bewegung für den Wohnungsbau könnte die Lohnkämpfe der Gewerkschaften unterstützen, da höhere Löhne auch zu mehr bezahlbarem Wohnraum führen können.

Die zweite Interventionsmöglichkeit sind Wohndienstleistungen innerhalb der Gewerkschaft. Dazu gehören Rechtshilfe in Wohnungsfragen, Selbsthilfe zu Wohnzwecken und die Aufnahme von Wohnungsfragen in die Forderungen der Arbeitnehmer*innen. So waren zum Beispiel an den Entscheidungen über Wohnungsbau in westeuropäischen Unternehmen, wie bereits beschrieben, Gewerkschaften und Betriebsräte beteiligt, da die Mitbestimmungsmechanismen auch diese Wohnungsbaumaßnahmen umfassten.

Die dritte Möglichkeit ist die Zusammenarbeit der Gewerkschaften mit den Kommunen. Das gilt vor allem für den öffentlichen Dienst, denn hier sind die Kommunen zugleich Arbeitgeber. Gleichzeitig lässt sich auch ein Dialog der Sozialpartner auf lokaler Ebene entwickeln, in dem es auch um Wohnungsfragen gehen könnte, denn für das Wohnungswesen, eine lokale öffentliche Angelegenheit, ist gesetzlich die Kommune zuständig. In Budapest gibt es bereits ein Beispiel für eine solche Dreierkooperation. Hier ist seit 2020 der Rat für Interessenausgleich tätig, der sich in erster Linie mit arbeitsbezogenen Fragen, aber auch mit allgemeineren sozialpolitischen Themen befasst.²⁰

20 Budapest Főváros Önkormányzata Közgyűlésének 47/2019. (XII. 19.) önkormányzati rendelete a fővárosi szintű érdekegyeztetésről: <https://net.jogtar.hu/rendelet?council=fovaros&dbnum=104&docid=A1900047.FOV>

Die vierte Möglichkeit sind Wohnungsbauprogramme, die direkt von den Gewerkschaften durchgeführt werden. Es gibt eine Reihe von internationalen Beispielen für ein solches Engagement, bei denen die Gewerkschaften (in der Regel in Form einer Wohnungsbaugenossenschaft) direkt Wohnungen bauen und betreiben. Angesichts des derzeitigen Mangels an Kapital in den ungarischen Gewerkschaften ist diese Art von Intervention aber nur längerfristig denkbar.

Generell, so heißt es in der zitierten Studie, helfen die Maßnahmen der Gewerkschaften im Wohnungswesen den Arbeitnehmer*innen am meisten, die langfristig erschwinglichen Wohnraum schaffen und die Wohnungsbaugelder nicht für private Zwecke verwenden. Im Bereich des Wohnungswesens können sich die Gewerkschaften auch für die Förderung von Initiativen einsetzen, die auf Basis von Selbstorganisation oder kollektivem Eigentum sicherstellen, dass der Wohnungsbedarf der Arbeitnehmer*innen und die Bedingungen für ihre soziale Reproduktion nachhaltig erfüllt werden.



„Arbeitskräfte“ aus Nachbarländern: Herausforderungen und Chancen für Gewerkschaften

Tibor T. Meszmann¹

Arbeitnehmer*innen aus den Nachbarländern, vor allem aus der Ukraine, Serbien und Rumänien, werden im Automobilssektor meist über Personaldienstleister, in der Regel Zeitarbeitsfirmen, beschäftigt. Diese Arbeitnehmer*innen befinden sich in einer doppelten Abhängigkeit: Formal sind sie bei der Zeitarbeitsfirma angestellt, aber faktisch ist der Entleiher, zum Beispiel ein Automobilzulieferer, ihr Arbeitgeber. Ihre Löhne sind im Prinzip gleich, aber wegen dubioser Formen von Schwarzarbeit, spezifischen Tätigkeiten und Arbeitszeitmodellen ist es nicht ungewöhnlich, dass ihr Nettoverdienst höher ist als der von Festangestellten beim Entleiher. „Und das wollt ihr doch“, so könnte ein Arbeitgeber manipulativ oder gebieterisch auf das Interesse an Einkommensmaximierung verweisen. Arbeitnehmer*innen aus einer benachteiligten Gruppe würden dies kaum ablehnen.

Gleichzeitig stehen die Leiharbeiter*innen unter starkem Leistungsdruck: Bei ihnen ist es leichter, die Arbeitsanforderungen sowohl qualitativ als auch quantitativ zu erhöhen. Aus Westungarn sind Beispiele bekannt, dass der Arbeitgeber die gesetzliche Höchstarbeitszeit überschreitet, die Mehrarbeit nicht registriert und die Vergütung für die Überstunden schwarz ausbezahlt.² Solange es nicht zu Arbeitsunfällen kommt, ist diese Lösung sowohl für Arbeitnehmer*innen, als auch für Zeitarbeitsfirmen und Entleiher vorteilhaft – zumindest kurzfristig. Längerfristig

verursacht das jedoch große Schäden: Das formale Arbeitsrecht wird so ausgehöhlt, und das betrifft alle Arbeitnehmer*innen. Es ist auch nicht gut für den Einzelnen, der vorübergehend zwar sehr gut verdient, aber seine körperliche Gesundheit gefährdet. Darüber hinaus können auch regionale und soziale Aspekte nicht unberücksichtigt bleiben: Leiharbeiter*innen aus Ostungarn können in Westungarn weniger gefährdet sein als Arbeitnehmer*innen aus der Karpatenukraine oder der Vojvodina in Ostungarn, denn Berufsbildung, Kenntnis der Rechte und Erfahrungen mit sozialer Integration sind nicht zu unterschätzen.

Wir haben in einer früheren Studie festgestellt, dass die Massenbeschäftigung ortsfremder Arbeitnehmer*innen durch Leiharbeitsfirmen indirekt die Löhne nach unten drückt, die bestehenden Arbeitsbedingungen tendenziell untergräbt und sich nicht zuletzt negativ auf die Arbeitnehmervertretung auswirkt. Um Arbeitsstandards zu verteidigen, müssen die Gewerkschaften vor Ort praktische Maßnahmen zum Schutz der Arbeitsbedingungen entwickeln und dabei auch die spezifischen Interessen anderer gesellschaftlicher Gruppen berücksichtigen.³ Im Betrieb kann die Gewerkschaft über den Betriebsrat – sofern vorhanden – wichtige Informationen bekommen zu Themen wie die geplante Beschäftigungspolitik des Unternehmens, deren kurz- und langfristige Auswirkungen auf die Kostenstruktur oder die Planungen der Unternehmensleitung, die für die örtliche Belegschaft von Bedeutung sind, wie z.B. Qualität der Arbeitsplätze, Kompetenzen und Beschäftigungssicherung. Eine mögliche Lösung ist die Vereinbarung der

Begrenzung der Zahl der Leiharbeiter*innen oder einer Mitbestimmung bei der Regelung ihres Einsatzes. Der Zugang zu zuverlässigen und aktuellen Informationen ist in diesen Fällen entscheidend. Die Gewerkschaften kommen nur an Informationen über die Unterbringungs- und Reisekosten der Arbeitnehmer*innen, wenn ihre Vertreter*innen über Sitze im Betriebsrat verfügen, Informationen einfordern und die Entwicklungen nachverfolgen. Auch Gewerkschaftsmitglieder unter den Leiharbeiter*innen können eine nützliche Informationsquelle sein.

Die betriebliche Gewerkschaftsorganisation muss daher ein offenes Ohr für die Probleme haben, den Kontakt zu gefährdeten und schutzbedürftigen Gruppen von Arbeitnehmer*innen suchen, insbesondere zu einzelnen Mitgliedern dieser Gruppen, die bereit sind, für sich und andere einzustehen. Die Kontaktaufnahme mit den Arbeitnehmer*innen, die von Zeitarbeitsfirmen beschäftigt werden, ist eine große Herausforderung für die Gewerkschaften. Daneben ist auch die Organisation und Vertretung von Leiharbeiter*innen eine komplexe und schwierige Aufgabe, die nicht leichter wird, wenn es sich um eine Gruppe mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund handelt und verschiedene Sprachen gesprochen werden. Wir haben im Rahmen eines internationalen Projekts festgestellt, dass der akute Mangel an Informationen, vor allem in Bezug auf ihre Rechte, ein typisches Problem für nicht ortsansässige Arbeitnehmer*innen ist. Sie unterschreiben einen Vertrag, ohne ihn zu verstehen oder zu lesen. Die Aufklärung der Arbeitnehmer*innen und die Bereitstellung von Informationen ist eine wichtige Aufgabe der Gewerkschaften, die zeitnah und effektiv erfolgen sollte, um bestimmte Gruppen von Arbeitnehmer*innen und potenzielle Gewerkschaftsmitglieder zu sensibilisieren.

¹ Die Studie entstand teilweise im Rahmen des BARMIG Projektes, das von der Generaldirektion der EU-Kommission für Beschäftigung, Soziales, Qualifikationen und Arbeitskräftemobilität ko-finanziert wurde. Mehr dazu: <http://barmig.umcs.eu/>

² T. Meszmann (2022): *National Report Hungary*, BARMIG Project, CELSI <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2022/0210/132728-barmig-hu-final-report-pdf-version.pdf> (Download: 23. 07. 2022) p. 59.

³ Siehe auch: T. T. Meszmann, O. Fedyuk, V. Zentai (2020): *Helyi szakszervezeti kapacitásépítési lehetőség: Szakpolitikai tanulmány*. Center for Policy Studies, CEU. - Budapest: Friedrich-Ebert-Stiftung Büro Budapest, <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/16272.pdf>

*„Die betriebliche Gewerkschaftsorganisation muss daher ein offenes Ohr für die Probleme haben, den Kontakt zu gefährdeten und schutzbedürftigen Gruppen von Arbeitnehmer*innen suchen, insbesondere zu einzelnen Mitgliedern dieser Gruppen, die bereit sind, für sich und andere einzustehen.“*

Blick auf Debrecen

Die Beschäftigung von ausländischen Arbeitnehmer*innen durch Personaldienstleister und Zeitarbeitsfirmen oder die Beschäftigung von Studierenden durch entsprechende Agenturen (Studentenarbeit) ist auch in der Automobilindustrie in Debrecen und in der Region der nördlichen Tiefebene anzutreffen, wenn auch in geringerem Maße als in den westlichen Regionen Ungarns.

Die Probleme bei der Überlassung von Arbeitnehmer*innen sind ähnlich wie in anderen Teilen Ungarns. Das Nettoeinkommen von Leiharbeiter*innen ist oft höher als das von Festangestellten, aber die Beschäftigungsverhältnisse sind prekärer, denn einzelne Leiharbeiter*innen oder ganze Gruppen können problemlos weggeschickt werden, wenn der Entleiher den Vertrag mit dem Personaldienstleister kündigt. Manchmal bekommen Leiharbeiter*innen das Angebot einer Übernahme in Festanstellung. Ein typisches Problem dabei sind Gehaltskürzungen und weniger flexible Arbeitszeitregelungen, die damit oft einhergehen, so dass sich die Übernahme in eine Festanstellung für Arbeitnehmer*innen häufig „nicht lohnt“.

Die schwache Position und die prekäre Beschäftigung von ausländischen Zeitarbeiter*innen wird von den Arbeitgebern in vollem Umfang ausgenutzt. Ein Arbeitnehmer aus einem lokalen Betrieb in der Automobilindustrie fasst die Situation wie folgt zusammen: „Zu uns kommen Arbeiter*innen aus der Ukraine. Aber sie werden so schlecht bezahlt, die Armen ... und einige von ihnen haben besser gearbeitet als manche Ungarn. Ich mochte zwei oder drei von ihnen wirklich gerne, weil sie höflich waren. Einer hat die Arbeit von drei Leuten gemacht, das arme Schwein ... Er ist schließlich zurück nach Hause gegangen, weil es keinen Sinn macht, monatlang von

der Familie getrennt zu leben und dabei nicht wirklich viel mehr zu verdienen als zu Hause. Die hat man tatsächlich ausgenutzt.“

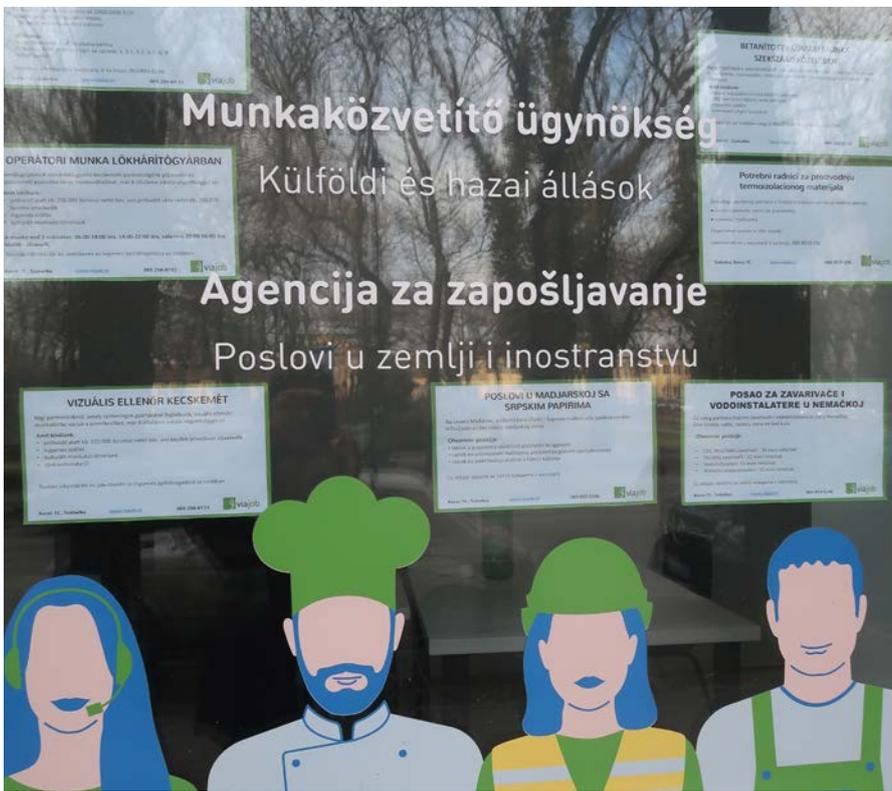
Es ist damit zu rechnen, dass die neuangesiedelten Unternehmen zumindest in der Anfangsphase mit Personaldienstleistern arbeiten, um mehr potenzielle Bewerber*innen zu erreichen und die Auswahl erfolgreich durchführen zu können. In Anbetracht der relativen Nähe zur Grenze und der üblichen Größe des Einzugsbereiches für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen ist anzunehmen, dass BMW über Personaldienstleister auch Arbeitnehmer*innen aus Rumänien und der Ukraine rekrutieren wird. Der Vorrang der kollektiven Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer*innen vor den individuellen Strategien der Einkommensmaximierung ist von entscheidender Bedeutung, denn sonst gibt es keine stabile Belegschaft und keine geregelten Arbeitsbeziehungen im Betrieb.

Vor allem in den ungarischen Universitätsstädten ist eine spezielle Form der Beschäftigung, die sogenannte Studentenarbeit, stark verbreitet. In diesem Rahmen werden regelmäßig auch sehr viele Studierende aus Nicht-EU-Ländern beschäftigt. In der ersten Jahreshälfte 2022 führten wir ein Gespräch mit Federica Piezzo in Budapest und Debrecen und haben Dutzende von Studierenden der technischen und medizinischen Universitäten befragt, die auch auf dem Arbeitsmarkt aktiv waren. Die Mehrheit der Studierenden erhielt ein Stipendium des *Stipendium Hungaricum*, das in der Regel die Unterbringung in einem Studierendenwohnheim sichert. Wenn wir die monatlichen Ausgaben abziehen, dann bleiben aus dem Grundstipendium etwas mehr als 40.000 Forint (ca. 100 €) für Lebensmittel übrig, was kaum zum Leben reicht. Die Studierenden suchen also in der Regel nach Jobs, um ihr Einkommen aufzubessern, oder, anders ausgedrückt, es bleibt ihnen nichts anderes übrig, als – wie er-

laubt – drei Tage in der Woche zu arbeiten. Wenn sie Mitglied eines Studierendenwerks werden, bekommen sie auch Zugang zum Arbeitsmarkt. In Ausnahmefällen helfen Freunde oder Bekannte bei der Kontaktaufnahme mit potenziellen Arbeitgebern.

Aber Studierende aus Nicht-EU-Ländern, die kein Ungarisch sprechen, haben nur begrenzte Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Mit der Ausnahme von Medizinstudent*innen gibt es in der Regel kaum Beschäftigungsmöglichkeiten, die zum Studiengang oder zum zukünftigen Beruf passen. Sie können sich nur für einen begrenzten Anteil der Stellen bewerben, die vom Studierendenwerk angeboten werden, weil Arbeitgeber meistens Ungarischkenntnisse voraussetzen und Arbeitsuchende mit nicht ausreichenden Sprachkenntnissen kaum berücksichtigen werden. Für diese Gruppe gibt es in Debrecen und Budapest vor allem drei Möglichkeiten: Kurierarbeit bei Plattformunternehmen, Arbeit in englischsprachigen Servicezentren und Hilfstätigkeiten in der Dienstleistungsbranche oder in Betrieben, die keine Sprachkenntnisse verlangen.

Studierende in Budapest arbeiten eher im Niedriglohnsegment des Dienstleistungssektors, während Studierende in Debrecen keine andere Wahl haben, als in Betrieben als Hilfskräfte zu arbeiten. Typischerweise arbeiten Informatik- oder Maschinenbaustudent*innen als Kurier, bei einem Autozulieferer in der Nachtschicht oder als Verpackungs- und Lagerarbeiter*innen in einer nahegelegenen Kleinstadt. In der Regel sind das monotone, unsichtbare Tätigkeiten. Der Spagat zwischen den Pflichten des Studiums und dem Jobben ist stressig und erfordert Energie und Willensstärke, ist aber auch eine Möglichkeit, den akuten Geldmangel während des Studiums zu beheben.



Bei der Integration ausländischer Studierender gibt es große Unterschiede. Einige erleben die Ungarn als sehr freundlich und hilfsbereit, andere fühlten sich rassistisch diskriminiert und berichteten von schockierenden Beispielen für Rassismus im Alltag, vor allem in Kleinstädten. Am Arbeitsplatz selbst kam das jedoch seltener vor. Ein Studierender mit dunklerer Hautfarbe fasst seine schockierenden Erfahrungen wie folgt zusammen: „Im Allgemeinen glaube ich, dass Ungarn, die schon mal für eine gewisse Zeit im Ausland gelebt haben, sich gegenüber Ausländern tolerant und hilfsbereit verhalten. ... Sie sind wirklich fantastisch. Aber dann gibt es Leute, die mich anstarren ... vor allem in öffentlichen Verkehrsmitteln. Meine ersten Monate in Ungarn waren deshalb überhaupt nicht angenehm. Wenn ich zum Beispiel in Gyöngyös an der Bushaltestelle stand, hielt der Bus oft nicht an, vor allem, wenn keine Einheimischen auf den Bus warteten. Der Busfahrer hielt nicht an, er fuhr einfach weiter. Im Supermarkt in Gyöngyös kam es sogar vor, dass die Leute ihre Kinder nicht in unsere Nähe ließen.“

Am Arbeitsplatz war negative Diskriminierung seltener. Es kam jedoch vor, dass Studierende mit dunkler Hautfarbe keine umfassende Erstunterweisung erhielten oder körperlich besonders anstrengende Tätigkeiten zugeteilt bekamen.

Die sehr prekäre arbeitsrechtliche Situation von Studierenden wurde relativ schnell deutlich. Einerseits können sie jederzeit und aus beliebigem Grund weggeschickt

werden, andererseits deckt die studentische Krankenversicherung Arbeitsunfälle nicht ab, d.h., die Studierenden müssen sehr darauf achten, arbeitsbedingte Verletzungen zu vermeiden.

