

# Jahrbuch

89. Lehrgang 2024/2025

Europäische Akademie der Arbeit

Europäische  
**AdA**



Für unseren 89. Lehrgang



Vorwort	04	Kicken für Frieden	20
Eröffnungsfeier des 89. Lehrgangs	06	Ehrensache	21
Studierende im Interview	08	Antifaschistischer Stadtrundgang	22
Studieninhalte im Überblick	12	Gäste aus Poznań	23
Dozent:innen im Portrait	16	Exkursion nach Straßburg	24
Demokratie im Betrieb - Planspiel	18		



Mitbestimmung und BWL – Freund oder Feind?	28	Heute ist kein Uni-Tag!	38	Sommerfest	52
Die Gewerkschaften im Prozess der europäischen Integration	30	Studienreise nach Istanbul	40	Abschlussfeier: Wir gehen gestärkt hier raus	54
Nachruf auf Prof. Diether Döring	35	Studierende im Interview	48	Studieren an der University of Labour	56
Eine geschlechterge- rechte sozial-ökologische Transformation verlangt konkrete Gestaltung	36			Freunde und Förderer der EAdA e.V.	60

# Inhalt



# Vorwort

Mit dem vorliegenden Jahrbuch dokumentieren wir einen weiteren Abschnitt der Arbeit an der Europäischen Akademie der Arbeit in der Goethe Universität Frankfurt. Es ist Rückblick und Standortbestimmung zugleich: auf ein Studienjahr, in dem sich die großen gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Umbrüche der Gegenwart unmittelbar in den Fragen niedergeschlagen haben, mit denen wir uns in Studium und Lehre beschäftigen.

**Die Herausforderung der Arbeitsbeziehungen stellen sich mit neuer Dringlichkeit.** Beschäftigung, Mitbestimmung, Tarifpolitik, soziale Sicherung und die demokratische Gestaltung von Arbeit waren schon immer umkämpfte Felder. Heute verändern zusätzliche Dynamiken die Aushandlungsbedingungen: geopolitische Spannungen, Energie- und Rohstoffpreise, verschobene globale Wertschöpfungsketten, der Druck zur klimaneutralen Umstellung und ein Technologieschub, der die Arbeitswelt neu ordnet. Die Komplexität betrieblicher und politischer Entscheidungen wächst; damit steigen auch die Anforderungen an jene, die Interessen vertreten, Arbeitsprozesse mitgestalten und Konflikte demokratisch bearbeiten.

Es genügt nicht, Transformation lediglich zu begleiten. Notwendig sind strategische Entscheidungen zur Sicherung von Wertschöpfung, zur Stabilisierung von Beschäftigung und zur Stärkung von Innovationsfähigkeit. Der Druck auf Standorte und Belegschaften ist auch Ausdruck struktureller Verschiebungen, die politisch gerahmt und beantwortet werden müssen. Wo Produktionen zurückgefahren oder verlagert werden, entstehen nicht nur betriebswirtschaftliche Probleme, sondern Verteilungskonflikte, Qualifikationsfragen, regionale Strukturthemen und am Ende Auseinandersetzungen um die Zukunft von Arbeit.

**Industriepolitik und betriebliche sowie gewerkschaftliche Interessenvertretung sind eng miteinander verbunden.**

Beschäftigungssicherung, Qualifizierung, Arbeitszeit- und Entgeltfragen oder Standortvereinbarungen werden stets vor dem Hintergrund industriepolitischer Rahmenbedingungen verhandelt. Wer Arbeitsbeziehungen verstehen und gestalten will, muss ökonomische, rechtliche und soziale Zusammenhänge zusammen denken und die politischen Voraussetzungen von Wettbewerbsfähigkeit ebenso in den Blick nehmen wie Rechte, Interessen und Schutzbedarfe der Beschäftigten.

Besonders deutlich wird diese doppelte Perspektive am Beispiel Künstlicher Intelligenz: In vorausschauender Instandhaltung, Echtzeit-Qualitätssicherung, optimierten Planungs- und Logistikprozessen oder der Automatisierung administrativer Routinen.

Auch hier ist die Gestaltungsaufgabe zweifach. Industriepolitisch geht es um Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit: durch Technologiezugänge, geeignete Infrastruktur, Förderung von Forschung und Entwicklung sowie eine stärkere sozio-technische Perspektive, die Technik immer als Teil von Organisation, Kultur und Interessenlagen begreift. Interessenpolitisch geht es um die Bedingungen guter Arbeit: um Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung und berufliche Entwicklung, um Datenschutz und Leistungs- und Verhaltenskontrolle und nicht zuletzt um die Frage, wie Produktivitätsgewinne fair verteilt werden. KI ist damit nicht nur ein technisches Thema, sondern ein Feld arbeits- und demokratiepolitischer Gestaltung.

**Die EAdA schafft Voraussetzungen,** damit Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen gesellschaftliche Entwicklungen nicht nur erleiden, sondern wissenschaftlich fundiert, argumentationsstark und handlungsfähig mitgestalten können.

In einem pluralen Wissenschaftsverständnis verfolgen wir eine arbeitnehmer:innenorientierte Perspektive. Das bedeutet nicht, Ergebnisse vorab festzulegen. Arbeitnehmer:innenorientierte Wissenschaft lebt von methodischer Sorgfalt und Kritikfähigkeit, auch gegenüber den eigenen Annahmen. Die EAdA versteht sich in diesem Sinne als Teil jener Infrastruktur, die demokratische Gestaltungsfähigkeit stärkt: durch Bildung, wissenschaftliche Reflexion und die konsequente Verbindung zur Praxis der Arbeitsbeziehungen.

Prof. Dr. Martin Allespach  
Direktor und Leiter

# Vorstand der EAdA

## Geschäftsführender Vorstand

**Rainer Gröbel**  
Vorsitzender

in Vertretung für die IG Metall  
Kanzler der University of Labour

**Rolf Keil**  
Stellvertretender Vorsitzender

in Vertretung für das Hessische  
Ministerium für Arbeit, Integra-  
tion, Jugend und Soziales

**Prof. Dr. Martin Allespach**  
Direktor und Leiter der EAdA

## Weitere Mitglieder des Vorstands:

**Dagmar Lerch-Bär**  
in Vertretung für das Hessische Ministerium für Wis-  
senschaft und Kunst

**Sebastian Schäfer**  
in Vertretung für das Hessische Ministerium  
der Finanzen

**Dr. Ulrich Breuer**  
Kanzler der Goethe-Universität

**Mike Josef**  
Oberbürgermeister der Stadt Frankfurt am Main

**Arnd Reinkensmeier**  
in Vertretung für den DGB

**Mandy Wolf**  
in Vertretung für die IG BAU

**Myschka Schulze**  
in Vertretung für die Verdi

**Oliver Venzke**  
in Vertretung für die IGBCE

**Dr. Zeynep Nettekoven**  
Vertreterin der Lehrkräfte

**Nils Diesel**  
**Julien Tolg**  
**Dominic Scheuermann**  
in Vertretung für die Studierenden des 89. Lehrgangs

# Eröffnungsfeier des 89. Lehrgangs

Wir begrüßen 28 Studierende zum Beginn ihres Intensivstudiums an der EAdA. Die Eröffnungsfeier fand mit einem Gastvortrag von Michael Vassiliadis, Vorsitzender der IGBCE statt.



Am 7. Oktober wurde der 89. Lehrgang feierlich in der Akademie begrüßt und mit Grußworten von Prof. Dr. Martin Allespach, Leiter und Direktor sowie Rainer Gröbel, Vorsitzender des Vorstands, auf die kommenden elf Monate eingestimmt.

Den Gastvortrag hielt der Vorsitzende der IGBCE Michael Vassiliadis. Er sprach über Folgen der Transformation und die Notwendigkeit einer Industriepolitik in Deutschland, die das ökonomische, soziale und ökologische Wachstum miteinander verbindet – und eben auch über die Frage nach der Rolle und einer notwendigen inhaltlichen Neuaufstellung der Gewerkschaften. In der anschließenden Diskussion konnten die Studierenden Einschätzungen und Meinungen anreißen, vor allem aber mehr Fragen sammeln. Fragen, auf die sie ab nun versuchen strukturierte Antworten zu finden.



Andreas Adrian	ver.di
Eren Alici	IG BAU
Christoph Becker	EVG
Denis Bečković	IG BAU
Alexandra Beetz	Stadt Frankfurt
Tessa Belandt	NGG
Ladislava Biondi	Stadt Frankfurt
Jasmin Bönck	EVG
Patrick Book	IG Metall
Line Burow	IG Metall
Nils Diesel	IGBCE
Adrian Fröhlich	ver.di
Pascal Fürgut	ver.di
Tim Jüchems	IG Metall
Johannes David Keller	IG BAU
Martin Kiesel	IG Metall
Stefan Klepp	IG Metall
Victoria Nicklas	IG Metall
Cihan Özdemir	IG Metall
Elias Retzlaff	IG Metall
Noah Ritter	ver.di
Laura Savelsberg	NGG
Dominic Scheuermann	IG BAU
Alexander Steuer	IG BAU
Julien Tolg	IGBCE
Nico Vassiliadis	IGBCE
Laura Weghorn	IG Metall
Serter Zariqi	NGG

Tim nahm am 89. Lehrgang der EAdA teil und berichtet im Interview von seinen Erwartungen und Erkenntnissen während der Zeit an der Akademie.

„Es hat sich angefühlt wie drei Wochen und schon waren 11 Monate vorbei“

**Tim, was hast du vor deiner Zeit an der EAdA beruflich gemacht?**

**Tim:** Ich bin Tim, 28 und komme aus Emden an der Nordseeküste. Ich bin gelernter Mechatroniker bei Volkswagen, dort war ich als 1. Vorsitzender der Jugend- und Auszubildendenvertretung sogar für die Zeit freigestellt. Nach meiner Amtszeit habe ich als Anlagenführer bzw. Montagewerker gearbeitet und meinen Meister gemacht. Zusätzlich war ich ehrenamtlich bei der IG Metall als Bildungsreferent aktiv und habe mehrere Ausschüsse besetzt.

**Was hat dich motiviert, dich an der EAdA zu bewerben?**

Ich habe mich bei der IG Metall auf das Traineeprogramm beworben und mir wurde angeboten, für ein Jahr die EAdA zu besuchen, mit der Zusage fürs Trainee im darauffolgenden Jahr. Da musste ich nicht lange überlegen und habe das direkt angenommen.

**Hattest du gewisse Vorstellungen oder Erwartungen?**

Ich habe erwartet, mir eine theoretische Wissensbasis anzueignen, die mir vom ersten Tag des Traineeprogramms an und später für die Praxis als Gewerkschaftssekretär hilft, besser aufgestellt zu sein. Diese Erwartung wurde auch voll erfüllt, mich haben ganz besonders die rechtswissenschaftlichen Fächer abgeholt. Vor allem die Praxishnähe des Seminars zum Individualarbeitsrecht.

**Hast du ein Beispiel für uns?**

Als Gewerkschaftssekretär ist man oft erster Ansprechpartner für Mitglieder, die vor arbeitsrechtlichen Problemen stehen. Um eine ordentliche erste rechtliche Einordnung geben zu können, sind die theoretischen Grundlagen unerlässlich.

**Was kannst du aus dem Unterricht in deinen Berufsalltag mitnehmen? Gibt es eine Art Werkzeug?**

Die Methodik des Gutachtenstils, im konkreten heißt das: Probleme möglichst unvoreingenommen anzugehen, sie erst zu begutachten und dann eine abgewogene, möglichst neutrale Entscheidung zu treffen.

**Was hat die EAdA für dich besonders gemacht?**

Die Lernatmosphäre! Die vielen Gruppenarbeiten und das selbstständige Lernen, vor allem während der Unterrichtszeit, hat dazu geführt, dass ich mich tiefer mit den Themen und auch viel mit meinen Kommilitonen auseinandergesetzt habe.

**Das klingt, als hätten deine Kommiliton:innen für deinen Lernerfolg eine wichtige Rolle eingenommen?**

Absolut, ich war erstaunt darüber, wie viel ich von den anderen noch lernen konnte. Die unterschiedlichen Geschichten, die jeder Einzelne mit sich gebracht hat, sei es die berufliche, gewerkschaftliche oder auch einfach die eigene Lebenserfahrung. Durch die konstruktive Zusammenarbeit konnte jeder von den Stärken des anderen profitieren.

**Deine Heimat ist Emden, wie hast du das Jahr in Frankfurt wahrgenommen?**

Ich finde die Stadt sehr schön, ich war ziemlich überrascht, wie grün es hier ist. Als Kind vom Land war die ÖPNV-Anbindung für mich herrlich. Außerdem empfand ich die vielfältigen Kulturen, die ich hier erlebt habe, als sehr erfrischend.

**Es gab also auch den Raum für Freizeit?**

Das Jahr hat sich etwas angefühlt wie eine lange Klassenfahrt, wir haben gemeinsam viel unternommen, damit uns die Decke nicht auf den Kopf fällt. Von regelmäßigen Spaziergängen über Besuche im Eis- und Fußballstadion, bis hin zu Sportgruppen, die wir gebildet haben, ist uns eigentlich nie langweilig geworden.

**Mit welchem Gefühl enden die elf Monate nun für dich?**

Das Jahr hat sich etwas angefühlt wie eine lange Klassenfahrt, wir haben gemeinsam viel unternommen, damit uns die Decke nicht auf den Kopf fällt. Von regelmäßigen Spaziergängen über Besuche im Eis- und Fußballstadion, bis hin zu Sportgruppen, die wir gebildet haben, ist uns eigentlich nie langweilig geworden.

Ich gehe gestärkt aus dem Jahr, für mich war es die richtige Entscheidung an der EAdA mitgemacht zu haben. Zwar bin ich etwas traurig, das Umfeld nun nicht mehr um mich zu haben, dennoch gehe ich mit einem positiven Gefühl nach Hause und dann ins Trainee.

*Lieber Tim, vielen Dank und alles Gute im Trainee.*

**Hi Vicky, du hast den Weg in die gewerkschaftliche Arbeit direkt über deinen Arbeitgeber kennengelernt?**

**Victoria:** Richtig, bevor ich an die EAdA kam, war ich bei der IG Metall Schwäbisch Hall als Verwaltungsangestellte tätig. Mit 16 habe ich meine Ausbildung bei der IG Metall als Kauffrau für Büromanagement abgeschlossen. So bin ich das erste Mal mit Gewerkschaftsarbeit in Berührung gekommen und habe festgestellt, dass mich die Arbeit der politischen Sekretäre mehr interessiert als die reine Bürotätigkeit.

Ich war zwar weder JAV noch BR, trotzdem hat mich mein Chef aktiv auf Seminare der IGM-Jugend geschickt und dann habe ich mich dafür entschieden, mich beruflich weiterzubilden und dafür war die EAdA meine Anlaufstation.

**Hattest du einen besonderen Fokus innerhalb des Lehrgangs, dem du dich widmen wolltest?**

**Victoria:** Ich habe mir erhofft, durch den Austausch mit den Kommiliton:innen von deren Erfahrungen lernen zu können.

Außerdem hatte ich spezielles Interesse an den Jura-Vorlesungen, weil ich zwar schon gut mit den Abläufen der politischen (Gewerkschafts-)Sekretärsarbeit vertraut war, mir aber einige theoretische Grundlagen gefehlt haben.

**Haben sich deine Erwartungen erfüllt? Was ist besonders hängengeblieben?**

**Victoria:** Der Austausch, den ich mir gewünscht habe, hat auf jeden Fall stattgefunden und auch fachlich wurde ich nicht

enttäuscht. Vor allem ist mir das Planspiel der Betriebsratsgründung im Gedächtnis. Dort haben wir gelernt, ein Problem eigenständig, ohne Unterstützung durch den Dozenten zu lösen.

**Konntest du etwas über dich selbst lernen? Welchen Einfluss nimmt die Gruppe des Lehrgangs?**

**Victoria:** Dass ich mein Wissen und meine Erfahrung selbstbewusster nach außen tragen kann. Gerade in den Momenten, als mir die Motivation gefehlt hat, oder ich dachte, ich schaff das nicht, gab es immer jemanden der mich gestärkt und gepusht hat.

**Wie ist dieses Gefühl, ein Teil der Lehrgangsgruppe zu sein?**

**Victoria:** Das Gemeinschaftsgefühl, was ich hier erlebt habe, ist besonders. Man musste sich

nie mit jemandem verabreden, um sich im Saftladen zu treffen. Das war unser place to be, an dem wir uns ausgetauscht haben, sodass man sich nie allein gefühlt hat.

Oder auch die vielen Märkte und Feste in Frankfurt zu besuchen, oder Malatang in unserem Lieblingsladen zu essen, bis hin zu Sternschnuppen im Taunus zu schauen. Da gibt es einiges...