Strategien der Gewerkschaften

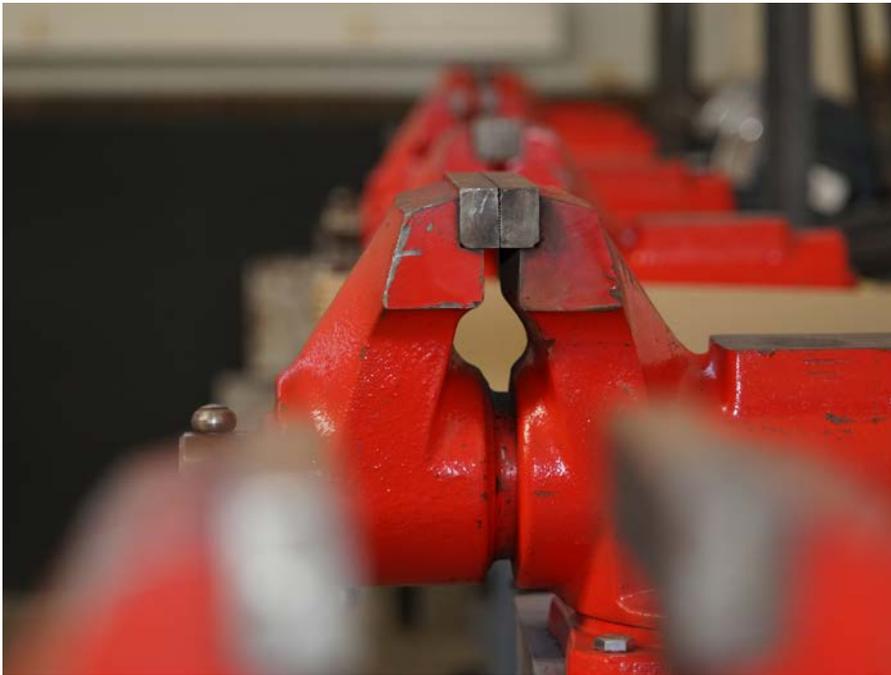
Selbst wenn es in der Berufs- und Allgemeinbildung künftig zu Verbesserungen kommen sollte, ist der Arbeitskräftemangel in Ungarn derart groß, dass die Beschäftigung von Arbeitnehmer*innen aus anderen Ländern weiterhin notwendig bleibt. Die Nachfrage der Arbeitgeber nach „zugewanderten“ Arbeitskräften wird wahrscheinlich anhalten oder sogar noch zunehmen, wobei die Gefahr von Sozialdumping und einer ständigen Verschlechterung bei der Qualität der Arbeitsplätze nicht zu unterschätzen ist. Es ist besonders bitter, dass die Nachfrage nach Arbeitskräften im Widerspruch zu der gegenwärtigen restriktiven Migrationspolitik und dem politischen Diskurs steht und die enorme Dynamik bei Zeitarbeitsfirmen und Personaldienstleistern ebenfalls auf die inkohärente Regelung der Beschäftigung von ausländischen Arbeitnehmer*innen zurückzuführen ist. Die Integration ausländischer Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt muss also verstärkt und dauerhaft in den Fokus gerückt werden, und das sollte auch eine gewichtige Aufgabe der Gewerkschaften sein.

Der Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ darf kein frommes Wunschdenken bleiben, sondern muss in die Praxis umgesetzt werden – auch dies eine Daueraufgabe der Gewerkschaften. Besonders gefährlich

und inakzeptabel ist es, wenn es zur Norm wird, dass Arbeitnehmer*innen aus dem Ausland oder anderen Landesteilen für den gleichen Lohn mehr arbeiten müssen. Es ist auch darauf zu achten, dass Arbeitnehmer*innen, die erkennbar anderen sozialen Gruppen angehören, bei der Zuteilung der Arbeitsaufgaben oder am Arbeitsplatz selbst nicht diskriminiert werden. Ziel der Gewerkschaften ist die Verhinderung ungleicher Arbeitsbelastung. Das ist bei schutzbedürftigen Beschäftigtengruppen besonders kompliziert. Die Gewerkschaften müssen sie für ihre langfristigen Interessen sensibilisieren und gleichzeitig dafür sorgen, dass sie dem Arbeitgeber nicht völlig hilflos ausgeliefert sind, und ihnen durch die Stärkung ihres Selbstwertgefühls die Angst nehmen, für ihre Rechte einzustehen.

Dazu brauchen die Gewerkschaften eine dreigleisige Strategie. Die erste Strategie betrifft die nationale Ebene und fällt in erster Linie in die Zuständigkeit der Gewerkschaftsdachverbände. Sie müssen das regulatorische Umfeld überwachen und auf die Weiterentwicklung der gesetzlichen Regelungen Einfluss nehmen, die Behörden auf ihre Verpflichtungen aufmerksam machen und mit den Arbeitsaufsichtsbehörden bei der Durchsetzung der gesetzlichen Verpflichtungen zusammenarbeiten. Sie sollten die Behörden auch immer wieder auf die Notwendigkeit aufmerksam machen, die frühzeitige Arbeitsmarktintegration von ausländischen Arbeitnehmer*innen zu fördern. Dazu gehören auch umfassende Informationen über die lokalen Normen, die arbeitsrechtlichen Institutionen, die eigenen sozialen Rechte und die Unterstützungsmöglichkeiten.

In Ungarn scheint der Kampf für Maßnahmen auf nationaler Ebene ein Kampf gegen Windmühlen zu sein, weil man nicht davon ausgehen kann, dass die Gewerkschaften Gehör finden. Der soziale Dialog hat hier einen rein symbolischen Charakter, und die



Gewerkschaften sind nicht in ausreichendem Maße an der Ausarbeitung von Gesetzen und der Überwachung und Kontrolle von Rechtsnormen beteiligt. Dabei könnten sie relevante und aktuelle Informationen aus der Arbeitswelt liefern, die zur Entwicklung wirksamer und nachhaltiger Lösungen beitragen könnten. Aber auch wenn die Aussichten nicht gut sind, sollten die Gewerkschaften stets darauf vorbereitet sein, alle gebotenen Möglichkeiten zu nutzen.

Die zweite Handlungsebene betrifft den Arbeitsplatz. Hier geht es für die Gewerkschaften um die richtige Methode und die Zusammenarbeit mit den gesellschaftlichen Akteuren, um bei den Arbeitsbeziehungen auf Unternehmensebene geregelte Verhältnisse sicherzustellen. Der Sammelbegriff „Gastarbeiter“ ist pauschal und negativ, er diskreditiert die Handlungsbereitschaft der Gewerkschaften und führt auch in die Irre. Nicht alle sind gleich, aber wir wissen, dass es in jeder Gruppe Menschen gibt, die in die Bewegung integriert werden und wichtige Verbündete bei der Umsetzung unserer Ziele sein können. Auf Unternehmensebene könnte der Fokus zunächst auf die Stärkung der sozialen Rechte von zugewanderten Arbeitnehmer*innen gelegt werden, einschließlich der Bereiche, die nicht direkt mit der Beschäftigung zusammenhängen, also z.B. eine umfassende Rechtsberatung.

Die dritte Handlungsebene ist die Vernetzung, die auch die branchenübergreifende, transregionale und transnationale Dimension der gewerkschaftlichen Organisationsarbeit mitberücksichtigt. Ungarn und die osteuropäischen Länder spielen inzwischen eine Vermittlerrolle bei der Migration von Arbeitnehmer*innen – über die Nachteile dieses globalen Phänomens wird viel ge-

sprochen, aber man muss auch die Chancen erkennen. Besonders sinnvoll sind hier Kontakte zu Gewerkschaften in den Ländern, die fast gleichzeitig Herkunfts- und Zielländer der Arbeitsmigration sind. Unter den EU-Mitgliedsstaaten sind Italien und Spanien besonders betroffen, und gerade in diesen Staaten gibt es innovative Gewerkschaftsnetzwerke, die sowohl schutzbedürftige Gruppen unterstützen als auch Arbeitnehmerinteressen und die erkämpften Rechte der lokalen Arbeitnehmer*innen verteidigen.

Wie einer Studie von Stefania Marino⁴ zu entnehmen ist, werden die Gewerkschaften in Spanien und Italien nun als erste Anlauf- und damit auch Beratungsstelle für zugewanderte Arbeitskräfte anerkannt, wenn es um soziale und arbeitsbezogene Dienstleistungen geht. In Italien erweiterte die CGIL den Rahmen für die internationale Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaften in den Herkunfts- und Zielländern, um die Qualität der Arbeitsplätze zu verteidigen. In Spanien haben die lokalen Gewerkschaftsvertretungen ein Netzwerk von Kontakten aufgebaut, das die Zusammenarbeit der lokalen, regional-territorialen und zentralen Verwaltungsebenen bei der Integration von zugewanderten Arbeitnehmer*innen sicherstellt. Dank dieser Initiative hat sich das Verständnis für die Bedürfnisse von Migrant*innen in der Gesellschaft des Ziellandes vertieft und neue Methoden bei der

⁴ Siehe z.B.: Marino, S.: *Trade unions, special structures and the inclusion of migrant workers*. Work, Employment & Society Vol. 29, No. 5, 2015, S. 826-842; illette BARMIG expert workshop, Youtube 01.02.2022, <https://www.youtube.com/watch?v=oV4us0MfNho> (Download: 22.07.2022).

„Die Nachfrage der Arbeitgeber nach ‚zugewanderten‘ Arbeitskräften wird wahrscheinlich anhalten oder sogar noch zunehmen, wobei die Gefahr von Sozialdumping und einer ständigen Verschlechterung bei der Qualität der Arbeitsplätze nicht zu unterschätzen ist.“

Integration entstehen lassen. Gute Initiativen gibt es auch in den Nachbarländern Ungarns: In Slowenien entstand auf Initiative der Gewerkschaften eine Beratungsstelle für Arbeitnehmer*innen, die sich selbst finanziert. Sie befasst sich mit rechtlichen Beschwerden ausländischer Arbeitnehmer*innen und unterstützt die ordnungsgemäße Arbeit der Arbeitsaufsichtsämter. In der Tschechischen Republik führten mehrere NGOs gemeinsame Projekte mit den Arbeitsaufsichtsämtern sowie einheimischen und zugewanderten Arbeitnehmer*innen durch.

In Ungarn muss auch die soziale Integration von Arbeitnehmer*innen ungarischer Nationalität aus anderen Regionen stärker berücksichtigt werden, weil die Arbeitskräftewanderung innerhalb Ungarns ein erhebliches Ausmaß angenommen hat. Als erster Schritt wäre es wichtig, dafür zu sorgen, dass Arbeitnehmer*innen, Gewerkschaftsmitglieder, nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch am Wohnort der Vasas-Gewerkschaft beitreten können. Eine solche Initiative könnte auch als Impuls und Bindeglied zur gewerkschaftlichen Organisation von Arbeitnehmer*innen aus anderen Ländern dienen.

„Wir brauchen Wertschätzung, Partizipation und Einbindung“

Reskilling, Reorganisation und neue Herausforderungen für Gewerkschaften und Betriebsräte

Interview von Tibor T. Meszmann mit Klaus Mertens, wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Betriebsrat ZF Friedrichshafen, Standort Schweinfurt, Mitglied im Gesprächskreis „Die Transformateure – Akteure der Großen Transformation“, Mitglied im Arbeitskreis Zulieferer der IG Metall Bayern; Mitglied im Arbeitskreis ZAUM der Rosa-Luxemburg-Stiftung (ZAUM = Zukunft, Auto, Umwelt, Mobilität)

Tibor T. Meszmann: Eine wichtige Komponente für erfolgreiche Transformation ist „Reskilling“. Das baut auf den sozialen und/oder technischen Kompetenzen von Beschäftigten auf. Wie sind deine Erfahrungen, was brauchen Arbeitnehmer*innen in diesem Prozess?

Klaus Mertens: Zunächst mal halte ich es für falsch, pauschal von „den Beschäftigten“ zu sprechen. Es gibt auf der einen Seite die Blue Collar Workers mit eher einfachen Bildungsabschlüssen, die in den Linien stehen und an den Fließbändern arbeiten. Dann gibt es fertigungsnahen Dienstleistungen wie die Instandhaltung oder die Logistik, und dann gibt es die hochqualifizierten ingenieur- und wirtschaftswissenschaftlichen Berufe.

Reskilling brauchen wir deshalb auf sehr unterschiedlichen Ebenen. Jemand, der am Fließband steht und vorher mit 5 oder 6 Handgriffen in der Stoßdämpferproduktion gearbeitet hat, der produziert Elektromotoren wieder mit 5 Handgriffen, aber eben mit anderen. Und wir haben in der Verlagerung der Stoßdämpfer-Produktion gelernt, dass nicht diese 5 Handgriffe sehr wichtig sind, sondern vielmehr die sozialen und individuellen Kompetenzen, mit der Neuorganisation des Arbeitsalltags oder mit Veränderung umzugehen. Es sind eben neue Kolleg*innen oder eine neue Halle, eine neue Kaffeemaschine, ein neuer Parkplatz, ein anderer Zugang zur Dusche und so weiter.

Deshalb brauchen die Leute Zeit und eine Art sozialarbeiterische oder sozialpädagogische Begleitung, um ihren Arbeitsalltag neu zu organisieren, weil sie teilweise aus einer Arbeitsroutine geholt werden, die 10 bis 15 Jahre alt ist. Und von daher ist der technische Reskilling- und Qualifizierungsaufwand bei den Bandarbeiter*innen nicht so hoch.

Bei den fertigungsnahen Dienstleistern sehe ich eigentlich auch wenig Probleme, weil die als Facharbeiter, als Schweißer, Maschinenschlosser usw. quasi die technischen Kompetenzen mitbringen, die sie unabhängig vom einzelnen Produkt anwenden können.

Wer ein richtiges Problem kriegt, das sind die Ingenieur*innen, die Strömungstechnik studiert haben und jetzt bei der Elektrotechnik neu anfangen müssen. Das Studium dauert 8 Semester, und kein Arbeitgeber dieser Welt wird sagen, wir warten mal 4 Jahre auf dich, bis du jetzt Elektrotechniker bist. Es gibt niederschwellige Reskillingthemen, die aber in den Entwicklungsbereichen noch nicht wirklich tragen. Aus gewerkschaftlicher Perspektive werden die Ingenieur*innen, die entlang des Antriebsstrangs von der Einspritzpumpe bis zum Auspuff tätig sind, die größten Probleme mit der Transformation haben.

TTM: Das klingt paradox. Welche Rollen und Herausforderungen siehst du denn für die Gewerkschaften und auch die Betriebsräte, dass sie die Beschäftigten mitnehmen und teilhaben lassen an diesen Prozessen?

KM: Zunächst mal denke ich, hat die IG Metall mit „FairWandel“ in Deutschland eine Überschrift gefunden, die dem gewerkschaftlichen Handeln einen Namen gegeben hat, der auf der einen Seite sagt, dass an der ökonomisch-ökologischen Transformation kein Weg vorbei führt, aber auf der anderen Seite, dass diese Transformation fair und sozial gerecht ablaufen muss.

Und ehrlicherweise muss man sagen, dass sich das Bewusstsein für diesen Transformationsprozess von der Gewerkschaftsspitze, die den Begriff „FairWandel“ in die Welt gesetzt hat, bis zu den Ebenen der betrieblichen Arbeit unterschiedlich schnell und nicht überall mit gleicher Intensität



entwickelt hat. Aber auch hier hat die Pandemie wie ein Katalysator gewirkt. Wir führen heute auch auf der betrieblichen Ebene keine Diskussionen mehr darüber, ob diese Veränderungen kommen. Wir führen keine Diskussionen mehr darüber, dass eine ökologische Verkehrswende mit weniger Individualverkehr, sprich Autos, kommen muss. Niemand stellt die Themen der Transformation grundsätzlich in Frage. Das wird akzeptiert!

Was uns trotzdem manchmal zerreißt, ist der Spagat zwischen der politisch-strategischen Diskussion und der operativen Umsetzung im Betrieb.

Einerseits haben wir als betriebliche Interessenvertretung das sogenannte „Brot- und-Butter-Geschäft“ abzusichern: darauf zu achten, Arbeitszeit und Entgelt gemäß dem Tarifvertrag zu regeln und eben auch für Beschäftigungssicherung zu sorgen. Deshalb können wir nicht sagen: „Hey, wir bauen hier den schmutzigsten Verbrennungsmotor aller Zeiten. Den schaffen wir morgen ab!“ Das kann ich als betriebliches Mitbestimmungsgremium überhaupt nicht machen. Die ureigenste Aufgabe, die historische Aufgabe der gewerkschaftlichen Arbeit würde man damit, wenn man so will, ad absurdum führen.

Aber als gesellschaftspolitisch bedeutende Organisation, als Gewerkschaft im 21. Jahrhundert, muss ich die sozial-ökologische Transformation auch im Betrieb fördern und daran arbeiten.

Diesen Spagat zu organisieren, ist für die gewählten Arbeitnehmervertreter*innen im Betriebsrat ganz schwierig. Man sollte deshalb auf der gewerkschaftlichen, auf der regionalen Ebene Plattformen für diese



betrieblichen Gewerkschafter*innen, Vertrauensleute, Aktiven schaffen. Sie müssen gleichzeitig als Mitglieder in Betriebsräten ihre Aufgaben erfüllen und sind teilweise zerrissen zwischen den Anforderungen betrieblicher Interessenvertretung und den Herausforderungen strategischer Zukunftssicherung. Sie brauchen Plattformen, wo sie sich kollegial austauschen können, die das auffangen und wo man sie fragt: „Wie geht es dir? Was brauchst du und wie können wir dir helfen? Was wollen wir gemeinsam tun?“ Das wäre für Gewerkschaften eine neuartige, sehr wichtige Aufgabe.

Aber es wäre auch ein Beitrag dazu, dass Mitglieder von Betriebsräten in den Betrieben vielleicht mit den gleichen Fragen auf die Mitglieder oder Beschäftigten zugehen und sie in diesem Veränderungsprozess unterstützen. Wir können meiner Ansicht nach nicht mehr länger mit einem paternalistischen Organisationsverständnis an die Mitglieder und Belegschaften herangehen, sondern wir brauchen Wertschätzung, Partizipation, Einbindung und müssen den Einzelnen, die Einzelne in den Mittelpunkt stellen.

Ich glaube, Betriebsräte waren schon immer Hausmeister*innen, Politiker*innen und Sozialarbeiter*innen. Ich glaube aber, dass in Zeiten der Transformation – also in Zeiten der Veränderung – die soziale Kom-

petenz, die sozialarbeiterische Kompetenz viel stärker gebraucht wird. Wir müssen in viel stärkerem Maße die Kolleg*innen bei Veränderungen begleiten, weil diese Transformation so grundsätzlich ist und alle Lebensbereiche trifft. Viele Unternehmen insbesondere in Deutschland fokussieren auf die technischen Seiten der Veränderungen, und HR hat gegenüber dem Controlling in den letzten Jahren ja völlig verloren. Deshalb sind eigentlich viele Betriebsräte in der Doppelrolle als HR Personal- und Organisationsentwickler einerseits und als Betriebsräte in der Interessenvertretung andererseits unterwegs.

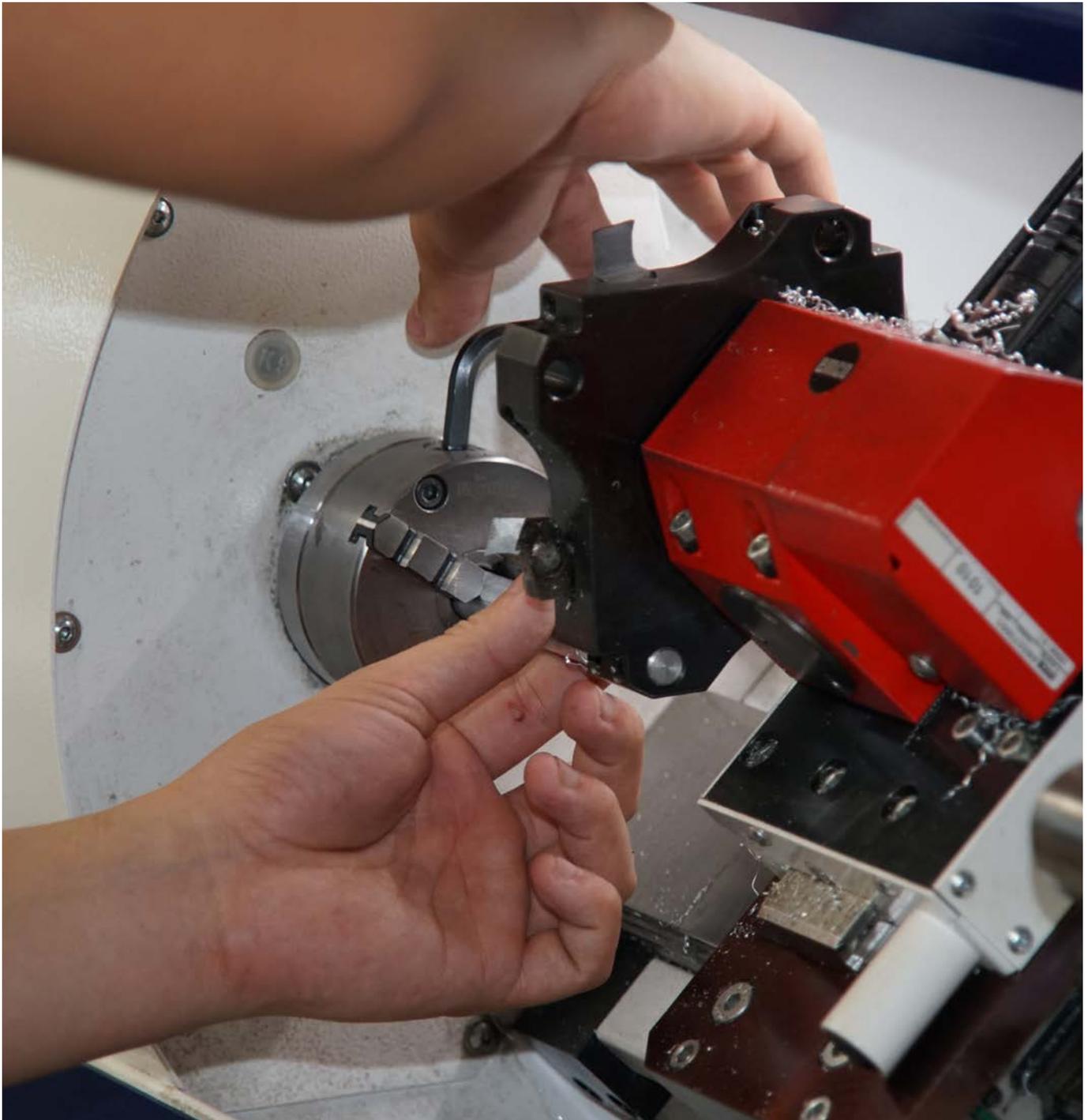
TTM: Also die Transformation könnte auch eine Möglichkeit sein für eine neue Synergie zwischen den Werken in Deutschland und Osteuropa? Was sind deine Einblicke?

KM: Ich glaube, die Zeiten, die auf uns zukommen, machen eine neue Produktionsorganisation in Europa notwendig. Vor dem Hintergrund der CO₂-Reduzierung in allen Bereichen, analog dem Greenhouse-Gas Protokoll, werden wir uns keine Logistikwege mehr leisten, die irgendwas aus Spanien oder aus der Ukraine just in time nach München bringen. Da hat man einen CO₂-Footprint, der einfach nicht mehr in die Zeit von Klimawandel und Ressourcenknappheit passt.

Deshalb brauchen wir einen europäischen Fertigungsverbund, der mit dezentralen Produktionskonzepten aus regionalen Schwerpunkten heraus regionalisierte Märkte bedienen wird. Den können wir nachhaltig gestalten, wenn wir Fabrikkonzepte finden, die Autos quasi in einer dezentralen Struktur, mit niedrigen Stückzahlen pro Werk, wettbewerbsfähig herstellen können. Ich habe das bereits in den 1990er Jahren erlebt, als keine großen Stahlwerke mehr gebraucht wurden, sondern Stahlwerke mit 900 Tonnen Jahresproduktion wirtschaftlich darstellbar waren. Und da, denke ich, wird die technologische Entwicklung, auch im Zuge der digitalen Transformation, hingehen.

Wir werden auf der einen Seite einen europäischen Fertigungsverbund haben, in dem wir über nationale Kompetenzen nachdenken müssen, die viel mit der sozialen Wohlfahrt und dem Sozialstaat in den einzelnen Ländern zu tun hat. Wie attraktiv sind die Bildungssysteme? Wie kostengünstig sind sie? Wie offen sind sie für alle Schichten der Bevölkerung? Genauso wie andere Themen, etwa Verkehrsinfrastruktur.

Und wir werden auf der anderen Seite dezentrale Produktionskonzepte haben, wie die Autos gebaut werden. Wie sich das genau darstellen wird, wird sich zeigen, aber wir als Gewerkschaften und Betriebsräte



können in den Funktionen, die wir ja teilweise im Unternehmen haben, auch darauf drängen, Produktionstechnik kleinstufiger zu skalieren, damit beispielsweise mit einem Standort in Ungarn der südosteuropäische Markt abgedeckt werden kann und mit einem polnischen Standort Nordosteuropa, mit Standorten in Frankreich, Mittel- und Südeuropa usw. Aber daran muss gearbeitet werden. Das sind konkrete technologische, politische und unternehmenspolitische Herausforderungen, weil ja Produktionskapazität wettbewerbsfähig herunterskaliert werden muss, genau wie politisch an einem Ausbau von Sozialstaat und Infrastruktur gearbeitet werden muss. Unternehmenspolitisch muss man sich eben davon verabschieden, dass irgendjemand irgendetwas besser oder schlechter

könnte als jemand anderes. Das bedeutet schlussendlich auch, die oft anzutreffende Fokussierung auf den Produktionsstandort Deutschland zugunsten einer europäischen Perspektive zu weiten!

TTM: Da klingt indirekt auch die Erkenntnis durch oder vielleicht auch eine Art von Lob für die Arbeitnehmer*innen aus Osteuropa, dass auch sie gute Kompetenzen gezeigt haben in den letzten 20 Jahren.

KM: Die Arbeitnehmer*innen aus Osteuropa brauchen von mir kein Lob. Die haben gute Schulen besucht. Wenn ich zum Beispiel die Situation in der Ukraine betrachte, wo viele Menschen aus Afrika studieren, weil es in Kiev, in Odessa ex-

zellente Hochschulen gibt, die bezahlbar und sozial offen sind. Da kann sich das deutsche Hochschulwesen einiges abschauen. Wir lassen in Deutschland die Menschen aus Afrika meistens außen vor. Das ist auch meine Erfahrung in Rumänien oder auch mit den polnischen Kolleg*innen. Die brauchen kein Lob von mir, sondern wir als Deutsche müssen akzeptieren, dass die Kompetenzen im Osten genauso hoch sind wie in Deutschland oder in Frankreich oder in Spanien.

Umschulung, Transformation und neue Herausforderungen für Gewerkschaften und Betriebsräte

Péter Eszenyi, Vorsitzender der Vasas-Grundorganisation bei Thyssenkrupp in Debrecen
Nikolett Szabó, Kassiererin der Vasas-Grundorganisation



Unser Stolz...

Die Aufgabe der Gewerkschaft besteht in erster Linie darin, den Kolleginnen und Kollegen zu helfen. Niemand will den Betrieb verlassen, alle wollen bleiben, aber manchmal stimmen die Voraussetzungen nicht. Die Beschäftigten arbeiten gerne bei diesem Automobilzulieferer, aber sie brauchen ein angemessenes Entgelt und angemessene Arbeitsbedingungen. Wenn das Betriebsklima und die Stimmung schlecht sind, fühlen sich die Arbeitnehmer*innen am Arbeitsplatz nicht wohl, Motivation und Leistungsbereitschaft nehmen ab.

Insbesondere in unorganisierten Betrieben in Ungarn finden die Anliegen der Arbeitnehmer*innen oft kein Gehör. Gute Gewerkschaften sehen eine ihrer Hauptaufgaben darin, die Kommunikation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmer*innen zu sichern. Jeder Mensch hat das Recht, sich zu wehren, und dazu ist es unerlässlich, Haltung zu zeigen und den Dialog zu suchen. Allerdings fühlen sich viele Führungskräfte angegriffen, wenn wir Stellung beziehen und unsere Forderungen eindeutig kommunizieren. Das aber ist ein Missverständnis.

Gemeinsam sind Arbeitnehmer*innen stärker, vor allem dann, wenn sie zusammenhalten und sich gegenseitig unterstützen. Wenn man sich an das Motto hält: „Wenn jemand mir hilft, dann helfe ich auch ihm“, läuft alles reibungsloser ab. Stellt die Gewerkschaft ihre Forderungen Schritt für Schritt, aber konsequent, und erzielt Ergebnisse, läuft alles im Betrieb problemloser.

Mittlerweile haben wir Strukturen aufgebaut, aber es gibt noch viele Probleme zu lösen. Es ist nicht leicht, die Interessen-

vertretung im Betrieb aufzubauen und zu erhalten, wenn die Arbeitnehmer*innen viele negative Erfahrungen im Job gemacht haben und entmutigt kündigen. Am Anfang war das auch für uns ein Hindernis, denn wir brauchen das Vertrauen der Beschäftigten, wenn wir etwas verändern wollen. Erfolgreiche Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen. Die Vasas-Experten sind bereit zu helfen, aber wenn nicht alle zusammenhalten, dann nutzt die Unterstützung nichts.

...und unsere Herausforderungen

Nicht immer ist die Werksleitung bereit, der Gewerkschaft auf Augenhöhe zu begegnen. Einen regelmäßigen Dialog zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft gibt es nicht. Da die Arbeitnehmervertretung einen direkten Überblick über die Produktion hat, sieht sie, wo die Produktion stockt und wo Probleme entstehen. In vielen Fällen werden die Probleme von der Werksleitung von vornherein nicht richtig angegangen, selbst wenn die Lösung keine oder nur geringe Kosten erforderte. Manchmal könnten schon kleine, unmittelbare Anpassungen wie die Änderung der Steuerung einer Anlage oder bessere fachliche Unterstützung oder Weiterbildung der Mitarbeiter*innen helfen. Eine Einstellung, die nur den Arbeitnehmer*innen, aber nie den Vorgesetzten die Schuld gibt, wenn etwas schief geht, ist nicht nur ungerecht, sie erhöht auch den Leistungsdruck. Das führt dazu, dass viele Mitarbeiter*innen kündigen und damit die Fluktuationsrate im Betrieb hochtreiben. Natürlich sind es nicht die unerfahrenen Mitarbeiter*innen, die gehen, sondern gute Fachkräfte, die schnell einen neuen Job bei einem anderen Unternehmen finden. Gesuchte Fachkräfte werden schnell

abgeworben. Deshalb macht unsere Gewerkschaft den Arbeitgeber immer darauf aufmerksam, wie wichtig es ist, sich um die Arbeitnehmer*innen zu kümmern und sie wertzuschätzen, denn alles andere führt zu großen Problemen und Verlusten, und die Misserfolge wirken sich auf alle aus.

Die Gewerkschaften in Debrecen stehen vor der großen Herausforderung, den Gemeinschaftsgeist unter den Beschäftigten zu fördern und zu erhalten. Gemeinschaftsgeist ist schwer vereinbar mit der jetzigen Situation, in der jeder seinen eigenen Lebensunterhalt sichern will und seine Freizeit und Kraft nur ungern für andere opfert. In einer Gewerkschaft müssen die Mitglieder eine echte Gemeinschaft bilden und sich zur Solidarität bekennen, wenn es um wichtige Ziele geht. Das lässt sich nur erreichen, wenn die Gewerkschaftsleitung mit den Beschäftigten in Kontakt bleibt. Während der Pandemie war das besonders schwierig. Vorteilhaft wäre es, wenn die Gewerkschaften ein Programmangebot in den Städten organisieren würden, das die Menschen anspricht. Das könnte es uns ermöglichen, offen und ehrlich mit den Beschäftigten zu reden und die Arbeit der Gewerkschaften kurz vorzustellen. Sinnvoll wäre auch der professionelle Kontakt zu Experten, so dass wir uns jederzeit bei rechtlichen Fragen beraten lassen könnten.

Lajos Palotás,
Vorsitzender der betrieblichen Vasas-Grundorganisation in Nyíregyháza

Unser Stolz...

Schon seit der Errichtung des Flextronics-Werks in Nyíregyháza im Jahr 2000 haben wir dort Gewerkschaftsarbeit geleistet. Die Werksleitung hat sich dagegen gewehrt, und es gab große Auseinandersetzungen. Ich war damals Vertrauensmann und habe mit anderen Beschäftigten die Gründung einer Betriebsgewerkschaft befürwortet. Das war der erste Wendepunkt. Es ist uns gelungen, als einzige Interessenvertretung im Betrieb präsent zu sein, was damals eine große Errungenschaft war.

2008 kam die LEGO Gruppe ins Spiel und schloss einen Vertrag über Fremdfertigung mit Flextronics ab. Flextronics hatte mehrere Standorte, und die Vorsitzenden der Betriebsgewerkschaften in den einzelnen Niederlassungen haben mich dazu überredet, eine aktive Rolle in der Gewerkschaft zu übernehmen. Ich habe den Betriebsratsvorsitzenden zu Treffen mit der Geschäftsführung begleitet. Wir führten Lohnverhandlungen, sprachen aber auch andere Themen an. Der Kampf der Gewerkschaft für die Interessen der Beschäftigten war sehr überzeugend. Für mich war das eine prägende Erfahrung, und so entschied ich mich, für die Gewerkschaft zu arbeiten. Ich war von der Wichtigkeit eines gewerkschaftlichen Interessenschutzes überzeugt, und es war ein gutes Gefühl, mich aktiv an dieser Arbeit beteiligen zu können.

Besonders stolz sind wir auf unseren Tarifvertrag. Dabei habe ich der Kollegin Marika Tarsoly, der Vasas-Expertin, viel zu verdanken, die mich beruflich wie privat unterstützt hat. Vor einem Jahrzehnt konnte man

noch zum Nachteil der Arbeitnehmer*innen vom Tarifvertrag abweichen, und wir haben es geschafft, diese Klausel aus dem Tarifvertrag zu entfernen. Bei uns gibt es abweichende Regelungen vom Tarifvertrag nur noch dann, wenn sie zu Gunsten der Arbeitnehmer*innen ausfallen.

Seit 2013 existiert Flextronics nicht mehr; die LEGO Manufacturing GmbH hat im Rahmen einer Nachfolgeregelung alle Mitarbeiter*innen übernommen. Die LEGO-Gruppe hat eine andere Einstellung zu den Arbeitnehmer*innen; man könnte sie als familienfreundlich bezeichnen. Ich erlebe in vielen Betrieben Konflikte und Auseinandersetzungen zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeber und bin stolz darauf, dass wir gute Beziehungen zum Arbeitgeber haben. Konflikte gibt es auch bei uns, aber wir können die Probleme lösungsorientiert besprechen, weil beide Seiten daran interessiert sind. Dass wir im Laufe der Jahre so gute Beziehungen zum Arbeitgeber entwickeln konnten, ist auch unser Verdienst.

Wir haben Zugriff auf Informationen, und der Arbeitgeber spricht mit uns auf Augenhöhe. Es gibt Bildschirme in den Gemeinschaftsräumen und Kantinen, auf denen Informationen stets abrufbar sind, außerdem Info-Tafeln und die Betriebszeitung „News Monitor“, in der auch die Gewerkschaft ihre Mitteilungen veröffentlichen kann. Gerade wird auch eine interne App vorbereitet, die die Mitarbeiter*innen mit wichtigen aktuellen Informationen versorgen soll, etwa wenn der Bus Verspätung hat, so dass niemand unnötig an der Haltestelle stehen muss.



...und unsere Herausforderungen

Was die Zukunft des Betriebes betrifft, ist zu sagen, dass die Produktionstechnologie weiterentwickelt wird und neue Maschinen in der Spritzgießerei eingesetzt werden sollen, die effizienter produzieren und Arbeitnehmer*innen ersetzen können. Selbstverständlich gibt es ein innerbetriebliches Weiterbildungsangebot, und zwar in Zusammenarbeit mit einer Berufsfachschule, in der zum Beispiel Maschinenbediener*innen oder Werkzeugmacher*innen ausgebildet werden. Alle Mitarbeiter*innen können sich für einen Jobwechsel im Betrieb bewerben, aber für bestimmte berufliche Tätigkeiten ist der erfolgreiche Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme erforderlich. Ohne Ausbildung kann man hier gar nicht arbeiten, und bei Neueinstellungen gibt es ein zweiwöchiges Ausbildungsprogramm. Man achtet sehr darauf, dass die Arbeitnehmer*innen alles Erforderliche lernen, damit sie sich auf ihre Tätigkeit vorbereiten und später durch Weiterbildungsmaßnahmen ihre Fachkenntnisse erweitern und eventuell auch andere Tätigkeiten übernehmen können.

Die größte Herausforderung für die Gewerkschaft bestand in den vergangenen Jahren darin, dem Mitgliederschwund vorzubeugen. Es ist nicht leicht, Arbeitnehmer*innen davon zu überzeugen, der Gewerkschaft beizutreten, denn von den Ergebnissen der Gewerkschaftsarbeit profitieren im gleichen Maße auch Nicht-Mitglieder. Ein weiterer großer Nachteil für mich persönlich besteht darin, dass ich im Schichtmodell arbeite und deshalb nicht zu allen Kollegen Kontakt habe. Zudem ist Gewerkschaftsarbeit ehrenamtlich. Vor allem Vertrauensleute erwarten eine Gegenleistung für ihre Bemühungen, und wenn es keine gibt, verlieren manche ihren Glauben an die Gewerkschaft.



Imre Molnár,
Vorsitzender der Vasas-Grundorganisation bei Vámosgép Kft

Unser Stolz...

Unsere größte Herausforderung ist eindeutig der Arbeitskräftemangel. Der Generationswechsel hat begonnen, viele gute Fachleute sind in den Ruhestand gegangen, und es wird immer deutlicher, wie schwierig es ist, sie zu ersetzen. Gute Fachleute und Arbeitnehmer sind in ganz Ungarn schwer zu finden, erst recht in dieser Region.

Nach reiflicher Überprüfung der Situation entschied sich die Leitung der VÁMOSGÉP Kft. (ungarische GmbH) gegen die Beschäftigung von mehr Arbeitnehmer*innen aus dem Ausland und für die fachliche Weiterbildung der vorhandenen Belegschaft. Die Unternehmensleitung hielt es für sinnvoller, Fachkräfte selbst auszubilden, und wir als Gewerkschaft unterstützen dieses Vorhaben. Das ist für alle von Vorteil, denn Weiterbildung sichert Zukunft im Berufsleben.

Im Rahmen einer Ausschreibung wurde im Werk ein Kompetenzzentrum errichtet, das Aus- und Weiterbildung in verschiedenen Berufen anbietet, zum Beispiel Schweißer, Schlosser und CNC-Maschinenbediener. Die Zahl der Auszubildenden steigt, immer mehr junge Menschen wollen das Bildungsangebot des Unternehmens nutzen. Mittlerweile melden sich bei uns auch lernwillige Jugendliche, die aus größerer Entfernung kommen. Viele wohnen in Studentenwohnheimen, andere fahren täglich bis zu 60 Kilometer, um bei uns eine bessere Ausbildung zu erhalten. Die Lehrwerkstatt zieht nicht nur Menschen aus einem relativ großen Umkreis an, sondern auch Menschen mit einer anderen beruflichen Ausbildung und aus einer anderen Generation.