**Werden die die anderen fehlen?**

**Victoria:** Es haben sich enge Freundschaften geknüpft, die sich auch nach der EAdA halten werden. Außerdem werde ich mit drei meiner Kommiliton:innen gemeinsam ins Trainee starten.

*Vielen Dank für die Einblicke liebe Vicky.*

# Ich habe nun einen konkreten Plan, anstelle von „schauen wir mal“



*Jasmin ist Mitarbeiterin der Deutschen Bahn AG. Mit der EAdA begann sie auch hauptamtlich bei der EVG.*

**Wie sah dein Arbeitsalltag aus?**

**Jasmin:** Zuständig war ich für den Vertrieb in ganz NRW. Ich habe Seminare für Eisenbahner gehalten, habe Betriebsräte beraten und auf Betriebsversammlungen gesprochen. Generell ging es in meiner vorherigen Tätigkeit darum, Arbeitsbedingungen für Eisenbahner zu verbessern.

**Konntest du dich schnell in den Alltag an der EAdA einfinden?**

**Jasmin:** Nach über 20 Jahren im Berufsalltag, in dem ich mir meinen Tagesablauf selbst gestalten konnte, wieder ins Lernen einzufinden und acht Stunden in einem Hörsaal zu sitzen, war schon eine extreme Umstellung. Ich hatte riesengroßen Respekt

nach all den Jahren im Beruf, in denen ich selbst überwiegend vorne stand, um den Leuten etwas zu erzählen, noch mal selbst die Schulbank zu drücken.

**Im Lehrgang seid ihr eine bunt gemischte Gruppe. Was nimmst du von den anderen für dich mit?**

**Jasmin:** Am meisten habe ich davon profitiert zu erleben, wie kämpferisch einige Kolleg:innen eingestellt waren. Es war sehr erfrischend wahrzunehmen, gerade die jungen Kolleg:innen und die Leichtigkeit, mit der sie an Dinge herangegangen sind. Ich hätte es mich vor 25 Jahren nicht getraut im selben Maß meine politische Meinung zu vertreten. Davon konnten wir alle etwas lernen.

**Nimm es uns nicht übel, aber wie war es für dich mit 42 Jahren im Studierendenwohnheim zu leben?**

zu viel wurde. An diesen Tagen war ich immer froh, einen eigenen Rückzugsort in meinem Appartement im Wohnheim zu haben.

**Wie hat das Studium deine Perspektive auf deine zukünftige gewerkschaftliche Arbeit verändert?**

- dann schauen wir mal was wird – zu starten, sich vorher zu überlegen, wie ich vorgehen möchte. Dazu gehört auch sich die Argumente der Gegenseite im Vorfeld zu überlegen und möglicherweise schon entkräften zu können.

**Worauf freust du dich jetzt, nach der EAdA, am meisten?**

**Jasmin:** Auf mein eigenes Bett, meine Familie, meine Freunde, auf mein Pferd und tatsächlich auch darauf, mit meinem heutigen Wissen wieder in die Arbeit zu starten.

*Das glauben wir dir gern, alles Gute!*

*Victoria nahm am 89. Lehrgang der EAdA teil und berichtet uns von ihrer Zeit in Frankfurt.*

# Ich kann mein Wissen selbstbewusster nach außen tragen



# Studieninhalte im Überblick

Das Curriculum der EAdA ist interdisziplinär ausgerichtet. Innerhalb von fünf Themenschwerpunkten setzen sich die Studierenden intensiv mit den komplexen Perspektiven der Arbeitsbeziehungen auseinander. Diese Lehrveranstaltungen haben im 89. Lehrgang stattgefunden.

## Arbeitsrecht

Einführung in das Zivilrecht unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsrechts *(Dr. Dominic Gottier)*

Entstehung der Verfassungsordnung in Deutschland und Europa *(Alexander Heger)*

Deutsches und europäisches Arbeits- und Wirtschaftsrecht *(Dr. Amélie Sutterer-Kipping)*

Falllösungen im Zivil- und Arbeitsrecht *(Prof. Dr. Philipp Donath)*

Individualarbeitsrecht: Rechte und Pflichten im Arbeitsverhältnis *(Prof. Dr. Philipp Donath)*

Betriebsverfassungsrecht *(Prof. Dr. Martin Becker)*

Koalitions-, Tarifvertrags- und Arbeitskampfrecht *(Prof. Dr. Philipp Donath)*

Kündigungsschutz und Verfahrensrecht *(Dr. Ernesto Klengel)*

Im Bereich Arbeitsrecht erlangen die Studierenden ein systematisches Rechtsverständnis für alle umfassenden Rechtsgebiete, wie Verfassungsrecht, individuelles und kollektives Arbeitsrecht bis hin zum Tarif- und Arbeitskampfrecht. Dabei verknüpfen wir die theoretischen Inhalte immer mit der Anwendung von Praxisfällen und verschiedenen Rechtsmethoden.

Aktuelle Probleme des Arbeitsrechts - Unternehmen in der Krise *(Dr. Carsten Schuld)*

Falllösungen im Sozialrecht und Betriebsverfassungsrecht *(Prof. Dr. Andreas Engelmann)*

Unternehmensmitbestimmung in Deutschland und Europa *(Christina Freistedt)*

Sozialrecht / Verwaltungsverfahren *(Prof. Dr. Andreas Engelmann)*

Methoden der Rechtsanwendung *(Prof. Dr. Andreas Engelmann)*

Hugo Sinzheimer Ringvorlesung und Preisverleihung *(Prof. Dr. Philipp Donath)*

## Wirtschaftswissenschaften

Einführung in die Wirtschaftstheorie *(Dr. Zeynep Nettekoven)*

Einführung in die Wirtschaftspolitik *(Dr. Zeynep Nettekoven)*

Einführung in die BWL I und II *(Tanja Jacquemin)*

Wirtschaftsethik *(Prof. Dr. Bernhard Emunds / Dr. Thomas Wagner / Simon Reiners)*

Ökonomische Grundlagen der Tarifpolitik *(Dr. Zeynep Nettekoven)*

Wir möchten die Zusammenhänge zwischen gesamt- und einzelwirtschaftlichen Logiken verstehen. Dabei erlangen die Studierenden Wissen über Grundbegriffe der Wirtschaftswissenschaften, der Volkswirtschaftslehre, der Wirtschaftsethik und der Kapitalismusanalyse.

Europäische Integration – Wirtschaftspolitische Steuerung *(Dr. Zeynep Nettekoven)*

Kapitalismusvergleiche / Analyse *(Dr. Birgita Dusse)*

# Arbeitsbeziehungen

Einführungsveranstaltung Arbeitsbeziehungen /  
-politik (Dr. Hilde Wagner)

Begriff, Geschichte und Zukunft der Arbeit  
– Einführung (Michael Hintz)

Wissenschaftliche Perspektiven auf Arbeit  
(Dr. Hilde Wagner)

Interessenvertretung – Theorie und Praxis der Gewerk-  
schaften I und II (Dr. Joachim Beerhorst)

Praxis von Interessenvertretung - Aktuelle politische  
Entwicklungen und Konzepte (Dr. Joachim Beerhorst)

Arbeit und Bildung – Zusammenhänge und  
Widersprüche (Prof. Dr. Martin Allespach)

Arbeitsbeziehungen im europäischen Vergleich  
(Dr. Birgita Dusse)

In diesem Bereich widmen wir uns den  
Arbeitsbeziehungen in ihrer Historie und ver-  
stehen die gewerkschaftlichen Entwicklungen.  
Außerdem befassen sich die Studierenden mit  
der Geschichte der Arbeit, Arbeitssoziologie  
und Bildung sowie mit der Theorie und Praxis  
der Interessenvertretung.

Arbeitssoziologie: Arbeit im Postfordismus  
(Dr. Hilde Wagner)

Gegenwart und Zukunft der Arbeit  
(Dr. Hilde Wagner)

Gesellschaftliche und private Reproduktion (Care) (Mi-  
chael Hintz)

# Methoden und Kompetenzen

Einführung in die politische und praktische  
Philosophie (Dietrich Burggraf)

Wissenschaftliches Denken und Arbeiten  
(Max Rudel / Claudia Schertel)

Kommunikationsmanagement  
(Klaus Diether Oehler)

Konfliktmanagement  
(Christian Barthelmes)

Englisch (Kursstufen)  
(Sam Seyedkalal)

Projektmanagement  
(Prof. Dr. Heiko Hoßfeld)

Methoden empirischer Sozialforschung  
(Max Rudel)

In diesem Bereich stärken wir die wissen-  
schaftlichen Kompetenzen der Studierenden  
und befähigen sie zu einer systematischen Ar-  
beitsweise mit Umsetzungsstrategien für ihre  
Praxis. Darüber hinaus lernen sie Methoden zu  
Konflikt- und Projektmanagement kennen.

Leitung und Führung  
(Prof. Dr. Michael Schmidt)

Kapitallektürekurs  
(Michael Hintz)

# Sozial- und Gesellschaftspolitik

Politik und Sozialstaat  
(Dr. Arijana Neumann)

Sozialpolitik unter Bedingungen globalisierter Märkte  
und europäischer Integration (Dr. Carola Burkert)

Armut und Arbeitslosigkeit  
(Dr. Judith Kerschbaumer)

Soziale Sicherung im Alter  
(Dr. Judith Kerschbaumer)

Gesundheit und Pflege  
(Tim Händel)

In der Sozial- und Gesellschaftspolitik sehen  
wir uns die Strukturen und Veränderungs-  
dynamiken politischer Treiber auf deutscher  
und europäischer Ebene an. Die Studierenden  
lernen Systeme sozialer Sicherung in Deutsch-  
land kennen und beschäftigen sich mit einer  
beschäftigtenorientierten Sozialpolitik.

## Du hast noch Fragen?

Mehr Infos findest du auf unserer Website: <https://eada.uni-frankfurt.de>

# Dozent:innen im Portrait

Die Lehre an der EAdA wird bestimmt durch das Engagement ihrer Dozent:innen. Viele von ihnen sind nebenamtlich tätig und bringen dadurch auf der einen Seite die praxisrelevanten Beispiele aus ihrem Berufsalltag mit in den Hörsaal und auf der anderen Seite sind sie direkt an den neusten Erkenntnissen der Wissenschaft beteiligt. Damit bilden unsere Dozent:innen die wichtige Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis.

Einige sind seit Jahren fester Bestandteil der EAdA-Lehre, andere möchten das noch werden. Wir stellen euch drei Kolleg:innen etwas genauer vor.



## Prof. Dr. Heiko Hoßfeld

*Projektmanagement und BWL*

Heiko Hoßfeld ist Professor für angewandte Betriebswirtschaftslehre an der University of Labour für die Studiengänge Angewandte Betriebswirtschaftslehre (B.A.) und Nachhaltiges Management (MBA). An der EAdA unterrichtet Heiko Seminare zu Projektmanagement. In der Forschung treibt Heiko die Frage um, wie Unternehmen und Arbeit gleichermaßen sozial, ökonomisch und ökologisch nachhaltig gestaltet werden können. In seiner Lehre ist es ihm wichtig, Studierende zur nachhaltigen Gestaltung von Organisationen und Arbeit zu befähigen.



## Dr. Birgita Dusse

*Arbeitsbeziehungen*

Birgita Dusse ist als Referentin der Bildungsgewerkschaft GEW im Organisationsbereich Schule, Berufliche Bildung und Weiterbildung tätig. Birgita studierte Politologie, Geschichte und Romanistik an der Goethe Universität in Frankfurt am Main. Sie forscht zu Themen wie Gewerkschaften in Europa, Sozialstaat und materialistische Staatstheorie. An der EAdA ist sie Lehrbeauftragte in den Lehrgebieten Arbeitspolitik und Arbeitsbeziehungen sowie Sozial- und Gesellschaftspolitik.

## Dr. Dominic Gottier

*Arbeitsrecht*

Dominic Gottier ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und unterrichtet an der EAdA das Seminar „Einführung in das Zivilrecht unter bes. Berücksichtigung des Arbeitsrechts“.

Dominic studierte Jura bis zum ersten Staatsexamen an der Goethe-Universität in Frankfurt. Heute arbeitet er als Fachanwalt in seiner Kanzlei, die sich vor allem auf das kollektive Arbeitsrecht sowie auf die Vertretung von Betriebsrät:innen und Arbeitnehmer:innen spezialisiert hat.



# Demokratie im Betrieb

## Planspiel zur Betriebsratsgründung



Zwei Seminartage Planspiel, mit dem Ziel, die juristischen Grundlagen einer Betriebsratsgründung zu verinnerlichen. Dazu verwandelte sich die Lernumgebung in zwei fiktive Filialen einer Supermarktkette. Die Studierenden agierten als Belegschaft. Per Losverfahren erhielt jede:r Teilnehmende eine Spielidentität, ohne dass jeweils die anderen wussten, ob man die Arbeitnehmer:innen oder die Arbeitgeber:innen vertritt.

Klassisches Übungsszenario: Eine engagierte Arbeitnehmerschaft, die unter prekären Bedingungen leidet, steht einer Arbeitgeberseite gegenüber, die den Status quo bewahren wollte.

Das Spiel teilt sich in mehrere Arbeitsphasen mit anschließender theoretischer Reflexion zu den geschehenen Ereignissen. Während des Spiels wird der Ablauf immer wieder durch externe Ereignisse gestört. Wir erleben einerseits Arbeitnehmer:innen, denen Vorteile versprochen werden, wenn sie gegen die eigene Interessensgruppe agieren. Andererseits treffen wir auf Arbeitgeber:innen, die durch Versetzungen einzelner Mitarbeitender die Gründung stören. Line beschreibt den direkten Spielablauf:

„Bei Alnatura in der Filiale der Eschersheimer Landstraße geht das Gespenst des solidarischen Gewerkschaftsgedankens um. Vier Mitarbeitende des Unternehmens stacheln die Belegschaft an, einen Betriebsrat zu gründen. Und nicht nur Mitarbeitende aus ihrer eigenen Filiale. Nein, auch aus der Nachbarfiliale vom Dornbusch gibt es zwei Leute, die dieses Vorhaben unterstützen. Da sie die kleinere Filiale sind, haben sie die Hoffnung, so einen Schritt in die richtige Richtung zu gehen.“

Drei Leute haben am ersten Tag des Planspieles zur ersten Wahlversammlung eingeladen, in der der Wahlvorstand von einer Mehrheit der anwesenden Belegschaft gewählt wird. Gewählt wurden eine Vollzeitkraft, eine Teilzeitkraft und eine studentische Aushilfe. Der Arbeitgeber hat versucht mit allen Mitteln die Wahl zu verhindern, wie etwa mit schon vorbereiteten Kündigungen oder auch Beförderungen, wie z.B. zur stellvertretenden Filialleitung oder zum Praktikanten der Geschäftsleitung. Ein weiterer Störfaktor vor der ersten Wahlversammlung war die sogenannte Feelgoodmanagerin der Filiale, die allen Snacks anbot und unnütze Seminare über das Alnatura Mindset ins Leben rief.

Bei der ersten Wahlversammlung gab es viele Störungen seitens der Geschäftsführung. Von willkürlichen und nicht endenden Wahlvorschlägen, bis hin zu einer Räumung der Versammlung durch einen Feueralarm, wurden keine Mittel gescheut.

Bei der zweiten Wahlversammlung wurde eine studentische Hilfskraft und zwei Vollzeitmitarbeitende in den Wahlvorstand gewählt. Diese drei Personen haben dann die zweite Wahlversammlung vorbereitet. Diesmal mit Wahlzetteln, Briefwahlunterlagen an die Langzeitkranken, Wahlkabinen und den Bestimmungen, die vorher vorgelesen wurden, dass keine nicht-wahlberechtigten Personen im Raum sein dürfen.“

Line, Studierende 89. Lehrgang

Allen Störungen zum Trotz konnten wir die BR-Gründung erfolgreich durchsetzen. Das Planspiel hat uns verdeutlicht, dass eine erfolgreiche Mitbestimmung nicht nur juristisches Fachwissen, sondern auch ein professionelles Wahlmanagement und eine natürlich starke solidarische Basis erfordert.

Beitrag von  
**Sören Kobsch, Assistent des 89. Lehrgangs**

# Kicken für Frieden



„So hieß es am 16. November, und wir vom 1. FC Working Class 89 waren am Start! Frisch aus der Samstagsvorlesung ging's zum Indoor-Turnier der DGB-Jugend, DIDF-Jugend und dem Internationalen Jugendverein Frankfurt in der Soccerhalle Niederrad.

Unser Team mit Krake Pascal, den Türstehern Alex und Dominic, den Flügelflitzern Adrian und Denis, Sturmspitze Tim und Edeljoker Eren hatte mit Abstand den höchsten Altersdurchschnitt. Trotzdem konnten wir gegen die zumeist jungen Kicker für viele schö-

ne Spielszenen sorgen. Für den Titel reichte es leider nicht. Was zählt ist der Spaß und den hatten wir! Dafür sorgten vor allem auch unsere Fans, die das Team in jedem Spiel unterstützten und für eine super Stimmung gesorgt haben! Ein großer Dank gilt an dieser Stelle auch den Organisator\*innen.“

Beitrag von  
**Studierenden, 89. Lehrgang**

# Ehrensache: Studis, Adler und Friends

*Von was lebt das Ehrenamt? Na klar, von vielen engagierten Menschen, die sich in ihrer Freizeit für andere einsetzen.*

So wie die Obdachlosenhilfe Adler & Friends, die in Kooperation mit der Diakonie Wiesbaden regelmäßig in der Teestube unterstützen und jeden zweiten Donnerstag für Wiesbadens Obdachlose kochen. Letzten

Donnerstag sind die Studis der EAdA dort eingesprungen. Sie haben im Vorfeld Spenden gesammelt und somit finanziell und tatkräftig die Speisenausgabe gestemmt.

Gerade an Tagen, an dem demokratische Zusammenkünfte zur Zielscheibe werden, ist es besonders wichtig bedingungslose Hilfsbereitschaft und Solidarität zu zeigen.



*Die Obdachlosenhilfe „Adler & Friends Wiesbaden“ wurde im Jahr 2018 von Michael Puchta gegründet. Es handelt sich um ein rein privates Arrangement, um Menschen zu helfen, die in Not sind.*

# Antifaschistischer Stadtrundgang



Gemeinsam mit Bruni Freyeisen und Alex Wagner des Arbeitskreises „Antifaschistische Stadtgänge des DGB“ war der 89. Lehrgang zu Fuß in der Frankfurter Innenstadt unterwegs. Für den Lehrgang war das Ziel, einen Blick auf Frankfurt zu werfen, so wie es heute dasteht, kombiniert mit der Erinnerung an die Zeit des Nationalsozialismus. Wir hörten Geschichten der Verfolgung und des Widerstands, lernten Orte und Biografien kennen.

Den Studierenden bietet der Stadtrundgang eine historische Einordnung von Frankfurt, aber vor allem bietet er Denkanstöße über das Heute – denn die Auseinandersetzung mit dem Faschismus ist für uns nicht nur das Bewusstsein über die Geschichte, sondern auch die Aufgabe, in der Gegenwart für eine bessere Zukunft zu kämpfen.



# Gaststudierende aus Poznań

*Im November waren Studierende der Poznań University of Economics and Business zu Gast in der EAdA.*



Es wurde voll im Hörsaal der EAdA! Grund dafür war der Besuch einer Gruppe Studierender des Bachelorstudiengangs Wirtschaftswissenschaften an der Poznań University of Economics and Business in Polen. Die Studierenden organisierten sich selbst im Rahmen einer Förderung des DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst eine Studienreise nach Frankfurt. Vom 21. bis 22. November 2024 machten sie Halt in der EAdA.

Inhalte der beiden Tage waren ein Vortrag über die „Wirtschaft, den Arbeitsmarkt und die Exportbeziehungen in Polen“ durch die polnischen Studierenden sowie ein Vortrag unseres 89. Lehrgangs über die Grundlagen der Gewerkschaftsstruktur in Deutschland. Unsere Dozentin Dr. Zeynep Nettekoven hielt ihre Vorlesungen zur deutschen Wirtschaft und der Beschäftigungsverhältnisse sowie Arbeitslosigkeit.

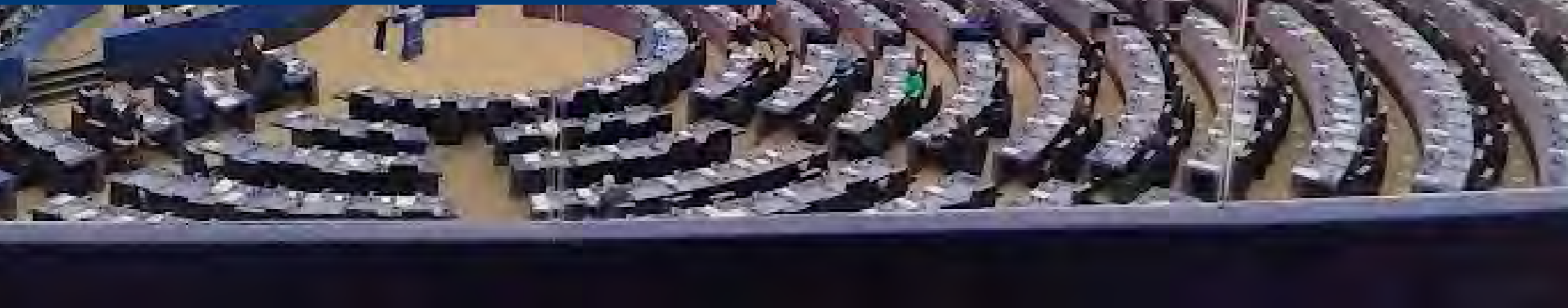


Dr. Hilde Wagner führte in die industriellen Konzeptionen von Taylorismus und Fordismus ein und die beiden Professoren der University of Labour Christian Kellermann und Heiko Hoßfeld hielten Vorträge zur Entwicklung von KI und Digitalisierung im deutschen Arbeitsmarkt sowie der europäischen Nachhaltigkeitsregulierung.

Unsere Beziehungen nach Poznań bestehen schon lange, immer wieder waren polnische Studierende unter den Lehrgangsteilnehmer:innen, bis die Studienreise des 80. EAdA-Lehrgangs dann selbst in Poznań stattfand. Für das kommende Jahr sollen Kooperationen ausgebaut werden.

# Exkursion nach Straßburg

Die Exkursion vom 2. bis 3. April 2025 nach Straßburg bietet eine wertvolle politische Lernerfahrung. Sie schärft den Blick für die europäische Ebene und verdeutlicht, wie wichtig demokratische Mitbestimmung, grenzüberschreitende Zusammenarbeit und gewerkschaftliches Engagement auch auf europäischer Ebene sind.



## Der Europarat

Der Europarat, gegründet 1949, ist die älteste europäische Organisation und gehört damit nicht zur Europäischen Union, sondern stellt eine eigenständige Einrichtung dar. Mit seinen 46 Mitgliedsstaaten und den offiziellen Sprachen Französisch und Englisch spielt er eine zentrale Rolle bei der Stärkung der europäischen Werte. Er setzt sich leidenschaftlich für die Wahrung und Förderung der Menschenrechte, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit ein. Darüber hinaus fördert er den kulturellen Austausch und die Zusammenarbeit innerhalb Europas und engagiert sich für den Umweltschutz. Die wichtigsten Entscheidungen trifft das Ministerkomitee, in dem die Außenminister der Mitgliedsländer zusammenkommen. Daneben gibt es die Parlamentarische Versammlung, in der Abgeordnete der nationalen Parlamente eine beratende Rolle einnehmen.

Während unseres Besuchs erhielten wir eine Führung durch die beeindruckenden Räumlichkeiten. Besonders beeindruckend war der frisch renovierte Plenarsaal. Dieser Saal bietet Platz für die Abgeordneten der 46 Mitgliedstaaten, wobei Deutschland allein 18 Delegierte entsendet. Ein aktuelles und brisantes Thema ist beispielsweise die Verhaftung des Istanbuler Bürgermeisters.

## Demokratie erleben im Europäischen Parlament

Erster Programmpunkt war ein Gespräch mit dem SPD-Europaabgeordneten Prof. Dr. Udo Bullmann. In einem offenen und engagierten Austausch diskutierten wir über sozialpolitische Herausforderungen in Europa, die Rolle der Europäischen Union im internationalen Kontext und insbesondere über die Bedeutung einer starken, solidarischen europäischen Sozialpolitik. Udo Bullmann gab uns dabei nicht nur einen Überblick über seine parlamentarische Arbeit, sondern betonte auch die Notwendigkeit, gewerkschaftliche Perspektiven aktiv in den politischen Prozess einzubringen.

Im Anschluss durften wir im Plenarsaal des Europäischen Parlaments eine aktuelle Aussprache zur europäischen Fischereipolitik verfolgen. Auch wenn dieses Thema auf den ersten Blick nicht unmittelbar mit unseren gewerkschaftlichen Schwerpunkten verknüpft war, bot die Debatte einen guten Einblick in die parlamentarische Praxis, den Ablauf einer Plenarsit-

zung sowie in die Vielstimmigkeit europäischer Politik. Besonders beeindruckend war dabei die gleichzeitige Übersetzung in alle Amtssprachen der EU, die uns die sprachliche und kulturelle Vielfalt der Union eindrucksvoll vor Augen führte.

Den Abschluss des Tages bildete ein Besuch im Sitzungszimmer der Fraktion Die Linke, wo wir mit dem Europaabgeordneten Martin Schirdewan ins Gespräch kamen. Im Mittelpunkt der Diskussion standen insbesondere Fragen der sozialen Gerechtigkeit, der europäischen Wirtschafts- und Finanzpolitik sowie die Rolle der Linken im Europäischen Parlament. Martin Schirdewan zeigte sich offen für unsere Fragen und diskutierte mit uns kontrovers über die Ausrichtung einer sozial-ökologischen Transformation und die Zukunft eines solidarischen Europas.



## Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte

An den Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte können sich alle Einzelpersonen wenden, deren Staaten Mitglied im Europarat sind. Dies sind deutlich mehr als in der europäischen Union. Damit eine Klage vor dem Gerichtshof zugelassen wird, bestehen bestimmte Voraussetzungen. Zum einen muss der Kläger alle Rechtsmittel in seinem Herkunftsland vollständig ausgeschöpft haben. Dies führt dazu, dass nicht alle Betroffenen vor dem Gerichtshof klagen können, denn um das zu Erreichen, benötigt der Kläger zunächst ein gewisses Kapital und Zeit bis dies erreicht werden kann. Zusätzlich kann ein solcher Prozess durch die verschiedenen Gerichte die Betroffenen auch entmutigen.

Weiterhin muss der Kläger mit einem Anwalt bestimmte Anträge ausfüllen und nicht viel Zeit verstreichen lassen, damit die Klage überhaupt als zulässig angenommen wird. Anschließend wird in einer Kammer darüber entschieden, ob der Fall grundsätzlich zu verhandeln ist. Also ob die Zuständigkeit passt, noch keine Verjährung eingetreten ist, und grundsätzlich alle Voraussetzungen stimmen, damit der Fall inhaltlich in einer der anderen Kammern behandelt wird. Im günstigsten Fall kann ein Urteil gesprochen werden, das sich allerdings nur an den zuständigen Staat richtet. Der Staat muss dann Schadensersatz in Form von Geld an den Geschädigten zahlen. Es wird also lediglich geprüft, ob gegen Menschenrechte verstoßen wurde.



Wer der Täter ist und alle damit einhergehenden Strafbestände werden nicht gesondert betrachtet. So könnte beispielsweise ein alternativer Täter-Opfer-Ausgleich dem Geschädigten eher ein Gefühl von Gerechtigkeit bringen als lediglich eine Geldzahlung seines Staates. Auch eine Kooperation mit dem Internationalen Strafgerichtshof in Den Haag ist nicht vorgesehen. Ein Problem liegt hierin, dass nicht alle Mitglieder des Europarats den Internationalen Strafgerichtshof ratifiziert haben. Somit kann der Eindruck aufkommen, dass der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte in der Priorität wirtschaftlicher Beziehungen zurück bleibt, denn Straftäter haben vor ihm grundsätzlich nichts zu befürchten, weshalb die Frage der Gerechtigkeit zumindest teilweise auf unbeantwortet bleibt.



## Stadttour auf dem Wasser

Hand aufs Herz: Wer hätte gedacht, dass neben all den intensiven politischen und fachlichen Themen in Straßburg auch noch Zeit für ein echtes kulturelles Highlight bleibt? Aber genau das war der Fall! Die Bootsfahrt auf der Ill lockerte die Stimmung nach den vielen Diskussionen spürbar auf und setzte einen ganz besonderen Akzent.

Vom Wasser aus zeigte sich Straßburg von einer völlig neuen Seite. Wir glitten vorbei an den malerischen Fachwerkhäusern in der „Petite France“, unter zahlreichen Brücken hindurch und plötzlich tauchte die moderne Architektur des Europaparlaments auf – faszinierend, wie sich Historie und Moderne hier nahtlos verbinden.

Diese Bootsfahrt war nicht nur eine willkommene Abwechslung vom Studienalltag, ganz nebenbei stärkte sie auch unser Teamgefühl und den Zusammenhalt im Jahrgang. Diese Fahrt bleibt uns definitiv als unvergesslicher Moment unserer Studienreise in Erinnerung.

Bericht der  
**Studierenden des 89. Lehrgangs**

# Mitbestimmung und BWL – Freund oder Feind?

Warum soll ich mich als Arbeitnehmervertreter:in mit Betriebswirtschaftslehre (BWL) beschäftigen? Diese Frage begegnet mir seit über 20 Jahren, wenn ich mit Gremienmitgliedern oder Gewerkschaftsvertreter:innen arbeite. Die BWL gilt als Toolbox der Gegenseite, ist die Grundlage des Kapitalismus und hat zu allem Überfluss auch noch viel mit Mathematik zu tun, was sie in den Augen vieler nicht gerade attraktiver macht.

Auf den Themenfeldern und Theorien der BWL baut jedes unternehmerische Handeln auf. Und hier finden wir auch den gemeinsamen Kern von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite: Wenn betriebswirtschaftlich falsch gehandelt wird, ist das Unternehmen in seinem Bestand gefährdet – und damit auch die Arbeitsplätze. Damit ist schon klar, dass ein grundlegendes Verständnis dieser Themenbereiche auch für die Arbeitnehmervertreter:innen notwendig ist. Es ist wie mit dem Einsatz von KI: Ich kann alles fragen, bekomme auch immer eine Antwort. Wenn ich die Antwort jedoch inhaltlich nicht bewerten kann, weiß ich nicht, ob sie hilfreich ist oder ob die KI halluziniert.

Nach § 106 BetrVG ist in Unternehmen mit mehr als hundert Beschäftigten ein Wirtschaftsausschuss zu bilden. In Absatz 2 heißt es: „Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens (...) zu unterrichten.“ Das Betriebsverfassungsgesetz räumt also ausdrücklich das Recht der Beschäftigten ein, über ihre Vertreter:innen regelmäßig Einsicht in die wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens zu nehmen. Das bietet die Möglichkeit, rechtzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen und durch gezielte Fragestellungen den Umgang damit zu beeinflussen. Denn es ist gar nicht selten der Fall, dass Management und/oder Unternehmensleitung eigene Ziele verfolgen, die nicht unbedingt zum Besten der Gesamtunternehmung sind. Oder sie können bestimmte Auswirkungen nicht erkennen, da sie zu weit weg sind von Arbeits- und Produktionsprozessen. In diesen Fällen können Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss als Korrektiv fungieren.

Es geht hier gar nicht in erster Linie darum, der Unternehmensseite und den handelnden Personen bösen Willen oder Unfähigkeit zu unterstellen. In einer vollständig globalisierten, komplexen Wirtschaft, die permanenten Transformationen ausgesetzt ist, ist es sehr wertvoll, verschiedene Perspektiven zu haben und diese auch zum Wohl des Unternehmens zu nutzen. Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertreter:innen sind nah dran an den Beschäftigten, an den Prozessen im Unternehmen, kennen die Produkte, die Kunden und die Wettbewerber. Sie kennen mögliche Fallstricke für Maßnahmen, Investitionen oder strategische Ausrichtungen, die aus Managementsicht erst einmal sinnvoll erscheinen – und umgekehrt.

## Mitbestimmungsstrukturen und betriebswirtschaftliches Grundwissen als Voraussetzung

Um entsprechend agieren zu können, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Mitbestimmung im Unternehmen ist gewollt bzw. sogar erwünscht.
2. Arbeitnehmervertreter:innen verfügen über ausreichendes betriebswirtschaftliches Wissen.