...und unsere Herausforderungen

Der technologische Wandel lässt sich nicht aufhalten, und die berufliche Bildung muss damit Schritt halten. Wir halten unser Kompetenzzentrum für einen ersten großen Schritt auf diesem Weg. Unsere Gewerkschaft wird auch in Zukunft Maßnahmen zur Stärkung der beruflichen Ausbildung und zum Erhalt beruflicher Kompetenzen unterstützen.

Inzwischen gibt es bereits eine kleine Gruppe von Mitarbeiter*innen, die in ihrer Freizeit an betriebsinternen beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Viele Kolleg*innen haben erkannt, dass sie ihre fachlichen Kompetenzen durch gezielte Weiterbildung erweitern können; ein gutes Beispiel ist das Bildungsangebot für Schweißer. Auch unqualifizierte Personen erhalten bei uns die Chance, einen Beruf zu erlernen und später auch auszuüben. In unserem Kompetenzzentrum haben Interessierte die Möglichkeit, an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen oder in einer Lernumgebung technologische Innovationen zu erleben und sich fachlich weiterzuentwickeln.

Unseren Auszubildenden bieten wir an, nach Abschluss der Ausbildung als Praktikant*in in der Produktion zu arbeiten. Wer zum Beispiel als CNC-Maschinenbediener*in bei uns arbeiten möchte, kann diesen Beruf im Rahmen eines Praktikums ausprobieren – vielleicht ist es ja der richtige. Schließlich hat ein Absolvent der Berufsfachschule möglicherweise noch keinen Betrieb von innen gesehen, und es ist



wichtig, von Anfang an einen Überblick zu bekommen. Wir haben schon mit Auszubildenden gesprochen, die gar nicht wussten, was sie lernen würden. Hier versuchen wir dafür zu sorgen, dass Auszubildende, die bei uns erfolgreich die Berufsausbildung absolviert haben und ihren neuen Beruf gleich ausüben möchten, ein klares Bild von ihrer beruflichen Zukunft erhalten. Manche Auszubildende leisten zum Beispiel Hilfsarbeiten in der Produktion und bekommen dadurch einen Einblick in die Produktion. Viele begeistern sich für ihre zukünftige Arbeit – aber leider bleiben nicht alle bei uns. Das liegt an der geografischen Entfernung. Die tägliche Fahrzeit zur Arbeit sollte möglichst kurz sein, denn generell legen die Arbeitnehmer*innen ungern jeden Tag größere Distanzen zurück. Für die Gewerkschaft heißt das, in Zukunft die Probleme von Berufspendlern stärker in den Blick zu nehmen.

Sándor Tóth,
Vorsitzender der betrieblichen Vasas-Grundorganisation „Hajdú Ipari Park“

Unser Stolz...

Am 1. April 2022 wurden wir als neue betriebliche Grundorganisation von Vasas gegründet. In den letzten sechs Monaten haben wir die Arbeit der Gewerkschaft auf eine neue Grundlage stellen können – unser größter Erfolg. Die Hajdu Hajdúsági Ipari Zrt. hatte bereits eine unabhängige Gewerkschaft, aber wir haben andere Methoden und Techniken eingesetzt. In weniger als sechs Monaten ist unsere Mitgliederzahl von 41 auf 90 gestiegen.

Ich arbeite seit 33 Jahren für das Unternehmen, und jetzt haben wir es geschafft, ein Kollektiv zu bilden, ein Gremium von Vertrauensleuten, mit Kolleg*innen, die aktiv und auch bei der Arbeit ein Vorbild für andere sind. Was ich in der Gewerkschaftsarbeit vermisst habe, waren Kontakte, eine funktionierende Kommunikation untereinander, den Ehrgeiz, Menschen zu mobilisieren. Das Wichtigste in unserer Arbeit ist es, Kontakt herzustellen, mit den Menschen zu sprechen, ehrlich und glaubwürdig zu kommunizieren. Und wenn die Kolleg*innen die Körperschaft mit einer Angelegenheit beauftragen, werde ich diesen Auftrag erfüllen und ihre Position auf jeden Fall vertreten. Es ist sehr wichtig, den Mitgliedern klar zu machen, dass wir nicht unsere eigenen, sondern ihre Interessen vertreten wollen. Ich würde mir wünschen, dass sich bei Hajdú in kurzer Zeit herumspricht, wie gut es ist, dieser Gewerkschaft anzugehören. Einer Gewerkschaft, einem guten Team, in dem wir füreinander kämpfen können.

Das Ziel, die Bedeutung einer Gewerkschaft besteht meiner Meinung nach darin, die Ausbeutung der wertschöpfenden Arbeiter*innen zu verhindern. Dass sie also nachts nicht total erschöpft und todmüde ins Bett gehen müssen, sondern langfristig entsprechend nachhaltige Bedingungen und Arbeitsverhältnisse haben. Ich glaube fest daran, dass ein Arbeitsplatz auch Gewinn erwirtschaften kann, wenn gleichzeitig die Beschäftigten zufrieden sind. Die Arbeitnehmer*innen müssen nicht unbedingt den Kürzeren ziehen und enttäuscht nach Hause gehen, weil sie zwar wieder müde geworden sind, aber am Ende des Monats die Rechnungen trotzdem nicht bezahlen können, oder weil sie Rechtsverstöße erleben, gegen die man nichts unternehmen kann. Die Gewerkschaft kann in diesen Situationen helfen, weil Mitglieder im Falle einer Verletzung ihrer Rechte jemanden haben, an den sie sich wenden können. Die

Gewerkschaft kann Rechtshilfe leisten, einen Anwalt zur Verfügung stellen, in einer kritischen Situation beim Arbeitsverhältnis Stellung beziehen. Ein Gewerkschaftsfunktionär kann eine Kontrollinstanz, eine Bremse am Arbeitsplatz sein, die skrupelloses Verhalten des Arbeitgebers verhindern kann.

Wer in die Gewerkschaftsarbeit einsteigt, will offensichtlich etwas erreichen. Man tut es nicht, um Anerkennung zu bekommen, um sich auf die Schulter klopfen zu lassen. Für mich geht es um menschliche Beziehungen und Feedback. Ich habe viele Menschen kennengelernt und überrascht festgestellt, welche Emotionen selbst eine kleine Freundlichkeit auslösen kann. Das hat mir gezeigt, dass Gewerkschaftsarbeit sinnvoll ist.

Sie steht in krassem Gegensatz zu der negativen Kritik, die am Arbeitsplatz normal ist, und dem Lob, das man nicht bekommt.

...und unsere Herausforderungen

Weiterentwicklung liegt in der menschlichen Natur, und der Fortschritt ist nicht aufzuhalten. Wir sehen, dass es in Ungarn einen Mangel an Arbeitskräften gibt. Die Technologie schreitet voran, nicht nur in der Automobilindustrie. Viele Unternehmen versuchen, die Produktion durch Robotisierung zu entwickeln, und ersetzen dabei die Arbeiter*innen. Dennoch denke ich, dass der Mensch das wichtigste Kapital ist. Wir müssen ein neues Gleichgewicht finden, das ein friedliches Miteinander von Maschinen, Robotern und Menschen ermöglicht. Auch die Gewerkschaft muss sich den neuen Herausforderungen stellen.

Ohne die richtigen Fähigkeiten können wir nicht überleben. Wenn BMW die Produktion in der Region beginnt, werden viele Arbeiter*innen benötigt. Wir können Zulieferer für einen großen Automobilhersteller werden. Die Frage ist, wie wir die wachsende Nachfrage befriedigen können. Aus Sicht der Arbeitnehmer*innen müssen wir Präzisionswerkzeuge und -teile auf Präzisionsmaschinen herstellen. Ich gehe davon aus, dass dazu spezielle Fähigkeiten benötigt werden, die über die rein manuelle Arbeit hinausgehen. Ein Unternehmen, das ungelernte Arbeitskräfte beschäftigt und sich nicht um die Ausbildung kümmert, wird keinen Erfolg haben. Glücklicherweise hat



das Management in unserem Unternehmen verstanden, dass wir nicht wettbewerbsfähig sein können, wenn wir uns nicht auf die Ausbildung, auf die interne Schulung konzentrieren.

Für die Arbeitnehmer*innen ist die Ausbildung aus meiner Sicht auf jeden Fall wichtig. Lernen ist sinnvoll, und ich ermutige jeden dazu, denn wenn man sich weiterbildet, kann man einen besseren Job finden. Es ist auch sehr wichtig, ein zweites Standbein zu haben. Wir sollten mehrere Berufe erlernen, denn man weiß nie, was einmal gebraucht wird. Wissen kann nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch in anderen Bereichen des Lebens nützlich sein. Lassen wir junge Menschen lernen, denn das fordert die Zukunft. Ohne Lernen kann man nichts erreichen. Es ist sehr wichtig, dass die jungen Leute hier in Ungarn bleiben und nicht ins Ausland gehen, aber dazu brauchen sie eine Perspektive. Ich glaube, gute Kommunikation hängt auch vom Bildungsgrad der Arbeitnehmer*innen ab. Damit hängt die Qualität der Gewerkschaft auch von der Qualifikation ihrer Mitglieder ab, denn so können wir auch in anderen Bereichen besser mitreden und unsere Meinungen besser formulieren. Wir können uns entwickeln – auch dafür ist eine Gewerkschaft gut. Als Gewerkschaftsfunktionär bekommt man bei Sitzungen und Schulungen neue, frische Informationen, Emotionen und Impulse. Man ist nie zu alt, um Neues zu lernen. Ich habe auch mit 50 noch viele positive Erfahrungen gemacht.

Eins ist also sicher in der Arbeitswelt: Sie verändert sich ständig. Das gilt für Arbeit-

nehmer*innen genauso wie für die Arbeitgeber. Aus diesem Grund wünsche ich mir viel mehr Kommunikation und Dialog am Arbeitsplatz, um alles zu besprechen, unsere Meinungen und Ideen zu äußern, sodass auch andere erfahren, wie wir die Welt sehen. Der Aufbau einer starken, gesunden Arbeitsbeziehung zum jeweiligen

Arbeitgeber ist wichtig. Wenn der Arbeitgeber erkennt, dass die Gewerkschaft als Interessenvertretung der Arbeitnehmer*innen langfristig auch für ihn Vorteile bringt, ist das für beide Seiten konstruktiv. Bessere Gesundheit und bessere Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer*innen sind auch für den Arbeitgeber von Vorteil.

Die gesundheitlichen Auswirkungen der gemeinschaftlichen Einführung eines Arbeitszeitkontos oder der Anwendung einer bestimmten Arbeitszeitregelung können dazu führen, dass die Menschen auch in 10 Jahren noch arbeitsfähig sind.



Unser Stolz...

Ich habe in Budapest eine Ausbildung zum Elektriker gemacht und war Lehrling bei der BKV (Budapester Verkehrsbetriebe). Dort habe ich die Gewerkschaft kennengelernt. Fast alle Beschäftigten waren organisiert, und im Betrieb herrschte eine familiäre Stimmung. Das gefiel mir sehr. Als ich in Mátészalka zu HOYA kam, wusste ich bereits, worum es bei der Gewerkschaft geht, und ich hielt es für eine gute Idee, zu einer guten Gemeinschaft zu gehören. Also trat ich sofort wieder der Gewerkschaft bei. Damals war die Arbeitslosigkeit sehr hoch, und ich dachte, dass ich mich an die Gewerkschaft wenden könnte, wenn ich ein größeres Problem am Arbeitsplatz habe. Denn in seinen Zwanzigern kennt man seine Rechte und Pflichten meistens noch nicht, es ist also sicherer, wenn man in der Mannschaft einen guten „Abwehrspieler“ hat.

Ich freue mich, dass wir einen sehr guten Kollektivvertrag haben, den mein Vorgänger ausgehandelt hat. Unser Kollektivvertrag sieht unter anderem vor, dass neue Beschäftigte nicht nur eine Ersteinweisung in Sachen Brand- und Arbeitssicherheit erhalten, sondern die Betriebsgewerkschaft bei der Einstellung in 20 Minuten die Arbeit der Gewerkschaft vorstellen kann. Unter anderem können wir dabei erklären, in welchen Fragen unser Kollektivvertrag positiv von den Regelungen des Arbeitsgesetzbuches abweicht.

Unsere Gewerkschaft entwickelt sich ständig weiter. Die Meinung der Gewerkschaft

Zoltán Lakatos

Vorsitzender der VASAS-Grundorganisation bei HOYA

wird von der Werksleitung angehört. In dem Maße, wie unser Unternehmen laufend expandierte, nahmen auch die Sorgen, Probleme und Konflikte mit dem Arbeitgeber stetig zu. In einer solchen Situation wenden sich viele Beschäftigte an die Gewerkschaft. Erst neulich ist es vorgekommen, dass der Arbeitgeber die Kurzpause von 5 Minuten bei einem Team streichen wollte, weil es die Stückzahl nicht erreichte. Die Kollegen informierten mich über das Problem, und ich hatte ein Gespräch mit ihrem Vorgesetzten. Ich habe den Vorgesetzten gefragt: Können Sie jeden Tag 100 Prozent Leistung geben? Es gibt hier im Betrieb zum Beispiel die neuen Maschinen, die auf dem neuesten Stand der Technik sind. Es ist kein Geheimnis, dass es viele Probleme mit diesen neuen Maschinen gibt. Nicht einmal eine vollautomatische Anlage bringt jeden Tag 100 Prozent Leistung, also wie kann man von Beschäftigten erwarten, dass sie jeden Tag die gleiche Stückzahl produzieren? Und wenn weniger produziert wird, droht der Arbeitgeber gleich mit der Streichung der Kurzpause oder mit anderen Sanktionen. Ich denke, das macht keinen Sinn. Ich habe das Problem mit dem Vorgesetzten besprochen, und die Maßnahme wurde zurückgenommen.

Die Geschäftsleitung behandelt uns als Partner: kürzlich hat sie uns gebeten, die Belegschaft zu befragen, wie ihre Haltung zum Unternehmen verbessert werden könne, damit die Beschäftigten stärker das Gefühl haben, dass sie am Erfolg des Unternehmens beteiligt sind.

Das meiste Feedback bekommen wir nach Entgelterhöhungen. Die Reaktionen lauten: „Danke, ihr habt gute Arbeit geleistet“ oder „das habt ihr gut gemacht“. Aber wir bekommen ähnliche Reaktionen auch, wenn wir einen kleineren Erfolg erzielen – zum Beispiel, als wir mit dem Arbeitgeber vereinbart haben, dass in der Pausenzone eine zweite Kaffeemaschine aufgestellt wird. Wenn wir einen Ausflug für unsere Mit-

glieder organisieren, dann befragen wir sie im Anschluss: Wie hat euch der Ausflug gefallen? Wart ihr zufrieden? Habt ihr Verbesserungsideen? Wenn wir ein Feedback von unseren Mitgliedern bekommen, dann freuen wir uns über die Ergebnisse unserer Arbeit.

...und unsere Herausforderungen

Als ich hier anfang, waren wir noch ein viel kleineres Unternehmen mit zwei- bis dreihundert Beschäftigten. Damals herrschte eine familiärere Atmosphäre im Betrieb, jeder kannte wirklich jeden. Wenn man die Beschäftigten eingeladen hat, an einer Veranstaltung aktiv teilzunehmen, dann kamen alle. Zum Beispiel waren damals alle Beschäftigten am 1. Mai dabei. Leider ist es heute nicht mehr wie früher. Der Betrieb beschäftigt fast eintausendvierhundert Menschen. Das ist eine große Belegschaft, und wir haben nicht mehr das familiäre Miteinander im Betrieb, wie wir es früher hatten ... Die Menschen haben sich verändert. Sie kommen zur Arbeit, nach 8 Stunden Arbeit geht jeder nach Hause. Und niemand kommt auf die Idee, am Nachmittag gemeinsam irgendwo hinzugehen, um etwas zu besprechen oder um zu grillen. Das ging damals einfacher, weil die Leute in zwei oder drei Schichten arbeiteten. Jetzt haben wir dieses Vier-Schicht-Modell. Ich glaube, der Arbeitsrhythmus hat die Menschen verändert. Es ist zunehmend schwer, Leute zusammenzubringen, weil die vier Schichten alle sehr belasten. Manchmal ist es sogar schwierig, eine Gewerkschaftsversammlung zu organisieren. Das finden wir problematisch, denn wir haben das Ziel, dass die Arbeitnehmer*innen sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, weiterhin einen guten Job haben, einander kennen und eine Gemeinschaft bilden.

Aktiv einmischen und mitreden!



Interview mit Jochen Schroth, IG Metall Vorstand, Bereichsleiter Transnationale Gewerkschaftspolitik

Tibor T Mezzmann: Die Digitalisierung hat massive sozioökonomische Auswirkungen und verändert die Arbeitsprozesse und die Arbeitsorganisation in den Betrieben und Industrien gravierend. Angesichts dieser Entwicklung ist mir klar, dass die Gestaltung dieser neuen Arbeitsplätze nicht abgeschlossen ist. Da ist sicher noch vieles offen, was die IG Metall erst in den nächsten Jahren bewerten kann und muss. Eine zentrale Frage für die IG Metall scheint mir die zu sein, wie man die Beschäftigten aktiv in den Veränderungsprozess einbeziehen kann. Was sagen uns die bisherigen Projekte der IG Metall? Warum sind sie wichtig und was sind die wichtigsten Schlussfolgerungen?

Jochen Schroth: Ja, der technologische Wandel wurde in Deutschland schon vor einigen Jahren vor allem unter dem Stichwort Industrie 4.0 diskutiert. Aus Sicht der Gewerkschaften handelt es sich um einen gestaltungsoffenen Prozess. Darum geht es, deshalb sind wir als IG Metall gefordert, zusammen mit den Betriebsräten und Vertrauensleuten in den Unternehmen diesen Prozess proaktiv zu beeinflussen und nicht wie das Kaninchen vor der Schlange zu sitzen und zu warten, bis neue Industrie-4.0-Technologien wie Rationalisierungspeitschen durch die Betriebe fegen. Wir müssen uns um eine faire Arbeitswelt, um gute Arbeitsbedingungen, um Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, um Fragen der Entlohnung kümmern. Wenn wir die Arbeit nach unseren Vorstellungen gestalten wollen, heißt das: Wir müssen uns in diesen Gestaltungsprozess von Anfang an einbringen. Denn wie die Erfahrung, die uns am Anfang der betriebspolitischen Projekte in der IG Metall sehr umgetrieben hat, gezeigt hat, betrachten die meisten Unternehmen die Digitalisierung der Arbeitswelt ausschließlich durch eine technologiegetriebene Brille. Das ist aber nicht die Perspektive der Gewerkschaften. Wir haben

eine arbeitsorientierte Perspektive, und das haben wir von Anfang an auch sehr stark betont. Deshalb hieß unser Slogan auch bereits zu Beginn der Projekte: Industrie 4.0 braucht Arbeit 4.0.

Wir müssen den Fokus also viel stärker auf die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten lenken. Das haben wir in sehr vielen betrieblichen Projektinitiativen gemeinsam mit den Beschäftigten umzusetzen versucht. Der erste Schritt in diesem Kontext ist von zentraler Bedeutung: Es geht darum, unsere Vertrauensleute und Betriebsräte zu befähigen, sich mit solchen Fragestellungen zu beschäftigen. Das bedeutet Ausbildung und Qualifizierung. Deshalb war in unseren Projektinitiativen von Anfang an auch die Frage der Weiterqualifizierung der Beschäftigten von zentraler Bedeutung. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es für Industrie 4.0 und neue Technologien keine Blaupause gibt. Der sogenannte Digitalisierungsgrad in den Unternehmen ist sehr unterschiedlich. Deshalb müssen wir die Kolleginnen und Kollegen an ihren jeweiligen Problemstellungen im Unternehmen abholen. Das heißt konkret: Auf ihre Bedürfnisse eingehen, zuhören und, basierend auf ihrem Kenntnisstand und der Situation im Unternehmen, passgenaue Qualifizierungsreihen und Unterstützungsmöglichkeiten entwickeln. Bei unseren Projekten rund um Arbeit und Innovation haben wir das in den Jahren zwischen 2016 und 2019 in rund 100 Unternehmen ausprobiert und umgesetzt. Am Beginn dieses Prozesses stand immer ein Auftragsworkshop im Betrieb, wo wir uns mit den Betriebsräten und Vertrauensleuten angeschaut haben: Wie ist die konkrete Situation im Betrieb, wo ist der größte Unterstützungsbedarf, welche aktuellen Projekte werden vom Arbeitgeber vorangetrieben? Geht es um die Anzahl von Leichtbaurobotern in der Montage? Geht es um Tablets, die eingesetzt werden sollen?