In Deutschland haben wir einen soliden rechtlichen Rahmen für die Beteiligung und Mitbestimmung der Beschäftigten im Unternehmen. Betriebsverfassungsgesetz und Mitbestimmungsgesetze bieten eine sehr gute Grundlage, die entsprechenden Rechte auch durchzusetzen. Das ist jedoch nur ein erster Schritt. Um Beteiligung und Mitbestimmung auch wirklich leben zu können, braucht es Menschen, die sich dafür einsetzen und im besten Fall eine entsprechende Kultur im Unternehmen. Die aktuellen politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen schlagen sich jedoch auch in der Wirtschaft nieder und es ist zu beobachten, dass Unternehmen sich vermehrt von fortschrittlichen Führungs- und kulturellen Ansätzen distanzieren und zu konservativen Top-Down-Strukturen

zurückkehren. In den zugehörigen Führungsebenen finden sich in der Regel nicht viele Freunde der Mitbestimmung. Hier stehen oft rein finanzielle Kennzahlen im Fokus. Dass diese sehr wohl einen Zusammenhang mit der Beteiligung, der Gesundheit und der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen haben, spielt keine Rolle.

Um sich in dieser Gemengelage Gehör zu verschaffen kann es helfen, die Sprache der „anderen Seite“ zu sprechen. Denn Untersuchungen haben gezeigt, dass sich insbesondere während der Finanzkrise 2008/2009 Mitbestimmung bewährt hat. Eine Studie der Universität Göttingen in Zusammenarbeit mit der Universität Marburg hat sich zum Beispiel mit den Auswirkungen der Mitbestimmung auf die Unternehmensperformance und -entscheidungen während der Finanzkrise beschäftigt (Rapp und Wolff, 2019). Dabei wurde auf Basis einer umfassenden empirischen Datenerhebung und analytischen Auswertung festgestellt, dass sowohl die operative als auch die Aktienperformance der mitbestimmten Unternehmen wesentlich erfolgreicher verlaufen ist als die der nicht-mitbestimmten Unternehmen. Allein die kumulierten Aktienrenditen sprechen eine deutliche Sprache. Während die mitbestimmten Unternehmen zwischen 2006 und 2011 eine kumulierte Rendite von +7,2 % aufwiesen, zeigten die Renditen der nicht-mitbestimmten Unternehmen mit -18,1 % eindeutig in die gegenläufige Richtung. Zusätzlich hierzu wurden in den mitbestimmten Unternehmen wesentlich höhere Investitionen in langfristige Strategien getätigt und weniger Mitarbeitende entlassen.

Eine weitere Untersuchung auf Basis des Projekts Mitbestimmungsindex MB-ix des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung und der Universität Duisburg-Essen (Scholz und Vitols, 2018) hat andere Kennzahlen zur Unternehmensperformance untersucht. Hier wurde unter anderem festgestellt, dass Unternehmen mit einem hohen Mitbestimmungsindex eine höhere EBIT-Marge und einen wesentlich höheren Cashflow pro Aktie im Untersuchungszeitraum 2006-2017 auswiesen als Unternehmen mit wenig oder keiner Mitbestimmung (Campagna et al. 2020).

Diskussion auf Augenhöhe erfordert eine ausgeglichene Wissensbasis. Deshalb ist ein Grundverständnis betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge für die Arbeitnehmervertreter:innen alternativlos. Sie sollten in der Lage sein zu erkennen, ob Informationen hilfreich oder sinnlos sind, wo das Unternehmen hinsteuert und wann der Zeitpunkt da ist, an dem externe Beratung hinzugezogen werden sollte.

## Grundlagen der BWL an der EAdA

Genau das will die Vorlesung „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ an der EAdA leisten. Wir schauen uns an, wie die BWL entstanden ist und auf welchen Grundlagen sie aufbaut. Dazu gehören die verschiedenen Bereiche im Unternehmen und deren Verzahnung genauso wie die Frage, wie eine gute Führung gelingen kann. Ein wesentliches Element und Basis aller Argumentationslinien von Unternehmensleitungen und Investor:innen sind die Bestandteile des Jahresabschlusses – Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Cashflow-Rechnung. Deshalb schauen wir etwas genauer auf deren Entstehung und wie welche Kennzahlen zu interpretieren sind.

All das wird mit einem hohen Praxisbezug gemacht. In Arbeitsgruppen und Rollenspielen lernen die Studierenden unterschiedliche Perspektiven kennen und schlüpfen auch mal in den Anzug eines Vorstandsmitglieds. Einmal von der anderen Seite auf die Zusammenhänge schauen kann helfen, die Situation besser einschätzen zu können und Lösungsräume zu öffnen. Einen solchen Blick zu wagen, würde auch vielen Unternehmensleitungen guttun.

Ein Artikel von  
**Tanja Jacquemin, Dozentin BWL**

### Literatur:

Campagna, S.; Eulerich, M. et al. (2020): *Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen. Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz. Mitbestimmungsreport 57. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.*

Rapp, M. und Wolff, M. (2019): *Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. Study 424. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.*

Scholz, R. und Vitols, S. (2018): *Der MB-ix in börsennotierten Unternehmen. Verankerung der Mitbestimmung im letzten Jahrzehnt. Mitbestimmungsreport 43. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung*

# Die Gewerkschaften im Prozess der Europäischen Integration

## Das Engagement beginnt nicht erst 1945

Gewerkschaften sind aus Konflikten zwischen Kapital und Arbeit entstanden – ihr Bezugspunkt ist zunächst der Betrieb und das lokale Umfeld, im Zuge der Herausbildung zentraler Dachverbände auch der Staat. Ihr primärer Handlungsrahmen ist damit ein nationaler. Sehr früh entwickelt sich in den Arbeiterorganisationen aber auch das Bewusstsein, dass diese Begrenzung überwunden werden muss. Denn wenn der Interessengegner international agiert, muss das die Arbeiterbewegung auch. Daher erklärt der fünfte Vereinstag der deutschen Arbeitervereine im Jahr 1868 seinen „Anschluss an die Bestrebungen der Internationalen Arbeiterassoziation“ – die sogenannte Erste Internationale –, die zu dieser Richtung gehörenden Gewerkschaften nennen sich „Internationale Gewerksgenossenschaften“.

Die 1889 gegründete sozialistische Zweite Internationale, der sich auch die freien Gewerkschaften zurechnen, zerbricht im Ersten Weltkrieg daran, dass von den Arbeiterorganisationen nicht zu Massenstreiks und Boykotts gegen den Krieg aufgerufen wird, sondern (mit Ausnahme der Sozialistischen Partei Italiens) zur Unterstützung der jeweiligen Regierung. Das Motiv der nationalen Zusammengehörigkeit schiebt sich vor das der transnationalen Klassensolidarität – ein nicht nur politisches Scheitern des Arbeiterinternationalismus, sondern insbesondere in Deutschland, wo „die Arbeiterorganisationen sozusagen Bestandteil der

Kriegsmaschinerie selbst wurden“ (Klönne, 136), eine schwere moralische Selbstbeschädigung, die nachwirkt.

Dennoch werden nach dem Ende des Krieges Bestrebungen zur internationalen Zusammenarbeit von Partei- und Gewerkschaftsorganisationen wiederbelebt, durchaus mit einer neuen Qualität. Denn als eine Konsequenz des Weltkrieges werden supranationale Organisationen gegründet, die künftige Kriege und ihre sozialen Ursachen verhindern sollen: der Völkerbund und die Internationale Arbeitsorganisation (ILO).

Damit sind die transnationalen Aktivitäten der Gewerkschaften nicht mehr auf die eigenen Organisationsformen beschränkt (Internationaler Gewerkschaftsbund, internationale Branchenverbände), sondern um einen überstaatlichen institutionellen Bezugspunkt erweitert – und sie wissen ihn zu nutzen. In Richtung Völkerbund und ILO „entwickelten die Gewerkschaftsvertreter nicht weniger als das Leitbild einer globalen, supranationalen Ordnung und erteilten dem Konzept uneingeschränkter nationalstaatlicher Souveränität eine eindringliche Absage.“ (Fattmann, 159) Insbesondere hinsichtlich der Gestaltung eines europäischen Wirtschaftsraums gibt es in den Neunzehnhundert-zwanzigerjahren in den sozialistisch-sozialdemokratischen Parteien und Gewerkschaften Debatten und weitreichende, auf Planwirtschaft und Kooperation

gerichtete konzeptionelle Entwürfe: „Fragt man nach den Anfängen der europäischen Bewegung nach dem Ersten Weltkrieg, so lassen sich die Gewerkschaften selbst und ihre internationalen Organisationen mit guten Gründen als ihre vielleicht wichtigsten Protagonisten und Ideengeber bezeichnen“ (Fattmann, 164) – allerdings (und dies ist ein Kernproblem transnationalen Handelns): „Zu konkreten und koordinierten politischen Aktionen für dieses Ziel kam es jedoch kaum“ (Fattmann, 168). Festzuhalten aber bleibt: Das Motiv der europäischen Integration bewegt die Gewerkschaften nicht erst nach 1945.

## Normative Bezugspunkte: Ein demokratisches und soziales Europa ohne Krieg

Nach dem Zweiten Weltkrieg gibt es in mehrfacher Weise Anknüpfungspunkte für eine europäische Orientierung insbesondere der deutschen Gewerkschaften. Zum einen sollen – nach den zwei Kriegen mit 80 Millionen Toten – Nationalismus, Imperialismus und Krieg aus dem genuinen Interesse der Arbeiterbewegung heraus durch Wirtschaftsdemokratie, Völkerverständigung und internationale Kooperation überwunden werden.

Das trifft sich mit politischen Bestrebungen insbesondere Frankreichs, die deutsche Eisen- und Stahlindustrie und den Kohlebergbau als Grundlage möglicher Rüstungsproduktion zu kontrollieren und die aufgebauten Kapazitäten koordiniert zu nutzen. Die Einrichtung von Institutionen und Verfahren zur gemeinsamen Bewirtschaftung von Kohle und Stahl, die 1952 in der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EKGS) mündet, findet (trotz Bedenken wegen der Gefährdung der Montanmitbestimmung und der Dominanz französischer Interessen) die grundsätzliche Unterstützung der Gewerkschaften. Bemerkenswert an der EKGS, aus der dann die EWG und die EU hervorgehen, ist ihr Instrumentarium: die mögliche Festlegung von Produktionsquoten und Preisen (das stahlpolitische Programm der IG Metall von 1985 wird sich genau darauf beziehen) – es enthält mithin planwirtschaftliche Elemente, die (außerhalb des Agrarsektors) aus dem späteren Regelsystem der EU völlig verbannt werden.

Zum dritten schließlich mag für viele aktive Gewerk-

schafter die Verbindung der Idee des Sozialismus mit der einer europäischen Integration, die bereits in der Weimarer Republik und im antifaschistischen Widerstand postuliert wurde, für die positive Haltung zum „Projekt Europa“ bestimmend sein. Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland agieren, bei aller Kritik im Einzelnen, durchgängig pro-europäisch. Sie verbinden mit der europäischen Integration die allgemeine Verbesserung und Angleichung der Lebensverhältnisse, die Stabilisierung und Erweiterung der Demokratie und damit die Sicherung des Friedens. Allerdings ist ihnen auch das Motiv des Wettbewerbsvorteils auf den Märkten nicht fremd – ein Spannungsverhältnis zum transnationalen Kooperationsgedanken, bei dem die grenzüberschreitende Solidarität nicht selten auf der Strecke bleibt.

Obwohl die europäische Einigung von Anfang an – hinter und über dem humanitären Begründungsstrang – von ökonomischen Markt- und politischen Machtinteressen bestimmt wird, ist die soziale Dimension mehr als bloße Rhetorik – die soziale Gestaltung Europas ist, mal stärker, meistens schwächer, Bestandteil des Integrationsprozesses.

Dies sind der Bezugspunkt und das Resultat des Engagements der proeuropäischen Linken, unter ihnen wesentlich: der Gewerkschaften.

Im europäischen Primärrecht (EU-Vertrag von Lissabon 2009, Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union von 2012) finden sich explizite soziale und demokratische Postulate: Schutz vor Diskriminierung und ungerechtfertigten Entlassungen, würdige Arbeitsbedingungen, koordinierte Strategien zur Erlangung eines dauerhaft hohen Beschäftigungsniveaus, Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Förderung des sozialen Dialogs, Koordinierung der Sozialpolitik – einige Bestimmungen (Recht auf Bildung, Kinderrechte) gehen über das deutsche Grundgesetz hinaus. Allerdings stehen die sozial- und beschäftigungspolitischen Selbstverpflichtungen unter einem doppelten Vorbehalt: dem der Festlegungen zur Wirtschaftsordnung der EU und dem der Vereinbarkeit mit einzelstaatlichem Recht. So ist die EU „dem Grundsatz einer offenen Marktwirtschaft mit freiem Wettbewerb“ verpflichtet (Artikel 120 AEUV – die Wettbewerbsfähigkeit als Handlungsrahmen taucht in den Grundlagenverträgen mehrfach auf) – eine Sozialpflichtigkeit des Eigentums gibt es nicht. Und die sozialpolitischen Initiativen einschließlich der Gestaltung von Arbeitsentgelten und des Arbeitskampfes müssen die „einzelstaatlichen Gepflogenheiten“ (Art. 151 und 152 AEUV, Art. 28 Grundrechtscharta) und ihren Vorrang (Prinzip der Subsidiarität) berücksichtigen. Damit ist eine Hierarchie der Ziele und eine Begrenzung der Sozialpolitik in das grundlegende Regelwerk der EU eingelassen: Die privatwirtschaftliche Wettbewerbs-

ökonomie und die nationalen Gepflogenheiten sind das Primäre, die soziale Ausgestaltung Europas das Sekundäre – gesetzt ist damit ein „Dualismus zwischen negativer Integration (durch EU-induzierten Druck zur Schaffung und Öffnung von Märkten) und positiver Integration (über die Regulierung der Märkte und deren sozialpolitische Flankierung“ (Becker, 11). Dennoch bleibt „festzuhalten, dass der Lissabonner Vertrag die sozialpolitischen Zielbestimmungen ausgeweitet und damit den selbstgesteckten Maßstab für die europäische Gesetzgebung angehoben hat“ (14).

Konkretisiert wird dies durch die Proklamation der „Europäischen Säule sozialer Rechte“ von 2017, mit der entlang von zwanzig Teilzielen und einem bis in das Jahr 2030 reichenden strategischen Aktionsplan die soziale Seite Europas gestärkt werden soll. Diese Säule sozialer Rechte und die mit ihr verbundenen Initiativen zum europäischen Mindestlohn, zur Lieferkettenverantwortung, zur Information und Anhörung sowie zur Arbeitnehmerentsendung und zur „Just Transition“ sind gegenwärtig die wesentlichen normativen Bezugspunkte der Gewerkschaften in ihrem Eintreten für ein soziales Europa.

## Strukturen und aktuelle Handlungsfelder der Gewerkschaften

Mit dem Europäischen Gewerkschaftsbund und den europäischen Branchenverbänden - sie vertreten ca. 40 Millionen Beschäftigte – haben sich die Gewerkschaften ein organisatorisches Gerüst gegeben, mit dem sie auf die europäischen Institutionen und auf die Öffentlichkeit (in Ermangelung einer europäischen Kooperationsbereitschaft der Arbeitgeberverbände kaum auf den Interessengegner) einwirken können.

Hauptfunktionen der europäischen Gewerkschaftsorganisationen sind die gegenseitige Vernetzung und der kontinuierliche Informationsaustausch, die Entwicklung gemeinsamer Positionen und die Koordination gemeinsamer Aktivitäten, die Repräsentation gegenüber den europäischen Institutionen und die Beteiligung am Sozialen Dialog. Der nach außen gerichtete primäre Politikmodus ist, strukturell bedingt durch die supranationale Handlungsebene mit einem komplexen Institutionensystem fernab von betrieblichen oder regionalen Erfahrungsräumen, der des Lobbyismus. Kundgebungen und Demonstrationen mit Massenbeteiligung zur Beeinflussung politischer Entscheidungen und zur Herstellung einer europäischen Öffentlichkeit kommen zwar vor etwa gegen

die geplante Dienstleistungsrichtlinie, für die Arbeitsplatzsicherung in bestimmten Branchen oder gegen die Privatisierung der Wasserversorgung, sind aber die Ausnahme.

Nicht zu unterschätzen ist die Binnenseite gewerkschaftlicher Willensbildung: die Information der Mitgliedschaft und insbesondere der ehren- und hauptamtlichen Funktionärinnen und Funktionäre, die inhaltliche Positionsbestimmung zunächst auf der nationalen, sodann die Abstimmung auf der europäischen Ebene, die Begegnung und kontinuierliche Kooperation gewerkschaftlicher und – durch die Europäischen Betriebsräte – betrieblicher Akteure, die europabezogene Bildungsarbeit. Hinsichtlich der Handlungsfelder, der eingesetzten Ressourcen, der Kontinuität und der Beteiligten dürfte es hier in den zurückliegenden Jahrzehnten durch die wachsende Transnationalisierung wirtschaftlicher und politischer Handlungsräume in fast allen DGB-Gewerkschaften (trotz gewisser Schwankungen) einen europäischen Entwicklungsschub gegeben haben (vgl. dazu Rüb 199 ff., 207).