Geht es um Fragen neuer Geschäftsmodelle? Laufen Produkte aus, weil man sie nicht mehr benötigt? Was auch immer! Basierend auf diesen Erkenntnissen haben wir versucht, passgenaue Projekte zu entwickeln und in den Betrieben zu begleiten.

Hier haben wir mit zwei Säulen gearbeitet: Ein dem Kenntnisstand der Kolleg*innen angepasstes Qualifizierungskonzept über 5 Module à 3 Tage, das wir mit Unterstützung durch unsere gewerkschaftlichen Pädagog*innen und mit Hilfe von Projektpersonal in gewerkschaftlichen Bildungszentren der IG Metall umgesetzt haben. Die zweite Säule bestand in der Entwicklung eines eigenständigen Projektes im Betrieb, begleitet von eigenem Know-how und bei bestimmten Fragestellungen bei Bedarf auch unterstützt durch Wissenschaftler*innen oder Expert*innen. Uns ging es darum, Kompetenzen zu entwickeln und dahin zu bringen, wo wir sie am nötigsten brauchen, nämlich in die Betriebe.

Eine weitere zentrale Schlussfolgerung in diesem Kontext lautete: Je früher es bei solchen Prozessen gelingt, den Arbeitgeber mit ins Boot zu holen, um so besser gelingen die Projekte. Denn auch in Deutschland stoßen wir an Grenzen bei der Mitbestimmung. Wenn wir es schaffen, ein gemeinsames konkretes Verständnis der Arbeitswelt in den jeweiligen Betrieben zu entwickeln, kommen wir besser ans Ziel. Und um so besser kann man sich auch gemeinsam in eine Richtung entwickeln. Der andere Aspekt, der im diesem Kontext von zentraler Bedeutung ist, hat nur sehr wenig mit sozialpartnerschaftlichem Agieren oder Co-Management zu tun. Häufig gibt es auch Konflikte, weil wir uns ja aktiv einmischen, weil wir eine neue Rolle besetzen. Die fordern wir ein, und häufig wird der Arbeitgeber von der Kompetenz, die hier entwickelt wurde, überrascht – um es positiv zu formulieren. Plötzlich will sich die IG Metall mit ihren Betriebsräten und Vertrauens-

„[Beim technologischen Wandel handelt es sich aus Sicht der Gewerkschaften] um einen gestaltungsoffenen Prozess. Darum geht es, deshalb sind wir als IG Metall gefordert, zusammen mit den Betriebsräten und Vertrauensleuten in den Unternehmen diesen Prozess proaktiv zu beeinflussen und nicht wie das Kaninchen vor der Schlange zu sitzen und zu warten, bis neue Industrie-4.0-Technologien wie Rationalisierungspeitschen durch die Betriebe fegen. Wir müssen uns um eine faire Arbeitswelt, um gute Arbeitsbedingungen, um Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, um Fragen der Entlohnung kümmern. [...] Bei unseren Projekten rund um Arbeit und Innovation haben wir das in den Jahren zwischen 2016 und 2019 in rund 100 Unternehmen ausprobiert und umgesetzt.“

leuten bei solchen Fragen auf Augenhöhe mit dem Management auseinandersetzen. Dann bekommt die Frage des Konfliktmanagements und der Möglichkeit, letztlich auch Konflikte austragen zu können, eine zentrale Bedeutung. Für die IG Metall bedeutet das im Umkehrschluss, im Rahmen der Transformation der Arbeitswelt Gestaltungsmacht zu bekommen. Die haben wir vor allem da, wo wir starke und gut organisierte Belegschaften haben. Das heißt, je besser wir organisiert sind, je mehr wir in der Lage sind, bei Bedarf auch Proteste zu organisieren, um unsere Forderungen am Verhandlungstisch zu untermauern, um so besser sind auch die Ergebnisse bei den Projekten, die wir angestoßen haben, und um so besser gelingt es uns, in diesen Gestaltungsprozess die Perspektiven der Beschäftigten einzubringen.

Nur mit gut organisierten Belegschaften, nur mit einer starken IG Metall, mit starken Betriebsräten und Vertrauensleuten können wir die Zukunft der Arbeitswelt so gestalten, wie wir sie uns vorstellen. In diesem Prozess ist die Einbeziehung der Beschäftigten von zentraler Bedeutung. Wir müssen von Anfang an darüber diskutieren, welche Rolle wir als ihre „Vertretungsorgane“ in diesem Prozess eigentlich spielen. Die Kraft der Belegschaften können wir nur dann nutzen, wenn sie wissen, um was es geht. Wenn sie verstehen, dass es um ihre Arbeitsplätze geht, um ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen. Deshalb haben sie jedes Recht der Welt, in diese Prozesse von Anfang an mit einzusteigen. Es geht auch darum, die Verhandlungsposition des Betriebsrats zu stärken. Wir wollen weg von der Stellvertreterpolitik vergangener Jahre. Da wurde ein Verhandlungsergebnis häufig im Hinterzimmer ausgehandelt und dann bei einer Versammlung mitgeteilt. Heute wollen wir, dass Beschäftigte von Anfang an Teil der Prozesse sind. Sie sollen die Möglichkeit haben, sich mit ihren Meinungen,

mit ihren Wünschen und auch mit ihren Ängsten einzubringen.

TTM: Also ist auch in Deutschland die Beteiligung der Beschäftigten notwendig, um auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber verhandeln zu können? Ist das für die Gewerkschaften und für ihre betrieblichen Funktionär*innen nicht auch ein Lernprozess?

JSch: Es geht um das Aushandeln auf Augenhöhe, und dazu gehören eigene Kraft und Kompetenzen. Es geht also nicht nur darum, auf dem Papier die betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten in Deutschland formal zu nutzen, wir müssen sie auch in die Praxis umsetzen. Deshalb müssen die Betriebsräte und Vertrauensleute der IG Metall mit passgenauen Unterstützungsmöglichkeiten und Qualifizierungsangeboten in einem solchen Prozess eine adäquate Rolle spielen. Bei Bedarf machen wir das auch mit externer Unterstützung, also z.B. mit Betriebswirt*innen oder Jurist*innen und Arbeitswissenschaftler*innen. So werden wir tatsächlich in die Lage versetzt, solche Zukunftsthemen entsprechend aushandeln zu können. Mir ist hierbei noch eine weitere Schlussfolgerung aus vielen Projektinitiativen wichtig. Häufig stoßen wir bei unseren eigenen Leuten am Anfang auf Widerwillen, auf Ängste, sie wollen sich auf diesen Prozess zunächst nicht einlassen. Das ist auch verständlich. Sie fragen uns: Was sollen wir denn noch alles machen? Ihre Ressourcen sind begrenzt, gerade in den kleineren und mittelständischen Betrieben. Da gibt es meist keine oder nur sehr wenige freigestellte Betriebsräte. Die haben nicht so professionelle Strukturen, wie es nach außen scheint. Und wir haben in vielen Gesprächen Überzeugungsarbeit leisten müssen, dass es nicht darum geht, on-top irgendetwas zusätzlich zu machen, sondern dass das, was wir hier machen und entwickeln, mit einer grund-

sätzlichen Haltung zur Gewerkschaftsarbeit im Betrieb zu tun hat.

Klar sind das auch für uns wichtige Lernprozesse. Du hast da wichtige Kernkompetenzen angesprochen. Die Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Entlohnung, sozialrechtliche Standards im Betrieb, Beschäftigungssicherung sind sehr eng mit den Veränderungen verknüpft. Das heißt, wenn ich mich als Betriebsrat und Vertrauensmann oder -frau nicht auf einen proaktiven Gestaltungsprozess einlasse, werde ich perspektivisch – das ist meine feste Überzeugung – auch nicht mehr in der Lage sein, die Kernthemen, für die wir als IG Metall stehen, zu bearbeiten. Das wird nicht funktionieren. Ich werde immer der Getriebene sein, der vielleicht gerade noch die Scherben aufkehren kann. Ich kann vielleicht noch gute Abfindungen aushandeln, aber ich trage nicht dazu bei, dass gute Arbeitsplätze erhalten bleiben. Und eine der grundlegenden Erfahrungen der vergangenen Jahre in diesem Kontext zeigt, dass es töricht wäre, sich dabei auf den Arbeitgeber zu verlassen, weil der erste Reflex von Unternehmen immer der ist, zu schauen, wo es am günstigsten ist, und da hin zu gehen. Also verlagern, schließen und woanders Produktion aufbauen.

TTM: Im Mittelpunkt des gewerkschaftlichen Engagements scheinen die alten Themen zu stehen, also Entlohnung, Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeit und Gesundheitsschutz – aber auch Qualifizierung. Du hast schon gesagt, dass sich Gewerkschaften und Betriebsräte für diesen Wandel auch verändern, dass sich die Arbeit der Interessenvertretung grundsätzlich wandeln muss. Wie siehst du diese alten Themen in der neuen Umgebung?

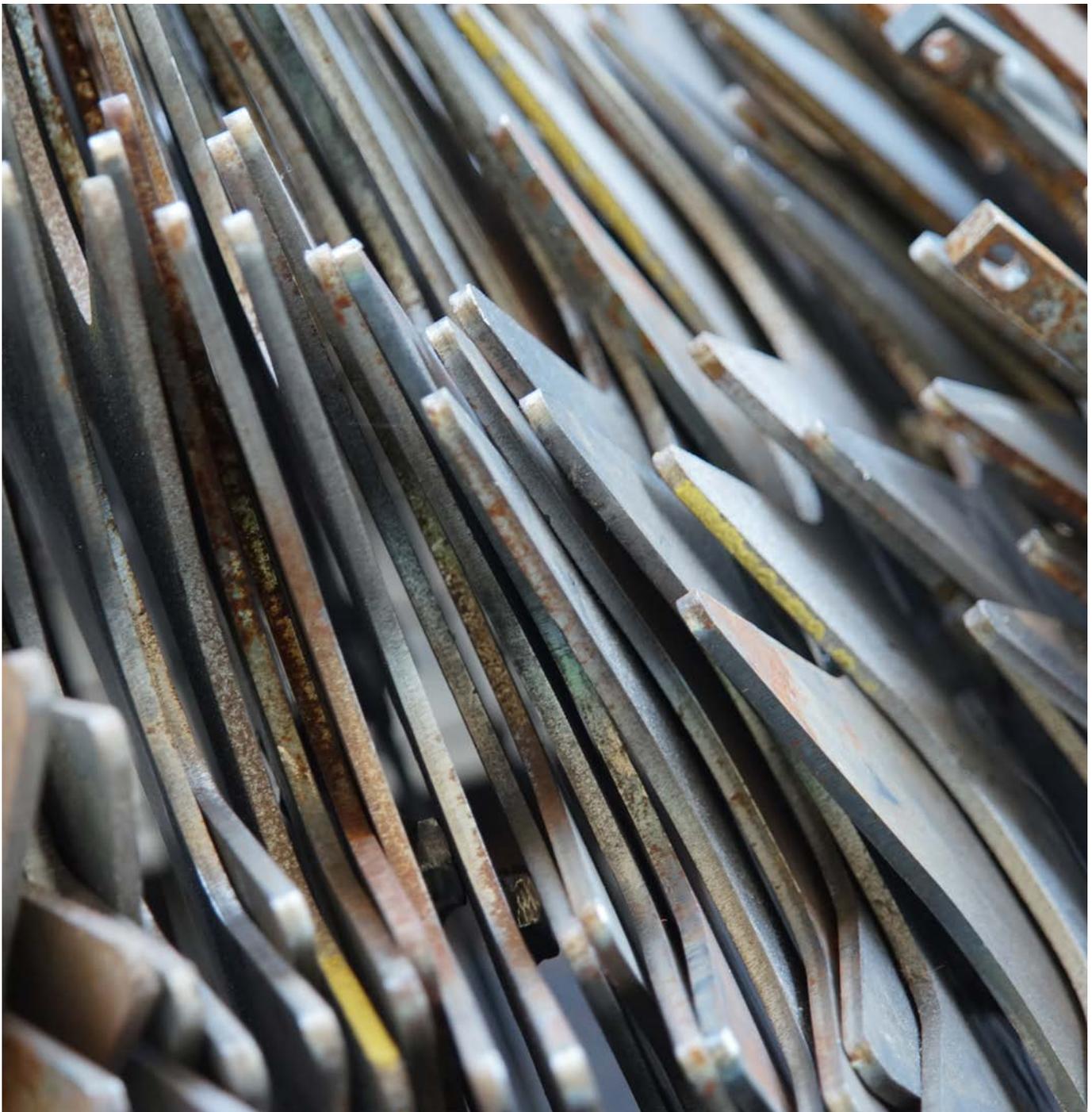
JSch: Ich glaube nicht, dass sich die Arbeit von Gewerkschaften grundsätzlich wandelt. Ich glaube, dass wir Dinge teilweise

Kathrin Schäfers, IG Metall Vorstand,
Funktionsbereich Transnationale Gewerkschaftspolitik,
u.a. verantwortlich für die Internationale Netzwerkinitiative

Gewerkschaftliche Gegenmacht globalisiert sich

- Die IG Metall nutzt Beteiligungsprozesse, um die Menschen als Mitglieder zu gewinnen
- Der Blick auf Digitalisierung und ihre Gestaltung darf sich nicht nur auf nationales Territorium beschränken
- Wie alle Treiber der Transformation hat auch die Digitalisierung eine globale Dimension
- Wir wollen unsere Erfahrungen an Kolleginnen und Kollegen im Ausland weitergeben; wohl wissend, dass sie in der Regel deutlich schwierigere Ausgangssituationen haben als wir. Mitbestimmung ist – wenn überhaupt – nur eingeschränkt vorhanden
- Wichtig dabei ist, dass wir nicht nur technikgetrieben auf die Thematik schauen, sondern vor allem die Menschen, die Beschäftigten in den Mittelpunkt rücken
- Dabei wird immer wieder deutlich, dass viele „unserer“ Fragen auch die Fragen unserer Kolleginnen und Kollegen im Ausland sind
 - Was bedeutet Digitalisierung für die berufliche Qualifizierung?
 - Wie kann Beschäftigung auch in Zeiten der Digitalisierung gesichert werden?
- Wir wollen Kolleginnen und Kollegen dabei nicht belehren, sondern mit ihnen gemeinsam die Grundhaltung entwickeln, dass die Veränderungen so oder so eintreten (ob wir wollen oder nicht), dass Technik gestaltbar ist und wir gut beraten sind, uns als proaktive Gestalter*innen statt als Blockierer*innen zu begreifen
Dabei fahren wir zweigleisig:
 - Auf Gewerkschaftsebene und unternehmensübergreifend
 - Mit unserer südafrikanischen Schwestergewerkschaft NUMSA haben wir dazu (mit Unterstützung der Friedrich-Ebert-Stiftung) bereits 2019 ein „Arbeit+Innovation light“-Projekt durchgeführt, u.a. auch in der Lernfabrik in Bochum
 - Seit 2022 kooperieren wir dazu mit unserer südafrikanischen Textil-Schwesterorganisation SACTWU: In einem ersten Workshop im März 2022 mit hauptamtlichen Kolleginnen und Kollegen sowie Wissenschaftler*innen haben wir uns über die Zukunft der Arbeit in Südafrika und Deutschland ausgetauscht; darauf basierend erfolgt nun die Konzeption und Durchführung einer Qualifizierungsreihe für betriebliche Vertrauensleute
 - Im Rahmen unseres regionalen Projekts mit unseren Metall-Schwesterorganisationen in Südafrika, Kenia und Ghana (ab Herbst 2022) wird das Thema Digitalisierung ebenfalls einen zentralen Stellenwert einnehmen
 - Auf Unternehmensebene:
 - Beispielhaft sei hier das Projekt mit Audi und Volkswagen in Mexiko zu nennen: In einem ersten Workshop im Dezember 2021 haben wir uns vor Ort ein Bild vom Stand der Digitalisierung in Mexiko gemacht. Auch hier bestehen grundsätzlich ähnliche Herausforderungen für Beschäftigte von VW und Audi in Deutschland und Mexiko. Eine weitere Kooperation zwischen SITIAVW, SITAUDI, dem Welt- bzw. Gesamtbetriebsrat von VW und Audi sowie der IG Metall im Rahmen der Internationalen Netzwerkinitiative wird daher von allen Beteiligten als sehr sinnvoll eingeschätzt, insbesondere mit Blick auf die Qualifizierung von Beschäftigten. Hierzu laufen derzeit die Planungen. Bei Siemens in den USA sind ebenfalls Projektaktivitäten in Planung





neu denken und unser Agieren, unsere Rolle entsprechend anpassen müssen. Die Kernthemen sind die gleichen wie schon vor 20 Jahren. Es geht um gute Arbeit, es geht um faire Entlohnung, es geht um vernünftige Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Das sind strategische Ziele und Projekte, die die IG Metall mit aller Kraft nach vorne treiben will. Wie gelingt es uns als IG Metall, bei diesen Transformationsprozessen handlungsfähig und wirkungsmächtig zu bleiben? Das ist ein sehr herausfordernder Prozess, weil Belegschaften sich wandeln, weil Industrien sich verändern, weil die klassische Kernklientel der IG Metall – die Produktionsarbeiter*innen in der Automobilindustrie – deutlich weniger werden und andere Beschäftigtengruppen, bei denen wir bislang unterre-

präsentiert sind, an Stärke gewinnen. Wie gehen wir mit so einem Prozess um? Wie gewinnen wir neue Beschäftigtengruppen dafür, bei der IG Metall mitzumachen?

Die erwähnten Projekte beziehen sich dabei auf die betriebliche Handlungsebene. Es gibt aber darüber hinaus auch die tarifpolitische Handlungsebene, wo wir eher über die Branche sprechen. Wie können wir also solche Prozesse auch in branchenweiten Zukunftstarifverträgen mitgestalten? Welche Elemente benötigen wir dafür, und wie können solche Zukunftstarifverträge in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden? Wie können wir die Beschäftigten bei der Umgestaltung möglichst gut einbeziehen oder vertreten? Wie können wir dafür sorgen, dass Arbeitsplatzabbau, wo er unumgänglich ist, zumindest sozialverträglich

passiert? Wie können wir Belegschaften durch Tarifverträge – auch hier spielt das Thema Qualifizierung eine große Rolle – auf die neuen Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten und dafür sorgen, dass Arbeitgeber sich nicht aus ihrer Verantwortung stehlen? Wie verhindern wir, dass sie einfach verlagern, schließen und dann bei Bedarf versuchen, sich Fachkräfte woher auch immer zu organisieren, statt ihre eigenen Belegschaften vorausschauend zu qualifizieren?

Der entscheidende Punkt ist die Mitgliederfrage, und da hat die IG Metall in den letzten Jahren viele Höhen und Tiefen erlebt. Nach der Weltwirtschaftskrise 2008/2009 ist es der IG Metall gelungen, ihre Mitgliederbasis sogar leicht auszubauen. Seit Beginn der Corona-Pandemie aber haben

„Nur mit gut organisierten Belegschaften, nur mit einer starken IG Metall, mit starken Betriebsräten und Vertrauensleuten können wir die Zukunft der Arbeitswelt so gestalten, wie wir sie uns vorstellen. In diesem Prozess ist die Einbeziehung der Beschäftigten von zentraler Bedeutung. Wir müssen von Anfang an darüber diskutieren, welche Rolle wir als ihre ‘Vertretungsorgane’ in diesem Prozess eigentlich spielen.“

wir traumatische Mitgliederverluste zu verzeichnen, weil klassische Ansprachekonzepte pandemiebedingt nicht mehr funktionieren. In der Industrie haben die Verlagerungen noch einmal zugenommen. Das hat zwischen 2020 und 2022 zum Verlust von fast 200.000 Arbeitsplätzen in Deutschland geführt. Aber die Rahmenbedingungen für unsere Arbeit sind eben auch nicht gänzlich neu. Aus meiner Sicht geht es aber darum, wie wir unsere Arbeit neu definieren und auf der betrieblichen Handlungsebene wie auf der tarifpolitischen Branchenebene proaktiver gestalten können.