Von der Vielzahl europapolitischer Themen, die die Gewerkschaften in jüngster Zeit bewegen – Mindestlohn und Tarifdeckung, Arbeitnehmerentsendung, Lieferkettenverantwortung, Stärkung europäischer Betriebsräte, Sicherung der Unternehmensmitbestimmung – sei exemplarisch ein Handlungsfeld näher beleuchtet, auf dem Weichen der ökonomischen und sozialen Entwicklung Europas gestellt werden und auf dem alle diese Themen zusammenlaufen: der „European Green Deal“ und das Postulat der „Just Transition“. Das in der ersten Kommissions-Präsidentschaft von der Leyens öffentlichkeitswirksam auf den Weg gebrachte strategische Konzept des „Green Deal“ beansprucht nicht weniger, als die Wirtschaft Europas bis 2050 durch eine Kreislaufökonomie, die Dekarbonisierung von Produktion und Konsum und die Umstellung auf erneuerbare Energien ökologisch verträglich, insbesondere klimaneutral zu machen, d.h. durch Vermeidung oder Rückgewinnung von CO<sup>2</sup>-Emissionen die Erderwärmung zu begrenzen.

Ziel ist ein neues Wachstumsmodell, das den allgemeinen Wohlstand sichert und die natürlichen Lebensgrundlagen nicht gefährdet. Instrumente dafür sind sowohl politische Vorgaben und staatliche Investitionen wie ökonomische Anreize. Obgleich dieses Entwicklungsmodell nach wie vor stark auf Wirtschaftswachstum, Marktprozesse und globalen Wettbewerb orientiert und dadurch begrenzt ist, stellt es doch insofern einen bemerkenswerten Einschnitt in die EU-Politik dar, als das seit den Neunzehnhundertachtzigerjahren dominierende neoliberale Paradigma durch ein die Wirtschaft partiell steuerndes und regulierendes politisches Handeln korrigiert wird. Genau

darauf zielt die Kritik des nach den letzten Wahlen im Europaparlament und in nationalen Regierungen erstarkten Rechtskonservatismus: Von der Leyen konnte sich ihre Wiederwahl im eigenen Lager nur durch die Zusage sichern, die Ziele zu revidieren und politische Vorgaben zurückzunehmen – zunächst semantisch vollzogen durch die Umbenennung in von „Green“ in „Clean Deal“.

Die Gewerkschaften sind vom Green Deal unterschiedlich berührt: Während sie die sozialen Verbesserungen, die als Bestandteil des Paradigmenwechsels verstanden werden können – Mindestlohnrichtlinie, Lieferkettensorgfaltsgesetz, Europäisches Kurzarbeitergeld (SURE) – entschieden vorantreiben, steht ihre Haltung zur ökologischen Agenda unter Vorbehalt. Sie unterstützen eindeutig die Ziele des Pariser Klimaabkommens zur Begrenzung der Erderwärmung und eine darauf gerichtete Transformation der Wirtschaft („there is no work on a dead planet“): die Umstellung der energetischen Basis, die Nachhaltigkeit von Produktion und Produkten, die Veränderung der Mobilitätssysteme. Kritisch sehen sie die sozialen Folgen und Voraussetzungen dieser Umstellung: den Verlust von Arbeitsplätzen in traditionellen Industrien, die Entwertung von Qualifikationen, die soziale Unsicherheit der davon Betroffenen, mögliche Arbeitslosigkeit, die Verarmung von Regionen. Dem setzen sie das Konzept der „Just Transition“ entgegen: eine aktive Industriepolitik mit massiven öffentlichen Investitionen in die Infrastruktur und die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen, die Unternehmensförderung bei Umstellungsprozessen, die gezielte Förderung von Krisenregionen – und vor allem Auffang- und Qualifizierungsprogramme beim Wechsel der Arbeit und erweiterte Mitbestimmung der Arbeitnehmenden und ihrer Gewerkschaften. Die Bindung des ökologischen Umbaus an die soziale Berücksichtigung von Arbeitsplatzinteressen ist aus gewerkschaftlicher Sicht der Kern eines „gerechten Übergangs“.

So wichtig und unverzichtbar diese Verbindung ist – sie erweist sich als Problem, wenn im Konfliktfall zwischen unmittelbaren ökonomischen und mittelfristigen ökologischen Interessen ökologische Erfordernisse zurückzutreten haben, d.h. die Lockerung oder Verschiebung (wenn nicht Verabschiedung) von Maßnahmen oder Zielen, sofern sie Arbeitsplatzinteressen beeinträchtigen, gefordert wird. Das beispielsweise von einigen Gewerkschaften an die europäischen Institutionen adressierte Ansinnen, CO<sup>2</sup>-Emissionsauflagen für Autofлотten und Mengenreduktion im Zertifikatshandel zurückzunehmen und Varianten des Verbrennungsmotors über die im EU-Recht festgelegte Frist 2035 hinaus zuzulassen, kann hinsichtlich seiner ökologischen, technischen, ökonomischen und nicht zuletzt symbolischen Sinnhaftigkeit wohl nicht als gelungener Beitrag zu einer Just Transition gelten.

Es dürfte sich – auch wenn es innergewerkschaftlich als Konzession an den Druck der betroffenen Betriebsräte nachvollziehbar sein mag - als Fehler erweisen.

Um den Übergang sowohl hinsichtlich ökologischer wie sozialer Ziele mitzugestalten, müssten die Gewerkschaften ihre auf der europäischen Ebene begrenzten institutionellen Einwirkungsmöglichkeiten untermauern durch die Entwicklung der Kraftquellen, die ihnen selbst zur Verfügung stehen: ihre potenzielle Organisationsmacht, ihre grenzüberschreitende Kooperation, ihre traditionsgestützte konzeptionelle Kreativität, ihre Kompetenzvermittlung, ihre Bereitschaft zu Bündnisbeziehungen. Für all dies gibt es Ansätze.

- Die Unterstützung schwächerer Gewerkschaften und Interessenvertretungsstrukturen durch transnationale Partnerschaftsinitiativen und längerfristige Organizingprojekte zielt auf die Stärkung der Organisationsmacht, um das Lohn- und Sozialgefälle als Motiv von Unternehmensverlagerungen zu vermindern.

- Gleiches gilt für die europäische Koordinierung der Tarifpolitik, zu der sich die Gewerkschaften schon vor Jahren verpflichtet haben: in Tariffbewegungen vor mindestens den verteilungsneutralen Spielraum auszuschöpfen, die Jahres-Arbeitsstunden zu begrenzen, gemeinsame europaweite Forderungen in die nationale Tarifpolitik einzubringen.

- Auch für den Aufbau transnationaler Belegschaftskooperation als Mittel gegen den Standortwettbewerb, in den die Arbeitnehmer bei Restrukturierungen und Investitionsentscheidungen versetzt werden und der eher zunehmen wird, gibt es Beispiele und Erfahrungen - bis hin zu „Europäischen Solidaritätsversprechen“, dem Management geschlossen und standortübergreifend mit einem gemeinsamen Konzept der Verteilung von Produktionskapazitäten gegenüber zu treten und dies auch durchzusetzen (Bartmann/Blum-Genen 2006; Glassner/Pernicka/Dittmar 2016). In den Europäischen Betriebsräten steckt mehr politisches Potenzial, als die rechtliche Hülle vorsieht.

- In fast allen europäischen Gewerkschaften wird über democracy at work, industrial democracy, green transition and workers participation diskutiert. Diese Pluralität an Traditionen, Erfahrungen, Konzeptionen und Auseinandersetzungen, die alle auf eine inner- und überbetriebliche Demokratisierung der Wirtschaft zielen, aufzunehmen und für ein abgestimmtes strategisches Vorgehen auf der nationalen und europäischen Ebene zu nutzen, könnte ein aussichtsreiches Vorhaben sein.

- Die Haltung, das Wissen und die Kompetenzen, die für all das erforderlich sind, brauchen Räume, in denen sie sich entwickeln können. Neben den transnatio-

nen Koordinationsgremien und der unmittelbaren Erfahrung gemeinsamer Aktionen bietet die europa-bezogene gewerkschaftliche Bildung diesen Raum. Die Bildungsarbeit der nationalen Gewerkschaften und insbesondere des European Trade Union Institute (ETUI) mit seinen Forschungs- und differenzierten Bildungsaktivitäten lassen sich als Quelle europäischer Gewerkschaftsidentität nutzen.

• Auf der nationalen Ebene ist die ursprüngliche Distanz der Gewerkschaften zur Ökologiebewegung durch zumindest partielle Kooperationsbeziehungen überwunden worden. Bündnispartner gäbe es ebenso im europäischen Raum – beispielsweise das Climate Action Network oder das aus den Euromärschen der Neunzehnhundertneunzigerjahre hervorgegangene Netzwerk Change Now. Die Bündelung progressiver Kräfte einer sozial-ökologischen Transformation ist auch auf der europäischen Ebene eine gewerkschaftliche Option.

Der drohenden Vernichtung menschlicher Existenzgrundlagen durch die ökologische Krise ist eine weitere Gefahrenquelle an die Seite getreten: die Rückkehr des Krieges nach Europa und insgesamt aggressivere Weltverhältnisse, massive Aufrüstungsprogramme und eine innergesellschaftliche wie zwischenstaatliche Militarisierung. Die Gewerkschaften reagieren hierauf bisher zwiespältig – mit einer Mischung aus Kritik an einem „Übermaß“ und Konsens im Prinzip: dem der militärischen Landesverteidigung. Wäre es nicht – auch eingedenk des Versagens im Ersten Weltkrieg – gerade Aufgabe und Möglichkeit der Gewerkschaften, der mentalen und faktischen Aufrüstungsdynamik entgegenzutreten und gegenüber realen oder vermeintlichen Bedrohungen kritische Analyse und alternative Formen der „Wehrhaftigkeit“ in die Debatte einzubringen: das Konzept der sozialen Verteidigung mit seinen Elementen des zivilen Widerstands, des Boykotts, der Verweigerung – auch und wesentlich der Arbeitskraft? Wären sie nicht die genuine Kraft auf diesem Gebiet – denn welcher soziale Akteur kennt sich mit Widerstand und Streik – auch politisch motiviertem – besser aus als die Gewerkschaften? Soziale Verteidigung ist voraussetzungsvoll und riskant und ihr Erfolg ist ungewiss – aber ist militärische Gewalt weniger voraussetzungsvoll, riskant und ergebnisoffen (bei ungleich höheren menschlichen Kosten)?

Die Einlösung des mit dem Integrationsprozess seit Anbeginn verbundenen großen Versprechens der Verbesserung der Lebensumstände und der Friedenssicherung in und durch Europa hängt auch an diesen Fragen - und an den Antworten der Gewerkschaften.

Ein Artikel von  
**Joachim Beerhorst, Dozent Arbeitsbeziehungen**

*Literatur:*  
Bartmann, Martin, Blum-Genen, Sabine: *Ein betriebspolitischer Lichtblick*, in: *Mitbestimmung – Magazin der Hans-Böckler-Stiftung*, Nr. 5/2006, S. 32-35.

Becker, Peter: *Europas soziale Dimension. Die Suche nach der Balance zwischen europäischer Solidarität und nationaler Zuständigkeit*. SWP-Studie *Stiftung Wissenschaft und Politik, Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit*. Berlin 2015.

Fattmann, Rainer: *Die Beteiligung gewerkschaftlicher Akteure am Europadiskurs und die „Europapolitik“ der Gewerkschaften vor 1933*, in: Berger, Stefan/Jäger, Wolfgang/Kruke, Anna (Hg.), *Gewerkschaften in revolutionären Zeiten. Deutschland in Europa 1917-1923*. Essen 2020 (Klartext-Verlag), S. 157-169.

Glassner, Vera, Pernicka, Susanne, Dittmar, Nele: *„Arbeit am Konflikt“ – eine Fallstudie zum Europäischen Betriebsrat in General Motors*, in: *WSI-Mitteilungen* Nr. 4/2016, S. 264-272.

Klönne, Arno: *Die deutsche Arbeiterbewegung – Geschichte, Ziele, Wirkungen*. Düsseldorf/Köln 1980 (Eugen-Diederichs-Verlag).

Rüb, Stefan: *Die Transnationalisierung der Gewerkschaften. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall*. Berlin 2009 (edition sigma).

Sablowski, Thomas, Wahl, Peter (Hrsg.): *Europäische Integration in der multiplen Krise. Zukunftsaussichten der Europäischen Union*. Hamburg 2024 (VSA-Verlag)

# Nachruf auf Prof. Diether Döring

Prof. Döring verband die Wissenschaft mit Leidenschaft und Menschlichkeit. Er öffnete die Türen für neue Lehrmethoden, förderte den Dialog auf Augenhöhe und schuf Räume für kritisches Denken.

Den eigenen Einstieg in die Wissenschaft fand Prof. Döring durch ein berufsbegleitendes Studium an der Akademie für Welthandel. Gleich im Anschluss schloss er mit dem Studium bis zur Promotion der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Goethe Universität in Frankfurt an. Neben den Lehraufträgen an der Akademie und einer Tätigkeit als Honorar-Professor des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Goethe Universität, folgte 1970 die Dozentur für Sozialpolitik, Steuer- und Finanzpolitik sowie Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der AdA.

Gemeinsam mit den Kolleg:innen Otto Ernst Kempfen, Jan Meyer und später Renate Neubäumer, leitete er

die Akademie über 30 Jahre hinweg und sorgte damit für große personelle Kontinuität sowie einen neuerlichen Aufbruchgeist. Unter seiner Mitwirkung gewann die Sozialpolitik wieder eine zentrale Bedeutung im Curriculum.

Prof. Döring blieb der Akademie bis zuletzt eng verbunden und brachte sein Engagement als Vorstandsmitglied bis kurz vor seinem Tod ein. In der Sitzung vom 26. Mai 2025 wurde er in großer Dankbarkeit und Anerkennung aus dem Vorstand der EAdA verabschiedet.

Wir verlieren mit Prof. Döring einen wahren Freund der EAdA und einen Wegbegleiter über viele Jahre. Seinen Blick auf die sozialen Fragen der Gesellschaft, seine menschliche Offenheit und das Interesse am Gegenüber halten wir in ehrendem Andenken.



Mit großer Trauer nehmen wir Abschied von unserem ehemaligen Leiter und Dozenten Prof. Diether Döring, der über fünf Jahrzehnte die Europäische Akademie der Arbeit mitgeprägt hat.

# Eine geschlechtergerechte sozial-ökonomische Transformation verlangt konkrete Gestaltung

Wandel ist nicht geschlechtergerecht, auch nicht in der Automobilindustrie. Dr. Zeynep Nettekoven leistet einen fachlichen Beitrag zum Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Im Interview gibt Zeynep uns einen Einblick in ihre Expertise „Herausforderungen, Chancen und Szenarien einer sozial-ökologischen Transformation in der Automobilindustrie für die Gleichstellung in Deutschland“, die von der Bundesstiftung Gleichstellung gefördert wurde.

**Zeynep, warum braucht es Gleichstellungsberichte? Was leisten diese?**

**Zeynep:** Die Gleichstellungsberichte sind bedeutsam, weil sie ein mehrdimensionales und detailliertes Bild der Gleichstellung der Geschlechter in Deutschland unter Berücksichtigung verschiedener sozioökonomischer Themen zeigen. Sie decken bestehende Herausforderungen auf und zeigen uns mögliche Lösungsansätze. Die Berichte werden dann in der Regel im Plenum und in Fachausschüssen von Bundestag und Bundesrat vertieft diskutiert. Auf diese Weise spielen sie eine zentrale Rolle in der Gleichstellungspolitik.

**Was war dein Erkenntnisinteresse?**

Meine Expertise konzentriert sich auf die (potenziellen) Auswirkungen der Dekarbonisierung in der Automobilindustrie auf die Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz in der Automobilindustrie. Der Begriff „Dekarbonisierung“ bezieht sich dabei auf die Reduzierung oder Aufhebung der Treibhausgasemissionen eines Kraftfahrzeugs über seinen gesamten Lebenszyklus, also von Herstellung über seine Nutzung bis zum Recycling.

**Du untersuchst die Geschlechtergleichstellung innerhalb der Automobilindustrie, was macht die Branche so besonders?**

Die Automobilindustrie ist ein zentraler Bereich der sozial-ökologischen Transformation in Deutschland und der EU. Sie setzt stark auf die Methode der Elektrifizierung zur Dekarbonisierung. Zwar sind damit verbunden gesamtwirtschaftlich erstmal keine massiven Jobverluste zu erwarten, doch auf individueller Ebene entstehen durch veränderte Qualifikationsanforderungen und Arbeitsplatzverlagerungen neue Herausforderungen. Dieser Wandel ist nicht geschlechtsneutral: Während Männer stärker vom Arbeitsplatzabbau in den praxisnahen Bereichen betroffen sind, begegnen Frauen Risiken wie der Automatisierung von Prozessen. Eine mögliche Qualifizierungslücke kann sich schon viel früher in der Ausbildung bilden, denn es herrscht immer noch eine viel geringere Beteiligung von Frauen in den MINT-Bereichen. Ebenfalls nehmen Frauen seltener an Weiterbildungen teil, da sie sich oft vom Weiterbildungsangebot nicht angesprochen fühlen. Zugleich bieten aber KI und Automatisierung Chancen zur Förderung weiblicher Fachkräfte. Für eine geschlechtergerechte Transformation sind gezielte Instrumente nötig.

**Zeynep:** Die Automobilindustrie ist ein zentraler Bereich der sozial-ökologischen Transformation in Deutschland und der EU. Sie setzt stark auf die Methode der Elektrifizierung

**Welche größte Herausforderung siehst du für die Zukunft?**

Die zentrale Herausforderung für Arbeitskräfte liegt in technologischen und strukturellen Veränderungen – etwa in der Produktion, der Wertschöpfungskette, durch Auslagerung ins Ausland und Arbeitsplatzabbau, sowie dem Bedarf an neuen Qualifikationen. Gleichzeitig können männlich dominierte Strukturen und die vertikale Geschlechtersegregation, also die ungleiche Verteilung von Frauen und Männern in den verschiedenen Stufen der Betriebshierarchie, in der Automobilindustrie weiterhin bestehen bleiben.

**Kannst du Handlungsempfehlungen geben?**

Für jede dieser obengenannten Herausforderungen müssen gezielte Top-down- (gesetzliche) und Bottom-up-Maßnahmen (Tarifverhandlungen, Mitbestimmung, Instrumente auf Unternehmensebene) eingeführt werden.

Die demokratische Dekarbonisierung der Automobilindustrie erfordert die Zusammenarbeit von Gewerkschaften, Umwelt- und Frauenbewegungen, um eine nachhaltige und sozial gerechte Industriepolitik zu gestalten. Dabei muss die Transformation geschlechtergerecht gestaltet werden: „Just Transition“ Strategien sind mit Gleichstellungsmaßnahmen zu verknüpfen.

Unternehmen sollten Frauen gezielt durch Weiterbildung in KI- und Automatisierungstechnologien stärken, um ihre Arbeitsplatzsicherheit zu erhöhen. Der Anteil von Frauen in Entscheidungspositionen – etwa in Gewerkschaften, Betriebsräten und MINT-Berufen – durch gezielte Förderung gesteigert werden, auch Quoten können helfen. In neuen „grünen“ Sektoren wie der Batteriezellenproduktion müssen durch Tarifverträge und Betriebsräte faire Arbeitsbedingungen gewährleistet werden.

## „Transformation muss durch klare Maßnahmen geschlechtergerecht gestaltet werden.“

Ebenfalls ist eine datenbasierte Gleichstellungspolitik notwendig: Die systematische Erhebung geschlechtsspezifischer Daten ist entscheidend, um bestehende Ungleichheiten in der Automobilindustrie und verwandten Branchen sichtbar zu machen und wirksam zu bekämpfen. Außerdem erfordert eine demokratische Dekarbonisierung der Automobilindustrie die Zusammenarbeit von Gewerkschaften, Umwelt- und

**Zeynep:** Die zentrale Herausforderung für Arbeitskräfte liegt in technologischen und strukturellen

**Zeynep:** Für jede dieser obengenannten Herausforderungen müssen

Frauenbewegungen, um eine nachhaltige und sozial gerechte Industriepolitik zu gestalten. Natürlich ist eine ganzheitliche Betrachtung der ökologischen Auswirkungen unerlässlich – neben den Emissionen pro Kilometer müssen alle Umweltfolgen von Elektrofahrzeugen über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg berücksichtigt werden. Gleichzeitig bedarf es der Förderung alternativer Mobilitätsansätze, die Investitionen in öffentliche Verkehrssysteme, multimodale Mobilität (z.B. Shared Mobility) und nicht-motorisierte Mobilität unterstützen.

**Wo liegen die Chancen für die Arbeitnehmer:innen?**

Die Elektrifizierung schafft neue Jobs in Bereichen wie Batterieproduktion, Recycling und IT, erfordert aber gezielte Aus- und Weiterbildung. Weitere Chancen ergeben sich durch einen ganzheitlichen Wandel des Mobilitätssystems mit Investitionen in öffentlichen Verkehr und der demokratischeren Nutzung des öffentlichen Raums. Eine sozial-ökologische Industriepolitik, die z. B. E-Bikes oder erneuerbare Energien fördert, kann zusätzlich neue Arbeitsplätze schaffen.

**Wie kann die Arbeitnehmer:innenvertretung den Prozess der Gleichstellung unterstützen?**

Meiner Meinung nach muss die Arbeitnehmer:innenvertretung starke Allianzen mit anderen gesellschaftlichen Akteuren wie der ökologischen Bewegung und der gezielten Frauenförderung eingehen, um ein umfassenderes Verständnis von Transformation zu erreichen und entsprechend Strategien zu entwickeln. Daher sind Gleichstellungsberichte so wichtig, denn sie helfen diese Strategien zu entwickeln. Sie zeigen die aktuellen ökonomischen und gesellschaftlichen Themen und ihre Verbindung zu den geschlechterspezifischen Ungleichheiten auf, um demokratische und umfassende Transformationsstrategien zu entwickeln. Es war eine großartige Gelegenheit für mich als Wissenschaftlerin, dieses Thema in Zusammenarbeit mit der Bundesstiftung Gleichstellung zu untersuchen.



# Heute ist kein Uni-Tag! Heute ist Streik-Tag!

Am 7. November 2024 blieb der Hörsaal der Akademie der Arbeit leer – aus gutem Grund.

Der 89. Jahrgang hatte entschieden, nicht nur Arbeitskampf in der Theorie zu pauken. Antrag gestellt, Unterricht verschoben: Wir tauschten Laptop, Gesetzbuch und Stifte gegen Streikweste, Mütze und Trillerpfeife. Gemeinsam nahmen wir am Warnstreik im Rahmen der Metall- und Elektro-Tarifrunde in Darmstadt teil.

Gut gelaunt und voller Energie ging es am frühen Morgen von der EAdA in Frankfurt los – stilecht im eigens von der IG Metall Darmstadt organisierten Bus. Am Treffpunkt – dem Schenck Technologiepark – schlossen wir uns mehreren Hundert Kolleg:innen aus verschiedenen Betrieben der Region an. Gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen von Opel, Volkswagen, Akasol und Continental zogen wir im Demonstrationzug zum Haus der Wirtschaft in der Rheinstraße.



Die IG Metall forderte sieben Prozent mehr Entgelt und bessere Arbeitsbedingungen. Doch wir wissen: Ohne Druck bewegt sich nichts – und das machten auch Cihan und Adrian in ihren starken Redebeiträgen deutlich. Sie sprachen im Namen des Jahrgangs und erklärten unsere Solidarität mit den Streikenden – direkt vor dem Haus der Wirtschaft, wo unser eigens gestaltetes Banner „Solidarität mit allen Streikenden“ weithin sichtbar war.

Doch der Tag war nicht nur politisch, sondern auch menschlich besonders: Ein Kommilitone fuhr direkt vom Streik in den Kreißsaal – und nur wenige Stunden später erblickte sein Kind das Licht der Welt - ein echtes Streik-Baby.

IG Metall-Bevollmächtigter Daniel Bremm hob in der Presse hervor, wie bemerkenswert und wertvoll die Unterstützung durch unsere Delegation der EAdA war. Wir sagen: Es war uns eine Ehre.

Am Nachmittag ging es mit dem Bus wieder zurück nach Frankfurt – mit kalten Füßen, heiserer Stimme, aber sehr zufrieden!

Bericht der Studierenden des 89. Lehrgangs



# Studienreise nach Istanbul



## Tarifverträge und Lohnniveau in der Türkei:

– Gespräch mit Eyüp Özer, Industriegewerkschaft Birlesik Metal, DiSK

Direkt nach der Ankunft im Hotel in Istanbul ging es für uns los zum ersten Termin dieser Studienreise. Im Hause der Friedrich-Ebert-Stiftung, welches in dieser Woche zu unserem Hauptanlaufpunkt wurde, haben wir aktiv an einem spannenden Paneltalk zum Thema Tarifverträge und Lohnniveau in der Türkei teilgenommen. Vorab hat uns Cihan Hüroglu die Funktion der Friedrich-Ebert-Stiftung in der Türkei vorgestellt. Sie setzt sich hauptsächlich für die Stärkung des kooperativen Dialogs zwischen politischen Akteuren und der Zivilgesellschaft ein, dementsprechend steht sie auch im engen Austausch mit den ansässigen Gewerkschaften.

Im Anschluss hat uns Eyüp Özer, Gewerkschaftssekretär der Industriegewerkschaft Birlesik Metal, einen Einblick in die Tariflandschaft und gewerkschaftliche

Bewegung in der Türkei gegeben. Zudem hat er auch über die Themen des Dachverbandes DiSK berichtet, in dem die Industriegewerkschaft Birlesik Metal Mitglied ist. DiSK ist im Gegensatz zu den anderen Dachverbänden stärker links orientiert und hat ca. 350.000 Mitglieder. In der Türkei können die Arbeitnehmenden ihre Gewerkschaft frei wählen. DiSK konnte beispielsweise ein Gesetz verhindern, indem ein hoher Organisationsgrad und Tarifverhandlungen eingeschränkt werden sollten. In Lohnverhandlungen waren sie zuletzt sehr erfolgreich. Im letzten Jahr, als die Inflation bei ca. 85% lag, wurde eine Lohnerhöhung von 100% gefordert. Erzielt haben sie eine Erhöhung von 98%. Die Gewerkschaften kämpfen zudem gegen stark aufgestellte Arbeitgeberverbände, die zusätzlich regelmäßig Einfluss auf die Regierung nehmen. In unseren Diskussionen wurde deutlich, dass die Türkei

durch ihren hohen Staatshaushaltsdefizit auf Fremdkapital und Zinsen angewiesen ist. Eine Idee ist es, den Binnenkonsum stark anzuregen. Auch die Kritik an der Demokratie in diesem Land kam nicht zu kurz. Die Pressefreiheit ist stark eingeschränkt und die Umsetzung des Rechtsstaatsprinzips ist höchst umstritten. Hinzu kommen die Menschenrechte, die nicht immer ausreichend eingehalten werden, dennoch bewegen sie sich an der unteren Grenze eines Mindeststandards, damit ausländische Investoren nicht abgeschreckt werden.



## Politische Stadtführung in Istanbul

– Geschichte, Konflikte und Wandel

Am 6. Mai nahmen wir an einer politischen Stadtführung in Istanbul teil – einem symbolträchtigen Datum für die türkische Linke. An diesem Tag im Jahr 1972 wurden die Aktivisten Deniz Gezmiş, Hüseyin İnan und Yusuf Aslan hingerichtet. Schon am Ausgangspunkt, dem Taksim-Platz, war die besondere Stimmung spürbar: Polizeiaufgebot, Absperrungen und Wasserwerfer prägten das Bild.

Der Taksim-Platz ist mehr als ein zentraler Ort – er war früher Teil der städtischen Wasserversorgung und entwickelte sich später zum Zentrum der Arbeiterbewegung. Besonders in den 1970er Jahren kam es hier zu blutigen Auseinandersetzungen. Bei einer Gewerkschaftskundgebung wurde ein Funktionär von einem Scharfschützen erschossen, im anschließenden Chaos starben 37 Menschen. Bis heute bleibt der Platz

ein Symbol für soziale Bewegungen, trotz staatlicher Verbote. Direkt am Platz stehen das Atatürk Kulturzentrum und eine neu errichtete Moschee – ein Zeichen für die politische Aufladung öffentlicher Räume.

Von dort führte die Tour über die Istiklal-Straße, die sich von einer Wohnstraße zur Einkaufs- und Demonstrationsmeile wandelte. Hier finden Kundgebungen wie am Weltfrauentag oder Pro-Palästina-Demonstrationen statt. Auch die „Samstagsmütter“ protestieren seit über 30 Jahren gegen das Verschwindenlassen von Angehörigen – ein stiller Widerstand gegen staatliche Gewalt. Historisch war die Straße während der Besetzung Istanbuls ab 1920 ein Ort westlicher Präsenz, bevor die Unabhängigkeitsbewegung 1922 als Befreiung gefeiert wurde.

Weiter ging es nach Galata, einst Handelszentrum unter genuesischem Einfluss. Der markante Galata-Turm, heute Museum, zeugt von dieser Geschichte. Die Region war geprägt von autonomen Handelsvertretungen und internationalen Handelskammern. Heute werden viele Verwaltungsgebäude zu Kultur-

stätten umgewandelt, darunter die italienische Kirche San Antuan.

Ein Höhepunkt war die Bootsfahrt über das Goldene Horn, einst Zentrum der Schwerindustrie. Hier befanden sich Werften, Tabakfabriken und Schlachthöfe. Die Werften waren Schauplatz von Streiks und Aufständen – auch britische Arbeiter protestierten gegen ausbleibende Löhne. Frauen spielten in den Tabakfabriken eine wichtige Rolle und kämpften gegen Privatisierungen, was 1998 zu einer großen Demonstration führte. Tragische Ereignisse wie der Tod eines Arbeiters am 1. Mai 1989 durch eine Polizeikugel prägen die kollektive Erinnerung.

Heute ist das Goldene Horn saniert: Promenaden, Kulturzentren und Museen dokumentieren die industrielle Vergangenheit. Wassersport ist möglich, und Exponate wie Schiffe und Flugzeuge erinnern an die Geschichte. Die Führung machte deutlich, wie eng Stadtentwicklung, Industriegeschichte und politische Kämpfe in Istanbul miteinander verflochten sind – vom Taksim-Platz bis zum Hafen.



## Die Textilindustrie der Türkei

Wie lebt und arbeitet es sich in einem Land, das seit Jahrzehnten auf Baumwolle und Textilproduktion setzt – und wo sich Gewerkschaften unter schwierigsten Bedingungen behaupten? Diese Fragen begleiteten uns, als wir Mustafa, Gewerkschaftssekretär und Hauptvertreter der Textilsektion von DISK in Istanbul, trafen. Seit sieben Jahren setzt er sich gemeinsam mit seiner Stellvertreterin Feliz für bessere Arbeitsbedingungen in einer Branche ein, die 25 % der industriell Beschäftigten stellt – und sich gleichzeitig in einem tiefgreifenden Umbruch befindet.

### Textil in der Türkei: Zwischen globaler Lieferkette und lokalem Widerstand

Viele Betriebe in der Türkei produzieren für internationale Marken – eigene türkische Labels sind selten. Das hat kulturelle, aber auch wirtschaftliche Gründe: „Wir entwerfen, die großen Marken entscheiden“, beschreibt Mustafa nüchtern. Gleichzeitig versuchen einige Gewerkschaften, über Tarifverträge Vorteile wie 50 Prozent Rabatte für Beschäftigte auf Produkte der kooperierenden Marken durchzusetzen – auch online.

Rund 1,1 Millionen Menschen arbeiten in der türkischen Textilindustrie. Doch die Organisation ist schwierig: Nur etwa 88.000 sind überhaupt gewerkschaftlich organisiert – davon rund 13.000 bei DISK. Immer wieder kam es zu Massenentlassungen, zuletzt etwa 200.000. Trotz Repression, Überwachung und staatlicher Eingriffe gelingt es den Kolleg:innen, Strukturen aufzubauen. In einem Fall dauerte es 13 Jahre, bis Aktivist:innen freigesprochen und enteignete Gewerkschaftsgebäude zurückgegeben wurden.

### Organisieren unter Druck – und mit Ausdauer

Das Bild des Gewerkschafters ist klar: „Wer vertritt, zeigt sich ordentlich“. Dabei geht es nicht nur ums äußere Auftreten, sondern um Ernsthaftigkeit in der Sache. Streiks im klassischen Sinn sind kaum möglich – das Gesetz erschwert sie massiv. Stattdessen beginnt der Widerstand oft mit kleinen Aktionen. So auch bei einer legendären Auseinandersetzung, bei der 90 Tage lang protestiert wurde. Am Ende lenkten Regierung und Arbeitgeber ein. Ein großer Sieg – trotz massiver Polizeigewalt, Streikbrechern und Verleumdungen.