TTM: Wann kann der Wandel erfolgreich sein und was sind die Bedingungen für diesen Erfolg? Das ist eine sehr schwierige Frage, besonders weil wir wissen, dass diese Transformationsprozesse auch sehr große soziale Kosten haben können.

JSch: Unser Ziel ist es, dass Deutschland auch in Zukunft ein starker Industriestandort bleiben kann und unsere Schlüsselindustrien – z.B. Automobilindustrie oder Maschinenbau –, unsere großen multinationalen Konzerne wie VW oder Siemens auch in Zukunft ihren Beitrag zu guten Lebens- und Arbeitsbedingungen in Deutschland leisten. Dafür braucht es eine vernünftige Rahmengestaltung auf der politischen Handlungsebene. Deshalb ist es unsere Aufgabe und unser Verständnis als Gewerkschaft, die Politik der Bundesregierung zu beeinflussen und unsere Forderungen deutlich zu formulieren. In den vergangenen Jahren ist das in vielen Fällen auch gut gelungen, wenn ich zum Beispiel an die Ausweitung des Kurzarbeitergeldes denke, das mit dazu beigetragen hat, dass viele Arbeitsplätze in Deutschland auch während der Pandemie erhalten werden konnten. Oder wenn ich daran denke, wie die IG Metall sich in der Frage der Qualifizierung für künftige Aufgaben und Tätigkeitsfelder im Rahmen der Berufsbilder und der dualen Berufsausbildung in Deutschland ein-

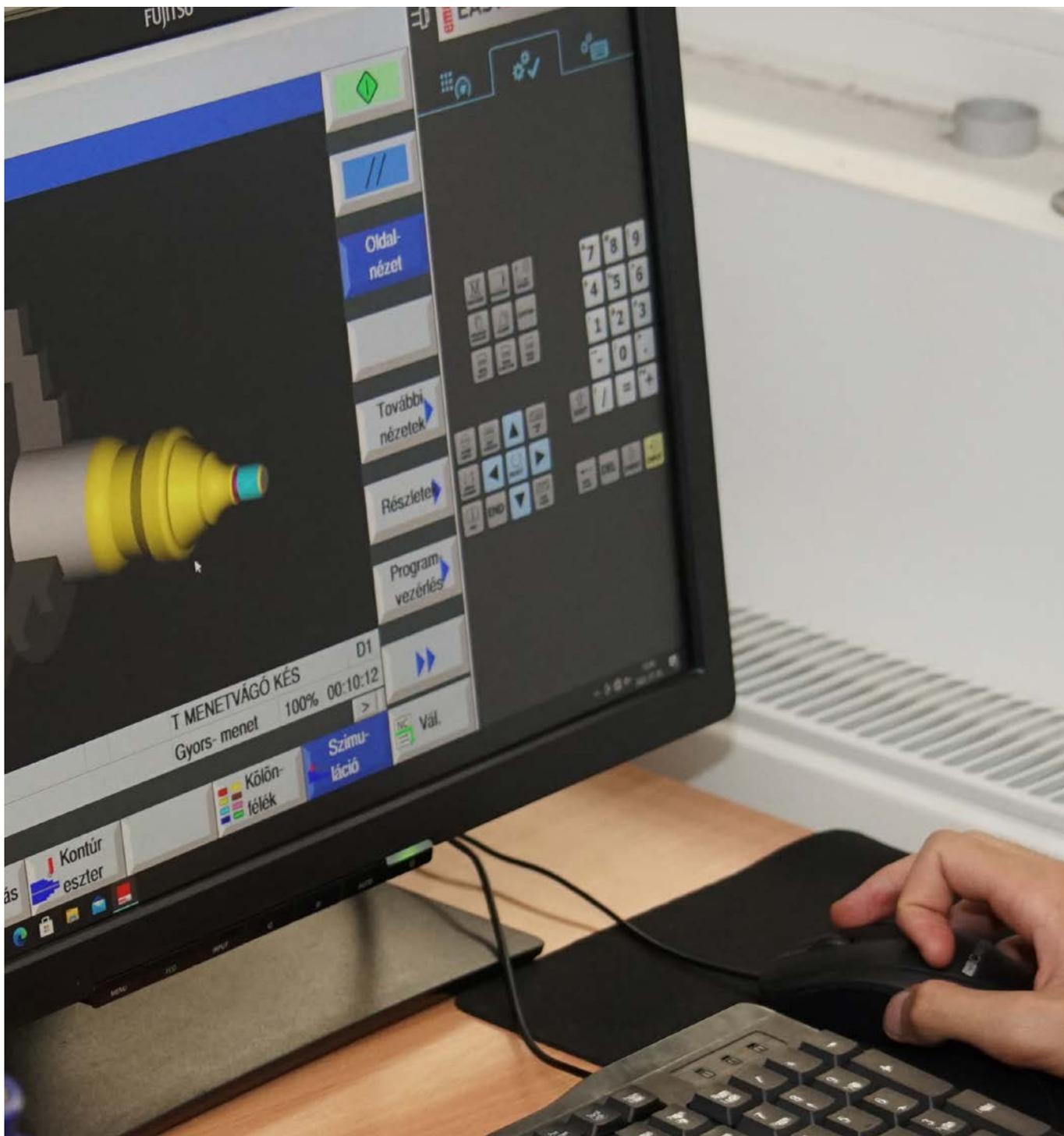
bringt. Dass wir da mitreden, ist gesetzlich vorgesehen. Auch die Betriebsräte haben da ein starkes Mitbestimmungsrecht. Das ist ein Erfolgsmodell. Wir wollen, dass Staat und Regierung die Rahmenbedingungen schaffen, die wir für eine wettbewerbsfähige Industrie benötigen. Am Beispiel der Umbruchprozesse im Automobilbereich wird das konkret: Es reicht eben nicht aus, jetzt auf die Produktion von E-Fahrzeugen zu setzen, vielmehr benötigt man für eine funktionierende E-Mobilität auch die notwendige Infrastruktur, die der Staat schaffen muss. Das fängt bei der Ladestation an und reicht bis hin zu einem Stromnetz, das es möglich macht, passgenau da Zugriff auf die Energie zu haben, wo man sie auch benötigt. Und das sind Fragen, die die IG Metall nicht alleine vorantreiben kann. Da benötigen wir industrie- und wirtschaftspolitische Flankierung.

TTM: Bei Industrie 4.0 kommt es zu nationalen und europäischen, aber auch zu globalen Wellen. Das scheint auch von konkreten multinationalen Arbeitgebern auszugehen, die durchaus unterschiedliche Strategien haben können. Gibt es vielleicht ähnliche Pilotprojekte zur Beteiligung von Arbeitnehmer*innen in anderen Ländern oder Kontinenten?

JSch: Grundsätzlich haben wir in unseren Projekten die Erfahrung gemacht, dass immer weniger Entscheidungen über das Wohl und Wehe der Arbeitsplätze direkt im Betrieb fallen, wo unsere gewerkschaftliche Verhandlungsmacht liegt. Die wichtigen Entscheidungen fallen in den Konzernzentralen, wo auch immer die angesiedelt sind. Das bestätigen uns die Betriebsräte auch immer wieder. Das heißt, wir müssen betriebs- und unternehmenspolitische Fragestellungen zusammendenken. Wir müssen uns zwischen örtlichen Betriebsräten und dem Gesamt- oder Konzernbetriebsrat eines ganzen Unternehmens stärker austauschen und vernetzen. Über die Hälfte

der Betriebe in Deutschland, in denen die IG Metall vertreten ist, sind Teile von Unternehmen. Sehr viele dieser Unternehmen verfügen über ausländische Standorte, und deshalb besteht eine erfolgreiche Bearbeitung von Transformationsthemen darin, transnationale Fragestellungen in der Gewerkschaftslandschaft neu und stärker zu denken.

Und hier kommt der IG Metall eine besondere Verantwortung zu, allein aufgrund ihrer Größe, aber auch aufgrund der Tatsache, dass sehr viele deutsche multinationale Konzerne ihre Geschäfte im Ausland machen. Unser Anspruch in diesem Kontext ist es, im engen Verbund auch mit unseren Schwestergewerkschaften in anderen Ländern mit dafür Sorge zu tragen, dass nicht alle Schweinereien, die wir in Deutschland verhindern, von den Unternehmen in anderen Ländern umgesetzt werden. Wir müssen darüber aufklären, uns vernetzen und Gewerkschaften in anderen Ländern in ihrem Tun bestärken, indem wir Informationen teilen. Ich bin in dieser Frage auch ganz offen und sage, wir machen das nicht nur, weil transnationale Solidarität zwischen den Beschäftigten über Ländergrenzen hinweg von zentraler Bedeutung ist, sondern wir tun das letztlich auch, um den Verlagerungsdruck ein Stück weit von deutschen Standorten zu nehmen. Wir wollen dazu beitragen, dass sich Arbeitsbedingungen auch weltweit verbessern. Ich glaube, dass hier transnationale Fragestellungen von sehr hoher Bedeutung sind. Nicht umsonst sitzen wir gerade im Zug nach Kecskemet. Die IG Metall hat verschiedene Projekte entwickelt und gemeinsam mit ihren Partnern auf den Weg gebracht. Über TPI muss ich an dieser Stelle nicht sprechen, das kennst du. Das zweite große Projekt ist die internationale Netzwerkinitiative der IG Metall, bei der es letztlich darum geht, Schwestergewerkschaften in Weltregionen, die für uns von besonderer Relevanz sind, zu un-



terstützen und im Unternehmenskontext gemeinsam zum Beispiel Fragen der Transformation der Arbeitswelt zu bearbeiten. Denn für uns ist vollkommen klar: Wenn es zu Veränderungen in Produktionsprozessen zum Beispiel bei VW in Kassel kommt, dann ist es nur eine Frage von Monaten, bis sich die gleichen Fragestellungen auch im Schwesterwerk von VW in Córdoba stellen. Also müssen wir letztlich dafür Sorge tragen, dass wir im engen Austausch mit – in diesem Fall – den argentinischen Kolleginnen und Kollegen unser Wissen teilen und gute Regelungen, die an einem Standort zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften ausgehandelt worden sind, auch an andere Standorte übertragen. Sodass wir nicht überall das Rad neu erfinden müssen,

sondern gemeinsam dafür sorgen, dass die Interessen der Beschäftigten nicht unter die Räder kommen. Zusätzlichen Aufwind bekommt die internationale Netzwerkinitiative der IG Metall durch den Dreiklang aus Informationsaustausch und Vernetzung, der gemeinsamen Bearbeitung von Transformationsthemen und der gemeinsamen Entwicklung von gewerkschaftspolitischen Handlungsstrategien im Umgang mit der Transformation. Einen zusätzlichen „Booster“ bekommt die Netzwerkinitiative durch das deutsche Lieferkettengesetz, das 2023 zumindest für alle Großunternehmen in Deutschland zur Anwendung kommt. Es hilft uns, den Fokus stärker auf Arbeitsbedingungen und Umweltstandards weltweit zu legen, und wir haben trotz der Schwä-

chen dieses neuen Gesetzes nun die Möglichkeit, Unternehmen stärker in die Verantwortung für Arbeitsbedingungen und Umweltstandards zu nehmen, nicht nur in Deutschland, sondern auch in ihrer Wertschöpfungskette. In diese Prozesse wird sich die IG Metall gemeinsam mit ihren Schwestergewerkschaften aktiv einbringen.

Bildungstraditionen bei VASAS



Interview mit Ferenc Rácz, Bildungsreferent und Experte beim Vasas-Gewerkschaftsverband

Tibor T. Meszmann: Wenn ich es richtig verstanden habe, hast du seit langem eine Verbindung zur Vasas-Gewerkschaft?

Ferenc Rácz: Genau. Schon meine Großeltern waren Vasas-Mitglieder. Sie haben seit den 1950er Jahren im Donau-Stahlwerk gearbeitet, praktisch seit der Gründung des Werks. Ich selbst bin seit 2016 Mitglied. Ich bin hauptsächlich in der Aus- und Weiterbildung tätig, bin aber seit zwei Jahren auch für die Region Zentral-Ungarn verantwortlich. Vorher habe ich in der Privatwirtschaft im Bereich Aus- und Weiterbildung gearbeitet, daher sind mir die Arbeitswelt und die Situation der Arbeitnehmer*innen nicht fremd.

TTM: Vasas hat von Anfang an großen Wert auf Ausbildung und Schulung gelegt. Man könnte sagen, dass Vasas sich seit 100 Jahren auf selbstbewusste Arbeitnehmer*innen stützt. Warum?

FR: Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war es eine echte Herausforderung für Arbeitnehmer*innen, in arbeitsrechtlichen und sozialen Fragen selbstbewusst und gut informiert zu sein. Das wurde entsprechend auch in Seminaren über die Arbeit der Interessenvertretung thematisiert.

Die Aus- und Weiterbildungsarbeit der Gewerkschaft Vasas entsprach diesen grundsätzlichen Anforderungen in zweierlei Hinsicht: Zum einen forderten das die Vasas-Mitglieder, zum anderen entsprach dem Geist der Gewerkschaft. Hintergrundwissen, Qualifikation und Berufserfahrung sind eng miteinander verknüpft, und das schon seit langem. Ziel der Gewerkschaften war es immer, einerseits den Arbeitnehmer*innen den Respekt und die materielle Anerkennung zu sichern, die ihre Arbeit verdient, und andererseits dafür zu sorgen, dass Arbeitnehmer*innen ihre Arbeit unter angemessenen Bedingungen und in einem geregelten Rahmen verrichten können. Die

Unterstützung und der Rückhalt der Gewerkschaften spielten dabei eine Schlüsselrolle, besonders in einer Zeit, in der die Arbeitgeber vor allem Gewinne maximieren, Kosten senken und Löhne niedrig halten wollten. Die Arbeitnehmer*innen müssen den wirtschaftlichen und politischen Hintergrund dieser Prozesse verstehen.

TTM: Der Spruch „Vasas! Lass dich nicht unterkriegen!“ stammt aus dieser Zeit?

FR: Der Spruch bezieht sich auf die Vasas-Gemeinschaft. Gemeinschaft verkörpert Kraft, und die stützt sich auf Einheit, Solidarität und kollektives Handeln. Dieser Gedanke durchdrang alles, nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch in der Zivilgesellschaft, und zwar auf allen gesellschaftlichen Ebenen. Ich bin verantwortlich für meine Arbeit, ich bin verantwortlich für meinen Arbeitsplatz, ich bin verantwortlich für meine Kolleg*innen, ich bin verantwortlich für die Gemeinschaft am Arbeitsplatz.

Wenn ich die Ergebnisse der von Vasas geführten Entgeltverhandlungen für das Jahr 2021-2022 betrachte, dann kann ich feststellen, dass die Arbeit und die Tätigkeit der Gewerkschaft nachweislich anerkannt wird, sowohl in finanzieller als auch in anderer Hinsicht. Diese Botschaft sollte stets in den Vordergrund gestellt werden und so viele Arbeitnehmer*innen wie möglich erreichen. Je höher die Zahl der Mitglieder und je stärker die Gewerkschaft in einem Unternehmen ist, desto bessere Arbeitsbedingungen, bessere Löhne und bessere Konditionen können erreicht werden. Die Botschaft lautet, dass gemeinsames Handeln sinnvoll ist und wir gemeinsam erfolgreich sein können.

TTM: Was ist eine Bildungsmaßnahme, und zu welchen Themen werden Bildungsmaßnahmen angeboten?

FR: Vasas bietet seit längerem verschiedene Ausbildungsprogramme an und will

dabei den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht werden. Es ist besonders wichtig, dass die Grundlagen der Gewerkschaftsarbeit auch der jüngsten Generation von Arbeitnehmer*innen vorgestellt werden. In den Schulen der Mittelstufe hören die Schüler*innen vielleicht den Begriff Gewerkschaft, aber wenn man sie nach dem Sinn der Interessenvertretung fragt, können sie nichts Konkretes dazu sagen. Wenn sie ihre erste Arbeitsstelle antreten und zum ersten Mal einen Arbeitsvertrag unterschreiben, kommen sie in ein neues Umfeld, in dem sie schnell lernen müssen, ihre eigenen Interessen wahrzunehmen, für sich selbst einzustehen und sich Hilfe zu holen, wenn sie in Schwierigkeiten geraten. Junge Arbeitnehmer*innen müssen auf all das vorbereitet werden. Wir wollen zukünftige Arbeitnehmer*innen so früh wie möglich, d.h. bereits in den Mittelschulen, darüber informieren, dass es einen kollektiven Interessenschutz gibt und sie einer Gewerkschaft beitreten sollten, damit wir sie unterstützen können.

Unsere Bildungsmaßnahmen befassen sich mit den Themen Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, mit Arbeitsbedingungen, Löhnen und Gehältern, Sozialleistungen, Verträgen, Eingruppierung und Arbeitsplatzbewertung. Wir halten es für unerlässlich, dass unsere Mitglieder Grundkenntnisse über Arbeitnehmerrechte haben und wissen, wie sie die am Arbeitsplatz wahrnehmen können. Mitgliedern, die eine Führungsrolle in unseren Betriebsorganisationen übernehmen wollen – die Gemeinschaft zusammenhalten und leiten – bieten wir Schulungen zur Entwicklung praktischer Fähigkeiten. Die Themen reichen von Konfliktmanagement bis zu Techniken der Kommunikation und der effektiven Verhandlung.

Seit kurzem steht zum Beispiel der Arbeitszeitrahmen wieder im Fokus, weil die Regelungen sich ständig ändern und viele

Unternehmen und Arbeitnehmer*innen landesweit davon betroffen sind. In solchen Fällen orientiert sich das Thema der Bildungsmaßnahme an den aktuellen Entwicklungen. Wir untersuchen vor Ort positive und negative Praktiken, bieten Lösungen an beziehungsweise machen Vorschläge, wie die Regelungen aus der Sicht der Arbeitnehmer*innen auf eine akzeptable Art und Weise gestaltet werden können.

Während der Pandemie gab es erneut viele Beispiele dafür, dass Arbeitgeber die Regelungen bis an die Grenzen der Legalität ausdehnen, und wir mussten darauf schnell reagieren. Natürlich überprüfen wir z. B. auch, inwiefern die internen Regelungen des Unternehmens mit den rechtlichen Regelungen übereinstimmen. In unserem Ausbildungsprogramm greifen wir auf das konkrete Beispiel und Vorgehen zurück, um daraus zu lernen und uns rechtzeitig auf zukünftige Fälle vorzubereiten.

Die größte Herausforderung bei der Gestaltung unseres Bildungsangebotes ist der Zeitfaktor. Es ist sehr schwierig, Zeit für Schulungen und für die Teilnahme an gemeinsamen Veranstaltungen zu finden, wenn man berufstätig ist, vor allem, wenn man im Mehrschichten-Modell arbeitet. Wir versuchen, das Zeitkontingent, das der Gewerkschaft gemäß der Anzahl ihrer Mitglieder zusteht, so zu nutzen, dass so viel Zeit wie möglich für Erholung und Familie übrig bleibt.

TTM: Wir stehen vor einer Transformation, die als Industrie 4.0 bezeichnet wird. Wie geht Vasas an diese Aufgabe heran, und warum ist Ausbildung während der Transformation so wichtig?

FR: Um eine kurze Antwort auf die Frage zu geben: es ist sehr richtig, nicht nur Zuschauer des Wandels zu sein. Vielmehr müssen wir gut vorbereitet sein, um nicht in irgendeiner Weise überrascht zu werden. Wir



sehen bereits, welche Änderungen der technologische Wandel in den Management- oder auch in den produktionstechnischen Systemen mit sich bringt. Wir sehen auch, in welchem Maße Digitalisierung und Robotisierung derzeit genutzt werden, welche neuen Arbeitsplätze dadurch entstehen und welche Mitarbeiter*innen mit neuen Qualifikationen gesucht werden. Es ist wichtig zu verstehen, in welche Richtung dieser Entwicklungsprozess geht und wo der Platz der Arbeitnehmer*innen in diesem Prozess ist. Ich glaube nicht, dass in absehbarer Zeit Maschinen die Menschen von ihren Jobs verdrängen werden. Aber wir müssen uns auf die veränderten Erwartungen vorbereiten, denn diese neuen Anforderungen gelten sowohl für Neueinsteiger*innen als auch für die erfahrenen Arbeitnehmer*innen, die sich an die neuen technologischen Herausforderungen anpassen müssen.

Das ist ein weiterer Bereich, in dem die Gewerkschaft helfen kann. Wir stehen in Kontakt mit Unternehmen, bei denen dieser Transformationsprozess bereits begonnen hat, und können unseren Mitgliedern nützliche Informationen und praktische

Beispiele liefern. In vielen Fällen unterstützen die Arbeitgeber diesen Prozess durch betriebsinterne Fortbildungsmaßnahmen. Es liegt eindeutig in ihrem Interesse, dass Beschäftigte mehr als nur eine einzige Arbeitsaufgabe ausführen oder ihre Arbeit auf höherem Niveau leisten können. Und es ist unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, dass aktuelle Kenntnisse und die dazugehörigen fachspezifischen Kompetenzen generell und bei der Entlohnung anerkannt werden.

Viele Menschen machen sich nicht klar, dass eine Gewerkschaft nicht nur eine militante Organisation am Arbeitsplatz ist, sondern in vielen Fällen auch als Kooperationspartner der Arbeitgeber agiert. Es gibt aufgrund bestimmter Situationen gemeinsame Interessen, und dann ist Zusammenarbeit durchaus für beide Seiten sinnvoll. Nehmen wir zum Beispiel das Problem der Fluktuation. Die Unternehmen wollen gute Arbeitnehmer*innen halten, und auch die Gewerkschaften sind daran interessiert, sie langfristig als Mitglieder zu behalten. Natürlich müssen wir in solchen Fällen die gemeinsamen Interessen sehen und mit dem Arbeitgeber zusammenarbeiten, um die Vo-

„Ziel der Gewerkschaften war es immer, einerseits den Arbeitnehmer*innen den Respekt und die materielle Anerkennung zu sichern, die ihre Arbeit verdient, und andererseits dafür zu sorgen, dass Arbeitnehmer*innen ihre Arbeit unter angemessenen Bedingungen und in einem geregelten Rahmen verrichten können. Die Unterstützung und der Rückhalt der Gewerkschaften spielten dabei eine Schlüsselrolle.

[...]

*Der Spruch ‚Vasas! Lass dich nicht unterkriegen!‘ bezieht sich auf die Vasas-Gemeinschaft. Gemeinschaft verkörpert Kraft, und die stützt sich auf Einheit, Solidarität und kollektives Handeln. Dieser Gedanke durchdrang alles, nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch in der Zivilgesellschaft, und zwar auf allen gesellschaftlichen Ebenen. Ich bin verantwortlich für meine Arbeit, ich bin verantwortlich für meinen Arbeitsplatz, ich bin verantwortlich für meine Kolleg*innen, ich bin verantwortlich für die Gemeinschaft am Arbeitsplatz.“*

raussetzungen für einen guten Arbeitsplatz und für die Bindung der Arbeitnehmer*innen zu sichern. Auch wir sind von hoher Fluktuation bei den Mitarbeiter*innen negativ betroffen. Wir verlieren langjährige Mitglieder, sogar Führungspersönlichkeiten, die wegen eines Arbeitsplatzwechsels ausscheiden und dann nicht bei Vasas bleiben oder an ihrem neuen Arbeitsplatz zwar wieder beitreten, aber keine Führungsrolle in der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit übernehmen.

TTM: Wie siehst du die Chancen für die Erwachsenenbildung während dieser Transformation?

FR: Nach der jüngsten Umstrukturierung der Erwachsenenbildung lautet die aktuellste Frage, wie ich als Arbeitnehmer*in die Zeit und das Geld für Weiterbildung finde. Wie soll das finanziert werden, woher soll das Geld kommen? Bisher war es üblich, dass Unternehmen mit ihren Mitarbeiter*innen einen Lernvertrag abschlossen und die Lehrgangskosten während der Weiterbildung mitfinanzierten, um sich langfristig gut ausgebildete Arbeitskräfte zu sichern. Heute kommt das seltener vor; wir leben in einer viel schnelleren, mobileren Welt, in der sich junge Menschen nur ungern auf Jahre hinaus binden.

Bei der Berufsausbildung sind die Bildungswege geregelt; Berufsabschlüsse können nur durch Vollzeitausbildung erlangt werden. Bleiben noch die sogenannten gewerkschaftsinternen Weiterbildungsmaßnahmen. Es gibt bewährte Verfahren, bei denen die Gewerkschaften in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Zeit für solche Schulungen (z.B. Betriebsratsschulungen) finden und dabei Auftragsänderungen oder Stillstandzeiten nutzen.

TTM: Vasas hat auch ein laufendes Forschungsprojekt, das Qualitätsarbeitsplätze erfasst und bewertet.

FR: Das Projekt „Gute Arbeit, Qualitätsarbeitsplätze!“ wird von Vasas gemeinsam mit unserem Dachverband, dem Ungarischen Gewerkschaftsbund (MASZSZ), durchgeführt, um die arbeitnehmerfreundliche Gestaltung von Arbeitsplätzen bewerten zu können. Zum Glück zeigen viele Beispiele, dass Arbeitgeber bestrebt sind, die Bedürfnisse der Beschäftigten bei der Arbeitsplatzgestaltung zu berücksichtigen. Solche positiven Beispiele helfen zu zeigen, dass so etwas geht. Das ist eine sehr wichtige Botschaft für Arbeitnehmer*innen: Sucht euch diese Arbeitsplätze, arbeitet dort. Arbeitnehmer*innen sollten Arbeitgeber meiden, die diese Aspekte nicht beachten oder außen vor lassen.

TTM: Es steht auf der Webseite des Projekts, dass ihr die Qualität des Arbeitsplatzes anhand von 10 Kriterien bewertet. Dazu gehören zum Beispiel Entlohnung, Beschäftigungssicherheit, Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Aufgaben, Autonomie und Arbeitsintensität, aber auch eine kollektive Arbeitnehmer*innenvertretung und die subjektive Einschätzung der Arbeitnehmer*innen ...

FR: Die Frage, ob eine Gewerkschaft in einem Unternehmen tätig sein kann, klingt trivial. Aber leider ist die Situation in den Betrieben trotz der gesetzlichen Regelungen so einfach nicht. Ich könnte mehrere Betriebe nennen, in denen eine autonome Arbeitnehmer*innenvertretung nicht gerne gesehen wird. Da sagt der Arbeitgeber ganz offen, dass Gewerkschaftsmitgliedschaft in seinem Betrieb unerwünscht ist. Das können wir nicht akzeptieren. Es ist wesentlich, ja entscheidend, dass es eine Interessenvertretung, einen Dialog und eine Zusammenarbeit am Arbeitsplatz gibt, denn dabei kann unserer Meinung nach nur Gutes herauskommen. Es führt zu wirksamen und positiven Ergebnissen, wenn wir die Struk-

tur der Arbeitsbeziehungen gemeinsam entwickeln und gestalten. Dort, wo es keine Interessenvertretung gibt, bemühen wir uns, sie zu schaffen. Und wenn man uns daran hindert, kämpfen wir für unsere Rechte.

Ich halte es für wichtig zu betonen, dass man im Rahmen der Arbeitsplatzbewertung auch darauf eingeht, was gute Arbeit und Qualitätsarbeitsplätze aus der Sicht der Beschäftigten, der Mitarbeiter*innen des Betriebes bedeuten. Wir haben also nicht nur Interviews mit den Vertreter*innen des Arbeitgebers geführt, sondern natürlich auch die Mitarbeiter*innen befragt. Ein Unternehmen präsentiert sich gegenüber seinen Kunden, dem Markt und der Außenwelt jeweils anders, und diese Fragen gehören zur CSR, also zur gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens. Uns interessiert aber eher der Alltag der Beschäftigten im Unternehmen und wie sie sich am Arbeitsplatz fühlen.

TTM: Mit welche Bildungsmaßnahmen bereitet sich die Gewerkschaft Vasas auf die neuen Unternehmen in Debrecen vor?

FR: Ich halte es für sehr wichtig, dass wir von Anfang an in diesen Unternehmen präsent sind. Gemeinsam mit der deutschen IG Metall haben wir das TPI-Büro – also ein Büro der Transnationalen Partnerschaftsinitiative – in Debrecen eröffnet und bauen dort mit qualifizierten Kolleg*innen ein Netzwerk auf und bieten Schulungen in den Bereichen Mitgliederorganisation, Vernetzung und Kommunikation an. Wir legen großen Wert darauf, die Vasas-Gewerkschaft in den Betrieben und den lokalen Medien bekannt zu machen, und sind auch in den sozialen Medien und auf verschiedenen Online-Plattformen präsent.

Bibliotheken und Gewerkschaften

Die Entwicklung der Bibliotheksbewegung in Ungarn wie auch in anderen europäischen Ländern lässt sich auf die Aktivitäten von Gewerkschaften und landwirtschaftlichen Lesezirkeln zurückführen. Von Mitte des 19. bis Anfang des 20. Jahrhunderts organisierte sich die Bibliotheksbewegung eigenständig und wuchs ohne Unterstützung von außen. Der Zentralverband der Eisen- und Metallarbeiter war eine der ersten Arbeitnehmerorganisationen, die schon im Jahr ihrer Gründung (1903) in der Thököly-Straße 58 in Budapest eine Bibliothek besaß. Mitte der 1920er Jahre gab es etwa 100 Gewerkschaftsbibliotheken, darunter 57 große. Die mit 16.000 Bänden größte war die Budapester Bibliothek der Eisenarbeiter. In den nächsten zwei Jahrzehnten verdoppelte sich die Zahl der Gewerkschaftsbibliotheken, und die Zahl der Vasas-Bibliotheken vervielfachte sich bis zum Beginn des Zweiten Weltkriegs auf 52, davon 48 im ländlichen Raum. Im Zweiten Weltkrieg wurde die Arbeit der Gewerkschaftsbibliotheken zunächst eingeschränkt, unter der NS-Besatzung wurde sie verboten und die Buchbestände vernichtet.¹

Im ersten Jahrzehnt nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs erlebte das ungarische Bibliothekswesen dank der neuen Bibliotheksbewegung und dem Entstehen des öffentlichen Bibliotheksnetzes erneut eine Blütezeit. Die beiden wichtigsten Standbeine dieses Netzes waren die Gewerkschafts- und Regionalbibliotheken. Die Gewerkschaftsbibliotheken arbeiteten unabhängig von der staatlichen Verwaltung und wurden vom Nationalen Gewerkschaftsrat und den Gewerkschaftszentren in den Bezirken kontrolliert. Die Zahl der Gewerkschaftsbibliotheken stieg zwischen 1945 und 1950 von 10 auf 2000.²

In den folgenden Jahrzehnten wurden die Bibliotheken des gewerkschaftlichen Bibliotheksnetzes hierarchisch organisiert. Neben den Branchengewerkschaftsbiblio-

theken in Budapest wurden in den Komitaten vor allem in Großbetrieben zentrale Gewerkschaftsbibliotheken und in mittleren und kleineren Betrieben Depositar-Bibliotheken gegründet. Ende der 1970er Jahre gab es im Bezirk Hajdú-Bihar ein großes Bibliotheksnetzwerk, das 70.000 Arbeitnehmer*innen mit Büchern versorgen konnte. Einschließlich der Gewerkschaftszentralbibliothek gehörten zwei Bezirksbibliotheken, 14 unabhängige Bibliotheken sowie 71 Depositar-Bibliotheken des Typs 1 und 2 dazu, insgesamt also 88. Im Komitat unterhielten die Unternehmen BHG, Elzett, GÖCS, HÁÉV, Hajdúsági Iparművek, Járműjavító, Légtechnik, Medacor, Mezőgép, Títász, Tungstam, Volán und MÁV eigene Gewerkschaftsbibliotheken im Kulturhaus der Eisenbahner. Die Zentralbibliothek war für die fachliche und methodische Leitung der Bibliotheken in den Betrieben zuständig.

Die Beschäftigten des Netzwerks der gewerkschaftlichen Zentralbibliothek waren Bibliothekare und Volkskundler, die sich für die Verbesserung der Allgemeinbildung der Arbeitnehmer*innen einsetzten. Sie spielten eine wichtige Rolle für die Leserziehung, die Erwachsenenbildung, die berufliche Bildung und die Wissensverbreitung.

¹ Csapodi, Cs., Tóth, A., Vértessy, M. (1987): *Die Bibliotheksgeschichte Ungarns*. Budapest, Gondolat, S. 398–399.

² Ebd., S. 434, 436, 484.

Orsolya Kisgyörgy, Arbeitsmarktexpertin. Forschungsbereiche: nationale und internationale Beschäftigungspolitik, Qualitätsarbeitsplätze, Zukunft der Arbeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Gewerkschaften für Qualitätsarbeitsplätze

Vorstellung des Projektes: *Gute Arbeit, Qualitätsarbeitsplätze!*

Die Qualität der Arbeitsplätze ist ein übergreifendes Schlüsselthema, und deshalb muss das Thema bei den Überlegungen der Arbeitsmarktakteure in Ungarn eine größere Rolle spielen. Das Projekt „*Gute Arbeit, Qualitätsarbeitsplätze!*“ wurde von April 2020 bis April 2022 vom Ungarischen Gewerkschaftsbund MASZSZ und dessen Mitgliedsgewerkschaft Vasas mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds umgesetzt. Es beruht auf der Erkenntnis, dass sich die ungarische Arbeitsplatzpolitik fast ausschließlich auf die Quantität konzentriert, während das Thema Qualität in der internationalen Beschäftigungspolitik immer wichtiger wird.

Es gibt keine allgemeingültige Definition für qualitativ gute Arbeitsplätze, obwohl eine Reihe internationaler Organisationen verschiedene Indikatoren für die Bewertung der Arbeitsplatzqualität erarbeitet haben. Daher haben wir im ersten Teil des Projekts die wichtigsten Indikatoren zur Evaluierung der Arbeitsplatzqualität ermittelt und an die Merkmale des ungarischen Arbeitsmarktes angepasst. Im Rahmen des Projektes haben wir Unternehmen und Arbeitnehmer*innen dazu befragt und die Daten aufbereitet. Wir wollten auch ermitteln, wie sich das Thema in den ungarischen Tarifverträgen niederschlägt. Das Projekt untersucht die Qualität der Arbeitsplätze in den folgenden 10 Dimensionen:

- Löhne und Gehälter
- Beschäftigungssicherheit
- Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Arbeitsumfeld
- Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Aufgaben, Autonomie, Arbeitsintensität
- Führungspraxis und Sozialklima am Arbeitsplatz
- Kollektive Interessenvertretung und Stimme der Arbeitnehmer
- Berufliche Entwicklung und Karriere-möglichkeiten

- Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz
- Individuelle, subjektive Bewertung der Arbeit

Der zweite Teil war ein Pilotprojekt in der Region Mitteltransdanubien mit dem Ziel, die oben genannten Indikatoren in der Praxis zu testen. Im Zuge dieses Pilotprojekts wandte sich Vasas an die größeren Arbeitgeber in der Region und machte sie auf die Bedeutung von Qualitätsarbeitsplätzen sowie die Einzelheiten und den Zweck des Zertifizierungsverfahrens, d.h. auf das *Zertifikat für Qualitätsarbeitsplätze*, aufmerksam.

An der Umfrage beteiligten sich drei Unternehmen, der Fragebogen wurde von insgesamt 841 Mitarbeitern anonym online an PCs ausgefüllt, die vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt wurden. Er enthielt 35 Aussagen auf Grundlage der oben beschriebenen Dimensionen. Einige Aussagen (z. B.: „*Mein Nettogehalt auf der Gehaltsabrechnung entspricht nicht dem Betrag, den ich tatsächlich erhalte*“, oder: „*Wenn ich erkrankte, traue ich mich nicht, mich krankschreiben zu lassen, weil ich Angst vor negativen Folgen am Arbeitsplatz habe.*“) konnten bejaht oder verneint werden, während andere auf einer 5-Punkte-Skala bewertet werden sollten (z. B.: „*Ich halte mein physisches Arbeitsumfeld für sicher und nicht gesundheitsschädlich*“, oder: „*Mein Arbeitgeber respektiert mein Recht auf Erholung und Privatsphäre und verlangt nicht, dass ich nach der Arbeitszeit telefonisch oder online erreichbar bin*“). Für die Ausstellung des Zertifikats musste die Mehrheit (95%) der gestellten Ja/Nein-Fragen positiv beantwortet und der Arbeitsplatz im Durchschnitt mit mindestens 3 Punkten auf der 5-Punkte-Skala bewertet worden sein.

Nur eins der drei geprüften Unternehmen erfüllte alle Kriterien. Es erhielt bei der Abschlusskonferenz des Pilotprojekts das *Zertifikat für Qualitätsarbeitsplätze* und kann zukünftig auch das Zertifikat-Logo nutzen. Alle beteiligten Unternehmen wurden über die Ergebnisse der Umfrage informiert und



erhielten so quasi eine Unternehmensdiagnose, eine Hilfe zur Identifizierung von Bereichen, die nach Einschätzung der Mitarbeiter*innen Verbesserungspotential besitzen. Die Unternehmen waren sich einig darüber, wie entscheidend qualitativ hochwertige Arbeitsplätze für die Bewältigung des Arbeitskräftemangels sind.

Die geprüften Unternehmen verfügen ausnahmslos über gut etablierte Arbeitsbeziehungen und arbeiten aktiv mit den Gewerkschaften zusammen. Sie sind bestrebt, die Arbeitsplatzqualität im eigenen wie im Interesse der Belegschaft zu verbessern, weil das zunehmend zu einer der Schlüsselfragen für das Wohlbefinden – körperliche und geistige Gesundheit, finanzielle Sicherheit und allgemeine Lebensqualität – der Arbeitnehmer*innen sowie für die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird.

Balázs Bábel, stellvertretender Vorsitzender des Vasas Gewerkschaftsbundes

Michael Lichel, Geschäftsführer TPI

Marika Varga, IG Metall,
Transnationale Gewerkschaftspolitik, TPI-Projektleitung

Transnationale Partnerschaftsinitiative (TPI) – auch in Debrecen!



TPI Nonprofit Kft. (GmbH) ist eine gemeinsame Bildungs- und Beratungseinrichtung von zwei Branchengewerkschaften, Vasas und IG Metall, mit Vertretungsbüros in Győr, Kecskemét und Debrecen. TPI bereitet die Vasas-Mitglieder auf die Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben vor und vernetzt sie gemeinsam mit den IG Metall-Kolleg*innen, um Verbindungen zwischen betrieblichen Gewerkschaftler*innen von Mutter- und Tochtergesellschaften aufzubauen. Die Zusammenarbeit erstreckt sich auf Themen wie den Aufbau gewerkschaftlicher Strukturen durch Organizing-Methoden, die Arbeit von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten, Arbeitszeit und Lohn Einstufungen, das Arbeitsrecht in beiden Ländern und andere Fragen im Zusammenhang mit der Transformation der Branche bzw. des industriellen Sektors.

Bildung, Seminare, Workshops und Beratung werden von den drei TPI-Teams angeboten. Jedes Team besteht aus drei Projektmitarbeiter*innen und einem erfahrenen Regionalleiter von Vasas. Das Team wird durch den TPI-Geschäftsführer und Kolleg*innen von Vasas und IG Metall mit zusätzlichen Fachkenntnissen und Kompetenzen unterstützt. Die IG Metall-Expert*innen bringen ihre Erfahrungen aus Deutschland in die gemeinsame Bildungsarbeit ein, nehmen aber auch ihre Erfah-



rungen aus der Zusammenarbeit mit Kolleg*innen in Ungarn mit und bauen diese in die Bildungsmaßnahmen der IG Metall ein. Auf diese Weise lernen beide Organisationen von dem Projekt.

Die Gründung der TPI geht auf die gemeinsame Erkenntnis der beiden Gewerkschaften zurück, dass die Zusammenarbeit starke Partner auf beiden Seiten erfordert. Vasas und IG Metall vernetzen zunehmend Gewerkschaftsmitglieder, deren Arbeitgeber versucht, die deutschen und ungarischen Betriebe des Unternehmens gegeneinander auszuspielen. Während in den Jahren nach der Wende die arbeitsintensivere Produktion in Länder mit niedrigeren Lohnkosten verlagert wurde, ist dieser Prozess heute zunehmend in der moderneren Fertigung und bei vielen klassischen administrativen Verwaltungsaufgaben zu beobachten. Die Unternehmen werden nicht nur durch niedrige Kosten angezogen, sondern auch durch Faktoren wie Steuererleichterungen und Subventionen, eine freizügigere Regelung des Arbeitsrechtes, ein gespaltenes gewerkschaftliches Umfeld und, insbesondere in Ungarn, eine Regierung, die fast alle ihre Wünsche erfüllt und darüber hinausgeht.

Das Büro in Debrecen wurde offiziell am 10. Juni 2021 als drittes Büro des TPI-Projekts eröffnet. Sein Team aus Projektmitarbeiter*innen wird teilnahme- und praxisorientierte, auf die lokalen Wünsche zugeschnittene Workshops für Mitglieder der betrieblichen Vasas-Grundorganisationen anbieten. Die TPI-Kolleg*innen begleiten und unterstützen Gewerkschaftsmitglieder, Vertrauensleute und Betriebsräte zum Beispiel bei ihren Kampagnen. Man zeigt ihnen die Planungswerkzeuge und Methoden, die zur Verfügung stehen. Auch Beratung wird angeboten, z.B. zum Aufbau von Strukturen von Vertrauensleuten oder zur effektiveren Arbeitsorganisation für Vertrauensleute und Betriebsräte. Gemeinsam mit den beteiligten Kolleg*innen arbeitet man die Themen Schritt für Schritt durch, um gemeinsam Fortschritte zu erreichen.



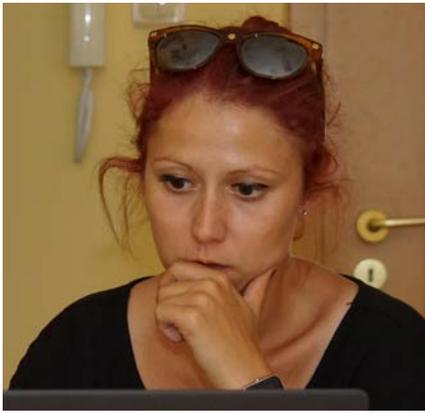
ter*innen wird teilnahme- und praxisorientierte, auf die lokalen Wünsche zugeschnittene Workshops für Mitglieder der betrieblichen Vasas-Grundorganisationen anbieten. Die TPI-Kolleg*innen begleiten und unterstützen Gewerkschaftsmitglieder, Vertrauensleute und Betriebsräte zum Beispiel bei ihren Kampagnen. Man zeigt ihnen die Planungswerkzeuge und Methoden, die zur Verfügung stehen. Auch Beratung wird angeboten, z.B. zum Aufbau von Strukturen von Vertrauensleuten oder zur effektiveren Arbeitsorganisation für Vertrauensleute und Betriebsräte. Gemeinsam mit den beteiligten Kolleg*innen arbeitet man die Themen Schritt für Schritt durch, um gemeinsam Fortschritte zu erreichen.

Levente Dió,
Bildungsreferent, TPI

Neue Methoden für mehr Beteiligung

Eine der Hauptaufgaben von TPI besteht darin, unter den vielen erfolgreichen Inhalten und Methoden für Gewerkschaftsschulungen diejenigen zu identifizieren und auszuwählen, die sich in Ungarn anwenden und auf den lokalen Kontext übertragen lassen. Eine weitere Aufgabe ist es, neue Bildungsmethoden und -inhalte zu entwickeln und auf ihre Anwendbarkeit zu überprüfen. TPI entwickelt sich kontinuierlich weiter. Wir nutzen zunehmend mehr neue Methoden bei der Arbeit und sammeln Wissen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Bereichen.

Deshalb unterscheidet sich das TPI-Bildungsangebot auch von den traditionellen Vasas-Bildungsmaßnahmen, und man könnte es durchaus als unkonventi-



Klaudia Vaszkóné Nótin, Bildungsreferentin TPI, Vasas-Projektsekretärin

Unsere Bildungsmaßnahmen inspirieren Menschen zur Zusammenarbeit

TPI bietet ein spezielles Umfeld, eine andere Art von Arbeitskultur, die auch auf dem Wunsch basiert, Arbeitnehmer*innen zu unterstützen. Das mag klischeehaft klingen, aber Bildungsmaßnahmen mit dem Ziel, die Interessenvertretungen in den Betrieben zu fördern und Netzwerke aufzubauen, sind keine hohlen Phrasen, wirken sie sich doch auf das alltägliche Leben der Teilnehmenden aus. Hier funktioniert teamorientiertes Denken: Wir gehen davon aus, dass alle ihre eigenen Stärken haben, auf die wir bauen und uns so gegenseitig unterstützen können, so dass wir zur Zusammenarbeit fähig sind. Ich halte es für wichtig und positiv, dass bei uns sinnvolle Debatten immer möglich sind.

Das Bildungsangebot von TPI stärkt das Gefühl der Verbundenheit zwischen Gewerkschaftsfunktionär*innen, Gewerkschaftsmitgliedern und Arbeitnehmer*innen, und so entsteht das Gefühl, wichtig zu sein. Wer sich wichtig fühlt, nimmt seine Situation am Arbeitsplatz nicht als hoffnungslos oder aussichtslos wahr und hat nicht das Gefühl, täglich ums Überleben kämpfen zu müssen. Wissen stärkt das Selbstvertrauen, und dadurch sind Menschen fähig und mutig genug, um für sich selbst und ihre Kolleg*innen einzustehen, was meiner Meinung nach für die Beschäftigten von besonderer Bedeutung ist. Durch das wachsende Netzwerk von Kontakten inspiriert TPI gleichgesinnte Menschen zur Zusammenarbeit. Das hat eine wichtige Hebelwirkung. Wir besitzen einen gut bestückten Werkzeugkasten, um Gewerkschaften in den Betrieben und ihre Mitglieder zu unterstützen.

Unsere Schulungen ermutigen die Teilnehmenden, die Dinge aus einer anderen Perspektive zu sehen und dadurch offen für Neues zu werden. Derzeit nehmen wir Referent*innen an einer Ausbildungsreihe für Trainer*innen teil. Wir eignen uns neue Arbeitsmethoden an, die in Deutschland bereits bewährte Praxis sind. Ungarn neigen dazu, an ihren Gewohnheiten festzuhalten, und ändern ihre Einstellung nicht so leicht. Das sogenannte Organizing, auf das in Deutschland viel Wert gelegt wird, arbeitet mit unterschiedlichen Trainingstechniken, Aufgabenstellungen, Methoden zur Stressbewältigung und zur Teamentwicklung. Diese Methode ist in Ungarn noch nicht allzu bekannt und wird von den Gewerkschaften

nur selten genutzt, obwohl sie ein sehr nützliches und praktisches Arbeitsmittel ist. Wer die Methode beherrscht, kann sie effektiv zur Teamentwicklung und zur Mitgliederwerbung nutzen. Sie bietet aber auch nützliche Hilfen zur Identifizierung von Problemen, ob in einer Organisation oder bei den Teilnehmenden selbst. Menschen sind oft nicht in der Lage, ihre Probleme und das, was sie bedrückt, genau zu benennen. Durch Organizing kann man herausfinden, was das eigentliche Problem ist, wie es angegangen werden kann und welche Unterstützung nötig ist.

Bei unseren Schulungen kombinieren wir ungarische und deutsche Methoden zu einer neuen Arbeitsmethode, die zwar im lokalen Kontext nicht hundertprozentig einsetzbar ist, aber bei TPI an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst wird.

Fehlt noch der Wiedererkennungseffekt: Wer ein Problem erkannt hat, braucht Zeit, um einen Lösungsweg zu finden. Bei weiteren Gesprächen mit den Teilnehmenden können wir den Änderungsbedarf und mögliche, manchmal auch individuelle Lösungswege identifizieren.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es wichtig, mit allen Beteiligten eine gemeinsame Sprache zu finden. Im Laufe unserer Arbeit erwerben wir neue Kenntnisse und entwickeln unsere emotionale Intelligenz weiter. Verschiedene Kommunikationssituationen erfordern einen unterschiedlichen Umgang mit Menschen und die Einsicht in die Grenzen der Gesprächspartner*innen, um das Thema, den Ton oder den Stil so zu ändern, dass ein erfolgreiches und gutes Gespräch möglich wird.

Es ist wichtig, dass Bildungsprojekte dieser Art in der Region und ungarweit angeboten werden. Vasas organisiert u.a. die Fahrzeug- und Metallbranche, aber es gibt viele andere Regionen in Ungarn, in denen dieses Bildungsangebot noch nicht präsent ist, obwohl ein großer Bedarf besteht.

onell bezeichnen. Bei unseren bisherigen Veranstaltungen und Schulungen haben wir oft eine gewisse anfängliche Skepsis seitens der Teilnehmenden beobachtet, die in der Regel aber schnell verschwand. Nach meiner Erfahrung beteiligen sich die Teilnehmenden an dem positiven und spannenden Lernprozess und wollen ihr neues Wissen aktiv einsetzen und ihre Ziele erreichen. Ich halte es für sinnvoll, Gewerkschaftsfunktionär*innen durch unsere Bildungsprogramme zu aktivieren, und die Schulungen sind effektiv und nützlich, egal ob sie online oder in persönlicher Präsenz stattfinden. Die bisherigen Rückmeldungen sind „unverschämt positiv“. Die Mehrheit der Teilnehmenden hat Spaß und freut sich, etwas Neues zu lernen. Da das Büro relativ neu ist – wir arbeiten hier kaum ein Jahr – konnten wir die vermittelten Kenntnisse noch nicht überprüfen. Wir stehen aber in ständigem Kontakt mit den Aktiven der betrieblichen Gewerkschaftsorganisationen, die ihr erworbenes Wissen bei ihrer Arbeit anzuwenden versuchen.

Es ist unübersehbar, dass es in der Region einen großen Bedarf an gewerkschaftlichen Bildungsangeboten gibt. Ich kenne in Debrecen und in der Region keine andere Einrichtung und kein anderes Unternehmen, das sich auf diesem Niveau mit Fragen der betrieblichen Interessenvertretung und mit Schulungen für Gewerkschafter*innen beschäftigt.

„Wir helfen, die Kraft der Gemeinschaft zu erleben“

Bei TPI geht es vor allem um die Zusammenarbeit mit Arbeitnehmer*innen und Gewerkschaften, die in der Lage sind, das durch unsere Bildungsmaßnahmen erworbene Wissen über Organisationsaufbau und Teamentwicklung in ihrem eigenen Arbeitsumfeld einzusetzen.

Voraussetzung hierfür ist unter anderem die Motivation der Gewerkschaftsmitglieder. Am Anfang der Zusammenarbeit mit einer Betriebsgewerkschaft sind wir jederzeit für sie da, beschäftigen uns aktiv mit jedem einzelnen Mitglied. Wir bilden sie aus, und wenn der Lernprozess begonnen hat, versuchen wir, sie zu motivieren, ihr Wissen Schritt für Schritt selbstständig anzuwenden. Natürlich unterstützen wir sie auch später beziehungsweise bieten ihnen Möglichkeiten, ihre Kenntnisse zu erweitern. Wir verfolgen die Entwicklung der Betriebsgewerkschaft und helfen mit Schulungen, die auf ihre Probleme zugeschnitten sind, wenn sie später Beratung brauchen. In einer kleinen Gemeinschaft steckt großes Potenzial für gewerkschaftliche Aktivitäten, auch auf sozialer und gesellschaftlicher Ebene. Jeder Mensch hat eine andere Haltung. Einige Mitglieder zeigen ein hohes Maß an sozialer Sensibilität, andere entwickeln Führungskompetenzen, aber alle bemühen sich, die Organisation zu unterstützen und die Solidarität an ihrem eigenen Arbeitsplatz zu stärken.

Im letzten Jahrzehnt wurden die Rechte der Arbeitnehmer*innen so stark eingeschränkt, dass sie ihre Interessen und Rechte nur noch im Rahmen der Gewerkschaftsbewegung effektiv durchsetzen können. Arbeitnehmer*innen, die der Gewerkschaft beitreten, übernehmen Verantwortung für ihre Rechte und kollektiven Anliegen, auch dann, wenn es nur um die Probleme einer kleinen Gruppe von Beschäftigten geht. Meine Erfahrung hat gezeigt, dass Menschen, die großes Unrecht erleben, sich sehr rasch zusammenschließen und für ihr Recht eintreten. Beschäftigte treffen in solchen Situationen oft spontane Entscheidungen und sind sich meist nicht darüber im Klaren, dass es besser wäre, ihre Ziele in organisiertem Rahmen und vor dem Hintergrund gesetzlicher Regelungen umzusetzen: also in einer Gewerkschaft.

Ich bin mir nicht sicher, ob die Menschen die Bedeutung der gemeinschaftlichen Gewerkschaftsarbeit immer erkennen oder sich überhaupt damit beschäftigen. Gemeinsam

ist es viel einfacher, Hindernisse zu überwinden, Grenzen zu überschreiten und zu erleben, wie wirksam Einigkeit ist. Wenn Arbeitnehmer*innen erfahren, dass Gewerkschaftsarbeit auch erlebnisorientiert gestaltet werden kann, wächst ihr Selbstvertrauen. Die Gemeinschaft unterstützt und fördert diesen inneren Wandel, der nicht nur in der Arbeitswelt erkennbar wird, sondern auch zu einer positiveren Lebenseinstellung im sozialen Umfeld führen kann. Konventionelle Gewerkschaftsstrukturen sind häufig immer noch von einem vertretungspolitischen Ansatz – „Mach du das für mich“ – geprägt und nicht von der Haltung: „Wir machen das gemeinsam.“ Wo sich das durchsetzt, können Gewerkschaften sehr beeindruckende Ergebnisse erzielen. Die Kraft der kollektiven Aktion verleiht den Menschen Schwung, wie auf einer Achterbahnfahrt: Sie bewegen sich gemeinsam in die gleiche Richtung, und das macht sogar Spaß.

Manche Gewerkschaftsmitglieder brauchen viel Aufmerksamkeit und ständige Unterstützung. Menschen sind nicht alle gleich, die einen haben mehr Selbstvertrauen, die anderen weniger. Qualifizierte Menschen haben meistens ein höheres Maß an Selbstvertrauen – sie sind sich des Werts ihrer Arbeit stärker bewusst. Angelernte Arbeiter*innen müssen wir in der Regel darüber aufklären, dass ihre Rolle am Arbeitsplatz genauso wertvoll und wichtig ist wie die aller anderen im Betrieb. Durch gutes Beispiel und Humor kann man Menschen dazu bringen, für sich selbst Verantwortung zu übernehmen. Es geht also darum, in den Betriebsgewerkschaften die Schlüsselpersonen zu identifizieren, die andere ermutigen und die diverse Belegschaft in kleinen Gemeinschaften und kleinen Arbeitsbereichen zusammenhalten können.

Das heißt, es sind die Beschäftigten selbst, die die Gewerkschaftsstrukturen und ihre Gemeinschaften schaffen und gestalten. In einem Mikroumfeld lernen die Arbeitnehmer*innen, verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen. Wem kann ich vertrauen? Wer tut wirklich etwas für mich? Wen kann ich inspirieren, wie können wir zusammenarbeiten, zusammen handeln? Wer sind die Menschen, die etwas gemeinsam tun wollen? Frage ich mich, ob ich in irgendeiner Weise helfen kann? Werde ich aktiv? Es ist einer Gewerkschaft sehr wichtig, herauszufinden, ob ein Mitglied nur Erwartungen hat oder ein aktiver Teil der Organisation ist. Einerseits ist



die Gewerkschaft ein Spiegelbild der Gesellschaft, andererseits aber auch eine Gemeinschaft, in der man die Erfahrung macht, dass jeder Mensch individuelle Werte hat.

Die Gewerkschaften sind ein Grundbestandteil der Demokratie. Das Volk wählt seine Vertreter aus seiner Mitte. Das mögen die Richtigen oder die Falschen sein, aber es ist eine Wahl, die die eigenen Erfahrungen spiegelt. Entscheidungen lassen sich aber auch ändern. Bei Parlaments- oder Kommunalwahlen muss man in der Lage sein, verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen. In kleinen Gemeinschaften können wir lernen, wie wir unsere Ziele erreichen. Treffen die Arbeitnehmer*innen hier, in ihrem Mikroumfeld, gute Entscheidungen, hat das Auswirkungen auf ihr Selbstbewusstsein und auf andere Ebenen ihres Lebens.

Wie wir bei unserer Arbeit festgestellt haben, ist es besonders schwierig, junge Menschen anzusprechen, weil sie die Probleme „spontan“ lösen, indem sie den Arbeitsplatz wechseln. Vielleicht erleben sie es als ein Abenteuer, ihre Fähigkeiten an einem anderen Arbeitsplatz auszuprobieren. Sie sollten sich aber nicht allzu sehr in Sicherheit wiegen, denn das Wissen, das sie sich heute aneignen, wird nach einem Technologiewandel nicht mehr so viel wert sein wie heute. Junge Menschen, die jetzt in die Arbeitswelt eintreten, werden ihr Leben lang lernen müssen, um in ihrem Beruf und auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Gewerkschaften sollten auf das Bedürfnis der jüngeren, aktiven Mitglieder nach Veränderung und Wandel reagieren, indem sie Verständnis zeigen und die Impulse und Ideen, die dem Zeitgeist entsprechen, für die „Mobilisierung“ von jungen Gewerkschaftsmitgliedern nutzen. Es ist auch für Gemeinschaften und Betriebsorganisationen wichtig, vorhandene „Erfahrungen“ mit „Dynamik“ zu verbinden und so ständig in Bewegung zu bleiben.

Impressum

Redaktion: János Csobán, Ferenc Rácz, Marika Varga, Tibor T. Meszmann (Chefred.)

Verantwortlicher Herausgeberin: Dr Lívía Balogh-Spiegl

Verantwortliche Redakteurin: Dr Lívía Balogh-Spiegl

Herausgeber: Vasas Gewerkschaftsverband

Erstellungsdatum: September 2022

Übersetzung aus dem Ungarischen: Annamária Ámon und Katalin Iványi

Lektorat: Irmgard Hölscher

Layout: Nenad Ilić

Illustrationen: Magdalena Bernaciak

Fotos (ausgenommen Autorenporträts): Nenad Ilić und Tibor T. Meszmann

ISBN 978-615-6513-00-7



ISBN 978-615-6513-00-7

Die wichtigste Aufgabe des Vasas Gewerkschaftsverbandes ist INTERESSENVERTRETUNG.

Wir fördern und unterstützen die Gründung und Arbeit der betrieblichen Grundorganisationen,
da nur eine „schlagkräftige“ Gemeinschaft sich für ihre Interessen einsetzen kann.