Die Gewerkschaft versucht, nicht nur zu kämpfen, sondern auch zu bilden: In enger Zusammenarbeit mit Hochschulen werden Arbeiter:innen geschult, Newsletter zu politischen Themen verteilt, Broschüren zu Arbeitsrechten entwickelt. Auch der Austausch mit

internationalen Partnern spielt eine Rolle – manchmal reisen Mitglieder sogar ins Ausland, um zu lernen und Netzwerke zu stärken.

### Tarifverträge, Mitbestimmung und soziale Sicherheit

DISK hat es geschafft, in mehreren Betrieben umfassende Tarifverträge durchzusetzen: 37 % über Mindestlohn, vier zusätzliche Gehälter pro Jahr, bezahlte Urlaube zu religiösen Festen, Zuschüsse bei Familienfeiern und sechs Lebensmittelpakete jährlich. Es gibt Pendelbusse, bezahlten Nahverkehr und Pausenräume – ein Fortschritt, der erkämpft wurde. Gearbeitet wird in drei Schichten, meist 45 Stunden pro Woche. Die Arbeitsplätze reichen von der Färberei bis zur Stickerei – manche Bereiche arbeiten bis in die Nacht.



Auch beim Thema Gleichstellung wird auf Einhaltung geachtet: Die ILO überwacht Diskriminierungsfreiheit, Beförderungen erfolgen nicht ohne Gewerkschaftsanhörung. Die Mitgliedschaft lohnt sich materiell: Gewerkschaftsmitglieder verdienen im Schnitt rund 20.000 Lira mehr im Monat.

### Bewusstsein schaffen – für Klasse und Zukunft

Trotz aller Fortschritte ist die Arbeit schwer. Viele Betriebe sind wirtschaftlich instabil, Stückzahlen müssen oft unter hohem Druck erreicht werden – allerdings ohne Akkordlohn, um soziale Spaltung zu vermeiden. Die Gewerkschaft will nicht nur Schutz bieten, sondern auch ein Bewusstsein fördern: für die eigene Klasse, für Demokratie und Solidarität. Das geht nicht von heute auf morgen – aber Schritt für Schritt.

## Stadtverwaltung

Istanbul gliedert sich in 39 Stadtbezirke, davon entfallen 25 auf den europäischen und 14 auf den asiatischen Teil. - Am 19. März 2025 wurde der Oberbürgermeister von Istanbul, Ekrem İmamoğlu, inhaftiert. In diesem Zusammenhang wurden zudem noch ca. 100 seiner Mitarbeiter verhaftet. Heute waren wir zum Gespräch in der Stadtverwaltung Istanbul zu Gast, mit großem Respekt und Solidarität für die Mitarbeitenden.

Die Bevölkerung von Istanbul wächst kontinuierlich, ca. jeder fünfte türkische Bürger lebt in Istanbul, die Dörfer verweisen, das schafft Probleme in der Struktur und im Agrarbereich.

Die Schaffung von staatlich gefördertem Wohnraum, Mobilität, Einhaltung des Umweltschutzes, Flüchtlingspolitik sowie die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, die hohe Inflationsrate, die seit 6 Jahren herrscht, stellen große Herausforderungen dar.

Das Gespräch verdeutlichte nicht nur die kulturelle Vielfalt, sondern auch die sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen. Hohe Inflation, Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel prägen den Alltag. Besonders die Jugendarbeitslosigkeit und Schwarzarbeit sind große Probleme. Frauen sind zusätzlich durch fehlende Kinderbetreuung und traditionelle Rollenbilder benachteiligt. Trotz gesetzlicher Vorgaben gibt es zu wenige Kitas, was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erschwert.

Die politische Lage ist angespannt: Die Festnahme des Istanbul Oberbürgermeisters und zahlreicher Mitarbeiter zeigt die Konflikte zwischen Regierung und Opposition.



## Plattformarbeit und feministische Gewerkschaftsarbeit in Istanbul

Wir sprachen mit Mehsut, einem Motorradkurier aus Istanbul. Er begann während der Corona-Pandemie, als er arbeitslos wurde. Heute ist Plattformarbeit für viele Menschen ein Überlebensmodell – jedoch unter prekären Bedingungen: extrem lange Arbeitszeiten, fehlende Absicherung und hohes Unfallrisiko. Viele Fahrer\*innen ignorieren Verkehrsregeln, um Lieferzeiten einzuhalten, was zu zahlreichen Unfällen führt.

Mehsut engagiert sich für bessere Bedingungen. Über soziale Medien macht er auf Missstände aufmerksam und organisiert eine Community, die Unfälle dokumentiert und Spenden sammelt. Dennoch bleibt die Lage schwierig: Viele Kurier\*innen sind nicht versichert, die gesundheitlichen Belastungen sind enorm, und selbst ältere Menschen oder Rentner\*innen arbeiten weiter, weil Alternativen fehlen. Gewerkschaften existieren, setzen sich aber kaum für Motorradkurier\*innen ein.

Wir trafen auch Bahar, eine erfahrene Gewerkschafterin, die feministische Perspektiven in Tarifverhandlungen einbringt. Sie kämpft gegen Lohnungleichheit, mangelnde Beförderungschancen und sexuelle Belästigung. Ihre Organisation fordert Gleichbehandlung, bessere Absicherung und Kita-Plätze für berufstätige Frauen.

Die Herausforderungen sind groß: fehlende Umsetzung gesetzlicher Vorgaben, unzureichende juristische Verfolgung von Diskriminierung und patriarchale Strukturen. Trotz Rückschlägen baut Bahar Netzwerke mit NGOs und unabhängigen Gewerkschaften auf. Ihr Ziel ist kollektiver Fortschritt, nicht individuelle Siege. Männer sind als Verbündete willkommen, sofern sie die Anliegen von Frauen ernst nehmen.

Beide Gespräche verdeutlichten die Spannungen zwischen wirtschaftlicher Not, fehlender Absicherung und dem Kampf um Gleichstellung. Trotz aller Hindernisse bleibt der Einsatz für bessere Arbeitsbedingungen und Frauenrechte in Istanbul stark.



## Bericht zum Paneltalk Lieferkette

Gäste des Panels:

**Özge Nur Kara** (*Business World and Human Rights Association*): Anwältin mit Schwerpunkt Lieferkettenverantwortung und internationale Auswirkungen

**Zeynep Ekin Aklar** (*IndustriALL*): Projektkoordinatorin Arbeits- und Frauenrechte

**Prof. Dr. Mehmet Köksal** (*Rechtsberatung*): Jurist zu Arbeitsrecht, Persönlichkeitsrechten, Lieferkette und Datenschutz

Im Rahmen unserer Studienreise nach Istanbul diskutierten Expert:innen aus NGOs, Gewerkschaften und Rechtswissenschaft die Auswirkungen des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes auf die Türkei. Im Fokus standen Arbeitsrechte, gewerkschaftliche Organisation und Kinderarbeit.

Das Gesetz soll Menschenrechte und Umweltschutz entlang globaler Lieferketten stärken. Deutsche Unternehmen müssen Risiken dokumentieren, Kontrollmechanismen einführen und Beschwerdeverfahren ermöglichen – auch für indirekte Zulieferer. Für eine wirksame Umsetzung sind Transparenz, enge Partnerschaften und die Einbindung von Gewerkschaften entscheidend.

Die Realität ist komplex: Gewerkschaften in der Türkei sind schwach, nur ein Bruchteil der Beschäftigten ist organisiert. Hohe gesetzliche Hürden und langwierige

Gerichtsverfahren erschweren Tarifabschlüsse. Viele Unternehmen umgehen aktiv Tarifgesetze, und politische Unsicherheiten behindern die Umsetzung.

Ein zentrales Thema war Kinderarbeit. Schätzungen gehen von Hunderttausenden arbeitenden Kindern aus, vor allem in Landwirtschaft und Gerbereien. Migrant\*innenkinder sind besonders gefährdet, da sie oft nicht eingeschult werden. NGOs fordern mehr politischen Druck und klare Kontrollmechanismen, um Kinderarbeit zu bekämpfen.

Das Panel beleuchtete auch die Rolle deutscher Unternehmen: Sie tragen die Verantwortung für die Einhaltung von Standards und dürfen diese nicht allein auf Zulieferer abwälzen. Beschwerdeverfahren müssen zugänglich und transparent sein. Ein Pilotprojekt in der Textilbranche soll zeigen, wie das Gesetz praktisch umgesetzt werden kann.

Im Vergleich zum europäischen CS3D wurde deutlich, dass beide Regelungen Unterschiede aufweisen, etwa bei den Kriterien für die Anwendung. Lobbygruppen versuchen, das Gesetz zu schwächen, doch die Bundesregierung ist verpflichtet, es umzusetzen. Gewerkschaften müssen sich stärker vernetzen und ihre Rechte aktiv einfordern.

Das Panel machte klar: Nur durch internationale Solidarität, gewerkschaftliche Organisation und konsequente Kontrolle kann das Lieferkettengesetz zu realen Verbesserungen für Beschäftigte führen.

## Galatasaray Universität: Migration und Türkei

Am vierten Tag der Studienreise besuchten wir die Galatasaray Universität in Istanbul-Ortaköy. Dort sprachen wir mit der Soziologin Prof. Dr. Didem Danis über die Dynamiken von Migration auf nationaler und regionaler Ebene in der Türkei.

In ihrem Vortrag stellte Prof. Danis die sich wandelnden Migrationsdynamiken in der Türkei in den letzten zwanzig Jahren vor. Wir sprachen über die Auswirkungen syrischer Flüchtlinge auf das wirtschaftliche und soziale Leben nach 2011, den Einfluss der EU auf die türkische Migrationspolitik und die in den letzten Jahren zunehmende Ablehnung von Flüchtlingen

anstelle der Gastfreundschaft. Außerdem diskutierten wir über Fragen einer möglichen Rückkehr von Flüchtlingen nach dem Rücktritt Assads aus Syrien sowie die Herausforderungen, die dem türkischen Arbeitsmarkt wiederum daraus entstehen.

Die Galatasaray ist eine sehr alte staatliche Universität, sie wurde bereits 1481 gegründet und pflegt in alter Tradition enge Beziehungen in dem Netzwerk der Balkan-Universitäten. Ein großer Teil ihrer Lehre findet in französischer Sprache statt. Die Lage der Galatasaray Universität ist einmalig, sie liegt direkt am Bosphorus, sodass wir die Mittagspause dort genießen konnten.



Die Bedingungen für Gewerkschaftsarbeit in der Türkei sind schwierig: Um Tarifverhandlungen führen zu können, müssen mindestens 40 % der Belegschaft organisiert sein. Unternehmen versuchen dies durch juristische Schikanen und Repressionen zu verhindern. Dennoch gelingt es Tümtis, Tarifverträge durchzusetzen.

Neben klassischen Transportberufen nimmt Tümtis zunehmend prekäre Gruppen wie Motorradkurier in den Blick, die meist ohne Absicherung arbeiten. Die Gewerkschaft fordert besseren gesetzlichen Schutz und sieht Organisation als Schlüssel für Verbesserungen.

Tümtis positioniert sich kritisch gegenüber konservativen Dachverbänden und setzt auf Kooperation mit progressiven Kräften wie DİSK. Seit 2008 erweitert sie ihr Tätigkeitsfeld auf den Personenverkehr, um Privatisierungen frühzeitig zu begegnen.

Trotz Polizeigewalt, Drohungen und sogar Folter bleibt Tümtis standhaft. Internationale Solidarität – etwa mit der ITF und deutschen Gewerkschaften – ist dabei eine tragende Säule. Der erfolgreiche DHL-Abschluss dient inzwischen als Modell für andere Länder.

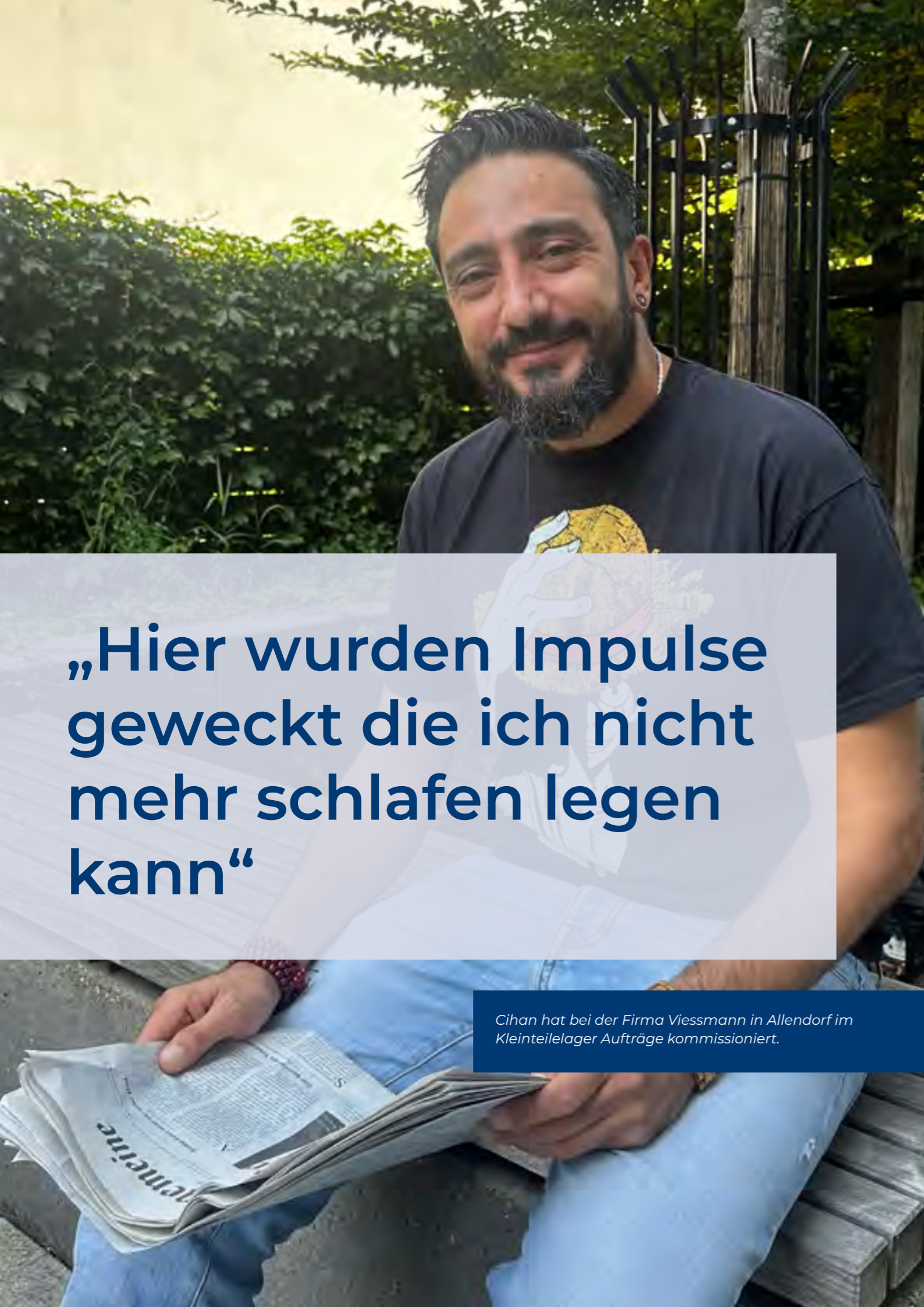
## Transportgewerkschaft Tümtis

Bei unserem Besuch der Transportgewerkschaft Tümtis erhielten wir eindrucksvolle Einblicke in ihre Arbeit und Geschichte. Als Mitglied im Dachverband Türk-İş finanziert sich Tümtis ausschließlich über Mitgliedsbeiträge und bewahrt so ihre Unabhängigkeit.

Die Gewerkschaft ist geprägt von langjährigen Arbeitskämpfen. Besonders hervorzuheben sind die Streiks bei UPS und DHL, die trotz massiver Widerstände erfolgreich endeten und als Beispiele internationaler Solidarität gelten.



*Wir danken allen Gesprächspartner:innen für ihre Zeit und Offenheit, vor allem danken wir Cihan und der FES für die Unterstützung und Planung sowie unserem Verein der Freunde und Förderer der EAdA für die finanzielle Ermöglichung dieser Studienfahrt.*



„Hier wurden Impulse geweckt die ich nicht mehr schlafen legen kann“

Cihan hat bei der Firma Viessmann in Allendorf im Kleinteilelager Aufträge kommissioniert.

**Hallo Cihan! Was hat dich bewegt, dich gewerkschaftlich zu engagieren?**

Referentenausbildung intensiver mit gewerkschaftlicher Arbeit auseinandergesetzt. Ein Auslöser war, dass ich mitbekommen habe, wie Kollegen ungerecht behandelt wurden und ich nicht wegschauen konnte. Das hat mir den Anlass gegeben mich für meine Kollegen stark zu machen.

**Gab es für dich so etwas wie einen beruflichen Wendepunkt, an dem du dir gedacht hast, ich möchte jetzt noch mal etwas anderes machen?**

Den gab es tatsächlich. Ich hatte vor einigen Jahren einen Arbeitsunfall, weswegen ich einen angepassten Arbeitsplatz bekommen habe, aber irgendwann kam ich an den Punkt, an dem ich mich gefragt habe, wie soll es weitergehen? Bleibe ich bei Viessmann und mache die Gewerkschaftsarbeit nebenbei oder wage ich den Schritt und absolviere ein Jahr das Studium an der EAdA und schaue was sich daraus ergibt.

**Hattest du Bedenken vor dem Start des Lehrgangs und wie blickst du heute darauf zurück?**

Gerade, weil ich recht neu in der Gewerkschaftsarbeit war, wurde mir geraten, noch ein Jahr zu warten, um die EAdA zu besuchen. Allerdings hatte ich diesen brennenden Impuls, der mir gesagt hat: Nein du musst das jetzt machen, obwohl anfangs Hürden da waren, sich z.B. wieder hinzusetzen und zu lernen. Im Nachhinein betrachtet, bereue ich diese Entscheidung in keinem Fall, weil es mir geholfen hat, meine Sicht auf die Bildungsarbeit auszuweiten und später vielleicht selbst als Bildungsreferent zu arbeiten.

**Was genau interessiert dich an Bildungsarbeit?**

Mir gefällt es Seminare vorzubereiten, dort mit Menschen in den Austausch zu kommen. Ich mag es meine Arbeit aktiv gestalten zu können. Daher möchte ich diesem Impuls gerne weiter folgen und nicht zurück an meinen „gemütlichen“ Arbeitsplatz bei Viessmann.

**Welches „Werkzeug“ aus dem Studium wirst du auch in deinen Arbeitsalltag nutzen?**

Ich habe gelernt an Recherchen heranzugehen. Um Texte zu bearbeiten habe ich mir eine Struktur erarbeitet, diese wird mir helfen, meine Seminare mit validen Quellen vorzubereiten.

Schon länger war ich in der Vertrauenskörperleitung aktiv und habe mich vor ca. drei Jahren durch meine Re-

**Welche Rolle hat die Gruppe für deine persönlichen Lern- und Entwicklungsprozess gespielt?**

Ganz klar eine unterstützende, zum Beispiel habe ich meine erste Rede bei einem Warnstreik gehalten, was ich vorher noch nie gemacht habe. Dabei wurde mir von meinen Kolleg:innen sowohl die Bühne dafür überlassen als auch die Unterstützung beim Schreiben der Rede gegeben, um diese Hürde zu überwinden.

**Wovon wirst du noch lange profitieren?**

Auf jeden Fall von dem Netzwerk, das ich hier aufgebaut habe. Und dass ich weiterhin sowohl mit meinen Kommiliton:innen als auch Dozent:innen in Kontakt stehe, sollte ich mal Unterstützung benötigen. Außerdem stehen mir hier im Haus weiterhin zahlreiche Bildungsangebote zur Verfügung.

*Lieber Cihan, unsere Türen stehen immer offen. Wir wünschen dir alles Gute!*

### Hi Julien, was hast du vor der EAdA gemacht?

**Julien:** Ich bin Julien, 26 Jahre alt, bin organisiert in der IGBCE und habe mit 17 meine Ausbildung zum Chemikanten bei KplusS begonnen. Dort habe ich als JAV ungefähr 50 Azubis betreut und bin über die Interessensvertretung zur ehrenamtlichen Gewerkschaftsarbeit gekommen. Später wurde ich JAV und Jugendreferent in Hamburg-Harburg. Nach zwei Jahren auf dieser Stelle, bin ich dann fürs Traineeprogramm der IGBCE eingestellt worden.

### Mit welchen Erwartungen bist du nach Frankfurt gekommen?

**Julien:** Mir war es wichtig, meinen Horizont an der EAdA zu erweitern. Mit den Themen meiner eigenen Gewerkschaft bin ich sehr gut vertraut, daher hat es mich vor allem interessiert, was gibt es außerhalb dieser IGBCE-Brille? Wie blicken andere Gewerkschaften auf die Dinge? Was sind so die Ursprünge unseres gewerkschaftlichen Daseins? Ich wollte die Gewerkschaften aus der Vogelperspektive kennenlernen und mich der Frage stellen: Wer möchte ich als Gewerkschaftssekretär sein? Meine Erwartungen dahingehend wurden nicht nur erfüllt, sondern übertroffen.

### Was hast du in dem Jahr über dich selbst gelernt?

**Julien:** Ich habe gelernt mutig voranzugehen und standhaft hinter den Dingen zu stehen, die wir als Gewerkschafter da draußen machen. Ich habe Selbstbewusstsein darüber erlangt, warum und wieso und weshalb wir das Ganze überhaupt tun.

### Welchen Rat würdest du deinem besten Freund geben, der im nächsten Jahr an der EAdA teilnehmen möchte?

**Julien:** Ich würde ihm raten, alles mitzunehmen was angeboten wird. Vor allem sämtliche Veranstaltungen, die außerhalb des Unterrichts stattgefunden haben, empfand ich als super großen Mehrwert. Außerdem sollte er versuchen, eine gute Balance zwischen Ausgleich und sich nach dem Unterricht noch vertiefend mit den Themen zu befassen zu halten. Und er sollte die Zeit hier so wahrnehmen, wie sie gestaltet wird. Also reich an Diskussionen, reich an Themen und reich an verschiedenen Persönlichkeiten mit verschiedenen Perspektiven.

### Gab es ein besonderes Highlight für dich?


**Julien:** Das auf einen Tag zu begrenzen ist schwierig, da es so viele prägende Momente gab. Zum Beispiel die Studienreise nach Istanbul und die Eindrücke die wir von den Kolleg:innen vor Ort bekommen habe. Auch werden mir die Veranstaltungen „Zukunftsdialo“ sehr inspirierend in Erinnerung bleiben. Im Rahmen von Gastvorträgen und Diskussionsrunden mit führenden Personen aus der „realen“ Wirtschaft konnten wir Themen aus dem Unterricht direkt transferieren.

### Wie geht es bei dir nach der EAdA weiter?

**Julien:** Bei mir geht es nächste Woche nahtlos mit dem Trainee der IGBCE weiter. Tatsächlich brennen mir schon richtig die Socken. Nachdem ich mir ein Jahr das Wissen angeeignet habe, kann ich das jetzt endlich in die Tat umsetzen.

*Danke für deine Einblicke, lieber Julien.*

*Aus der eigenen gewerkschaftlichen Blase aufzutauchen, das war Juliens Motivation, um am 89. Lehrgang teilzunehmen.*



# Ich wollte die Gewerkschaften aus der Vogelperspektive kennenlernen

# Sommerfest und 100 Jahre Freunde und Förderer der EAdA



Am 19. Juli luden die Studierenden zum Sommerfest ein! Bei sommerlichen Temperaturen und einem kleinen Gewitterschauer zwischendurch, versammelten sich viele Studierende, Freunde, Mitarbeitende und vor allem Ehemalige im Innenhof des House of Labour.

Die ehemaligen (E)AdA:ist:innen sind heute Mitglieder im Verein der Freunde und Förderer. (An alle die sich gerade angesprochen fühlen: Bitte eintreten in den Verein!). Denn dieser feierte in diesem Jahr sein 100-jähriges Bestehen.



Seit 1925 setzt sich der Verein mit Herzblut für die Unterstützung von Studierenden ein. Heute gehören über 400 Mitglieder dazu und dank ihrer Mitgliedsbeiträge und Spenden von rund 20.000 € jährlich können wir Projekte möglich machen, die den aktuellen Studierenden direkt zugutekommen – von Studienfahrten bis hin zur Ausstattung vor Ort. Ohne die Hilfe der FuFs wären viele Highlights des Jahres an der EAdA nicht möglich!



# Wir gehen gestärkt hier raus

Das letzte Trimester war intensiv für die Studierenden des 89. Lehrgangs. Klausuren in den Seminaren zu Betriebsverfassungsrecht sowie Kündigungsschutz und Verfahrensrecht, Vorbereitungen auf die mündliche Abschlussprüfung und dann war ja auch noch die Hausarbeit zu schreiben.

Den nötigen Motivationsschub zum Durchhalten gab wahrscheinlich das Zeugnis, das bereits in Sichtweite war. Am 14. August fand die feierliche Übergabe statt und die Teilnehmenden des EAdA-Lehrgangs können mächtig stolz sein. Mit Wissen und Kompetenz sind die Studierenden nun gewappnet für die sich anschließenden Aufgaben.

*Alles Gute!*



# Studieren an der University of Labour

## Über Uns

Die University of Labour ist die erste staatlich anerkannte Hochschule in Trägerschaft der Gewerkschaften in Europa. Wir bauen auf die Tradition der EAdA auf und kooperieren eng in Lehre wie Forschung miteinander. Unsere berufsintegrativen Studiengänge sollen Menschen fachlich stärken und ermutigen, die Lebens- und Arbeitswelt im Sinne einer gerechten und demokratischen Gesellschaft zu gestalten.

## Studiengänge

### Arbeitsrecht (LL.B.)

#### Bachelor of Laws

Recht ist maßgeblich für gute Arbeitsbeziehungen. Im Arbeitsrecht-Bachelor lernst du, Recht in der mitbestimmten Arbeitswelt eigenständig anzuwenden.

### Angewandte Betriebswirtschaftslehre (B.A.)

#### Bachelor of Arts

Wirtschaftlicher Erfolg und gute Arbeit sind keine Gegenpole. Im BWL-Bachelor lernst du, wie du beide Dimensionen gleichzeitig verwirklichst.

### Strategie und nachhaltiges Management (MBA)

#### Master of Business Administration

Die Zukunftsfähigkeit von Organisationen ist das Ergebnis guter Entscheidungen. Unser MBA befähigt dich, Strategien für eine nachhaltige Entwicklung zu realisieren.

## Integrierte Zertifikate

### Arbeitsrecht (57 ECTS)

#### Hochschulzertifikat für ein systematisches Rechtsverständnis

Arbeitsrecht ist entscheidend für die Arbeit von Betriebsrät:innen, Gewerkschaften und Personalabteilungen. Unser Hochschulzertifikat vermittelt die wichtigsten Grundlagen und Vertiefungen.

### Betriebswirt:in (48 ECTS)

#### Hochschulzertifikat für betriebswirtschaftliches Grundwissen

Gute betriebliche Entscheidungen brauchen fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen. In unserem BWL-Diploma erlernst du die wissenschaftlichen Grundlagen der Betriebswirtschaft.

### Strategische Führung (48 ECTS)

#### Hochschulzertifikat für Führungsaufgaben

Wer Organisationen führt, verantwortet wichtige strategische Entscheidungen. In unserem Zertifikat lernst du, erfolgreich Verantwortung zu übernehmen.

① Einstiegszertifikate, voll anrechenbar

# „Wege aus dem Personalparadoxon“

*Das Gewinnen und Halten von Fachkräften ist vielleicht so schwer wie noch nie. Der neue Sammelband Recruiting & Retention gibt strategische Impulse für eine komplexe Aufgabe.*

Die aktuelle Lage auf dem Arbeitsmarkt ist paradox: Viele Unternehmen suchen nach neuen Fachkräften – und bauen zeitgleich Personal ab. Der Fachkräftemangel scheint allgegenwärtig und dennoch beschließen viele Unternehmen Sparprogramme mit Einstellungsstopps und Stellenreduktionen. Schwierige Zeiten also für Personaler:innen, müssen sie doch Strategien für beide Phänomene zugleich formulieren. Zu den drängendsten aktuellen Strategiefragen der Personalarbeit gibt unser neuer Sammelband Recruiting & Retention Impulse und Antworten.

„Wir denken zusammen, was zusammengehört“, sagt Rainer Gröbel, Mitherausgeber des Buches und Kanzler der University of Labour. Zusammen mit der BPM-Vorsitzenden Inga Dransfeld-Haase und Dr. Thymian Bussemer, Bereichsleiter HR Strategie & Innovation bei der Volkswagen AG, hat er Praxisbeispiele und wissenschaftliche Analysen zu den beiden zwei neuralgischen Punkten der operativen Personalarbeit gesammelt, Recruiting und Retention: Warum entscheiden

sich Menschen dafür, für ein Unternehmen zu arbeiten? Und wie können Unternehmen dafür sorgen, dass sie dann auch bleiben?

## **Gutes Recruiting braucht Perspektiven im Unternehmen**

„Unser Buch sucht nach Wegen aus dem Personalparadoxon“, so Rainer Gröbel. In den Beiträgen werde klar, dass gutes Recruiting allein keine Unternehmensbindung schafft und daher immer zusammen mit Retention-Maßnahme gedacht werden müsse. „Ansonsten verlieren Unternehmen im Handumdrehen genau die Personen, die sie gerade mit großem Ressourceneinsatz erst eingestellt haben. Gute Arbeitsbedingungen sind ein entscheidender Faktor dafür, dass Menschen im Unternehmen bleiben. Strategisch denkende Personaler:innen haben deshalb ein hohes Interesse an guter Arbeit in ihrem Unternehmen – und erkennen Betriebsrät:innen dabei als ihre unverzichtbaren Partner:innen.“



In Buch zeigt sich klar: Betriebsrät:innen kennen die Bedürfnisse und Sorgen der Beschäftigten besser als Führungskräfte. Ihre Einbindung in alle Fragen der neuen Arbeitskultur ist daher sowohl gesetzlich als auch personalpolitisch notwendig. Denn digitale Arbeitsprozesse, neue Führungsstile und Beteiligungsmöglichkeiten sind wichtige Faktoren für das Halten von Fachkräften in Unternehmen. Gerade hier ist die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat für Personaler:innen entscheidend: Nur gemeinsam können Bedenken abgewogen und neue Arbeitsformen effektiv umgesetzt werden.

## **Eine produktive Erkenntnispartnerschaft**

Insgesamt sucht der Sammelband eher nach gemeinsamen Lösungsstrategien als nach Konflikten im Spannungsfeld der Personalarbeit. Dabei umfasst er wissenschaftliche wie Best-Practice-Beiträge von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. In diesem Dreischritt der Perspektiven erschließt der Band Impulse

für eine gemeinsame Gestaltung von Personalarbeit im Unternehmen. „Man könnte auch sagen: Aus der Sozialpartnerschaft ist hier eine produktive Erkenntnispartnerschaft gewachsen“, so Rainer Gröbel zufrieden.

*Der Sammelband ist im April 2025 im Bund-Verlag erschienen und kann dort bestellt werden.*

# Freunde und Förderer der Europäischen Akademie der Arbeit e.V.

Verein „Freunde und Förderer der EAdA e.V.“  
c/o DGB-Bezirk Hessen-Thüringen  
Wilhelm-Leuschner-Straße 69-77  
60329 Frankfurt am Main

Per Post oder Mail an:  
freunde\_und\_foerderer@outlook.de

## BEITRITTSERKLÄRUNG und SEPA-Lastschriftmandat

### Name und Anschrift des Zahlungsempfängers Kontaktdaten des Kontoinhabers

Freunde und Förderer der  
Europäischen Akademie der Arbeit e.V.  
c/o DGB-Bezirk Hessen-Thüringen  
Wilhelm-Leuschner-Straße 69-77  
60329 Frankfurt am Main

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Straße

\_\_\_\_\_  
PLZ, Ort

\_\_\_\_\_  
E-Mail

\_\_\_\_\_  
Geburtsdatum

Hiermit ermächtige/n ich/wir den Verein „Freunde und Förderer der Europäischen Akademie der Arbeit e.V.“ die von mir/uns zu entrichtende Zahlung des jährlichen Mitgliedsbeitrags

in Höhe von     50,00     € ab                      bei Fälligkeit von meinem/unseren  
Konto Betrag Jahr

\_\_\_\_\_  
IBAN

\_\_\_\_\_  
BIC

\_\_\_\_\_  
Kreditinstitut/Bank

\_\_\_\_\_  
ggf. abweichender Kontoinhaber

Ich spende **einmalig** zusätzlich                      €

(Abbuchung bitte im Monat                     )

durch Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich/wir mein/unser Kreditinstitut an, die vom Verein „Freunde und Förderer der Europäischen Akademie der Arbeit e.V.“ auf mein/unser Konto gezogene Lastschrift einzulösen.

Hinweis: Ich/wir kann/können innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belastenden Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem/unseren Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift