



# *Im Fokus: Kecskemét*

Arbeitsbedingungen  
in der Automobilindustrie  
in der Region Südliche Große Tiefebene

# Im Fokus: Kecskemét.

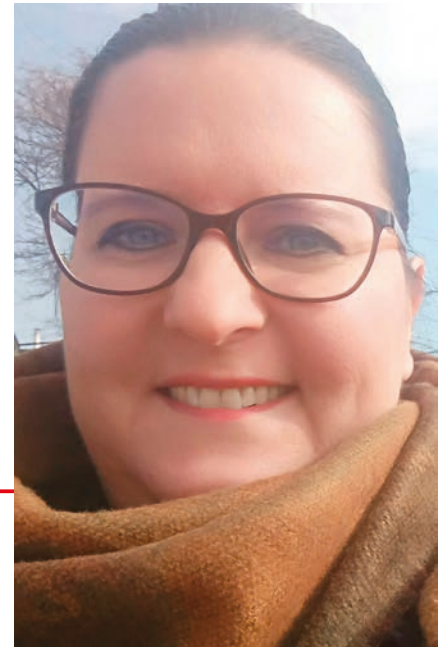
## Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie in der Region Südliche Große Tiefebene.

### Inhalt

Livia Spieglne Balogh <b>Einladung</b>	1
<b>Fragen!</b>	
Tibor T. Meszmann <b>Von außen schön, aber innen "giftig"? Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie in Kecskemét</b>	3
<b>Haben die Frauen in der Automobilindustrie einen Platz?</b> Interview mit Anikó Kovács (Andrea Czerván)	18
<b>Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz, berufsbedingte Erkrankungen, schlechte Praxis</b>	23
<b>Antworten?</b>	
<b>Die Falle des Wissens- und Informationsmangels und der gelernten Machtlosigkeit im Arbeitsschutz.</b> Interview mit László Kovács	26
<b>Interessenvertretung im Bereich Arbeitssicherheit</b> Interview mit Gábor Györfi	30
<b>Ein Bauvorhaben beginnt mit der Grundsteinlegung</b> Interview mit Ferenc Bere	34
<b>Eine neugegründete Betriebsgewerkschaft stellt sich vor</b> Interview mit Béla Nagy	38
<b>Unterstützung und Interessenvertretung</b> Interview mit István Szlavik und Kitti Besenyi	40
<b>Stellungnahmen von neun Kollegen und Kolleginnen</b>	44
Ferenc Rác <b>Gemeinsames Ziel, langfristige Partnerschaft</b>	46
Tibor T. Meszmann <b>Was folgt nach dem Arbeitskräftemangel?</b>	48
Heiko Massfelder und Marika Varga: <b>Gewerkschaft 4.0</b>	53
<b>Eine Stärkung auf dem Weg – Botschaft der Vasas</b>	56

# Liebe Leserinnen und Leser,

**Lívia Spiegné Balogh**  
Vize-Präsidentin-  
Gewerkschaftsbund Vasas



wir freuen uns, dass wir erneut bei der Veröffentlichung einer Publikation zu den Themen Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie und Bedeutung und Rolle der Gewerkschaft in der Region „Große Südliche Tiefebene“ mitwirken können.

Der Gewerkschaftsverband Vasas hat Mitglieder in fast 200 Unternehmen der Privatwirtschaft. Vasas ist die größte Industriegewerkschaft Ungarns in den Branchen Maschinenbau, Automobilindustrie, Elektronik und Hüttenindustrie. Die zunehmende Zahl der in Ungarn tätigen multinationalen Unternehmen machte es notwendig, neue betriebliche Grundorganisationen aufzubauen. Dank dem steigenden Selbstbewusstsein der Arbeitnehmer - und als Folge unserer aktiven und engagierten Gewerkschaftsarbeit in der jüngsten Vergangenheit - erkennen nun viele Beschäftigte, dass der kollektive Schutz der Arbeitnehmerinteressen und die Stärke einer Gemeinschaft zu mehr Erfolg führen als das Verfolgen nur individueller Interessen. Die Notwendigkeit einer weiteren Stärkung der Solidarität ist offenkundig, denn allein die Gewerkschaft setzt sich für die Rechte der schutzbedürftigen Arbeitnehmer/innen ein.

Als Branchengewerkschaft ist Vasas mit Geschäftsstellen in allen sieben ungarischen Regionen vertreten. Vasas arbeitet mit Expertenteams zusammen und unterstützt nicht nur die Arbeit der Funktionäre in den Betriebsgewerkschaften mit Expertise und mit einem diversifizierten Fortbildungsangebot, sondern bietet ihren Mitgliedern auch Rechtsschutz in allen Fragen des Arbeits- und Sozialrechts. Als Mitglied der ungarischen Gewerkschaftskonföderation MASZSZ besitzt Vasas ein landesweites Netzwerk an Kontakten. Durch ihre Mitgliedschaft in europäischen und internationalen

Gewerkschaftsverbänden genießt Vasas hohes Ansehen und hat die Möglichkeit, den europäischen sozialen Dialog zu beeinflussen. IG Metall und Vasas haben als gemeinsames Projekt die Transnationale Partnerschaftsinitiative (TPI) als Bildungs- und Beratungsinstitut mit Büros in Győr und Kecskemét ins Leben gerufen.

Vasas fördert die Gründung starker Betriebsgewerkschaften sowie die Schaffung eines Netzwerks für diese Organisationen. Vasas hat erkannt, dass nur qualifizierte Gewerkschaftsfunktionäre in der Lage sind, sich für die Rechte von Mitgliedern und Beschäftigten einzusetzen, die Arbeitsbedingungen zu beeinflussen, Tarifverträge abzuschließen, Löhne auszuhandeln und mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe zu verhandeln.

Vasas hat ein vitales Interesse am Schutz der Arbeitsplätze und an der Stärkung der Beschäftigungssicherheit.

Vasas initiierte gemeinsam mit mehreren Arbeitgeberverbänden Projekte zur Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes an den Arbeitsplätzen in den Branchen Metall- und Stahlerzeugung, Metall- und Stahlverarbeitung sowie in der Produktion von Straßenfahrzeugen und sonstigen Nutzfahrzeugen. Ziel dieser Projekte ist es, das Bewusstsein der Arbeitnehmer/innen wie auch der Arbeitgeber in Fragen Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zu stärken. Die Projekte wollen mit Forschungsstudien, mit der Erarbeitung von branchenspezifischen Leitfäden, E-Learning, Workshops und Konferenzen die betroffenen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf die kurz-, mittel- und langfristigen Folgen und Risiken durch Überlastung am Arbeitsplatz sowie Risikofaktoren und arbeitsbedingte Erkrankungen in diesem Sektor aufmerksam

machen. Die Gewerkschaft bietet ihren Mitgliedern auch eine Online-Beratung zu Themen wie Vermeidung von Betriebsunfällen, zum Gesundheitsschutz oder zur Verbesserung der Lebensqualität. Denn es kommt leider oft vor, daß Arbeitnehmer vor Selbstaussbeutung geschützt werden müssen, wenn sie etwa die tägliche Arbeitszeit regelmässig und freiwillig verlängern, um Überstunden zu leisten.

Die derzeitige vierte industrielle Revolution geht in Ungarn mit der Einschränkung des Arbeits- und Sozialrechts einher. Diese Umstände haben uns gezeigt, dass wir nur mit der Einbeziehung der Arbeitnehmer konkrete Ergebnisse erzielen können. Die Herausforderungen der Digitalisierung und Globalisierung motivieren uns als Interessenvertreter der Beschäftigten einer Branche, uns auch den Arbeitnehmer/innen der sogenannten digitalen „Plattformen“ zu öffnen, sie anzusprechen, zu organisieren und zu vertreten.



# Von außen schön, aber innen “giftig”?

Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie in Kecskemét:  
Arbeitskräftemangel, Fluktuation und deren Aus- und Wechselwirkungen

**Tibor T. Meszmann**

Forscher, Central European Labour Studies Institute (CELSI)



„Ein riesengroßer Verlust für den Betrieb ist, dass so viele Kollegen und Kolleginnen weggegangen sind, dass ihnen kein Karrieremodell angeboten werden konnte, kein gerechtes Modell. Wir sehen jetzt, dass viele enttäuscht oder beleidigt sind. (...) Die Frage ist eigentlich, wie diese Situation noch zu retten ist. Wie können diese Menschen doch noch Anerkennung bekommen?“ (I. Sz.)

„Ja natürlich, auch das Geld ist ein Problem, aber die Leute haben nicht nur damit ein Problem, eher sogar nicht mit dem Geld, sondern damit, dass wir wirklich nur Zahlen und Kennziffern sind, und keine Menschen.“ (I. Cs.)

Auf unsere Frage hätten wir vor zehn Jahren von den Menschen vor Ort noch gehört, dass die südliche große Tiefebene - genauer gesagt, das Komitat Bács-Kiskun, Kecskemét - nicht gerade wegen der Automobilindustrie berühmt ist. Heute aber ist es eine Hochburg der Automobilindustrie in Ungarn geworden. Nicht nur die jetztigen modernen, mit der 4.0-Technologie ausgerüsteten Betriebe sind auffallend, es gibt auch weitere Pläne hinsichtlich der Produktionsentwicklung und atemberaubende Erweiterungen der neuen Kapazitäten. Dazu kommen noch die enormen infrastrukturellen Entwicklungen, z. B. im Strassenbau. Die Busse der Verkehrsbetriebe Süd-Ungarn bringen die Beschäftigten aus einem Umkreis von etwa 60 km und aus mindestens 44 Gemeinden nach Kecskemét, auch die Bahnlinien werden künftig noch weiter ausgebaut. Obwohl bereits in den früheren Jahrzehnten mehrere größere Zulieferer der Automobilindustrie Niederlassungen in der Stadt und im Ballungsgebiet hatten, ist dieser plötzliche Aufschwung in erster Linie dem Spitzenproduzenten der Automobilindustrie, der Tochtergesellschaft von Mercedes Benz (OEM) - der Mercedes Benz Manufacturing Hungary Kft. (MBMH Kft.) - zu verdanken.

Selbst noch während der sog. Weltwirtschaftskrise haben die ungarischen Behörden der MBMH Kft bedeutende Fördermittel zur Verfügung gestellt, um die Kapazitäten leichter aufbauen zu können.<sup>1</sup> Wenn wir die Geschichte von Kec-

kemét anschauen, ist diese Wende zur Automobilindustrie nicht überraschend. Die Historie der Stadt selbst ist voller unerwarteter Änderungen. Die Entwicklung ist zyklisch, mit vielen Herausforderungen, sowohl aus der Sicht der Wirtschaftsgeschichte wie auch der Städteplanung, und sie ist nicht nur spannend, sondern kann auch für die breitere Gesellschaft maßgebend sein. Denken wir an die ungewöhnliche Tradition der ehemals ländlichen Stadt noch aus dem 14. Jahrhundert, und an eine Wirtschaft, die den Produzenten eine Autonomie sicherte, an die Viehzucht während der osmanischen Herrschaft, dann später an den “goldenen Sand”, der zwar viele Probleme verursachte, aber dann zum Vorteil genutzt wurde, oder sogar an die erfolgreiche Industrialisierung in den 1970er Jahren.<sup>2</sup> Anhand der Wirtschaftsgeschichte kann Kecskemét hinsichtlich der großen Herausforderungen symbolisch als die Stadt der Anpassung, der Kreativität oder auch

N 671/2008. sz. állami támogatás – Magyarország LIP – Támogatás a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Korlátolt Felelősségű Társaság részére [Betr.: Staatliche Fördermittel Nr. N 671/2008 – Ungarn LIP – Fördermittel für die Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Gesellschaft mit beschränkter Haftung] [http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/cases/229017/229017\\_1037213\\_93\\_2.pdf](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/229017/229017_1037213_93_2.pdf) Stand vom 10.05.2019

2 László György Király: *Ciklusok Kecskemét társadalmi-gazdasági fejlődésében [Zyklen in der sozialökonomischen Entwicklung von Kecskemét.]*, Budapest: Magyar Tudományos Akadémia (Budapest). Szociológiai Kutató Intézet, 1987.

des gesellschaftlichen Zusammenhaltes gesehen werden.

Die Bedeutung der Automobilindustrie ist grösser geworden, dadurch hat sich spätestens seit 2010 auch die Arbeitswelt verändert. Im ersten Quartal 2011 lag die Arbeitslosenrate im Komitat bei 11,7 Prozent, damit erreichte sie den Durchschnitt in Ungarn und gleichzeitig auch den damaligen Spitzenwert<sup>3</sup>. Dann später, ab 2016, begann der akute Arbeitskräftemangel. Was waren die Gründe für diese enorme Veränderungen und für die erfolgreiche Umstellung in der Automobilindustrie? Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten gibt es bezüglich der Wertschöpfung und für die Beschäftigten in der Automobilindustrie in der südlichen großen Tiefebene, wie unsere Region heißt - insbesondere hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, des Arbeitskräftemangels, des Arbeitsschutzes, der Wichtigkeit der gewerkschaftlichen Aktivitäten, also bezüglich all der zentralen Themen unserer Publikation.

**Schauen wir zuerst die offizielle Erfolgsgeschichte, die Oberfläche an!**

Selbst die offizielle Statistik zeigt, dass die Produktion und die Leistung im Maschinenbau bis 2011 im regionalen Vergleich in der südlichen großen Tiefebene weit entfernt von den anderen Regionen in Ungarn geblieben war. Enger betrachtet, also im Komitat Bács Kiskun, machte noch 2010 der Anteil des Maschinenbaus innerhalb der verarbeitenden Industrie

<sup>3</sup> <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/104/bacs104.pdf> Stand vom 31.3.2019

<sup>1</sup> Europäische Kommission, Brüssel, 13.7.2009 C(2009)5533 final. Tárgy:

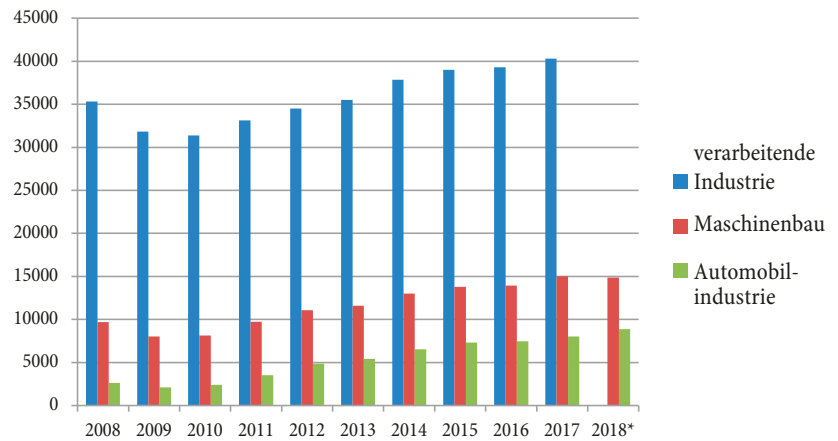


Abbildung 1: Wandel in der verarbeitenden Industrie: Mitarbeiterzahl im Komitat Bács-Kiskun, je nach Branche (in Betrieben mit mehr als 4 Mitarbeitern).

Quelle: KSH, Grafika MT

insgesamt ein Viertel aus, auch die Automobilindustrie war schwach vertreten, d.h. sie lag insgesamt bei 7,2 Prozent innerhalb der Maschinenbau-Branche. Der industrielle Produktionswert je Einwohner im Komitat erreichte kaum 60 Prozent des Ungarn-Durchschnittes<sup>4</sup>. Vor der sog. Weltwirtschaftskrise wurden in Kecskemét nur zehn - streng genommen, auch statistisch - zur Automobilindustrie gehörende Unternehmen registriert, davon hatten nur zwei mehr als 250 Beschäftigte. Es ist also nicht überraschend, dass hier aus der Sicht der Beschäftigung der Anteil der Arbeitnehmer/innen in der Automobilindustrie im Vergleich zu ganz Ungarn am niedrigsten war.<sup>5</sup>

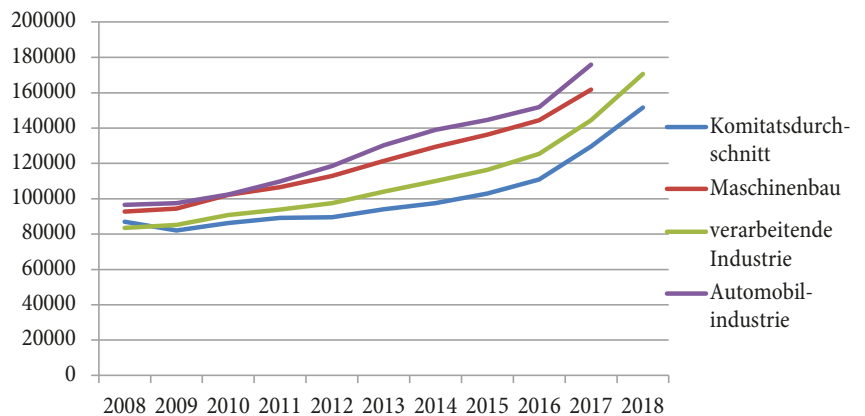


Abbildung 2: Netto-Einkommen im Komitat Bács-Kiskun für Arbeiter/innen.

Quelle: KSH, Grafik TTM

Die Umgestaltung in der Automobilindustrie ist aber noch dramatischer. Laut Information des Zentralamtes für Statistik (KSH) haben in den ersten drei Quartalen 2018 durchschnittlich 8877 Beschäftigte in der Automobilindustrie gearbeitet, was etwa ein Viertel der Beschäftigten der verarbeitenden Industrie im Komitat ausmacht. Das Gewicht der Automobilindustrie wird besonders hinsichtlich der industriellen Leistung sehr anschaulich: Zwei Drittel der Leistung der Unternehmen mit Sitz im Komitat und mit über 49 Beschäftigten wird in der Automobilindustrie erbracht. Dieser Anteil wäre noch höher, wenn wir auch die Zulieferer oder Dienstleister dazu rechnen würden, die branchenmässig anderswo registriert

sind, wie etwa die Chemikalien- und Kunststoffhersteller oder Transport und Logistik. Das Gewicht und den Erfolg der Automobilindustrie zeigt auch der in Kecskemét erarbeitete Produktionsumfang, worauf die Stückzahl der im Markt erfolgreich verkauften Modelle hinweist: in den vergangenen drei Jahren mindestens 190.000 Stück pro Jahr. Wir wissen auch, dass das Betriebsergebnis kontinuierlich gestiegen ist und dass im Jahr 2018 der höchste Gewinn erzielt wurde. Kurz und gut: Es hat sich sehr gelohnt, Autos in Kecskemét herzustellen.<sup>6</sup>

mobilität, wo die Produktion läuft und die Leistungen attraktiv sind, und dieser Zustand erfolgt längst nicht nur aus der verarbeitenden Industrie. Auch die Geschichte der vierzig in der Automobilindustrie tätigen Beschäftigten in dieser Publikation bestätigt: Die meisten kommen aus anderen Branchen und mit anderen Qualifikationen und haben so zum Erfolg der Automobilindustrie beigetragen.

Bei solchen Zahlen ist es nicht überraschend, dass sich in der Branche eine markante Änderung abzeichnet: Viele Arbeitnehmer/innen kommen aus anderen Industriebereichen in die Auto-

Diese Zahlen wirken sicher beeindruckend. Obwohl die Löhne nominal bedeutend gestiegen sind, wird das Netto-Durchschnittseinkommen der Beschäftigten im Komitat stark von der Inflation und den stetig steigenden Lebenshaltungskosten beeinflusst. Die offizielle Statistik zeigt zwar eine unbedeutende Inflation, aber wir wissen, dass z.B. die Wohnungsmieten wesentlich gestiegen sind. In Kecskemét haben sie sich in nur kurzer Zeit sogar verdoppelt. Wenn wir aber die Reproduktionskosten der Arbeitskraft anschauen (siehe Abbildung 3), dann sind die Löhne weniger "schön". Es wird eindeutig sichtbar, dass das Einkommen der Beschäftigten in der Automobil-

4 <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/104/bacs104.pdf> p 15 Stand vom 31.3.2019

5 *Kecskemét integrált városfejlesztési stratégiája 2007 – 2013. [Integrierte Strategie der Stadtentwicklung von Kecskemét 2007–2013.]* Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja Alföldi Tudományos Intézete, Kecskemét, 2008 (zweite Auflage). <http://www.alfoldinfo.hu/kecskemét/ivs/helyzetelemzes.pdf> Stand vom 31.3.2019

6 Levente Szandányi: "Itt a bizonyíték: a Mercedes elárulta, mennyit keresett Magyarországon" [Hier ist der Beweis: Mercedes verriet, wieviel man in Ungarn verdient.] *Portfolio: az üzleti hírforrás* 17. Mai 2019 <https://www.portfolio.hu/vallalatok/cegauto/itt-a-bizonyitek-a-mercedes-elarulta-mennyit-kereszt-magyarorszagom.4.324505.html> Stand vom 31.3.2019



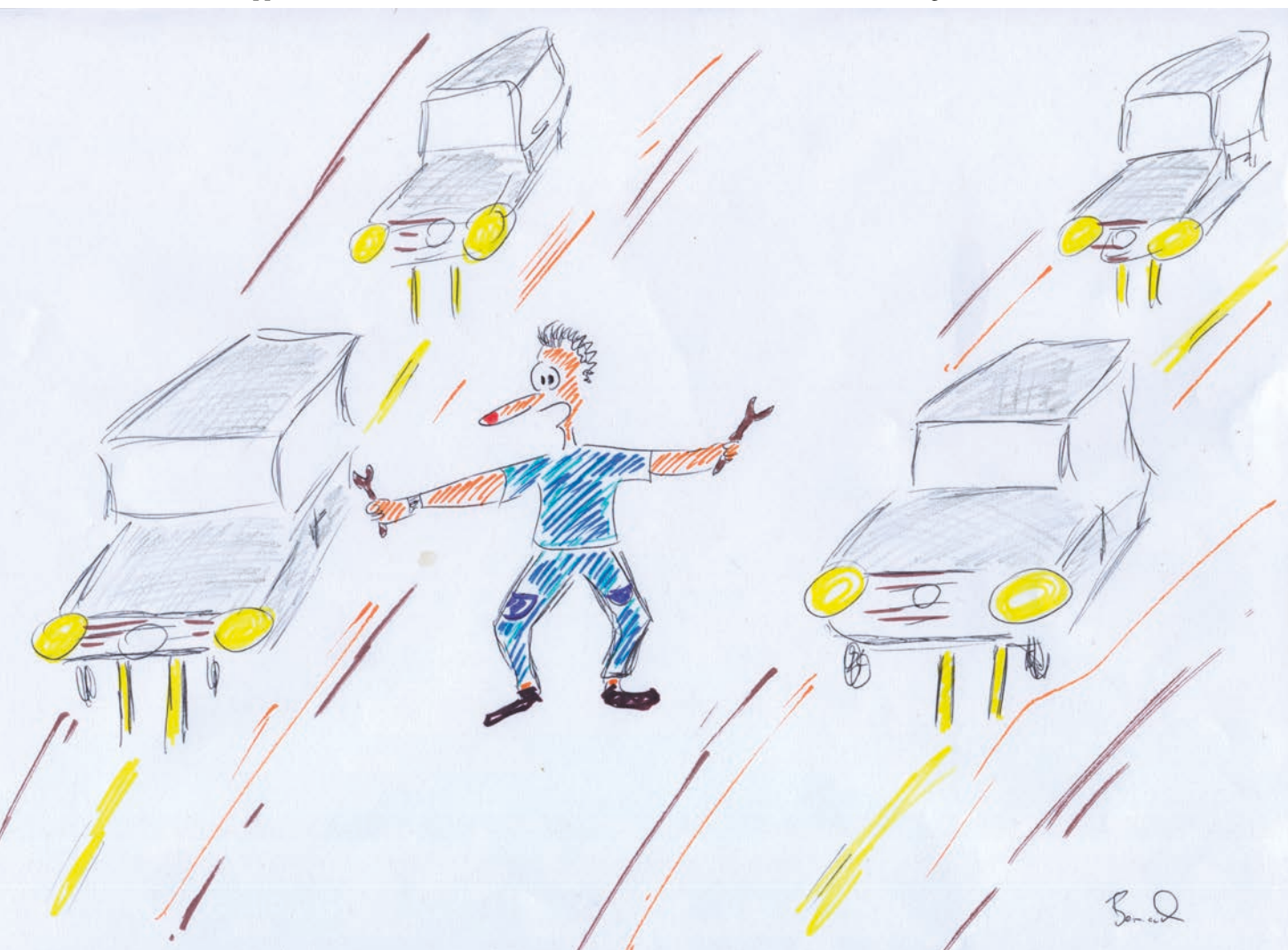
## ” Im Aufschwung der Automobilindustrie schweigt man gerne darüber, wie prägend die flexible und intensive Arbeit in der Branche ist”

industrie für das Existenzminimum einer Familie einfach nicht reicht, obwohl gerade dieser Anspruch bzw. dieses kritische Niveau von mehreren Beschäftigten formuliert wurde. Dazu kommen noch die enorm gestiegenen Mietkosten. Abbildung 4 zeigt die steigenden Kosten einer durchschnittlichen Wohnung von 50 qm in den vergangenen acht Jahren. Selbst wenn man für einen Haushalt zwei Löhne in der Automobilindustrie einrechnet, wird das Geld knapp, um in der Stadt zu

wohnen, für eine Familie ist es beinahe unmöglich geworden.

Insgesamt kann man aber sagen, dass im Komitat die Löhne in der Automobilindustrie immer schon am höchsten waren und heute noch sind. Es ist aber wichtig, diese Zahlen genauer anzuschauen: Wie hart die Arbeit ist, wessen Arbeit in dieser Leistung steckt. Die öffentliche Statistik über die Automobilindustrie zeigt ja nicht, welche Flexibilität, Anpassung und Arbeitsintensität die Produktion und die Arbeitszeiten von den Beschäftigten for-

dern. Im Aufschwung der Automobilindustrie schweigt man gerne darüber, wie prägend die flexible und intensive Arbeit in der Branche ist. Wir finden keine genaue Statistik über die Flexibilisierung der Arbeit, etwa darüber, ob in zwei, drei oder sogar in vier Schichten produziert wird, ob es Zwölf-Stunden-Tage gibt, wie viele und wie häufig Überstunden geleistet werden. Es gibt leider auch keine offizielle Statistik darüber, mit welcher (unterschiedlichen) Intensität die Beschäftigten in der Automobilindustrie arbeiten



## Existenzminimum, monatlich, in Forint, in einem typischen Haushalt (2 Erwachsene, 2 Kinder)

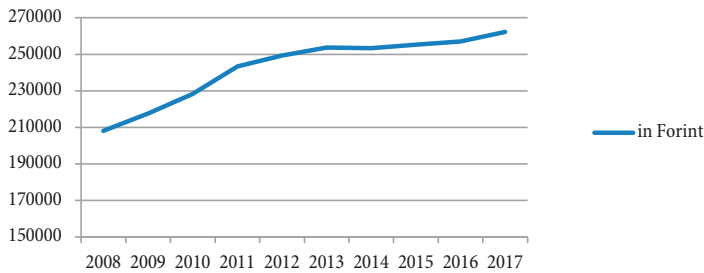


Abbildung 3: Quelle: KSH (2008-2014) Policy Agenda (2015-2017),  
[https://hu.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9tminimum\\_Stand\\_vom\\_31.03.2019](https://hu.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9tminimum_Stand_vom_31.03.2019)

## Durchschnittliche Wohnungsmiete (50 qm) monatlich in Kecskemét

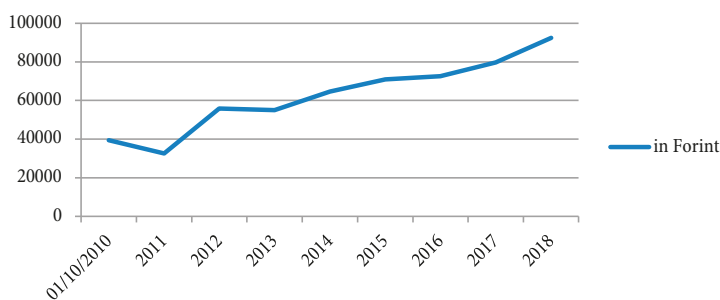


Abbildung 4: Die monatlichen Wohnungsmieten in Kecskemét (2010–2018) verdoppelten sich in den vergangenen acht Jahren. Mieten am Anfang des Jahres (am 1. Januar, außer 2010) Quelle: Jófogás, Rechnungen, Grafik TTM

müssen, z. B. beim Entgraten, bei der Zerspannung, in der Montage, der Lackierung und bei den dazu gehörenden Kommissionieren und Gabelstaplern. Offiziell wird die Produktivität aufgrund des Absatzes, und nicht des Produktionsprozesses – etwa der Stückzahl – gerechnet.

Etwas mehr wissen wir aber darüber, wie viele Stellen in der Periode zwischen 2017 und 2018 nicht besetzt waren: Die Fluktuation war nicht nur in ganz Ungarn, sondern auch in der Automobilindustrie in Kecskemét sehr markant. Die Forscher und die Akteure des sozialen Dialogs können auch nicht an der Frage vorbeigehen, innerhalb welcher organisatorisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die Wertschöpfung entsteht<sup>7</sup>. Bevor aber die Produktion, die Arbeit und die Mitarbeiterzufriedenheit vorgestellt werden – also wie der Weg bis hierher führte –, soll auch die Schattenseite des Aufschwunges erwähnt werden. Nämlich wie in Ungarn nach 2010 mit einem Schlag ein ganzes

<sup>7</sup> Diese Frage war traditionell präsent, auch in der Forschung über die Automobilindustrie in Ungarn S: Makó Csaba, *A taylorizmus-tól a munkaszervezeti reformokig*, Budapest 1982.

System von Arbeitsbeziehungen abgebaut wurde.

### Vom Streikgesetz bis zum „Sklavengesetz“

Parallel mit der Erweiterung der Beschäftigung und mit dem Aufschwung der Produktion wurden die gemeinschaftlichen Regelungen geschwächt, das betraf insbesondere die Gewerkschaften, die weder auf der betrieblichen noch auf der nationalen Ebene miteinbezogen wurden. Bei der Abstimmung der Interessen ließ man sie einfach außer Acht. Das Streikgesetz von 2011 betraf in erster Linie jene Branchen, die auch während eines Streiks verpflichtet sind, eine zwar nicht genau bestimmte, aber ausreichende Mindestleistung zu sichern. Noch wichtiger aber war das neue Arbeitsgesetzbuch (nachfolgend AGB) von 2012, mit dem das Ziel verfolgt wurde (und wird), den Arbeitsmarkt flexibler zu machen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Theoretisch wurde die kollektive Vereinbarungsmöglichkeit in den Betrieben im Gesetz breiter gestaltet. Aber das neue AGB hat trotzdem die gewerkschaftlichen Kapazitäten geschwächt, die es braucht, um die Stimme

und Meinung der Beschäftigten bei den gemeinschaftlichen Regelungen zu vertreten. Während die Gewerkschaften ihr Vetorecht verloren, erhielten die Arbeitgeber ein breiteres Recht, einseitig Maßnahmen zu treffen, sogar abweichend vom Gesetz und zum eindeutigen Nachteil der Beschäftigten.<sup>8</sup>

Das neue AGB trat am 1. Juli 2012 in Kraft. Die prompte Wirkung war, dass die Gewerkschaften weniger Einflussmöglichkeiten erhielten. Auch der Kündigungsschutz für die Gewerkschaftsfunktionäre wurde arbeitsrechtlich eingeschränkt<sup>9</sup>, dadurch wurde es für die Gewerkschaften besonders in kleinen Betrieben schwieriger. Aber selbst in den größeren Betrieben ist der Schutz eingeschränkt worden. Im neuen AGB wurden Rechte der Gewerkschaften wie das Vetorecht oder das Konsultations- und Kontrollrecht gestrichen. Das aber sind gerade solche Instrumente, die statt der Konfrontation die Mitsprache und eine gute Mitbestimmung hätten sichern können. In der Automobilindustrie im Komitat Bács-Kiskun reden wir zum größten Teil über Investitionen auf der grünen Wiese, wo die Regelung der neuen Arbeitsbeziehungen ohne bereits

<sup>8</sup> Mihály Laki, Beáta Nacsa, László Neumann: „Az új Munka Törvénykönyvének hatása a munkavállalkók és a munkáltatók közötti kapcsolatokra [Die Auswirkung des neuen Arbeitsgesetzbuches auf die Beziehungen zwischen Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber.]“ MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet Műhelytanulmányok, MT-DP-2013/2 (2013), pp. 1–66.

<sup>9</sup> Dr. Mariann Lupkovics-Rózsa: A szakszervezeti tisztségviselők munkajogi védeltségéről [Über den arbeitsrechtlichen Schutz von Gewerkschaftsfunktionären]. Szakszervezetek.hu: független hírügynökség 16.02.2018 <https://szakszervezetek.hu/8-kiemelt-hirek/13344-a-szakszervezeti-tisztegesviselok-munkajogi-vedettsegerol> Stand vom 31.03.2019



früher schon institutionalisierte Regelungen und ohne bereits in der Praxis erprobten "Einschränkungen" eingeführt werden konnte. Anders formuliert: Das Veto-, Konsultations- und Kontrollrecht der Gewerkschaften konnte man zum Beispiel in den Automobilunternehmen nie ausüben. Wir werden noch sehen, daß mehrere solche Maßnahmen der Arbeitgeber „in die Hose gegangen sind" und riesengroße Schäden verursacht haben.

Darüber hinaus ist die autonome gemeinschaftliche Regelung – also der Abschluß von Kollektivverträgen - noch immer keine gängige Form der Interessenvertretung in der Automobilindustrie in Kecskemét. In nur einem Unternehmen wurde ein Kollektivvertrag abgeschlossen, der aus der Sicht der Interessen der Beschäftigten nicht besonders positiv ist, wie es Zoltán Szóke, der Branchenexperte

der Automobilindustrie bei Vasas, diplomatisch formulierte.

Das neue AGB hat mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit nicht nur die Gewerkschaften in die Ecke gedrängt, sondern auch die individuelle Verinbarungskraft der Beschäftigten enorm eingeschränkt. Scharfe Formulierung einer Arbeiterin, die in der Automobilindustrie gekündigt hat:

„Du hast überhaupt keine Rechte, sollst nur die Schnauze halten, einfach nur schufteten. Eine Schicht, dann sechs Monate später zwei

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzählen:**

## Flexibilität befriedigt nicht die Bedürfnisse der Beschäftigten

„Ich meine, das größte Problem, weshalb die Menschen weggehen, sind der Schichtplan, die Wochenendarbeit, der Samstag-Sonntag, das Arbeitszeitkonto, das jetzt auch schon gesetzlich für sechs Monate gerechnet werden kann. Dann wird innerhalb von sechs Monaten die zusätzliche Arbeit nicht bezahlt, sondern erst nachdem das Arbeitszeitkonto abgeschlossen wurde. Wenn jemand also am Anfang der sechs Monate viele Überstunden macht, wird er erst nach sechs Monaten bezahlt und erfährt auch erst dann, wieviel er überhaupt bekommt. Innerhalb des Zeitkontos kann man ja die freien Tage zurückbekommen, wenn die Situation entsprechend ist, dann werden keine Überstunden gerechnet. Deshalb ist es unsicher, wie viele Überstunden man letztendlich hat. Es kann sein, dass jemand in den ersten ein bis zwei Monaten viel gearbeitet hat, - Samstage und Sonntage -, und in den letzten Monaten diese Zeit zurückbekommt und damit kein Überstundengeld gezahlt wird. Die andere Sache ist der Schichtplan: Die Schichten müssen sieben Tage

vorher festgelegt werden und innerhalb von vier Tagen ist keine Änderung möglich. Meistens gibt es aber eine Vereinbarung zwischen Meister und Beschäftigten, denn die Meister rufen die Kolleen und Kolleginnen am Freitag an, dass sie, sagen wir mal, am Samstag nicht kommen sollen. Oder umgekehrt, sie sollen am Samstag kommen, aber mit Vereinbarung, d.h. es werden keine Überstunden gerechnet und damit auch nichts bezahlt. Die Beschäftigten können ihr Wochenende oft nicht planen. Es kommt vor, dass jemand bereits das dritte Wochenende im Monat im Betrieb verbringt. Es kommt vor, dass jemand 20 Tage in einem Zug durcharbeitet, ohne einen einzigen freien Tag bekommen zu haben - und das ist gesetzlich erlaubt. Das ist am schlimmsten an der ganzen Geschichte, dass das Gesetz es erlaubt und dass wir nichts dagegen tun können. Innerhalb eines Monats muss man nur einen Sonntag frei bekommen (...) Ja, die Bedingungen... Vielleicht muss er nicht in drei Schichten arbeiten, muss nicht ständig eingesetzt werden, muss nicht 110 Prozent in einer Schicht leisten. Man geht weg, auch wenn der Lohn um zehntausend oder zwanzigtausend weniger wird, aber man hat das Gefühl hat, ein besseres Leben zu führen oder auch mehr vom Leben zu haben. Dieses Problem haben sehr viele und suchen deshalb



## Das neue AGB hat mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit [...] auch die individuelle Verinbarungskraft der Beschäftigten enorm eingeschränkt”

Schichten, zwei Jahre später drei Schichten, auch am Samstag und Sonntag, dann auch noch die Überstunden (...) In den sechs Jahren ist es soweit gekommen, dass ich mich nie ausschlafen konnte. Ich war müde und angespannt, ich hatte kein Privatleben, konnte nicht lernen. Zu Hause hatte ich keine Kraft mehr, um aufzuräumen oder sauber zu machen, hatte keine Zeit, den Rasen zu mähen, alles war voller Unkraut. In den sechs Jahren bin ich sowohl geistig wie auch körperlich total zu Boden gegangen. (...) Jeden Samstag, nach einer Woche

Frühschicht, kam noch eine Schicht dazu, egal ob du wolltest oder nicht. In jedem Bereich arbeiten derart wenige Leute [im Betrieb], dass es einfach nicht geht, keine Überstunden zu machen. Du kannst einfach nicht sagen, familiäre oder irgendwelche Programme zu haben. Nein. Von Montag bis Freitag hast du Frühschicht und am Samstag muss man Überstunden machen. Da kommst du am Samstagnachmittag nach Hause, aber am Sonntagabend beginnst du schon die sechstägige Nachtschicht, ohne einen freien Tag dazwischen die nächsten sechs Tage,



*eine andere Stelle, einen anderen Betrieb, der wenigstens näher zum Wohnort liegt. Gerade, weil es kontinuierlich Überstunden gibt und kontinuierlich längere Schichten. Dann muss man noch nach Hause fahren, es gibt kein Wochenende, das man zu Hause mit der ganzen Familie verbringen kann. Man ist wirklich so damit beschäftigt, die zwei bis drei bis vier Stunden zu pendeln, also sucht mann einfach eine Arbeit in der Nähe, auch für weniger Geld, aber spart wenigstens die Fahrtzeit, die dann für die Familie bleibt. Es muss gesagt werden, dass es sehr viele Firmen gibt, in denen man nicht ständig am Wochenende Überstunden machen muss. Das Pobleem ist also nicht nur konkret das Geld, sondern auch die fehlende freie Zeit, die man mit der Familie verbringen kann.”*

*„Sehen wir konkret die Woche an, in der wir Nachtschicht haben und die von vornherein eine Sechstage-Woche ist. Sie beginnt am Sonntag in der Nacht und Montag, Dienstag, Mittwoch, Donnerstag, Freitag kommst du auch noch zur Arbeit. Die Wochenschicht ist also Samstag früh zu Ende.*

*Als es noch Wochenenden gab, muss man das so verstehen, dass wir die Woche vorher Frühschicht hatten, meistens auch sechs Tage lang, wenn Überstunden notwendig waren. Du bist am Montag gekommen,*

*Schichtbeginn war um 6 Uhr, dann gab es am Samstag vormittag noch Überstunden und nicht nur einmal oder zweimal musstest die Nachtschicht am Sonntag nicht um 10 Uhr, sondern schon um 6 Uhr oder 8 Uhr beginnen, wenn es irgendeine Betriebsstörung gab. Auch dann, wenn die Störung nicht in deiner Schicht war. Denn die ausgefallene Stückzahl musste ja nachgeholt werden. Dann beschwert man sich: Wir haben gestern schon gearbeitet, heute wieder. Gestern nachmittag hatten wir Überstunden und konnten nicht zur Familie nach Hause, auch wenn die Mutti Geburtstag hatte und die ganzen Verwandten gekommen sind. Da ist ja dann der Sonntag, wo man bißchen aufräumen, mit den Hunden spazieren gehen, sich mit dem Kind beschäftigen könnte, aber um 6 Uhr am Abend muss man schon zur Arbeit. Für viele bedeutet das, schon um 5 Uhr loszufahren. Auch für mich: Aus Lajosmizse sind es zwar nur 25 Kilometer, aber egal in welche Richtung habe ich immer mindestens 40 Minuten mit dem Auto gebraucht. Seitdem die Umgehungsstrasse fertig ist, spare ich sechs Minuten. Immerhin. Beginnt die Schicht um 6 Uhr, muss ich schon um halb 6 hier sein, um mich umziehen, eventuell einen Kaffee trinken, eine rauchen zu können. Tja, und dann beginnt auch schon die Schicht.”*



**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzählen:**

## Qualitative Mängel bei der Mitarbeiter-Schulung

„Ja, es gibt Stellenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen, ihre Einhaltung übertrug die Chefetage auf die Führungsschicht unter ihnen, selbst die eigenen Aufgaben wie etwa die Einweisungen. Wenn ein Neuer gekommen ist, sollte er vom direkten Kollegen geschult werden, obwohl das gar nicht in dessen Stellenbeschreibung steht. Oft haben sich die Beschäftigten, die diese Aufgabe hatten, deshalb beschwert, besonders weil die Arbeitskräfte ja sehr oft abgewandert sind. Die, die überhaupt kommen, entscheiden manchmal noch am selben Tag, das nicht machen zu wollen. Auch innerhalb der ersten ein oder zwei Wochen kommt es oft vor, dass die Neuen die Kategorie „Doch nicht“ wählen. In solchen Fällen versuchten die Gruppenleiter oft, die ganze Administration, Stückzahlbestimmung usw. auf die Kolleginnen und Kollegen zu übertragen. Das hat natürlich niemand gefallen. Es gab immer krassere Beispiele, da kamen die neuen Beschäftigten und niemand von den direkten Kollegen und Kolleginnen war bereit, sie einzuarbeiten, denn es war ja nicht ihre Aufgabe und es fehlte ja auch die entsprechende Lohneinstufung. Es ist verständlich, das nicht machen zu wollen, wenn man keinen Nachteil davon hat. Dann passierten Sachen, dass also der/die

Neue hingestellt wurde und „los, mach die Arbeit“. Niemand zeigte, wie es geht, aber die Erwartungen waren gleich da. Es ist also kein Wunder, dass viele dann nicht bleiben wollen. Ich könnte noch lange negative Beispiele aufzählen, etwa fehlende Kompetenzen und solche Sachen.“

„Das kann nicht Einarbeitung genannt werden. Deshalb nicht, weil es keine Einarbeitung ist, einfach dort zu stehen und zuzuschauen. Oder wenn der Gruppenleiter einen Kollegen oder eine Kollegin am Band damit beauftragt und währenddessen die volle Stückzahl geleistet werden soll ... So kann man niemandem etwas beibringen, ich soll also meine Arbeit leisten und jemand steht hinter mir ... Dafür habe ich keine Zeit, ich bin ja am Band. Hätte ich dafür trotzdem Zeit, würde man sich ganz sicher etwas ausdenken, damit ich noch mehr produzieren kann. Es gibt also keine Zeit dafür, und so ist das auch keine Einarbeitung. Deshalb gehen die Leute weg. So geht es nicht. Dann ist jemand eine Woche lang da und es heißt, er/sie konnte die Arbeit nicht lernen, er/sie wird auch nicht gebraucht. Wie könnte man denn so die Arbeit lernen? Keine Chance.“

„Oft hörte ich auch in der Montage, als ich im Januar dort war, dass er den neuen Mitarbeiter anspricht: Dass es nicht sein kann, dass du es nicht schaffst, wieso kapiert du's nicht. Und so weiter und sofort. Und einfach zu schimpfen, er begreift es nicht, wenn ein Neuer kommt, dann kann er auch Urlaub nehmen, er wird es auch leichter haben mit einsatzfähigeren Mitarbeitern.“

# ” Sechs Monate werden gerechnet, da gibt es kein Wochenende, keinen Samstag und Sonntag, jeder Tag ist eben ein Arbeitstag.”

bis nächsten Sonntag früh. Na toll, kann da man wohl nur sagen. Dann gehst du völlig kaputt nach Hause und fragst dich, oh mein Gott, was ist das...? Und auch im Betrieb, am Band, man hat die Stückzahl ständig erhöht. Die Meister haben gesehen, dass wir es einfach nicht schaffen, dass es nicht geht, aber wir waren die Doofen. ... Machst du den Mund auf und versuchst zu argumentieren, dass es ungerecht sei, was hier läuft, dann bist du geliefert, dann macht man dich fertig. (...)  
Furchtbar. Für wenig Geld bis zum Geht-nicht-mehr schuffen. (...)  
[Das] Arbeitsgesetzbuch vertritt die Interessen der Beschäftigten

überhaupt nicht, im Gegenteil, eher die des Arbeitgebers. Ich habe nie gedacht, dass es sich der Arbeitgeber erlauben kann, für die Beschäftigten nach sechs Tagen Frühschicht noch sechs Nachtschichten einzuplanen, wo du dann mit Überstunden beginnst. Samstag Nachmittag um halb vier Uhr fährt man nach Hause, und am Sonntag um vier Uhr muss man wieder los, denn um Sechs beginnt wieder die Schicht. Wie können sich die Arbeitgeber das erlauben? Dann arbeitest du sechs Tage lang in der Nacht, also zwölf Tage in einem Zug, und hast nicht einmal einen ganzen freien Tag. Der Arbeitgeber argumentiert aber

immer damit, dass du ja 24 Stunden lang frei hast. Na super, wenn die Fahrzeiten nicht gerechnet werden, dann schon. Wieso jammerst du?”

Ein Gewerkschafter, der bereits vor 2010 in einem Produktionsbetrieb gearbeitet hat, kann vergleichen, er kann die negativen Wirkungen der Flexibilisierung der Arbeitszeit genau erkennen:

„In den Bereichen, wo der Kundenbedarf es verlangt, gibt es auch Wochenendarbeit. Dort gibt es Fristen, das Produkt muss hergestellt werden, und da die Ersatzteile oft erst am Donnerstag oder Freitag ankommen, muss man am Samstag und Sonntag montieren

*„Einarbeitung muss sein: Noch einmal wiederholen, noch einmal lernen. Würde man die alten Kollegen und Kolleginnen behalten, die das schon wissen und reibungslos machen, ginge das leichter. Aber wenn immer Neue kommen, dann werden wir aufgehalten, arbeiten sie ein, beheben die Fehler. Wir müssen ihnen alles beibringen und einfach aufpassen. Während dieser Zeit kann ich mit den Vorgaben nicht mithalten. Gibt es zwei alte Kräfte, sieht man das schon an der Stückzahl, an der Produktion, an der Qualität. Man muss nicht alle fünf Minuten hinschauen, wenn jemand alles richtig macht und reibungslos, das beeinflusst die Produktion schon wesentlich.“*

*„(...) das Problem ist, dass die alten Kollegen und Kolleginnen die neuen nicht mehr einarbeiten wollen, weil sie wissen, dass die in höchstens zwei Tagen nicht mehr kommen.“*

*(Es lohnt sich ein Vergleich mit den früheren Zeiten: )*

*„Als es noch keinen Arbeitskräftemangel gab, war das so mit den Neuen, dass am ersten Tag die Theorie vermittelt wurde, alles was bereichsspezifisch und an Vorschriften wichtig war, also Arbeitsschutz, Brandschutz und alles über Unfallschutz. Dann hat man unterschrieben und wurde in den entsprechenden Bereich gebracht, dort wurde alles gezeigt. Das war meistens die Aufgabe des Gruppenleiters. Die neuen Kollegen und Kolleginnen wurden von ihm herumgeführt, das ist die Motorhaube, das sind die einzelnen Arbeitsstationen, wieviele arbeiten dort, was hier und da die Aufgabe ist. Der zweite*

*Tag sah dann so aus, dass bei uns z.B. die Arbeitsstation die leichteste war, wo das Dach hergestellt wurde. Der Gruppenleiter ging also mit dem Neuling dorthin und zeigte, wie und was gemacht werden muss. Sie haben den ganzen Tag dort verbracht. Am zweiten Tag waren sie untem beim Dach, und die Motorhaube kam noch dazu, dann der Kofferraum und am dritten Tag die Arbeitsstationen für die Seiten. Danach wurde der oder die Neue dem Geschicktesten von uns vorgestellt, also nach etwa drei Tagen, um sie oder ihn weiter einzuarbeiten.“*

*„Ich habe die Einarbeitung gern gemacht, weil ich sehr gut erklären konnte und viel über den Bereich wusste, was andere, die seit einem Jahr dort waren, nicht wissen konnten. Denn beim vorherigen Gruppenleiter gab es noch die Zeit, um Fragen zu stellen, weil ich immer schon gern gefragt habe. Bei den Gruppenleitern ging es in den eineinhalb Wochen wirklich darum, zu lernen, sich einzuarbeiten, wenn du Fragen hast, melde dich, und wir antworten. Der vorherige Gruppenleiter war sehr gut, die beiden Schichten waren damals ja noch zusammen. Daraus sind dann drei Schichten geworden und wir wurden von den Anderen getrennt. Damals hatten die Gruppenleiter noch Zeit für uns.“ (I.SZ.)*

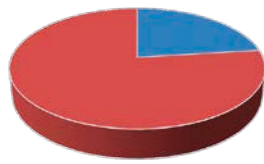




und produzieren. Es kann ja sein, dass das Produkt schon Montag früh geliefert werden soll. Wenn am Wochenende nicht gearbeitet wird und wir erst am Montag wieder beginnen, dann gehen zwei Tage verloren, wir geraten in Zeitverzug. Tja, und unser Arbeitszeitkonto: Sechs Monate werden gerechnet, da gibt es kein Wochenende, keinen Samstag und Sonntag, jeder Tag ist eben ein Arbeitstag. Nur die offiziellen Feiertage müssen eingehalten werden. Von daher sind der Samstag und Sonntag wie der Montag oder Dienstag. Das interessiert niemanden. Und oft arbeiten die Leute zwölf Stunden am Tag, weil auch das gesetzlich erlaubt ist.

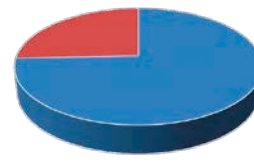
Früher war es so, dass ein jeder zwischen zwei Schichten elf Stunden frei haben musste, es gab eine bestimmte und vorgegebene freie Zeit. Daraus sind jetzt acht Stunden geworden. Das heisst, dass die Nachtschicht um 6 Uhr in der Früh nach Hause geht und schon bis Nachmittag 2 Uhr zurück sein muss. In Ordnung, aber wie erholt man sich? Vor allem, wenn man vielleicht auch je eine Stunde hin und zurück fahren muss. Es gibt also viele Kleinigkeiten, die das ihre dazu beitragen, den Arbeitsplatz wechseln zu wollen. Heutzutage ist es eine sehr gute Werbung, wenn ein Betrieb sagt, dass sie in zwei Schichten arbeiten. Dann sagt man sich, ja zwar für weniger Geld, aber ich gehe hin. Es ist auch attraktiv, wenn am Wochenende nur selten gearbeitet werden muss. Das ist übrigens oft nur die Werbung, wenn dann dort ist, stellt sich heraus, dass das gar nicht eingehalten wird."

Gibt es genug Mitarbeiter  
in deinem Bereich?



■ Ja ■ Nein

Hast du schon daran gedacht,  
den Arbeitsplatz zu wechseln?



■ Ja ■ Nein

Abbildung 5: Befragung der Beschäftigten in der Automobilindustrie.  
Fragebogen der Grundorganisation von Vasas, 2018 in Kecskemét, n=164

Diese Meinung wurde im Herbst 2018, noch vor der Novelle des AGB - vor der Verabschiedung des berüchtigten "Sklavengesetzes" - geäußert. Wir wissen ja, dass die neue Regelung eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit ermöglicht, d.h. mit der "Bewilligung" des/der Arbeitnehmers/Arbeitnehmerin kann der Arbeitgeber noch mehr Überstunden verlangen... Nebenbei sei bemerkt, dass vor der Verabschiedung der Gesetzesnovelle keinerlei sozialer Dialog stattgefunden hat.

Der Gesetzgeber scheint aus den Fehlern nicht zu lernen. Jetzt hängt es vom guten Willen und von der Einsicht der Geschäftsführung und natürlich von der Gewerkschaft ab, inwiefern die Interessenvertretung an den Entscheidungen teilnimmt, die das Leben der Beschäftigten und die Zukunft des Betriebes beeinflussen. Ist der Arbeitgeber clever genug, dann tut er das, einfach weil es perspektivisch auch für ihn besser ist. Oder?

Der springende Punkt ist es, die Produktionskompetenzen und die qualitative Produktion aufrechtzuerhalten. Das ist aber auch der Punkt, an dem die Fragen des Arbeitskräftemangels, der Fluktuation und das Halten der guten Arbeitskräfte aktuell werden, ein Teufelskreis also, wie schon im ersten Teil dieser Publikation erwähnt.

### Arbeitskräftemangel und Fluktuation

Ende 2015 oder eher 2016 gab es immer mehr Nachrichten darüber, dass in Ungarn ein immer zunehmender Arbeitskräftemangel herrscht, und zwar in einem Ausmaß, dass die Situation seit einigen Jahren ein ständiges Thema für kritische Journalisten geworden ist<sup>10</sup>. Auch in der südlichen großen Tiefebene

gibt es zunehmend oder sogar ständig Arbeitsplätze, die nicht besetzt werden können. Im Komitat Bács-Kiskun hat sich die Zahl dieser freien Stellen zwischen Herbst 2013 und 2017 verdoppelt. Der Nationale Beschäftigungsdienst (ungarische Abkürzung NFSZ) veröffentlichte folgende Zahlen: Anfang 2017 gab es hier 2763 nicht besetzte Stellen, Anfang 2018 dann wiederum 2697 Stellen, die frei waren, und zwar meistens einfache Industriebeschäftigungen. Zwischen 2016 und 2018 stagnierten diese Zahlen sowohl in Kecskemét wie auch im Komitat Bács-Kiskun.

Die unerwünschte Begleiterscheinung des Arbeitskräftemangels ist die Kündigung bzw. die Fluktuation, das Wechseln des Arbeitsplatzes. Was aber bedeutet diese Fluktuation, was steckt dahinter?

### Arbeitskräftemangel

Gewerkschaftsfunktionäre erinnern sich an die zugespitzte Fluktuation in Kecskemét in den Jahren 2016-2017:

„Es begann eine große Bewegung, eine Abwanderung. (...) Die Statistik, die vom Betrieb veröffentlicht wird, zeigt hinsichtlich der Fluktuation, wie viele von der Belegschaft gekündigt haben. Die Beschäftigten, die in der Schulungszeit und in der Probezeit sind, werden aber nicht gerechnet, obwohl viele gerade in den ersten drei Monaten den Betrieb verlassen ... Und die sozusagen fachlich Kompetenten, die schon seit längerer Zeit hier waren, die sind auch gegangen. Natürlich mit ihrem ganzen Fachwissen. Es gab Perioden vor drei Jahren, in denen der Kollege, der schon seit eineinhalb Monaten im Betrieb war, den anderen, der einen Monat später kam, geschult hat, und der

dann wieder die ganz Neuen. Ich habe gefragt, was soll denn das? Was soll das bitte, dass einer, der selbst noch nicht weiß, wie es geht, schon den Neuen schult... Was soll denn daraus werden?“

Die dadurch entstehenden Schäden kann man sehr schwer in Zahlen ausdrücken. Ein Gewerkschaftsfunktionär in Kecskemét formulierte es so: „Der alte Beschäftigte, der den Betrieb verlässt, nimmt auch die Erfahrung und das Wissen mit, die er sich in den vergangenen Jahren hier angeeignet hat.“

Die Situation ist noch akuter in jenen Unternehmen, in denen es keine Gewerkschaft gibt. So sieht die Situation aus, wenn mehrere Mitarbeiter zur gleichen Zeit gehen haben:

„Das war vor zwei Monaten, die HR-Abteilung hat die Tür zugemacht. An einem Tag haben 18 Leute gleichzeitig gekündigt. (...) Da war gerade die Lohnzahlung. (...) Als die Kolleginnen und Kollegen gesehen haben, was gezahlt wurde, haben die meisten gar nicht bis 2 Uhr abgewartet, also bis Schichtende. Sie haben ihre Taschen genommen, und ab nach Hause. Oder man wollte in die Personalabteilung, die aber hat die Tür zugemacht, weil sie dort genau wussten, dass das problematisch sein wird, weil ja einige Beschäftigte dort schon vorstellig waren. Sie wollten keinen Stress, wobei sie auch schuld an der Geschichte hatten, aber sie drückten sich lieber und wollten die Verantwortung nicht übernehmen.“

Moment mal, wir sollen ja etwas gründlicher schauen, was Fluktuation bedeutet.

10 [https://index.hu/aktak/munkaerohiany\\_magyarorszagon/](https://index.hu/aktak/munkaerohiany_magyarorszagon/) Stand vom 31.03.2019



Trotz der Tatsache, dass sie in der Öffentlichkeit und in der Statistik der Unternehmen erscheinen, werden der Arbeitskräftemangel und damit auch die Fluktuation in der Fachliteratur hinsichtlich von Nachfrage und Angebot vorsichtig behandelt, in erster Linie deshalb, weil die Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt (vorübergehend) keinen ausreichend hohen Preis (Lohn) bekommt<sup>11</sup>. In einer konservativeren, in Ungarn in den 1970er Jahren verbreiteten, klassischen und auf die Kosten fokussierenden öffentlichen Politik, heißt es, dass die Fluktuation „die eigenartige Bewegung, Mobilität der Arbeitskraft“ sei, bei der nach der Kündigung an einem Arbeitsplatz gleich ein anderer Arbeitsplatz gewählt wird. Dabei

11 János Köllő, Daniella Nagy, István János Tóth (2017): „Mit értsünk „munkaerőhiányon“? [Was sollen wir unter „Arbeitskräftemangel“ verstehen?] In: *Munkaerőpiaci tükkör*, 2016. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, pp. 48-56.



kann der Wechsel innerhalb der selben Branche besonders „interessant“ und sehr kostspielig sein. Im damaligen offiziellen Sprachgebrauch hieß es, dass es hier um „übertriebene“ Arbeitsplatzwechsel gehe, und es wurden solche negativen Wirkungen besonders betont wie Produktionshindernisse, schlechteres (stressigeres) Betriebsklima, sinkende Arbeitsmoral. Das Problem wurde administrativ „korrigiert“, ohne den Arbeitsplatzwechsel eingeschränkt zu haben und den tiefgreifenderen Gründen nachgegangen zu sein. Auch die Beschäftigten wurden nicht befragt.

Wir sollen ja nicht vergessen, dass der Arbeitsplatzwechsel auch ein Zeichen für wirtschaftliche Mobilität sein kann. In dieser Hinsicht ist er nicht unbedingt „schlecht“, sondern kann auch bedeuten,

dass der/die Beschäftigte im Unternehmen keine Entwicklungsmöglichkeit mehr sieht und deshalb wechselt. Aber auch die „Ausgestoßenen“ sind eine Analyse wert, die nirgends aufgenommen bzw. angenommen werden, deshalb ständig nach neuen Arbeitsplätzen suchen und dazu „verpönt“ sind.<sup>12</sup>

Trotzdem hat die Fluktuation auch bedeutsame direkte Kosten. Tatsächliche Fluktuation wird jener Arbeitsplatzwechsel genannt, der „stabil“ in einer Branche verläuft, die weder schrumpft noch wächst. Auf der Ebene der Unternehmen können die Beschäftigten sensibel auf Veränderungen reagieren, besonders auf die Löhne, auf die Arbeitszeit oder auf die Arbeitsbedingungen.<sup>13</sup> Dabei können Kosten entstehen, die auf Komitatsbene jährlich nicht nur die Millionen-, sondern auch Milliardenhöhe erreichen. Diese Kosten verteilen sich unter den Akteuren des gesamten Prozesses: das sind Kosten für das Unternehmen und für die Einzelpersonen, aber da sind - was nicht weniger wichtig ist - auch die gesellschaftlichen, gemeinschaftlichen Verluste, die man sehr schwer erfassen kann. Die Fluktuation ist in den vergangenen Jahren so groß geworden, dass wir fast schon über die „Institutionalisierung der „Arbeitskräftebewegung“ sprechen können. Wir kennen solche Beispiele auch aus Auto-

12 Siehe besonders: Dr. Lászlóné Molnár Júlia Venyige, Dr. László Gyetvai: A munkaerő mobilitása és fluktuációja. [Die Mobilität und Fluktuation der Arbeitskräfte.] Manuskript, Budapest März 1973 p 20.

13 Ibid: P 53. Vgl. z.B. István Kemény: A fluktuáció néhány szociológiai problémája. [Einige soziologische Probleme der Fluktuation.] [1972] in Kemény 1992 Ibid.



# ” der Arbeitskräftemangel und die Fluktuation ein Teufelskreis [ist], und wenn das im Unternehmen so bleibe, dann sei es sehr schwer, das zu durchbrechen.“

mobilonternehmen in den letzten Jahren, wo schon sogar 40 Prozent Fluktuation jährlich registriert wurden, so dass diejenigen, die auf Probezeit waren, gar nicht mehr dazugerechnet wurden. Was ist die Ursache? Was geschah hier, dass der Boden so wackelt, trotz der Tatsache, die wir hier gesehen haben, dass die Löhne in der Automobilindustrie wesentlich gestiegen sind?

Es ist wenig überraschend, dass wegen der in den letzten Jahren registrierten hohen Fluktuation etliche Forschungen und

Erhebungen durchgeführt wurden, dies für gar nicht wenig Geld, und dass das nur die Spitze des Eisbergs ist. Die bisher größte repräsentative Forschung gehört hier dazu, die sich auf die verarbeitende Industrie konzentrierte und bei der 6300 Beschäftigte befragt wurden. Es hat sich herausgestellt, dass bei den "Neuen" - den seit zwei Jahren im Betrieb tätigen Beschäftigten - der Hauptkündigungsgrund die Irreführung und das nicht korrekte Verhalten des Arbeitgebers war, bei den Beschäftigten, die schon seit über zwei Jahren im Betrieb sind, waren es die nicht

ausreichenden Arbeitsbedingungen.<sup>14</sup> Die

14 Melitta Kotroczó: "Kilépés: fő ok a megtervezés. "Fontosabb a jó közeg a fizetésnél" [- Kündigung: Hauptursache ist die Irreführung. "Die gute Atmosphäre ist wichtiger als Geld"] Világgazdaság 19. April 2018, p 5.; Gergely K. Kiss: "Csalódott munkavállalók tízezrei távoznak a magyar munkahelyekről" [Zehntausende enttäuschte ArbeitnehmerInnen verlassen die ungarischen Arbeitsplätze.] Napi.hu 28. Januar 2019 [https://www.napi.hu/magyar\\_vallalatok/csalodott-embe-rek-tizezrei-tavoznak-a-magyar-munkahelyekrol.677382.html](https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/csalodott-embe-rek-tizezrei-tavoznak-a-magyar-munkahelyekrol.677382.html) Stand vom 31.3. 2019





neuen Beschäftigten wechselten meistens, weil der Arbeitgeber nicht eingehalten oder nicht richtig oder irreführend kommuniziert hat, was im Inserat oder beim Bewerbungsgespräch versprochen worden war. Die „alten“, im Betrieb schon seit mindestens zwei Jahren Beschäftigten bezogen sich bei der Kündigung auf die unmenschliche Behandlung und auf die schlechten Arbeitsbedingungen, auch die anderswo erreichbaren höheren Löhne oder das schlechte Betriebsklima wurden als Begründung angegeben. Der Leiter der Forschung betonte besonders, dass dort, wo die Fluktuation hoch war, die Führungskräfte keine Eigenverantwortung dafür sahen. Die Beschäftigten der Automobilindustrie und die Interessenvertretungen haben so etwas auch immer wieder bestätigt, vielleicht am besten mit der Formulierung: „Man sollte die gut klingenden Sätze der Betriebe vergessen, denn meistens ballt man schon da die Faust in der Tasche.“



Die (nicht gerade genaue) Messung der Fluktuation betrifft die Registrierung der Kündigungen, aber hinter den Fragebögen und der Kategorisierung stecken weit tiefgreifendere Gründe, Geschichten und Erfahrungen am Arbeitsplatz. Die Beschäftigten in der Automobilindustrie in Kecskemét haben selbst die negativen Wirkungen des Arbeitskräftemangels und der Fluktuation erfahren und sie bestätigten diese Kündigungsgründe. Die kündigenden Beschäftigten haben anstatt der angebotenen kategorisierten Antworten auch andere Überlegungen angegeben, sie machten dabei nicht nur auf die eigenen Enttäuschungen aufmerksam, sondern auch auf institutionelle Prob-

leme. Es ist wichtig zu erwähnen, dass unsere Interviewpartner oft Lösungen für akute Situationen vorschlagen konnten, aber diese Vorschläge und diese Ideen konnten nicht weitergeleitet werden oder es gab keine Empfangsbereitschaft. Mehrere Beschäftigte haben auch klar gemacht, dass der Arbeitskräftemangel und die Fluktuation ein Teufelskreis seien, und wenn das im Unternehmen so bleibe, dann sei es sehr schwer, das zu durchbrechen.

In unserer Publikation zitieren wir auch solche Beschäftigte, die über ihre Enttäuschungen gesprochen haben, viele von ihnen wechselten den Arbeitsplatz. Ein Arbeitnehmer, der innerhalb der Auto-

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzählen:**

## Anerkennung und Aufstiegschancen fehlen - Kompetenzen der mittleren Führungskräfte

*„Die fühlen sich unbedeutend, bekommen keine Anerkennung, das ist ganz krass. Keine Anerkennung, sie werden gedemütigt. Die Leute brauchen nicht das Geld, den Ruhm, das Rampenlicht, sondern einfach ein ganz bisschen wichtig zu sein, sich wichtig zu fühlen und zu sehen, dass es wirklich gebraucht wird, was man macht.“*

*„Die Dinge gehen eher in die Richtung, dass der Mensch einfach nur zweitrangig ist. Erstrangig ist die Stückzahl, daraus entstehen ja die Einnahmen, der Mensch verursacht nur Ausgaben.“*

*„Ja, die Anerkennung selbst... und der Chef soll mich insofern respektieren, um einfach zu sagen, welche gewisse Stückzahl er von mir erwartet, aber dann soll er auch kommen und nicht nur einmal in der Woche. (...) Wenn wir wirklich die erwartete Leistung erbringen, dann soll er auch kommen und sich bedanken. Im ABL war auch so eine Periode, wo wir mit der Arbeit fertig waren und weitere Mengen gemacht haben, da war ein Kumpel und nahm den Hammer in die Hand, schlug dreimal auf den Alutisch und wir haben alle geschrien: Wir sind die Superburschen! Nur einfach so, für uns selbst. Und die Teamleader sind einfach nur davongeschlichen. Das war ein Signal von uns, wie sehr die Anerkennung fehlt.“*

*„Meine persönliche Erfahrung und Meinung ist, dass die mittleren Führungskräfte unter Erwartungsdruck stehen. Sie versuchen krampfhaft, die Unternehmensprinzipien einhalten zu lassen, und das endet oft ganz anders. Es gibt mit sehr vielen Menschen das Problem, dass sie sich als Chef fühlen und nicht als Führungskraft. Wenn jemand z. B. Werkmeister wird, diese Ebene kenne ich ja, dann glaubt er, ein Team zu haben,*





mobilitätsindustrie den Arbeitsplatz wechselte, vorher aber vier Jahre lang im Betrieb war, mehrere Stationen anlernte und für Entwicklung offen war, fasst seine Erfahrungen sehr bildhaft zusammen:

„Jeden Tag wurde ich schon anderswo eingesetzt, weil halt die Situation so weit gekommen ist und der Arbeitskräftemangel so groß war,

dass ich fast jeden Tag anderswo arbeiten musste. Es gab Fälle, wo ich in einem Bereich eingesetzt wurde, in dem ich vorher noch nie war, und ich habe dort erfahren, wie es ist, ein Neuling zu sein. Ohne Einarbeitung gab es schon Erwartungen. Niemand war da, um zu zeigen, was und wie ich etwas machen soll, die Erwartungen wurden nur verbal

formuliert. Dann wurde mitgeteilt, wie hoch die Stückzahl in einer Schicht sein soll, und ungefähr, was zu tun sei und wie ich es machen soll. Aber ohne Erfahrung, ohne Routine ist das unmöglich, das geht ja nicht so, dass gleich die verlangte Stückzahl pro Stunde möglich ist. Und da kamen sie dann auch jede Stunde mit der Frage: Wieso nur so viel? Und so weiter. Und dass ich erklären soll, warum nur so viel. Wenn ich sagte, das erste Mal hier zu sein, und dass es niemand gebe, der mich unterstützen und etwas erklären könnte, dann wurde diese Antwort nicht akzeptiert. 'Das ist keine Erklärung, keine Ausrede, du sollst deine Arbeit tun, und die Stückzahl erreichen', wurde dann gesagt.“

Dann betont er, dass auch die mittleren Führungskräfte diese „Krankheit“ bekommen hatten:

*in dem er der Chef ist und du sein Untergeordneter. Ich habe schon solche hier im Betrieb getroffen, die gekommen sind, um sich vorzustellen, hier bin ich, ich bin der Chef, es war schwer, befördert zu werden und diese Position auch zu behalten, und ihr, ja ihr arbeitet nur hier, und so hat er den Unterschied auch spüren lassen, dass er ja da ist, und die Beschäftigten drüben, auf der anderen Seite sind. Bei den Deutschen kommt das zum Beispiel nie vor.“ (K.B.)*

*„Wir bekommen die Instruktionen nur verbal, beschimpft werden wir oft, Lob dagegen kommt sehr selten. (...) Sehr vielen ist es nicht klar, wie belastend diese Arbeit körperlich ist, der OK geht am Band vorbei, sieht zehn Minuten lang zu, soviel sieht er, aber wenn man tatsächlich im Team arbeitet, jetzt meine ich einzelne Bereiche, dass zu einem Kollegen rasch drei bis vier andere dazukommen, weil so viele Fehler an seiner Karo zu sehen sind, und da arbeiten sie wirklich zu dritt oder zu viert im Team, das wird aber nicht in Betracht gezogen, wie arg belastend das ist.“*

*„[Die mittleren Führungskräfte] erwarten, zu leisten, was erwartet wird, ohne Kommentare, und du sollst auch alles ertragen, egal was passiert. Einfach alles tun, was gesagt wird. Aber wenn nichts geagt wird, dann finde heraus, was zu machen ist.“*

*„Es gibt Leute, die deshalb weggehen, weil sie mit den Nerven am Ende sind, wie man sie behandelt. Das können sie nicht mehr ertragen. Es gibt dann welche, die qualifiziert sind und auch Überblick haben, die ganz genau sehen, was hier läuft, dass ich schon seit sechs Jahren hier bin und nicht weiterkomme. Und wenn ich 30 Jahre lang hier bleibe, werde ich hier verrotten und noch immer nicht befördert. Dann gehe ich eher wohin, wo ich wieder sechs Jahre lang bleibe, aber eine Aufstiegsmöglichkeit erhalte. Also hier [im Betrieb] gibt es keinen Karriereplan.“*



„Ich hatte mit vielen Schichtleitern zu tun, denn sie haben das auch nicht lange ertragen können, weil ja auch viele Führungskräfte gekündigt haben, besonders in der letzten Zeit. Am Anfang, vor vier Jahren, lief noch alles gut, aber dann wurde die Situation immer komplizierter, es entstanden viele Fehler- und Risikofaktoren, an die früher nicht einmal zu denken gewesen wäre.

Die Erklärung dafür ist, dass die Situation immer schwieriger geworden ist, weil vom Topmanagement bis zu den Gruppenleitern - praktisch überall in der Hierarchie – so oft gewechselt wurde. In der letzten Zeit hat man die eigene fehlende Kompetenz durch Bedrohungen ersetzt, und wenn ein einfacher Mensch in führende Position kommt, wird er schnell machtgierig und überheblich.“

Der Teufelskreis ist dann an seinem alten Arbeitsplatz unerträglich geworden:

„Die Erwartungen waren immer größer, die einzelnen Arbeitsbereiche immer stressiger. Immer mehr Leute wurden krank geschrieben. Denn diejenigen, die sich nicht den Arbeitsplatz zu wechseln trauten, waren gezwungen, sich krank schreiben zu lassen. (...) Daraufhin änderte die Geschäftsführung die Hausordnung, dass die Cafeteria nämlich schon zu Beginn des Krankenstandes entfällt (Gutscheine, die außerhalb des Lohnes vergeben werden). Aus der Cafeteria ist so ein Anwesenheitsbonus geworden. Praktisch stand einem die Cafeteria nur dann zu, wenn der Kollege oder die Kollegin sich im ganzen

Monat am Schichtanfang nicht verspätet hatte, keine einzige Minute Verspätung, und auch nicht krank geschrieben war. Als dann diese Änderung der Hausordnung und des Arbeitsvertrages durchgeführt wurde, betrug die Cafeteria monatlich netto 30.000 Forint, das in der Form von Gutscheinen. 30.000 Forint netto ist nicht wenig, besonders für normale Beschäftigte. Praktisch waren die Folgen so extrem, dass die Leute auch krank zur Arbeit gingen und einander ansteckten und dadurch alles noch schlechter geworden ist. Oft ging man auch mit einer Knöchelverstauchung arbeiten oder mit einer Grippe, mit Erkältung oder irgendwas. Man ging immer, man wollte nicht 30.000 Forint weniger Lohn haben, nur weil man krank war. Das haben viele gemacht und viele wurden dadurch krank, und auch das führte zu einem sehr schlechten Ergebnis...

[Die früher zusammenhaltenden] Gruppen in den einzelnen Arbeitsbereichen gingen auch auseinander, es gab keinen Zusammenhalt mehr in den Gruppen, die Leute begannen hinter dem Rücken über einander zu reden, damit nicht über sie selbst negativ gesprochen werden soll. Die gemeinschaftlichen Verhältnisse wurden schlechter und parallel dazu praktisch auch die Arbeitsmoral.“

Im obigen Zitat kann man Elemente finden, die auch in den Berichten anderer Beschäftigten betont wurden, nämlich die immer schlechter werdenden direkten und indirekten Arbeitsbedingungen, die hauptsächlich zu einer Kündigung führen. Darüber hinaus erwähnten die Kolleginnen und Kollegen der Automobilindu-



# Die Aufrechterhaltung der betrieblichen Kompetenzen ist aber ein langfristiges Ziel: Die guten Arbeitskräfte müssen in „guten“ wie auch in „schlechten“ Zeiten behalten



strie in Kecskemét, dass die Fluktuation aufgrund des Arbeitskräftemangels steigt und daraus ein Teufelskreis entsteht, für den drei Hauptfaktoren charakteristisch sind: die Flexibilisierung der Arbeit, wo weder die individuellen, noch die familiären Reproduktionsansprüche in Betracht genommen werden können, die akute qualitative Verschlechterung der Einschulungszeit der Beschäftigten sowie die fehlende Anerkennung und die fehlenden transparenten Aufstiegsmöglichkeiten.

Für das nächste Kapitel wurden einige markante Antworten der Beschäftigten ausgewählt.

## Der einzige Weg: die Gewerkschaften

Wir meinen, dass die Schwächung der Arbeitsbeziehungen, die autonomen Regularien und die Behinderungen der Gewerkschaften wesentlich dazu beigetragen haben, dass in der jüngeren Vergangenheit - ausgehend vom Arbeitskräftemangel - in der Automobilindustrie ein Teufelskreis der Fluktuation entstanden ist. Gleichzeitig wissen wir aber, dass die schwankende Produktion, das sich verändernde, globale Wirtschaftsumfeld auch Gegenwirkungen generieren können: Schon morgen können wir statt von „Arbeitskräftemangel“ vielleicht sogar über „Arbeitskräfteüberfluss“ sprechen. Die Aufrechterhaltung der betrieblichen Kompetenzen ist aber ein langfristiges Ziel: Die guten Arbeitskräfte müssen in „guten“ wie auch in „schlechten“ Zeiten behalten und ihre Leistungen anerkannt werden. In diesem Prozess müssen die Arbeitnehmervertretungen eine besondere Rolle spielen, um gesellschaftlich nachhaltigere und gerechtere Verhältnisse zu erreichen zu können.

Um die Wichtigkeit der Arbeitsbeziehungen zu unterstreichen, wollen wir nur ein Beispiel aus der jüngsten Vergangenheit

betrachten. Das Management eines Autobetriebes hat eine Probeschicht eingeführt, eine Zwölf-Stunden-Schicht, ohne das vorher mit der Gewerkschaft entsprechend abgestimmt zu haben. Das alles in einer Periode, in der die Gewerkschaft machtlos war, weil das „Instrument“ für einen Einwand fehlte. Was waren die Folgen dieser Maßnahme?

„Als hier die Probeschicht eingeführt wurde, sind 40 alte Kolleg/innen aufgestanden und haben gesagt, das nicht mitmachen zu wollen, also zwölf Stunden zu arbeiten, dann zwei Tage so, vier Tage so, verpissst euch, ich gehe weg. (...) Auch in der Montage: Dutzende sind aufgestanden, wollten einfach nicht mitmachen, es gab auch Fälle während dieser Zeit, dass zahlreiche Kollegen und Kolleginnen mit Rettungssanitäter abgeholt werden mussten, weil sie einfach zumbrachen. Es ging halt nicht. Was man acht Stunden lang leisten kann, muss nicht unbedingt auch zwölf Stunden gehen.“

Man braucht geregelte Arbeitsbeziehungen und das Gewicht der Gewerkschaften, um konstruktive Partner der Betriebe zu sein. Das wurde von einem Gewerkschaftsfunktionär in der Automobilindustrie so formuliert:

„Wir stellten die Frage an die HR-Mitarbeiter, wer ihres Erachtens der beste und wertvollste Beschäftigte ist. Jemand, der still arbeitet und zu allem bereit ist, oder der, der sich für nichts interessiert und wenn es ihm nicht gefällt, einfach geht, oder aber jemand, der [sich für sich selbst und für andere einsetzt und sogar] streiken will. Und die grosse Überraschung, man kommt ja nicht so richtig

drauf: der streiken will. Der kämpft nämlich, der will etwas, der will dort arbeiten! Für die Mitarbeiter der Personalabteilung aber ist er der größte Feind. Die anderen zwei bereiten kein besonderes Problem, besonders derjenige, der einfach nur seine Arbeit verrichtet, ohne ein Wort zu sagen und bereit ist, Sklave zu sein. Auch derjenige, der einfach aufsteht und geht, ist ihm recht. Beide treten sie gegen die auf, die etwas organisieren, beide haben sie panische Angst vor Streik. Gleichzeitig denken sie nicht an ihre eigenen Interessen. Selbst dem Arbeitgeber ist es nicht klar, welche Interessen er eigentlich hat. Die Gesundheit der Arbeitnehmer/innen ist ihm nicht wichtig. Er jammert nur, nicht genug Personal zu haben, aber er tut ja nichts dafür oder trifft nur Scheinmaßnahmen.“

Mit der konstruktiven Rolle der Gewerkschaft und konkret mit den Vorschlägen von Vasas beschäftigen wir uns im zweiten Teil der Publikation. Vorher aber noch zwei Themen.

Der Arbeitskräftemangel und die Fluktuation stellten die Ungleichheiten und einzelne gesellschaftlichen Gruppen ins Rampenlicht. In der Männerwelt der Automobilindustrie ist es neben der Trennlinie zwischen „alt und jung“ charakteristisch, dass besonders die Rolle der Frauen wichtiger geworden ist. Forschungen zeigen, dass die Jüngeren und hier hauptsächlich Männer leichter den Arbeitsplatz wechseln als die Frauen.

Das andere wichtige Thema ist der Arbeitsschutz, der hinsichtlich der Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie in Kecskemét eine Schlüsselfrage darstellt.





# Haben die Frauen in der Automobilindustrie einen Platz?

“Frauen mit Kindern sollen nicht anders behandelt werden als Männer mit Kindern, denn während Mutterschaft eher als ein Nachteil gesehen wird, gilt Vaterschaft eher als ein Zeichen der Zuverlässigkeit. Eine Frau soll nicht weniger gelten als ein Mann und sie soll auch angehört werden, welche Unterstützung sie braucht. Andererseits sollen Frauen aber auch den Mut haben, zu sagen, was sie brauchen, sie sollen ihre Wünsche äußern, sie sollen sich nicht immer an ihre Umgebung anpassen, sondern auch versuchen, sie proaktiv auf ihre eigene Weise umzuformen und mitzugestalten.”  
 Andrea Czerván sprach mit **Anikó Kovács**, der Vorsitzenden des Frauenausschusses der Gewerkschaft Vasas.

*Andrea Czerván: Es gibt einen Arbeitskräftemangel in der Automobilindustrie, deshalb hat sich der Frauenanteil unter den Beschäftigten erhöht, aber sie haben es nicht leicht in einer Branche, die traditionell als männlich betrachtet wird. Die Benachteiligung von Frauen bzw. ihre Diskriminierung sind ein grundlegendes Beispiel dafür, wie gesellschaftliche Gruppen aus der Produktion bzw. aus einzelnen Branchen verdrängt werden.*

*Neben der Lohnarbeit müssen die meisten Frauen auch noch Hausarbeit und Kindererziehung bewältigen und in Einklang bringen. Privatleben und Lohnarbeit miteinander zu vereinbaren, ist für die Arbeiterinnen in den*

*Betrieben noch schwieriger, wenn man an die häufigen Überstunden und drei Schichten denkt. Wir sprachen mit Anikó Kovács darüber, wie die Arbeitsteilung unter den Geschlechtern gleichmässiger gestaltet werden und wie die Hausarbeit mit der Lohnarbeit vereinbart werden könnte, welche Nachteile die Frauen auf dem Arbeitsplatz haben, welchen Belästigungen sie ausgesetzt sind und wie wichtig es für sie ist, eigene Räume, Solidarität und Zusammenhalt zu sichern.*

*Wie bist du in den Frauenausschuss gekommen, was war deine Motivation?*

Anikó Kovács: Seit 1989/90 beschäftigte ich mich mit der Interessenvertretung bei Dunaferr, mit der Vasas-Zentrale bin



*“Tja es gilt, dass es eine Männerarbeit ist. Warum hätte eine Frau kein Recht darauf, in der Automobilindustrie zu arbeiten? Man denkt, wenn wir Frauen dort arbeiten, wenn eine Frau das auch machen kann, dann verlieren sie ihren männlichen Arbeitsplatz. Ihr männliches Selbstbewusstsein leidet einfach darunter.”*

ich seit 1994 in Kontakt, ich habe im Jugendausschuss gearbeitet. 2009 bin ich hierher, in die Zentrale gekommen, als Geschäftsführerin des Fachausschusses der Hüttenindustrie. Damals ging die frühere Vorsitzende des Frauenausschusses in Rente und ich wurde gefragt, ob ich diese Aufgabe übernehme. Ich musste nicht lange nachdenken: Ich hatte den Eindruck, wenn ich die Aufgabe nicht übernehme, dann ist Schluss mit dieser Initiative. In den Gewerkschaften gibt es meistens nämlich keinen eigenständigen Frauenausschuss, bei Vasas aber schon seit längerer Zeit. Es ist ja keine Frage, dass es notwendig ist, denn es gibt spezifische Themen, die auf gesamtgewerkschaftlicher Ebene nicht auf der Tagesordnung wären, würde man sie nicht zielgerichtet vertreten. Wir brauchen Plattformen und Möglichkeiten, um uns auf die Frauen und auf ihre Angelegenheiten konzentrieren zu können. Es ist auch unerlässlich, einander am Arbeitsplatz zu unterstützen, zusammenzuhalten, wenn es Probleme gibt, uns an die Seite unserer Kolleginnen zu stellen, mutig zu sein, Probleme gemeinsam zu lösen, niemanden im Stich zu lassen und aufeinander zu achten, zu bemerken, wenn jemand Hilfe braucht.

### **ACz: Was macht der Frauenausschuss von Vasas? Womit beschäftigt ihr euch?**

AK: In den Frauenausschuss werden aus jeder Region, je nach Beschäftigtenzahl Delegierte gewählt, genauer gesagt, 1000 Arbeitnehmerinnen wählen eine Vertreterin. Momentan haben wir aus den sieben ungarischen Regionen dreizehn Mitglieder im Ausschuss, es arbeiten immer mehr Frauen im Ausschuss mit. Und wir wollen noch offener werden, wir wollen noch mehr Kolleginnen gewinnen. Persönlich treffen wir uns drei- bis viermal im Jahr, um die lokalen Angelegenheiten miteinander besprechen können. Jedes

Jahr haben wir eine dreitägige Bildungsmaßnahme mit 23 bis 28 Teilnehmerinnen. Das ist ein Treffen, bei dem man gegenseitiges Vertrauen entwickelt, und da wir ähnlichen Themen haben, unterstützen wir einander. Darüber hinaus informiere ich die Mitglieder über politische Maßnahmen, Ereignisse und Veranstaltungen, die mit Frauen zu tun haben, bzw. über die Arbeit der Frauensektion des Ungarischen Gewerkschaftsbundes, wo wir auch unsere Themenvorschläge unterbreiten. In den letzten Jahren wurden Roadshows, Vorträge und Gespräche etwa über “Gleiche Löhne für Männer und Frauen” oder über “Die sexuelle Belästigung” organisiert, woran viele Kolleginnen von Vasas teilnahmen und dort eigene Erfahrungen und Probleme besprochen werden konnten.

Das Thema “sexuelle Belästigung” haben wir deshalb vorgeschlagen, weil sich 2017 bei einem Seminar herausstellte, wieviele Arbeitnehmerinnen betroffen sind. Viele haben dort ihre eigene Geschichte erzählt, oder die einer Kollegin. In fast allen Fällen kündigte die belästigte Kollegin, oder wechselte im Betrieb anderswohin, weil der Eindruck bestand, dass es als Lösung keine andere Möglichkeit gibt. Da haben wir angefangen, darüber mehr zu sprechen. Ich möchte erreichen, dass die Arbeitgeber ein internes Verfahren ausarbeiten, in dem auch die Anonymität gesichert bleibt. Es gibt leichtere Fälle, wo jemand gar nicht begreift, was damit verursacht wird. In solchen Fällen reicht es oft, ihm einfach zu sagen, was er mache sei unangenehm und nicht richtig. Es gibt aber Fälle, in denen jemand seine Macht missbraucht. Wenn es nicht gelingt, die Grenzen hier diszipliniert einhalten zu lassen, dann müsste es so sein, dass er gehen muss und nicht die Person, die belästigt wurde. Wir haben auch ein Plakat gemacht, auf dem die Notrufnummern,

Beratungsstellen und Behörden stehen, ferner auch unsere Erreichbarkeiten, damit die Opfer wenigstens wissen, an wen sie sich wenden können, wenn es notwendig ist - egal ob Belästigung am Arbeitsplatz oder häusliche Gewalt, denn meines Erachtens müssen sich die Gewerkschaften auch mit solchen gesellschaftlichen Angelegenheiten beschäftigen. Viele Arbeitgeber haben sich über diese Plakate überhaupt nicht gefreut, es hieß, dass wir damit nur Unruhe stiften. Sie meinten auch, dass es so etwas bei ihnen gar nicht gebe, weil sich noch niemand diesbezüglich beschwert habe. Viele trauen sich eben nicht, darüber zu sprechen, den man hat vor der Rache Angst oder, dass man selbst die Schuld bekommt.

### **ACz: Das hängt ja mit der Frage zusammen, wie solche diskriminierenden Handlungen bewiesen werden können?**

AK: Genau, im Seminar stellte sich heraus, dass es zwar meist vier bis fünf Personen gab, die eine Belästigung hätten bestätigen können, trotzdem fühlte man sich allein gelassen und hatte Angst, sich zu beschweren. Allein ist es schwer, dagegen aufzutreten, deshalb müssen wir zusammenhalten, nur so haben die Beschäftigten die Chance, ihre Interessen zu vertreten. Das möchten wir auch im Frauenausschuss mehr forcieren. Die Gewerkschaft kann nur dann helfen, wenn die Beschäftigten erkennen, dass etwas nicht gut ist, wenn sie daran etwas ändern möchten, wenn sie zusammenhalten und solidarisch miteinander sind. So können wir ihnen Unterstützung anbieten, sowohl fachlich wie auch juristisch, um erfolgreich kämpfen zu können.

### **ACz: Womit beschäftigt ihr euch noch im Frauenausschuss?**

AK: Wir nehmen immer an all den Ereignissen und Veranstaltungen der Gewerk-



## Arbeitnehmerinnen erzählen

*“Mein erster Schichtleiter wollte mich zum Gruppenleiter-Seminar schicken. Dann kam ein Wechsel, und der neue Meister sagte, er werde keine Frau zum Seminar schicken, damit sie nach etwa zwei Jahren als Gruppenleiterin auf Babyurlaub geht und er den ganzen Prozess wieder neu beginnen muss. Überall hörte ich über mich, das Team mitgezogen zu haben, und auch hinsichtlich der Fehlerzahl war ich in jedem Monat unter den Besten. Ich habe viele Sonderaufgaben gemacht, aber trotzdem hatte ich keine Chance.”*

schaften teil, an Familien- und Sporttagen zum Beispiel oder an Wohltätigkeitsaktionen, damit wir uns auch zeigen. So werden wir dann auch mit anderen Themen wahrgenommen.

Chancengleichheit war immer schon ein zentrales Thema für uns, und da beschäftigen wir uns mit einem aktuellen Problem wie der Situation der älteren Frauen, mit Karriere versus Kinder, mit Rollen und Arbeitsteilung in der Familie, Beschäftigung und Familienleben. Zu diesen Themen organisieren wir auch Seminare.

Bei den Lohnverhandlungen haben wir eine Aktion gemacht, bei der wir schriftlich nach den Löhnen gefragt haben und was die Erwartungen bezüglich der Lohnerhöhung sind, welche Unterschiede es zwischen den Löhnen von Männern und Frauen gibt. Ich halte das für eine gute Methode, damit wir mehr Informationen vor Ort bekommen. Bei Vasas haben wir auch einen Fragebogen über die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie entwickelt. Diese Befragung möchten wir auch auf der Ebene der Konföderation durchführen. Wir nahmen nämlich an, dass die Mütter nur aus wirtschaftlicher Notwendigkeit arbeiten gehen, aber die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Frauen selbstbewusst sind und der wirtschaftlichen Unabhängigkeit wegen arbeiten und einfach nicht ausgeliefert sein wollen. Dieses Selbstbewusstsein soll gestärkt und unterstützt werden, wenn es zum Beispiel darum geht, in führende Positionen zu kommen. Oft wählen traditionell die Frauen eher einen Mann und halten eine Kandidatin für weniger tauglich.

**ACz: Ja, die Interviews zeigen, dass es in der Automobilindustrie, die eine traditionelle Männerwelt ist, für die Frauen noch ziemlich schwierig sein**

**kann, zu recht zu kommen. Die Frauen werden für weniger gut oder schnell gehalten, man ist ungeduldig mit ihnen. Die Hierarchie der Geschlechter ist auf vielen Ebenen spürbar. Welche Erfahrungen habt ihr hier?**

AK: Befördert zu werden, ist für Frauen sehr schwierig, weil wir klar benachteiligt sind. Hat eine Frau keine Kinder, dann meint man, dass sie noch welche bekommen wird und deshalb auf der Arbeit ausfällt, wenn sie schon Kinder hat, dann wegen Krankheiten des Kindes. Dann die alten Eltern, die auch von den Frauen betreut und gepflegt werden. Die Frauen müssen immer beweisen, dass sie Aufgaben lösen können, sie müssen immer mehr leisten. Sie sind präzise, zuverlässig, stellen sich den neuen Herausforderungen, aber trotzdem bleiben sie irgendwie hinten und wissen oft gar nicht, was sie alles können, welche Fähigkeiten sie haben.

Im Frauenausschuss haben wir gleichzeitig mehrere Mitglieder, die Funktionärinnen in einer Grundorganisation oder auf regionaler Ebene sind oder aber in einem Führungsgremium tätig sind. Vasas ist in dieser Hinsicht etwas besonderes, da 2017 es aufgrund des Vorschlages des Frauenausschusses in die Satzung aufgenommen wurde, dass auf jeder Ebene mindestens 30 Prozent der gewählten Funktionäre Frauen sein sollen. Es gehört aber auch dazu, dass das schon an vielen Stellen vorher erreicht worden war. In der Gewerkschaft selbst sind 46 Prozent der Mitglieder Frauen, deshalb könnte es keine Frage sein, auch auf FührungsEbene zur Hälfte Frauen zu haben, aber es ist schon schwer, hier einen Durchbruch zu erringen.

**ACz: Frauen werden nicht nur deshalb für schlechtere Arbeitskräfte gehalten, weil man denkt, dass sie weniger Fä-**

**higkeiten haben, sondern auch deshalb, weil sie wegen der Familie und wegen der Kinder öfter von der Arbeit “wegbleiben” können. Das 2012 in Kraft gesetzte neue Arbeitsgesetzbuch hat noch dazu die Möglichkeit gestrichen, sich drei Tage für familiäre oder private Angelegenheiten frei nehmen zu können. Bei den Interviews mit den Beschäftigten stellt sich heraus, dass eine Führungskraft oft deshalb keine Frau einstellen oder befördern will, weil “sie dann schwanger werden und sowieso weggehen”. Wie kann der Frauenausschuss darauf reagieren?**

AK: Es gibt einen Arbeitskräftemangel, das verringert diese Spannung, denn wenn alle Arbeitskräfte gebraucht sind, werden die Frauen weniger aus den Betrieben verdrängt. Gleichzeitig bleibt aber die Dynamik, dass die Frauen nur zweitrangig sind. Es wird nicht anerkannt, dass eine Frau genauso tauglich ist und über die gleichen Fähigkeiten und das gleiche Wissen verfügt.

Es ist wichtig, dass bei einem Bewerbungsgespräch nicht gefragt werden darf, ob man Kinder hat, oder wann man Kinder haben will. Wir versuchen, unsere Mitglieder diesbezüglich aufzuklären. Darüber hinaus möchten wir eine andere Urlaubsregelung erreichen. Man bekommt zwar zwei Urlaubstage dazu, wenn man Kinder hat, diese zwei Tage werden aber einfach dazugerechnet und der Arbeitgeber kann darüber auch verfügen. Wir möchten erreichen, dass die Eltern über diese zwei Tage verfügen können. Das Krankengeld für die Kinderpflege nimmt meistens die Frau in Anspruch, obwohl der Mann das auch könnte, damit kann der Anwesenheitsbonus für die Frau wegfallen. Im früheren Arbeitsgesetzbuch standen junge Mütter nach dem Babyurlaub 30 Tage lang unter Kündigungsschutz. Heute ist das nicht mehr



so, gleich am ersten Arbeitstag kann man der Frau kündigen.

**ACz:** *In den Interviews wurden auch ganz konkrete Probleme benannt, zum Beispiel, dass es nicht genug Toiletten gibt, die kurzen Pausen, und dass die Frauen auch nicht öfter raus dürfen, obwohl das notwendig wäre.*

AK: Genau, das ist auch anderswo ein Problem. An einem Arbeitsplatz entstand die Idee, dass Frauen, die gerade ihre Periode haben, ein "Alarmzeichen" tragen sollen. Damit der Chef weiß, dass sie nicht deshalb 15 Minuten lang in der Toilette sind, weil sie rauchen oder die Familie anrufen, sondern weil eine hygienische Notwendigkeit besteht. Die Gewerkschaft ist ganz hart dagegen aufgetreten, der Arbeitgeber zog die Idee sehr schnell zurück. Ich hätte echt weinen können. Es ist unvorstellbar, dass die grundlegendsten Bedürfnisse am Arbeitsplatz erklärt werden müssen. Ich verstehe, dass die Produktion am Band nicht gestoppt werden kann, aber ich meine, dass der Arbeitgeber das irgendwie lösen soll, ohne die Beschäftigten zu bedrängen oder zu bestrafen. Die Arbeitsbedingungen sind ohnehin oft unmenschlich, grosse Wärme- und Schadstoffbelastungen, keine Möglichkeit, um krankgeschrieben zu werden, und oft werden die Pausen nicht eingehalten. Nicht nur die körperliche,

sondern auch die mentale Belastung ist enorm groß.

**ACz:** *Du hast erwähnt, dass die familiären Angelegenheiten - die Hausarbeit mit der Arbeit zu vereinbaren - auch ein ständiges Thema sind. Was macht ihr diesbezüglich, wie thematisiert ihr dieses Problem?*

AK: Wir haben auch danach gefragt, was den Frauen helfen würde, ihre vielfältigen Aufgaben besser erfüllen zu können. Bei den Antworten stellte sich heraus, dass viele leider gar nicht daran denken, die anderen Familienmitglieder in die Hausarbeit einzubeziehen.

**ACz:** *Könnte es eine Lösung sein, die Überstunden besser zu regeln, um die Familie, die Hausarbeit und die Lohnarbeit miteinander besser abstimmen zu können? Die Hausarbeit und die Kindererziehung bleiben meistens bei den Frauen, gleichzeitig arbeiten sie genauso viel im Betrieb wie die Männer und die Überstunden gelten genauso für sie. Die Hausarbeit wird oft am Wochenende nachgeholt, aber bei den Interviews stellte sich heraus, dass oft, besonders am Jahresende, am Freitag, am Ende der Nachtschicht bzw. am Sonntag zu Beginn der Nachtschicht zwei bis vier Überstunden geleistet werden müssen, wodurch das Wochenende*

*viel kürzer wird. Es kommt auch vor, dass am Samstag in der Frühschicht der Rückstand aufgeholt werden soll.*

AK: Genau, ich meine, für die Frau ist es auch schon reichlich Belastung genug, nach acht Stunden Lohnarbeit die Hausarbeit alleine zu leisten, und dann noch die Überstunden. Der Arbeitskräftemangel verschärft diese Überstundenprobleme noch mehr.

**ACz:** *Welche Rolle spielt der Frauenausschuss bei der Lösung dieser Probleme?*

AK: Innerhalb der Gewerkschaft und in den Betrieben können wir die Einstellung der Menschen etwas beeinflussen und in der grösseren Öffentlichkeit oder auf gesellschaftlicher Ebene das Problem thematisieren. Wir arbeiten daran, dass die Menschen erkennen, wozu man nicht bereit sein soll, und dass korrekte Arbeitsbedingungen und Löhne mit Zusammenhalt und Solidarität erreicht werden können. Man soll kein Roboter sein, der kein eigenes Leben hat.

Es gibt auch nur wenige Kitas und die vorhandenen passen sich nicht an die verschiedenen Schichtzeiten an. Deswegen können oft auch diejenigen Mütter nicht zurück zur Arbeit, die das wollen. Der Arbeitskräftemangel wird hier vielleicht die Änderung erzwingen.



## Arbeitnehmerinnen erzählen

*“Man geht nach Hause, der Mann geht duschen und gleich danach schlafen, der ganze Haushalt bleibt dir allein. Bis er dann aufsteht soll es aber Abendessen geben. Dann die Wäsche, der Haushalt, aber du sollst noch etwas kochen, um am nächsten Tag etwas mitnehmen zu können. Socken, Klamotten überall, Geschirr und Essensreste auf dem Tisch. Nach der Nachtschicht muss man damit beginnen, alles wegzuräumen. Erst dann kannst du auch duschen und endlich schlafen gehen. Die Frau verrichtet die gleiche Arbeit, in der gleichen Schichtenteilung, sie ist ja auch müde.”*

**ACz: Bei den Interviews stellt sich auch heraus, dass viele Frauen dann ausgeschieden sind, als die drei Schichten und immer mehr Überstunden eingeführt wurden. Das konnte man mit Kindern und mit Familie nicht mehr vereinbaren.**

AK: Ich habe zwölf Jahre lang kontinuierlich in mehreren Schichten gearbeitet. Nachdem ich mein Kind hatte, wollte ich auf jeden Fall in einer Schicht arbeiten. Das Geld zählt natürlich, aber es zählt viel mehr, wie ich mein Kind betreue. Ich bin noch dazu auch alleine mit ihm geblieben. Es ist mir gelungen, das zu organisieren, aber das können nicht alle. Büroarbeit oder eine Schicht gehen nicht immer, es gibt da zu wenig Möglichkeiten.

Aus den Fragebögen hat sich ergeben, dass die größte Hilfe für die Frauen eine atypische Beschäftigung wäre, eine Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeiten und Home Office. Wenn zum Beispiel die Acht-Stundenschicht von zwei jungen Müttern geleistet wird und die beiden zusammen entscheiden, wie die Zeit eingeteilt wird, oder wenn von zu Hause gearbeitet werden kann. Diese Kultur fehlt noch in Ungarn. Die Arbeitsplätze

müssen flexibel sein, um die Arbeitnehmer/-innen in gewissen Lebenssituationen zu unterstützen, um für sie alle Lösungen anbieten zu können. Man braucht globale Ansichten, neue Grundlagen im ganzen System, neue Auffassungen. Frauen mit Kindern sollten nicht unterschiedlich behandelt werden wie Männer mit Kindern – bei Frauen gelten Kinder als Nachteil, bei Männern als Zuverlässigkeit. Eine Frau soll nicht weniger gelten als ein Mann und sie soll auch angehört werden, welche Unterstützung sie braucht. Andererseits sollen Frauen aber auch den Mut haben, zu sagen, was sie brauchen, sie sollen ihre Wünsche äußern, sie sollen sich nicht immer an ihre Umgebung anpassen, sondern auch versuchen, sie proaktiv auf ihre eigene Weise umzuformen und mitgestalten.

Es ist auch wichtig, unsere Kinder so zu erziehen, dass die Aufgaben in der Familie geteilt werden. Denn wenn hier jemand Aufgaben übernimmt, kann er trotzdem ein Mann sein und bleiben. Das bricht keinen Zacken aus der Krone.





# Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz, berufsbedingte Erkrankungen, schlechte Praxis

Erfahrungen eines Sicherheitsbeauftragten

In den meisten Unternehmen behaupten die Arbeitgeber, dass sie ein großes Interesse am Erhalt der Gesundheit ihrer Beschäftigten haben, und gerne beteuern sie, sich um die Gesundheit der Arbeitnehmer/innen zu kümmern. Oft aber muss sich leider zuerst ein Arbeitsunfall ereignen, bevor die Arbeitgeber bereit sind, den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb zu verbessern. Was müssen wir wissen? Worauf müssen wir achten?

Künstliche Beleuchtung: Es macht einen Unterschied, ob wir die Beleuchtungsanlagen einen Meter nach hinten oder nach vorne stellen. Es macht einen Unterschied, ob man herkömmliche Leuchtstoffröhren oder moderne LEDs benutzt oder ob das Licht warm oder kalt ist - das alles kann viele Probleme verursachen. Deshalb soll man fragen: Schaut ihr bei der Arbeit auch nach oben? Man soll auch darauf achten, dass keine Anlagen, Arbeitsmittel und Gegenstände den Bewegungsraum der Mitarbeiter einschränken.

Belüftung: Arbeitgeber achten oft nicht auf die Belüftung der Arbeitsstätte und sie achten nicht darauf, ob die Raumtemperatur zu hoch oder zu niedrig ist. Die Raumtemperatur kann in einem Betrieb extrem hoch oder extrem niedrig sein. Und schon in einem Umfeld von zehn Metern kann sie sehr unterschiedlich sein.

(Schlechte) Anlage der Produktionslinien: Viele Betriebe neigen dazu, zu viele Produktionsstraßen in einer Werkhalle zu installieren, damit sie das Auftragsvolumen weiter erhöhen können. Die Verkehrswege werden dermaßen eingengt, dass sich die Beschäftigten kaum mehr bewegen können oder oft nur noch seitwärts an ihren Arbeitsplatz kommen. Manchmal bewegen sich drei, vier oder fünf Personen auf zwei bis drei Quadratmetern... Man soll die Werksleitung be-

ziehungsweise den Verfahrensingenieur fragen, ob sie bei der Planung des Layouts oder bei der Installierung der Produktionslinie darauf geachtet haben, dass sich die Mitarbeiter bewegen können und dabei nicht gleich ihre Ellenbogen anlegen müssen. Die Raumverhältnisse können manchmal erstaunlich schlecht sein. Ich sehe mir solche Arbeitsplätze an und erkenne gleich Probleme: Die Luftabsaugung funktioniert nicht oder die kalte Luft strömt in den Nacken der Arbeiter.

Nachtschicht: Ich würde gerne erleben, dass die Ableistung von Nachtschichten ab dem 50. Lebensjahr verboten wird - und das nicht nur in Ungarn sondern auch weltweit. Ich bin überzeugt, dass Nachtschichten ab dem 50. Lebensjahr das Leben der Arbeitnehmer um Jahre verkürzen. Dabei spielt es eigentlich keine Rolle, in welcher Branche man arbeitet. Die Situation wird noch schlimmer, wenn dabei in einem schlecht belüfteten und künstlich beleuchteten Raum im Stehen gearbeitet wird. Ich kenne eine Studie und weiß von meinen Arbeitssicherheitskollegen, dass Nachtschichten im Rahmen von Mehrschicht-Modellen für die Gesundheit mindestens genauso belastend ist wie ist die Arbeit in der Erdölindustrie. Das heißt, Nachtschichten können gravierende gesundheitliche Auswirkungen haben. Das ist Fakt. Das ist keine bloße Annahme der Arbeitnehmer, es ist eine Tatsache.

Gesundheitliche Probleme: Arbeitnehmer/innen, die bei einem Automobilhersteller an der Produktionslinie arbeiten, leiden oft an Nervenentzündungen, Arthritis und Erkältungen, die sich sogar zu einer Lungenentzündung entwickeln können. Wenn jemand kurzatmig ist oder an Atemnot leidet, liegt möglicherweise ein Blutdruck- oder Blutzuckerproblem vor. Die größte Belastung wird durch Arbeiten im Stehen und durch den Be-

wegungsmangel verursacht: Wirbelsäulenprobleme, Gelenkprobleme, Krampfadernprobleme, also alle möglichen Probleme des Bewegungsapparates.

Streß: Schwere körperliche Arbeit in der Nachtschicht oder eine 12-Stunden-Nachtschicht haben gravierende gesundheitliche Folgen. Stress bedeutet eine kontinuierliche Belastung für die Arbeitnehmer. Die Folgen können wir in der Vormittagschicht, in der Nachmittagschicht, in der Nachtschicht, bei den Angestellten, bei den gewerblichen Arbeitnehmern und sogar bei Führungskräften beobachten. Führungskräfte sind durch Stress sogar besonders betroffen. Man kann die Auswirkungen eindeutig erkennen. Ich vermute, dass Angestellte bei gewissen Erkrankungen besonders stark betroffen sind. Häufig sind das Krebserkrankungen. Man kann offensichtlich nicht behaupten, dass Arbeitnehmer, die seit einem Jahr hier arbeiten, wegen Stress oder wegen anderer Belastungen am Arbeitsplatz an Krebs erkranken. Es gibt sicherlich dafür auch andere Gründe. Es ist jedoch unumstritten, dass der Stress dabei eine Rolle spielt. Führungskräfte kündigen, weil sie den Stress nicht bewältigen können. Bei stressbedingten Gesundheitsproblemen lautet der erste Ratschlag: den Lebensstil ändern und den Arbeitsplatz wechseln. Stress kann genauso gravierende gesundheitliche Folgen haben wie ein Arbeitsplatz in der Erdölindustrie, im Bergbau oder das Ableisten von Nachtschichten.

Qualifizierung – die Bereitstellung von Informationen: Es gibt zentrale und betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass die Arbeitnehmer/innen dabei umfassend über die Produktionstechnologie und die verwendeten Produktionsstoffe informiert werden.



Meistens nehmen Arbeitnehmer an einer zentralen Schulung teil, anschließend gibt es noch weitere Informationen vom direkten Vorgesetzten oder auch nicht. Die meisten Informationen bekommt man dann später von anderen Kollegen am Arbeitsplatz.

Die Arbeitnehmer erhalten keine schriftliche Informationen über die Gefahrstoffe. Kein Unternehmen wird sich schriftlich dazu bekennen, dass mit gefährlichen Stoffen gearbeitet wird, die einer speziellen Handhabung bedürfen. Die Arbeitnehmer sind verpflichtet, jährlich eine Prüfung über Kenntnisse im Arbeitsschutz abzulegen. Zu den Prüfungsinhalten gehören Themen wie gefährliche Abfälle und der Umgang mit Gefahrstoffen. Aber ich denke, das ist viel zu wenig.

**Betriebsärztlicher Dienst:** Bei den meisten multinationalen Unternehmen gibt es einen betriebsärztlichen Dienst, der sich manchmal um Belange der Arbeitnehmer kümmern. Ich finde die Tätigkeit dieser Dienste nicht zuverlässig. Der Arbeitgeber bezahlt den Arzt, der Arzt weiß, was er tun und was er lassen soll, es wird ihm manchmal gesagt, was er kann und was er nicht kann. Wenn Arbeitnehmer erkranken oder wenn es zur **Begrenzung der Arbeitsfähigkeit** kommt, dann stellt der Arzt ein Attest aus (wegen hohem Blutdruck, Diabetes, Epilepsie oder ähnlichen Erkrankungen) und der Arbeitnehmer darf zum Beispiel keine Nachtschicht leisten, und das bedeutet einen Einkommensverlust für ihn.

*“Ich arbeite als Schweißer an der Produktionslinie und das ist harte Arbeit. Die Arbeit ist belastend für die Augen, für die Lungen und für das Herz. Die Schweißimpulse haben bei mir einen hohen Blutdruck verursacht. Ich nehme jetzt seit drei Jahren Medikamente gegen Bluthochdruck. Aber ich kann es nicht nachweisen, dass ich wegen der Arbeit krank geworden bin.”*

*“Die Dinge heißen Schutzausrüstungen, aber die schützen nicht, wenn man mit dem Schnitzmesser arbeitet. Ich trug einen Unterarmschutz und Schutzhandschuhe, trotzdem habe ich mich an der Hand verletzt. Ich habe es erst bemerkt, als der Handschuh mit Blut durchnässt war. Ich war allein, ich konnte nicht länger warten, bis jemand bemerkt, hallo du hast dir in die Hände geschnitten. Das ist so nicht in Ordnung.“*



## Mitarbeiter erzählen über ihre Erfahrungen: Gesundheitsschäden, Arbeitsunfälle, schlechte Praktiken in der ungarischen Automobilindustrie

*“Die Mitarbeiter fühlen sich geschlaucht, sie sind müde. Immer wieder gibt es deshalb Arbeitsunfälle, aber das wird in der Firma nicht kommuniziert. Arbeitsunfälle werden nicht an die große Glocke gehängt. Wir hatten hier schon Arbeitsunfälle mit Todesfolge, weil die Mitarbeiter überstrapaziert sind – ein Kollege erlitt vor kurzem auf dem Heimweg einen tödlichen Verkehrsunfall. Alle Kollegen arbeiten hier sechs Tage. Ich meine, man arbeitet von Montag bis Freitag, und dann will der Arbeitgeber, dass man am Samstag noch eine Frühschicht macht. Man geht am Samstag um 15 Uhr nach Hause und wird am Sonntag in die Nachtschicht eingeteilt. Wo bleiben da die Ruhezeiten? Wann werden diese Stunden ausgezahlt? Wer bezahlt es, dass hier mein Leben auf dem Spiel steht?”*

*“Bei uns gibt es viele Geschichten und Themen in der Firma, ich könnte zwölf Stunden lang darüber erzählen.”*

*“Ich hatte einen Arbeitsunfall: eine Schnittwunde am Unterarm. Die Wunde musste genäht werden. Dabei hatte ich mich an die Sicherheitsvorkehrungen gehalten. Aber der Arbeitgeber stellt bei uns nur die notwendigste Schutzausrüstung zu Verfügung und er kümmert sich nicht weiter um den Arbeitsschutz. Die Regelungen werden nicht aktualisiert. Niemand sieht seine Aufgabe darin, herauszufinden, ob es inzwischen vielleicht auch bessere Lösungen gibt. Ich habe einen Unterarmschutz getragen, aber der bietet keinen richtigen Schutz gegen Schnittverletzungen. Es hätte mir auch passieren können, dass ich mich am Bizeps oder am Oberarm verletze, der Oberkörper ist nicht geschützt. Der Arbeitsschutz ist bei uns nicht optimal aufgestellt. Die Vorschriften und das Protokoll für die Versorgung von Schnittwunden existieren zwar, aber das System ist sehr bürokratisch. So viel zum Arbeitsschutz bei uns.*

*Ich bekam keine Informationen darüber, wo sich der Erste-Hilfe-Raum in meiner Arbeitsstätte befindet. Ich eilte also zum Gruppenleiter, hielt die Verletzung mit der Hand zugeedrückt und sagte nur, dass es hier um einen Notfall geht und dass sie den Rettungsdienst rufen sollen. Es gibt Betriebsanitäter bei uns, die rund um die Uhr zur Verfügung stehen. Wir sind ein großes Werk und das Gesetz schreibt vor, dass die Betreuung von Verletzungen rund um die Uhr zu gewährleisten ist. Man brachte mich also in den Erste-Hilfe-Raum. Der diensthabende Sanitäter verhielt sich echt dilettantisch. Die Wunde wurde verbunden. Dann meinte er, dass die Verletzung zuerst dokumentiert werden muss, indem die Wunde fotografiert und die Versorgung protokolliert wird. Er sollte nachprüfen, ob ich eine Schulung über Erste-Hilfe-Maßnahmen erhalten habe. Die Ersthelfer hätten die Wunde sowieso zuerst vor Ort desinfizieren sollen. Er hat natürlich nicht erwähnt, dass der ganze Vorgang nicht richtig funktioniert. Auf mich hat das einen sehr schlechten Eindruck gemacht. Auch das Unfallprotokoll wurde fehlerhaft aufgenommen. Anschließend brachte man mich ins Krankenhaus, wo die Wunde genäht wurde. Danach hat sich niemand weiter um mich gekümmert. Man sagte mir, dass ich zu Fuß nach Hause gehen solle, denn ich wohne in der Nähe. Man hat den Verband noch fotografiert, dann war der Betriebsanitäter schon weg. Mein Teamleiter hat im Nachhinein gesagt, dass der Betriebsanitäter alles falsch gemacht habe. Er hätte sofort am Arbeitsplatz ein Protokoll aufnehmen und mich über die Umstände befragen sollen, denn sein Bericht werde an die zuständigen Stellen weitergeleitet. Sie hätten mich auch nach der Versorgung zurückbringen sollen, aber der diensthabende Sanitäter ließ mich im Krankenhaus einfach allein.“*

“Ich arbeitete in der Automobilindustrie und jetzt habe ich eine Berufskrankheit. Ich werde bald operiert. Ich hatte einen Arbeitsunfall und ließ mich nicht sofort krank schreiben, weil ich Angst um meinen Job hatte. Der Arbeitgeber hat den Unfall nicht als Arbeitsunfall anerkannt und alles wurde vertuscht.”

“Wenn wir den Arbeitsplatz verlassen können und die Schlange in der Kantine ist nicht zu lang, dann können wir etwas essen. Wenn die Schlange lang ist, dann essen wir nichts. Es ist schon vorgekommen, dass wir nichts getrunken haben, denn niemand übernimmt die Arbeit, wenn jemand auf die Toilette geht.... Ein Teamleiter hat zum Beispiel gesagt (im Bereich, wo ich früher gearbeitet habe), wir sollten mit Schnick-Schnack-Schnuck entscheiden, wer einen Arbeitshandschuh bekommt. Dann sagte ich tschüß, ich gehe jetzt nach Hause, denn der Arbeitgeber ist verpflichtet, Schutzausrüstungen bereitzustellen. Dann hat der Arbeitgeber Sparmaßnahmen eingeführt und deshalb gibt es jetzt Schutzhandschuhe, die man gewaschen hat, damit man sie wieder verwenden kann. Aber wenn man die Schutzhandschuhe wäscht, schrumpfen sie. Sie schützen nicht mehr gegen Schnittwunden, trotzdem muss man sie benutzen. Wir arbeiten mit scharfen Metallgegenständen ... Ich weiß nicht, was ich sagen soll, aber nur ein primitiver Mensch kann glauben, dass die Firma davon einen Nutzen hat.

Wenn etwas gefährlich ist, versucht man es zu vertuschen, und damit ist die Sache scheinbar in Ordnung. Wir beschweren uns, aber man sagt, die Produktion darf nicht stoppen, wir brauchen die Stückzahl. Wir haben jetzt Probleme mit den elektrischen Gabelstaplern. Die Gabelstapler sind ganz neu, wir haben sie vor ungefähr einem halben Jahr bekommen. Mein Gabelstapler hat ganz konkret einen Kurzschluss. Man hat ein Angebot für die Reparatur eingeholt. Die Reparatur - der Austausch des Erdungsbands - kostet vierzigtausend Forint, deshalb wird es nicht gemacht. Mein Gabelstapler blitzt, und das kann einen Stromschlag verursachen. Man sagt trotzdem, das ist gut so. Das hat der (vom Unternehmen angestellte) Sicherheitsbeauftragter behauptet.”

Als ich in der Firma einen Arbeitsunfall hatte, bin ich zum Betriebsarzt gegangen. Dann brachte man mich ins Krankenhaus, wo ich geröntgt wurde. Die Wunde wurde versorgt und fertig. Anschließend durfte ich nach Hause gehen. Der Arzt hat auch gesagt, dass ich mich auf leichtere Tätigkeiten beschränken soll. Ich ging in den Betrieb zurück, denn ich war dort auf Probezeit. Ich habe gedacht, ich lasse mich nicht krankschreiben. Ich mache lieber eine leichtere Tätigkeit. [Mein Vorgesetzter] sagte, dass er mit der leichteren Tätigkeit einverstanden wäre, aber ich solle mich zuerst vom Betriebsarzt untersuchen lassen. Also ging ich zu ihm. Er untersuchte meinen Finger, und ich sagte ihm, dass mein Finger immer noch weh tut. Er meinte: Na ja, nichts Schlimmes, das ist nur eine Quetschung, damit könne ich arbeiten. Wir hatten gerade Spitzenzeiten in der Produktion und ich musste mehrere Schichten leisten. Am Wochenende konnte ich dann meine

Hand nicht mehr bewegen. Ich hatte Überstunden am Samstag gemacht, dann am Sonntag eine Nachtschicht. Ich bekam eine schwere Erkältung, und ich begann Blut auszuhusten. Ich rief meinen Vorgesetzten an und sagte ihm, dass ich wieder gesundheitliche Probleme habe. Ich sagte ihm, dass ich Blut huste und Nasenbluten habe und wieder zum Arzt gehe. Mein Vorgesetzter sagte, dass ich auch meine Fingen untersuchen lassen solle. Der Arzt meinte, dass es sich um ein ernsthaftes Problem handle und ich soll mich von einem Facharzt für Handchirurgie in Kecskemét untersuchen lassen solle. Vor einer Woche sagten noch alle, dass die Verletzung nicht schlimm wäre, aber dann musste ich nach Kecskemét zu einem Facharzt. ... Und dann wurde meine Hand für vier Wochen eingegipst. Es folgte eine Operation, dann eine weitere Operation und danach Spritzen... Es gibt also Probleme mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz.”

“Bei den neuen Modellen gab es kürzlich unerwartete Produktionsspitzen. Der Arbeitgeber teilte uns unerwartet mit, dass wir wegen der Auftragslage mehr produzieren müssen. Die ganze Produktion wurde um drei Monate vorgezogen. Aber der Arbeitgeber hatte keine Maßnahmen getroffen, um dafür gerüstet zu sein. Unser Werksleiter sagte, dass unser Werk den Auftrag übernimmt, weil ein deutsches Unternehmen den Auftrag nicht ausführen konnte. Dazu wurden bei uns dann Kollegen versetzt. Überall, wo man zusätzliche Arbeitskräfte brauchte, kamen welche aus anderen Bereichen dazu. Kollegen wurden damit konfrontiert, dass sie ab dem nächsten Tag Schichtarbeit leisten müssen. Sie mussten dann dabei teilweise unter belastenden Arbeitsbedingungen arbeiten. Frauen können solch eine Arbeit nicht bewältigen. Der Arbeitgeber versetzte trotzdem vor allem ältere Kolleginnen an diese Arbeitsplätze. Diese Kolleginnen haben ein schlechtes Gefühl weil sie ihre Arbeit nicht leisten können. An ihre früheren Arbeitsplätze können sie nicht zurück, weil sie hier gebraucht werden. Das verursacht Stress am Arbeitsplatz, und das wirkt sich natürlich auf die Gesundheit aus. Sie werden die Arbeit nicht bewältigen, sie werden kündigen.”

“Ich habe kürzlich mit einem Kollegen gesprochen, der sich wegen seiner Rückenprobleme auf leichtere Tätigkeiten begrenzen soll. Er hat mich gefragt, was diese Begrenzung bedeutet und warum er nicht mehr als fünf Kilogramm heben soll. Nun, der Kollege ist jetzt zum Betriebsarzt gegangen, weil er diese Begrenzung annullieren lassen wollte. Er sagte, dass sein Bereichsleiter die Begrenzung nicht akzeptiert, deswegen will er sie streichen lassen. Dann ging er an seinen früheren Arbeitsplatz zurück. Ich stellte den Kollegen zur Rede und sagte ihm, dass das ein großer Fehler sei und dass ich an seiner Stelle sofort zum Betriebsarzt zurückginge und die Begrenzung wieder geltend machen würde. Ich habe ihn gesagt, dass er sicher seine Kinder aufwachsen sehen will und dass er sich

gewiss um seine Familie kümmern wolle. Es könne doch nicht sein, dass der Wille des Bereichsleiters so wichtig sei, dass er dafür sogar sein Leben opfern würde. Der Kollege sagte, dass er meine Argumentation versteht, aber er habe Angst um seinen Job. Kürzlich erfuhr ich, dass der Kollege gekündigt hat. Er arbeitet jetzt als Verkäufer in einem Geschäft. Ich weiß es nicht, wie es dazu kam, aber der Kollege ist jetzt froh, dass er den Bereichsleiter los geworden ist. Er braucht nicht mehr nachts zu arbeiten, seine Wochenenden sind frei und finanziell geht es ihm auch nicht schlechter. Er hat jetzt eine wesentlich einfachere Arbeit und lebt wie ein normaler Mensch. Er kann nun Beruf und Familie besser unter einen Hut bringen. Und gesünder auch.“



# Die Falle des Wissens- und Informationsmangels und der gelernten Machtlosigkeit im Arbeitsschutz

Interview mit **László Kovács**

**Tibor T. Tibor Meszmann: Der Bericht der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) im Jahr 2001 betonte, dass das allgemeine Bewusstsein im Bereich des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit in Ungarn ziemlich unentwickelt sei und dass es noch sehr viel zu tun gäbe. Oft stelle auch der Arbeitgeber ganz offen die einschlägigen Vorschriften in Frage, was bei einem westeuropäischen Unternehmer unvorstellbar wäre. Wie schätzt du die momentane Situation ein, was hat sich seitdem im Bereich des Arbeitsschutzes geändert?**

László Kovács: Ich sehe es so, dass Ungarn in Sachen des Bewusstseins noch immer vieles nachzuholen hat, dies sowohl auf gesellschaftlicher Ebene wie auch im Bereich des Arbeitsschutzes. Viele Arbeitgeber haben hier unterschiedliche Auffassungen. Die Haltung der Arbeitnehmer/innen zum Arbeitsschutz hängt ja meistens vom Arbeitsplatz ab. In einem großen Betrieb nimmt man den Arbeitsschutz eher ernst, aber es gibt auch einen Bereich, in dem das weniger der Fall ist, nämlich besonders in den kleinen und mittelständischen Firmen. Dahinter steht eine unterschiedliche Denkweise. Bei einem größeren, guten Arbeitgeber in der Pharmaindustrie zum Beispiel wird der Arbeitsschutz schon seit Jahrzehnten verbessert und entwickelt, und wir können uns nur wundern, wie es denn sein kann, dass dieser Betrieb die Löhne deutlich erhöht und gleichzeitig dort auch die Arbeitsbedingungen ausgesprochen gut sind. Natürlich kann man auch dort noch Fehler finden, aber von nichts kommt ja nichts. Es ist eben das Ergebnis von jahrzehntelanger Arbeit im Bereich des Arbeitsschutzes. Leider ist aber öfter das Gegenteil der Fall, dass der Arbeitsschutz nicht so ist wie er sein soll, weil die Arbeitgeber eher nur auf die Produktion und die Zahlen achten. Gibt es dann

einen Unfall, sind alle aufgeschreckt, suchen nach den Verantwortlichen oder versuchen sogar, es zu vertuschen.

Leider ist bei diesem Thema auch das Bewusstseinsniveau sehr niedrig. Jeder denkt, dass es sich nur um eine kleine Formalität handelt, man muss nur unterschreiben, an der Unterweisung teilgenommen zu haben, und dann Finger weg von der Steckdose und kein Gift trinken. Aber in einem Chemiewerk oder in einem Produktionsbetrieb mit vielen laufenden Maschinen, mit Sicherheitssystemen und Chemikalien, muss man im Brandfall einfach wissen, was zu tun ist. Es gibt enorm viele Dinge und Situationen, die nicht ungefährlich sind, das sollte man nicht außer Acht lassen. Erwähnen wir zum Beispiel die ILO – die Internationale Arbeitsorganisation der Vereinten Nationen – einfach nur so nebenbei, dann weiß man wahrscheinlich nicht, was das überhaupt ist. Auch die Rechtsregelungen in Sachen Arbeits- und Gesundheitsschutz kennt man vermutlich nur lückenhaft. Nur wenige wissen, dass man berechtigt ist, die Arbeit zu verweigern, wenn es um lebensgefährliche Aufgaben geht oder um solche, die schwere gesundheitliche Schäden verursachen können. Man kann also die Arbeit verweigern, in diesen Fällen soll man sie sogar verweigern. Aber in der Praxis sagt man sich oft dann einfach: Ich mache das, man hat mir ja dazu den Auftrag gegeben.

Der Arbeitsschutz ist leider heutzutage noch unwichtiger als früher, diese Tendenz kann man auch auf staatlicher Seite sehen. Momentan gibt es in verschiedenen Ministerien einige dafür zuständige Hauptabteilungen, aber sie haben immer weniger Mitarbeiter. Das Problem ist, dass es ohne staatliche Kontrollen sehr schwierig ist, den Arbeitsschutz dort wirksam zu entfalten und einzuhalten, wo diese Kultur völlig fehlt.

Zum unschönen Gesamtbild gehört, dass auch die veröffentlichte Statistik über die berufsbedingten Erkrankungen sehr bescheiden ist. Die Ärzte selbst melden den Verdacht auf eine solche Krankheit nicht unbedingt weiter, so werden keine weiteren Untersuchungen gemacht und es wird auch nichts registriert. Zu diesem Thema gab in Budapest eine internationale Konferenz. Die rumänischen und bulgarischen Kollegen nannten dabei anscheinend ganz hervorragende Zahlen, nämlich dass im ganzen Land nur ein bis zwei solcher Fälle gemeldet worden waren. Gleichzeitig wurden aber in Finnland und Belgien deutlich mehr Fälle registriert. Alle auf der Konferenz haben gelacht, obwohl die Sache enorm ernst zu nehmen ist. Selbstverständlich sieht die Realität anders aus. Es geht nicht darum, dass die Arbeitsbedingungen im Westen schlechter sind, sondern dass der Arbeitsschutz dort ernster genommen und dass Krankheiten besser registriert werden. In Ungarn werden viele Daten einfach nicht erfasst.

Wenn ein Unfall am Arbeitsplatz geschieht, sagen die Arbeitgeber den Beschäftigten oft, dass sie ein paar Tage lang nicht kommen sollen. Auch diesbezüglich gibt es keine Statistik, weil leider in vielen Betrieben die Zulagen und verschiedenen Boni davon abhängen, wann das letzte Mal ein Unfall gemeldet worden ist. In manchen Bereichen wird plakativ aufgeschrieben, dass seit X Tagen kein Unfall vorgekommen ist, was aber nicht unbedingt stimmen muss. Denn ein Unfall bedeutet Ausfallzeiten, statistisch aber werden nur Ausfälle erfasst, die länger als drei Tage dauern. Wenn wir also sehen, dass es in Ungarn jährlich 27 000 Arbeitsunfälle gibt, dann bedeutet das, dass 27 000 Fälle gemeldet wurden, bei denen jemand länger als drei Tage, also mindestens vier Tage lang zu Hause geblieben ist oder



**László Kovács,**

*Experte für Arbeitsschutz, Mitglied der Arbeitsschutzkommission des Europäischen Gewerkschaftsbundes, Nationalsekretär der Chemiegewerkschaft VDSZ, Mitglied der Arbeitsschutzkommission des Ungarischen Gewerkschaftsbundes. Redakteur des Blogs munkaszaki.hu und Organisator des Klubs für Arbeitsschutz*

nicht arbeiten konnte. Das Gesetz schreibt hier dem Arbeitgeber nur vor, die Unfälle vor Ort zu registrieren. Ein Arbeitgeber, der die Sache ernst nimmt, wird auch alle Quasi-Unfälle auflisten. Also auch solche notieren, die beinahe zum Unfall geworden sind, und auch diese Fälle erscheinen dann in einem Jahresbericht, in der Informationsvorlage des Direktors.

Wir können also sagen, dass uns die Statistik nicht besonders hilft, um eine Arbeitsschutz-Konzeption auszuarbeiten. Denn wir erfahren ja nicht unbedingt daraus, vor welchen Gefahren die Beschäftigten geschützt werden sollen. Das gleiche gilt für die Berufskrankheiten. Jedes Jahr gedenken wir am 28. April der Verletzten und Todesopfer der Arbeitsunfälle und betonen unter anderem, dass in Ungarn jährlich 70 bis 80 Menschen an Arbeitsunfällen sterben, aber das bezieht sich ja nur auf die tödlichen Unfälle. Einen Tod zu verheimlichen, das ist schwierig, also sind das schon realistische Zahlen. Auf Grundlage der internationalen Fachliteratur kann man damit rechnen, dass die Zahl der beruflich bedingten Erkrankungen um eine, wenn nicht gar zwei Größenordnungen höher sein kann. Dieser Bereich ist weit weniger transparent. Man darf auch nicht vergessen, dass Ungarn bei Herz- und Kreislaufstörungen und bei den Tumor-Erkrankungen einen vorderen Platz einnimmt. Das kann natürlich nicht nur mit der Arbeit, sondern auch mit der Lebensweise zusammenhängen. Tja, die Lebensweise. Zu der gehört aber auch, dass wir ein Drittel unseres Lebens am Arbeitsplatz verbringen, wo der Organismus verschiedensten Wirkungen ausgesetzt ist. Da gibt es die biologischen, chemischen und physischen Krankheits-erreger sowie die ergonomischen und psychosozialen Faktoren, auf diese fünf bezieht man sich meistens. Würde man alle diese Faktoren am Arbeitsplatz prü-

fen, könnte man auch sehen, ob dadurch langfristige Schäden für die Beschäftigten entstehen. Die Beschäftigten wollen in mehreren Schichten oder regelmässig in der Nacht arbeiten, weil das mehr Geld bringt. Sie arbeiten auch am Wochenende, weil ihnen dann 100 Prozent Zulage zustehen. Wenn man die 400 Überstunden unterschreibt, kann jemand bis zur totalen Erschöpfung eingesetzt werden. Das sind schon die Übergriffe des Kapitalismus. Das Problem ist, dass die Menschen dabei mitmachen, dass sie nicht genug Informationen haben und nicht gründlich überlegen können, welche Folgen das haben kann.

Bei den Sitzungen der Kommission für Arbeitsschutz des Europäischen Gewerkschaftsbundes beschäftigen wir uns mit solchen Rechtsregelungen, wie z. B. mit der Ausarbeitung einer Richtlinie für beruflich verursachte Krebserkrankungen. Im Anhang der Richtlinie wollen wir jene Grenzwerte für Gefahrstoffe auflisten, die von der Europäischen Kommission offiziell beschlossen und dann in den Mitgliedstaaten eingeführt werden sollten. Auf solche Grenzwerte könnte man sich dann in den Betrieben beziehen. Diese Ebenen sind deshalb sehr wichtig, weil sie auf unterschiedliche Weise das Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten prägen, und das muss unten, am Arbeitsplatz beginnen. Wir brauchen diesbezüglich Kampagnen-Filme, vielleicht sollten wir sie auch selbst oder in Kooproduktion mit den Gewerkschaften drehen. Manchmal werde ich von Schulen eingeladen, um dort vor den Abschlussklassen über grundlegende Rechte der Beschäftigten zu sprechen. Dort sage ich den 17- bis 18jährigen Jugendlichen unter anderem, wenn sie sich von meinem Vortrag nichts merken, sollten sie wenigstens nicht vergessen, dass sie im Berufsleben Rechte

haben und sich an die Gewerkschaft wenden können.

Zum Verhalten der Arbeitgeber möchte ich eine Anmerkung machen: Wenn wir ihnen nämlich eine einschlägige Rechtsnorm vor die Nase setzen, dann achten sie schon darauf. Sie reagieren einfach und meinen, die Rechtsregelungen, Gesetze und Verordnungen bezüglich des Arbeitsschutzes sehr gern einhalten zu wollen. Es ist ja auch schon ein Erfolg, wenn die internen betrieblichen Regelungen nicht mit EU-Regelungen und ILO-Vereinbarungen in Widerspruch stehen. Meine Erfahrung ist, wenn jemand vor Ort ein Problem sieht und sich an uns wendet, können wir dabei helfen, die Angelegenheit dem Arbeitgeber weiterzuleiten und ihn zu informieren.

***TTM: In der Automobilindustrie sind die Gefahrstoffe ein ernsthaftes Problem, ebenso ohnehin der Stress... Was muss man hier wissen? Und was kann man hier tun?***

LK: Bei gefährlichen Stoffen kann der Arbeitsschutz-Beauftragte die Datenblätter anschauen, sich Notizen machen, kontrollieren, er ist ja zu zehn Prozent seiner Arbeitszeit gerade dafür freigestellt, das sind vier Stunden in der Woche. Er ist im Betrieb, wo er gewählt wurde, er hat den Zugang und kann diese Datenblätter prüfen und im gegebenen Fall seine Fragen entweder mündlich oder schriftlich an den Arbeitgeber stellen. Etwa, dass es in Ordnung ist, wenn jemand vom Band 2 dieses Papier unterschrieben hat, aber man möchte schon wissen, mit welchen Auswirkungen beim Umgang mit diesem Gefahrstoff zu rechnen ist. Das ist eine berechnete Frage, man kann das mit der Stellungnahme des Arbeitsschutz-Beauftragten oder der Abteilung für Arbeitsschutz vergleichen. Man kann fragen, welche Rechtsnormen hier gelten, was





man über diese Stoffe weiß und ob nachgeschaut werden kann. Das alles geht. Wenn das in einem Betrieb gemacht wird, ist das schon ein guter Start, denn nicht überall läuft es so. In solchen Betrieben haben die Leute dadurch schon Rechte, die „nur noch“ geltend gemacht werden müssen. Sollen die Beschäftigten etwas unterschreiben, dann erwerben sie sich damit auch Rechte.

Viele arbeiten mit Stoffen, die sie gar nicht kennen und deren Wirkung ihnen nicht klar ist. Zum Beispiel, wenn man Dämpfe einatmet und die Lüftung zwei Tage lang nicht funktioniert. Der Arbeitgeber sagt dann, wir reparieren die Lüftung, das ist ja klar, aber bis dahin atmest du alles ein. Es kann sein, dass dadurch in fünf bis zehn Jahren irgendein Lungen- oder Nervenproblem entsteht. Wie kann man dann beweisen, was sich in deinem Blut oder in deinem Organismus verändert hat? Solche Biomarker könnte man zwar mit regelmässigen Untersuchungen kontrollieren, aber das wird ja vernachlässigt. Die Beschäftigten müssen die Ergebnisse bekommen. Der Arbeitgeber aber darf die persönlichen Daten nicht lesen. Darauf kann der Beauftragte für Arbeitsschutz achten.

Die Erhebung zeigt, dass Stress bei den meisten Beschäftigten auf dem ersten Platz steht. Der negative Stress kann bis zum Zustand der sog. erlernten Hoffnungslosigkeit führen. Diesbezügliche Forschungen habe ich noch im Pharmabetrieb Gedeon Richter durchgeführt. Ich arbeitete im Bereich der Tierversuche, und habe gesehen, dass die Tiere nach gewissen Mißerfolgen keinen Fluchtweg mehr suchen, denn sie sehen einfach keine Lösung und bleiben in der ausweglosen Situation. Es handelt sich um erlernte Hoffnungslosigkeit, in der Fachliteratur auf Englisch learned helplessness genannt. Etwas Ähnliches gibt es in

Ungarn in der öffentlichen Stimmung. Es gibt viele Länder, in denen über die Köpfe der Menschen hinweg Entscheidungen getroffen werden und man deshalb das Gefühl hat, nichts tun zu können, es wird sowieso alles oben entschieden. Es kann auch im Betrieb vorkommen, dass der Chef mir sechsmal den Fehler vorwirft, den nicht ich begangen habe, sondern ein Vorgesetzter oder vielleicht ein anderer Mitarbeiter. Dann ist man enttäuscht - „Warum immer nur ich?“ -, nach einer gewissen Zeit beschwert man sich nicht mehr, auch das Protestgefühl ist weg. Man tut auch nichts dagegen. Die Frustration steigt, und wenn es gut geht, kündigt man. Wenn nicht, springt man aus dem Fenster. In Japan gibt es viele solche Beispiele. Zum Glück ist das in Ungarn nicht charakteristisch, aber leider gibt es auch hier diese Form der Selbstbeschädigung.

***TTM: Es sieht aber gleichzeitig so aus, dass es in der ungarischen Gesellschaft und unter den Beschäftigten einen Erwartungsdruck gibt, auch dann die volle Leistung zu erbringen, wenn es dafür nicht genug Leute gibt und wir doppelte Leistung bringen sollen.***

LK: Das ist sehr schlecht, und das auch, weil die Arbeitgeber das ja ebenfalls wissen und gerne missbrauchen. Die multinationalen Firmen beobachten den globalen Markt genau. Es gab Fälle, in denen alles nach Rumänien oder ganze Produktionsbetriebe nach Indien übersiedelt wurden. Dann hat man bemerkt - es war konkret ein indisches Beispiel -, dass die Beschäftigten oft nicht zur Arbeit gehen. Es gibt dort beinahe jede Woche und jedes Wochenende Festtage. In einem Produktionsbetrieb würde das unbedingt nicht funktionieren. In Ungarn denkt man immer noch, dass Arbeit eine ehrenvolle Sache ist: Man muss zur Arbeit, man muss die Arbeit verrichten. Zwar gibt es auch solche, die Urlaub nehmen



## ” Wenn das Bewusstsein der Menschen nicht ausreichend ist, dann können wir nicht erwarten, plötzlich alle Vertreter für Arbeitsschutz zu sein”

oder sich krankschreiben lassen, wenn es nur geht. Man bekommt dann natürlich weniger Geld, aber vielleicht geht man in dieser Zeit saisonal in die Landwirtschaft, um Geld zu verdienen. Auch das ist eine bekannte Sache. Also, die Produktion in andere Länder zu verlagern, das ist oft riskant. In Ungarn ist das Lohnniveau noch niedrig, dafür wird hier noch ordentlich gearbeitet. Es gibt aber auch neue Phänomene und Entwicklungen. Bei den jüngeren Generationen ändert sich die Affinität zur Arbeit und das wirkt sich auf die Fluktuation aus. Heutzutage kommt es oft vor, dass man drei Jahre an einem Arbeitsplatz verbringt und eben keine 30 oder 40 Jahre mehr. Wahrscheinlich nimmt diese Entwicklung noch zu. Darüber sollte man nachdenken. Heute gibt es keinen „Eisernen Vorhang“ mehr, man weiß, was der Nachbar verdient, der in Deutschland oder England arbeitet. Etwas westlicher von uns liegt der Mindestlohn bei 300 000 bis 400 000 Forint, hier muss man dafür Bis-zum-geht-nicht-mehr arbeiten, zwölf Stunden am Tag und man ist nie zu Hause. Da hat man das Gefühl, noch immer benachteiligt zu sein, denn in anderen Ländern verdient man bequem sogar das Fünffache, das ist echt frustrierend. Das relative Glücksgefühl wird sehr stark vom Umfeld beeinflusst. Würden alle in diesem Land gleich verdienen, dann könnte man sich besser fühlen wie wenn man sieht, dass zum Beispiel am Rosenhügel andere zehnmal so viel Geld bekommen wie du. Du kommst zwar zurecht mit deinem Lohn, aber wenn du siehst, dass jemand anderer zehnmal so viel hat, obwohl er nicht zehnmal soviel arbeiten kann, dann ist das schon frustrierend. Das gleiche gilt am Arbeitsplatz. Wenn du siehst, dass jemand jetzt neu angefangen hat, aber genauso viel verdient wie du nach 20 Jahren.



***TTM: Egal wie wir die Sache betrachten, aber der Arbeitsschutz ist auch eine wichtige Aufgabe der Gewerkschaft ...***

LK: Die Gewerkschaft ist wichtig im Betrieb, wenn es nämlich Probleme gibt, kann sie die Interessen der Beschäftigten vertreten. Es darf nicht heißen, dass es schon irgendwie werden wird. Wenn niemand die Sache aktiv anpackt, dann wird auch nichts geschehen. Ich sehe momentan in Ungarn, dass in erster Linie die Betriebsgewerkschaften schlagkräftig sind, aber auch nur, wenn die Kolleginnen und Kollegen aktiv mitwirken. Dafür haben wir viele Beispiele. Es gibt die allgemein internationalen, die nationalen und die lokalen Ziele einer Gewerkschaft. Es wird aber alles vor Ort entschieden: Ob man die Errungenschaften dort vertritt, ob man dort Fragen stellt, ob die Antworten dort auch angewendet werden oder ob genauso gearbeitet wird wie in den 1970er Jahren, als die Gefahrstoffe, die Krankheiten verursacht haben, einfach eingeatmet wurden. Wenn das Bewusstsein der

Menschen nicht ausreichend ist, dann können wir nicht erwarten, plötzlich alle Vertreter für Arbeitsschutz zu sein, die sich auch für andere einsetzen. *Wenn wir das aus gewerkschaftspolitischer Hinsicht betrachten, dann ist das eine wichtige Mission. Wir kämpfen nicht nur für die Löhne sondern auch für die Arbeitsbedingungen. Erkämpfen wir das selbst nicht, wer wird es dann für uns tun? Es gibt noch enorm viel zu tun.*



# Interessenvertretung im Bereich Arbeitssicherheit: wissenschaftliche ehrenamtliche Arbeit im Dienste der Sicherheit und Gesundheit von Arbeitnehmer/innen

Interview mit **Gábor Györfi**, Arbeitssicherheits-Experte und Vorsitzender einer betrieblichen Grundorganisation

**Tibor T. Meszmann (MTT): Warum ist heute in Ungarn Interessenvertretung im Bereich Arbeitssicherheit so wichtig?**

Gábor Györfi: Interessenvertretung im Bereich Arbeitssicherheit wurde in Ungarn eine Zeitlang in den Hintergrund gedrängt. In Ungarn bedeutete Interessenvertretungsarbeit traditionell die Bewältigung von Problemen im Bereich Arbeitsbeziehungen; Probleme im Bereich der Arbeitssicherheit traten eher in einem engeren Kreis auf. Alle haben gedacht, dass dies eben die Aufgabe von Sicherheitsbeauftragten und Fachleuten ist: Die kennen sich in diesem Bereich aus, und es wäre nicht unbedingt zielführend, wenn andere sich einmischen. Als dann vor ein paar Jahren die Fluktuation der Belegschaften zum Problem wurde, gab es im Bereich der Arbeitssicherheit eine Aufbruchstimmung. Man wollte nicht nur Geld verdienen, sondern eine sichere und angemeldete Erwerbstätigkeit ausüben. Das war das Hauptthema in den 1990er Jahren. Heute fordern die Menschen neben der angemessenen Entlohnung und angemeldeten Erwerbstätigkeit auch sichere Arbeitsbedingungen.

Unabhängig davon, in welcher Branche wir tätig sind, gibt es überall Arbeiten, Bereiche, Stoffe, Werkzeuge und Technologien, die gefährlicher sind als andere. Wir müssen solche Schwerpunkte an einem Arbeitsplatz oder in einer Arbeitsumgebung identifizieren. Arbeitssicherheit ist ein Bereich, bei dem man nicht alles gleichzeitig ändern kann. Wir bauen deshalb ein System auf. Es gibt einen Ausgangspunkt, und es ist sehr wichtig, dass der Arbeitgeber mit dieser Ausgangslage und mit dem Vorhaben einverstanden ist. Man sollte den Arbeitgeber dazu bewegen, die Wichtigkeit dieses Themas zu erkennen. Meistens erfolgt es auf Initiative der Arbeitnehmer/innen, dass Sicher-

heits- und Gesundheitsschutz zum Teil der Unternehmenskultur werden.

**MTT: Wenn wir schon über Unternehmenskultur sprechen, sagen Experten oft, dass größere Unternehmen mehr Offenheit für dieses Anliegen zeigen, beziehungsweise fordern größere Unternehmen eine strengere interne Regelung der Organisation, und dies wirkt sich dann auch auf Bereiche wie Arbeitsrecht oder Arbeitssicherheit aus.**

Gábor Györfi: Ich sehe hier ein Problem: Es gibt viele parallele Strukturen. Es gibt bei uns einige große Unternehmen, die eine Sicherheitskultur entweder mitgebracht oder selbst aufgebaut haben. Und es gibt Unternehmen, die hier noch substantiellen Nachholbedarf haben. Auch wenn das Unternehmen über eine Sicherheitskultur verfügt, sind die unterstützenden Strukturen oft anders aufgestellt. Der Schwerpunkt liegt auf den Managementsystemen. Es gibt auch ein Managementsystem für den Bereich Arbeitssicherheit, das mit der Abkürzung Nexon bezeichnet wird. Der Arbeitgeber neigt dazu, sein eigenes Qualitätsmanagement-System aufzubauen und möchte dafür eigene Strukturen nutzen. Das Problem aber ist, dass diese unternehmensspezifischen Managementsysteme keinen verbindlichen Charakter haben. Es ist auch nicht sicher, dass diese Systeme mit den verbindlichen Regelungen der Arbeitsschutznormen übereinstimmen. Viele mittlere oder große Arbeitgeber arbeiten mit ihren eigenen Managementsystemen, und dies führt zu Verwirrung. Sie glauben, dass ihr eigenes System rechtskonform ist. Das aber ist nicht unbedingt wahr, denn die Systeme sind in vielen Fällen nicht konsistent mit den Anforderungen der Rechtsnormen. Viele kleinere Unternehmen arbeiten als Zulieferer von Großunternehmen. Größere Unternehmen bevorzugen Zulieferer, die ihr Managementsystem akzeptieren

und anwenden. Es gibt keinen Druck, die Anforderungen der Rechtsnorm und deren technische und wissenschaftliche Anforderungen zu erfüllen, sondern jeder Betrieb richtet sich nach den Wünschen seiner Kunden. Und da besteht ein großes Missverständnis, denn jeder glaubt, dass ein großes Unternehmen auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit alles richtig macht. Das ist aber bei weitem nicht immer der Fall.

Arbeitssicherheitsexperten, die von Unternehmen beschäftigt werden, arbeiten mit Managementsystemen und versuchen, die Anforderungen der Rechtsnorm dementsprechend zu interpretieren. Das ist eine bequeme Vorgehensweise, weil sie dann mit einem Managementsystem quasi alles abdecken könn(t)en. Der Arbeitgeber erwartet von einem Managementsystem, dass es den gesetzlichen Anforderungen erfüllt. Das ist jedoch nicht immer der Fall. Auch hier braucht es wieder den vorhin erwähnten Aufbauprozess. Zuerst sollte man herausfinden, was der Gesetzgeber mit dem Gesetz bezweckt. Die Rechtsnorm schreibt etwas vor. Kann das Unternehmen den Anforderungen nachkommen oder soll etwas geändert werden? Was kann ich überprüfen, oder wo muss ich weitere Strukturen aufbauen? Wenn die Strukturen fehlen, muss ich nach einer Lösung suchen.

**MTT: Wenn jemand als Arbeitsschutzbeauftragter arbeiten möchte, worauf muss er sich vorbereiten?**

Er muss über technische, fachliche und juristische Kenntnisse verfügen, das heißt er muss in vielen Fachgebieten versiert und auf dem neuesten Stand sein. Er braucht sich nicht in allen Bereichen auszukennen, aber er sollte ein Fachgebiet auswählen, auf dem er sich dann zum Experten entwickelt. Das liegt in seiner Entscheidung. Niemand soll ihn überreden,





denn die Arbeit des Arbeitssicherheitsexperten setzt persönliches Engagement voraus. Das ist die wichtige Grundlage für diese Tätigkeit. Eine andere wichtige Voraussetzung ist Offenheit für Neues. Und es ist sehr wichtig, dass er seine Arbeit ehrenamtlich leistet, dass er also dafür nicht bezahlt wird. Er darf sich freuen, wenn er für seinen Einsatz und Mühe gelobt wird. Er muss sich auch kontinuierlich weiterbilden lassen. Das hat zwei Gründe. Einerseits muss er in der Lage sein, seinen fachlichen Standpunkt mit fundierten Argumenten zu untermauern, andererseits muss er Probleme erkennen und weiterleiten können.

Der Arbeitssicherheitsbeauftragte ist zu einer Arbeitszeitvergünstigung berechtigt. Alle wissen, dass der Arbeitssicherheitsbeauftragte Zeit braucht, um seine Aufgaben richtig angehen zu können. Diese Arbeitszeitvergünstigung kann jemanden auch motivieren, sich kontinuierlich weiterzubilden. Die gesetzliche Regelung ist nicht besonders großzügig, ich würde mich freuen, wenn wir Sicherheitsbeauftragte in einer höheren Stundenzahl weiterbilden könnten. Eine 16-stündige oder zweitägige Bildungsmaßnahme ist zu kurz für die Ausbildung eines neuen Sicherheitsbeauftragten, ein achtstündiges Schulungsprogramm reicht nicht zur Aktualisierung der Kenntnisse. Es gibt Arbeitgeber, die mit gutem Beispiel vorangehen und nicht nur das gesetzliche Minimum leisten. Ein Beispiel: In einem Unternehmen arbeiteten mehrere Sicherheitsbeauftragte. Sie bildeten einen Ausschuss und der Arbeitgeber war damit einverstanden, dass der Ausschussvorsitzende und sein Stellvertreter auf Kosten des Arbeitgebers eine Ausbildung zum Techniker für Arbeitsschutz erhielten. Der Arbeitgeber wollte dadurch die Tätigkeit seiner Fachkräfte auf ein höheres Niveau bringen. Solche positiven Beispiele

helfen bei diesem Aufbauprozess. Sie sind ein Beweis dafür, dass Arbeitgeber auch langfristig denken können.

Wenn ich ehrlich bin, dann sage ich, dass es nur wenige engagierte Sicherheitsbeauftragte gibt, die sich gerne mit dem Thema Sicherheit am Arbeitsplatz befassen. Sicherheitsbeauftragte müssen oft in eine Konfrontation mit dem Arbeitgeber. Das kann nicht jeder. Sicherheit am Arbeitsplatz ist ein eigenständiger Beruf, den man lernen muss. Es muss gelernt werden, wie man seine Interessen durchsetzt und wie man es erreicht, dass die eigenen Argumente nicht unter dem Teppich gefegt werden. Ein Sicherheitsbeauftragter sollte in der Lage sein, für sich selbst einzustehen und gegebenenfalls die Interessen von Hunderten von Menschen zu vertreten. Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe.

### ***MTT: Deshalb arbeiten die gewählten Sicherheitsbeauftragten oft mit der Gewerkschaft zusammen?***

Gábor Györfi: Sicherheitsbeauftragte und Gewerkschaften können eng miteinander kooperieren, das ist sinnvoll. Gewerkschafter sind es gewöhnt, mit Vorgesetzten und dem Arbeitgeber zu verhandeln. Sie können in ihren Reihen Personen finden, die mit dem Arbeitgeber verhandeln und die Interessen der Beschäftigten angemessen vertreten. Wenn diese Person auch über die notwendigen Hintergrundkenntnisse verfügt, dann ist er für diesen Beruf geeignet. Er kann mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe verhandeln. Es gibt auch Fälle, in denen der Arbeitgeber und seine Experten versuchen, die Probleme zu bagatelisieren. Sie versuchen, den Sicherheitsbeauftragten unter Druck zu setzen und seine Argumente unter dem Teppich zu fegen. Hier liegt die Chance der Gewerkschaft. Die Gewerkschaft kann in ihren eigenen Reihen Mitglieder

identifizieren, die sich dem Arbeitgeber widersetzen. Die Gewerkschaft hat auch andere Möglichkeiten, einen Sicherheitsbeauftragten zu helfen. Wenn es ein Problem gibt, das die Arbeitnehmer in einem Betrieb betrifft, steht die Gewerkschaft hinter dem Sicherheitsbeauftragten. Der Sicherheitsvertreter drückt die Alarmtaste, und die Gewerkschaft kann aus dem ganzen Betrieb Beschäftigte mobilisieren. Alle aktive Gewerkschafter und die Gewerkschaftsleitung können den Sicherheitsbeauftragten in solch einem Fall unterstützen.

Die Beschäftigten sind oft nicht in der Lage, ein Risiko oder ein Gefahrenpotential richtig einzuschätzen. In einem solchen Fall muss der Sicherheitsbeauftragte sie überzeugen können. Arbeitnehmer/innen denken manchmal, dass der Sicherheitsvertreter den Arbeitgeber grundlos zu etwas überredet hat, weil es zum Beispiel bislang nicht erforderlich und gefordert war, in der Lackiererei eine Schutzmaske oder Schutzkleidung zu tragen. Beschäftigte mögen denken, dass es unmöglich ist, bei der Arbeit in einer Werkstatt, in der die Temperatur bei 40 Grad liegt, eine Atemschutzmaske und Schutzkleidung zu tragen. Dann verweigern sie die Benutzung der persönlichen Schutzausrüstungen und machen alles so, wie sie es früher getan haben. Sie glauben, dass der Sicherheitsbeauftragte keine Ahnung hat und deshalb dumme Forderungen stellt. Wenn sie sich die Mühe machen würden, das Sicherheitsdatenblatt von Arbeitsstoffen zu lesen, dann würden sie wissen, warum die Benutzung von persönlichen Schutzausrüstungen notwendig sind. Es kann auch sein, dass der Sicherheitsbeauftragte einem Beschäftigten nicht erklären kann, mit welchen Konsequenzen zu rechnen ist, wenn man/frau keine Schutzausrüstungen trägt. Arbeitnehmer/innen behaupten





oft, dass sie keine Beschwerden haben. Aber was wird nach zehn oder zwanzig Jahren passieren, wenn sich die Giftstoffe im Körper abgelagert haben? Werden die Ärzte das Problem rechtzeitig erkennen? Vielleicht sind die Gesundheitsschäden zu diesem Zeitpunkt bereits irreversibel. An wen können sich die Arbeitnehmer/innen dann wenden? Werden sie genügend Zeit haben, um sich von ihren Familien zu verabschieden?

**MTT: Bei großen Unternehmen arbeiten die Beschäftigten in unterschiedlichen Produktionsbereichen mit unterschiedlichen Werkstoffen. In der Automobilindustrie versuchen Arbeitgeber aus wirtschaftlichen Gründen, bei der Schutzausrüstung zu sparen und bestellen billige Schutzhandsche oder gar keine ...**

Gábor Györfi: Der Arbeitgeber sagt, dass die Rechtsnorm die Verfügbarkeit von Stoffsicherheitsdatenblättern vorschreibt. Oder er behauptet, dass die Rechtsnorm die Benutzung von unterschiedlichen Ausrüstungen vorschreibt. In vielen Fällen entscheidet der Arbeitgeber nicht danach, ob die Schutzausrüstungen eine bequeme Benutzung ermöglichen. Der

Arbeitgeber berücksichtigt den Kostenfaktor und die Verschleißzeit. Schutzausrüstungen werden auf dem Markt in unterschiedlicher Qualität angeboten, und die Arbeitgeber kaufen oft die billigen Produkte. Wenn das billige Produkt den Qualitätsanforderungen entspricht, dann ist dies ein doppelter Vorteil für den Arbeitgeber. Nur wenige Arbeitgeber stellen die Frage, warum eine Schutzausrüstung derart billig ist. Billige Schutzausrüstungen werden aus minderwertigem Material hergestellt und bieten nicht den Schutz, den eine verhältnismäßig teure Ausrüstung leistet. Man sollte nachfragen, welche Vorteile denn ein teures Produkt bietet. Billige Ausrüstungen sind vielleicht weniger bequem und die Arbeitnehmer werden sie deshalb nicht den ganzen Tag tragen. Die Beschäftigten sind vielleicht zur Benutzung verpflichtet, aber sie tragen höchst ungern unbequeme Schutzausrüstung. Noch eine letzte Frage: Haben teure Produkte einen längeren Lebensdauer? Ein guter Schutzhandschuh mag teuer sein, aber die Nutzungsdauer beträgt dann einen Monat und nicht nur eine Woche. Wenn ein Arbeitnehmer in einem Monat vier oder fünf Paar Schutzhandschuhe verschleißt, dann kosten die

billigen Produkte unter dem Strich mehr als die teureren Handschuhe.

**MTT: Gibt es im Organisationsbereich von Vasas gute Beispiele dafür, dass die Unternehmen auf die Qualität der Schutzausrüstungen und auf die Einhaltung der Rechtsnorm achten?**

Gábor Györfi: Es gibt natürlich auch gute Beispiele. Etwa dafür, dass Arbeitgeber alle notwendigen Mittel für den Arbeitsschutz bereitstellen. Es geht hier nämlich zunächst nicht darum, ob die Schutzausrüstungen einen angemessenen Schutz bieten. Es geht zuerst darum, ob der Arbeitgeber einen Arbeits- und Gesundheitsschutz durch kollektive Maßnahmen herstellen kann. Nur wenn das nicht möglich ist, kommt es zu der Benutzung von persönlichen Schutzausrüstungen. Oft ist es so, dass ein Arbeitgeber gar nicht prüft, ob eine kollektive Schutzmaßnahme möglich wäre, damit die Benutzung persönlicher Schutzausrüstungen überflüssig wird. Dafür ein sehr gutes Beispiel: In einer Produktionshalle arbeiten besonders lärmerezeugende Maschinen. Was sagt der Arbeitgeber? Da die Rechtsnorm auch Vorschriften zum Lärmschutz am Arbeitsplatz beinhaltet,

## ” Meistens erfolgt es auf Initiative der Arbeitnehmer/innen, dass Sicherheits- und Gesundheitsschutz zum Teil der Unternehmenskultur werden.”



lässt der Arbeitgeber den Geräuschpegel messen. Er stellt fest, dass der anhaltend hohe Geräuschpegel Gehörschaden verursachen kann. Was ist seine Reaktion? Er verpflichtet alle Arbeitnehmer, während der Arbeitszeit einen Gehörschutz zu tragen. Er denkt nicht daran, lärmarme Maschinen zu verwenden oder den Geräuschpegel mit integrierten Lärmschutzkapseln zu senken. Er denkt auch nicht daran, dass die Maschinen vielleicht reparaturbedürftig sind. Die Senkung des Geräuschpegels wäre also möglich... Aber nein, das entspricht nicht der Denkweise des Arbeitgebers. Der Lärm ist groß, und es ist keine Neuigkeit, dass Maschinen Lärm verursachen. Dann sollen eben alle Ohrstöpsel oder Gehörschutz tragen. Der Arbeitgeber soll aber die Ursachen beseitigen, nicht die Folgen behandeln.

Jedes Unternehmen hat seine Grenzen. Vielleicht lässt der derzeitige Stand von Wissenschaft und Technologie die Beseitigung der Lärmursachen nicht zu oder die Lösung bedeutet eine erhebliche finanzielle Belastung für den Arbeitgeber, und er kann eine Nachrüstung oder eine andere technische Lösung nicht finanzieren. Aber dann können wir andere Lösungen suchen. Wenn ich die Ursache nicht beseitigen kann, dann versuche ich die Beschäftigten zu schützen, die unmittelbar betroffen sind. Es gibt viele alternative Lösungen.

Wenn Arbeitnehmer während ihrer Arbeit mit flüssigen Chemikalien in Kontakt kommen, sollen sie ebenfalls vom Sicherheitsbeauftragten geschult werden, den sie müssen über die Gefahren aufgeklärt

werden. Der Arbeitgeber behauptet oft, dass chemische Stoffe in der Produktion gänzlich unschädlich und sogar umweltfreundlich sind. Der Sicherheitsbeauftragte sollte in solchen Fällen eingreifen und Einsicht in das Sicherheitsdatenblatt verlangen. Was sagt der Hersteller über den Gefahrstoff?

Der Sicherheitsbeauftragte ist dazu berechtigt. Er ist nicht nur berechtigt, sondern es wird in der Rechtsnorm regelt, dass ein Arbeitnehmer, der mit Chemikalien arbeitet, im Rahmen einer betrieblichen Schulungsmaßnahme über den Inhalt der Sicherheitsdatenblätter aufgeklärt werden muss. Der Arbeitnehmer soll über die Gefahren und möglichen Auswirkungen informiert werden. Er muss wissen, ob er bei der Arbeit eine persönliche Schutzausrüstung zu tragen hat und er muss in der Lage sein, im Ernstfall adäquat Erste Hilfe leisten zu können.

***MTT: Bei Vasas gibt es seit Kurzem das sog. GINOP-Projekt. Die Schulung von Sicherheitsbeauftragten gehört zu den Projektzielen. Was ist das Hauptziel des Projektes?***

Gábor Györfi: Unser Projektziel ist es, die Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben von der Wichtigkeit sicherer und ungefährlicher Arbeitsbedingungen zu überzeugen. Die Beschäftigten sollen informiert werden, weil sie möglicherweise gewisse Wissenslücken haben. Arbeitnehmer/innen konzentrieren sich bei ihren Forderungen eher auf das Finanzielle, aber sichere Arbeitsbedingungen sind

genauso relevant wie eine angemessene Entlohnung. Sie haben ein Recht auf einen gesunden und ungefährlichen Arbeitsplatz. Er muss richtig beleuchtet und belüftet werden. Dieses Projekt versucht, das Sicherheitsbewusstsein der Arbeitnehmer/innen zu stärken. Auch die Arbeitgeber sollen sich bewusst mit Themen der Arbeitssicherheit auseinandersetzen. Dieses Projekt ermöglicht Vertretern der Beschäftigten, mit staatlicher Unterstützung an einer Schulungsmaßnahme zu diesen Themen teilnehmen. Das Schulungsangebot gilt auch für die Arbeitgeber – denn sie tragen eine Verantwortlichkeit in Fragen Sicherheit am Arbeitsplatz. Sie sollen das Thema offen angehen und von Experten informiert werden. Der Arbeitgeber sollte die Beschäftigten nicht als Gegner, sondern als Partner betrachten. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit hat das Ziel, gemeinsam gute, sichere und nachhaltige Arbeitsplätze zu schaffen.



# Ein Bauvorhaben beginnt mit der Grundsteinlegung

Was wir brauchen, ist eine Gewerkschaft, die als Gemeinschaft vieler Menschen vorbeugend handelt und nicht nur akute Probleme löst.

Interview mit **Ferenc Bere**,  
Geschäftsführer von Vasas  
in der Region Südliche Große Tiefebene.

## Wie lange arbeitest du schon für den Vasas Gewerkschaftsverband?

Im Jahr 2005 bin ich der Gewerkschaft Vasas als sozialpolitischer Experte beigetreten. Mir wurde sehr schnell klar, dass die Zusammenarbeit mit anderen Menschen und meine aktive Mitwirkung bei der Durchsetzung ihrer Interessen inhaltlich eng mit dem verbunden ist, was ich studiert habe. Denn Arbeitnehmer brauchen sehr viel Unterstützung von externen Stellen. Seit 2011 arbeite ich als als Regionalvertreter von Vasas und habe kürzlich mein Studium mit der Fachrichtung Arbeitssicherheit erfolgreich abgeschlossen. Eine wichtige Erfahrung während dieses Studiums war für mich, dass es einen Unterschied zwischen Theorie und Realität gibt. Wie bei allen Berufen erwirbt man die praktischen Kenntnisse und Erfahrungen zum Thema Arbeitssicherheit vor Ort an einem Arbeitsplatz. In meinem Fall geschieht dies im Rahmen der Zusammenarbeit mit Gewerkschaftsmitgliedern. Derzeit arbeite ich mehr an einer sektoralen Arbeitssicherheits-Strategie.

## Wo siehst du Überschneidungen zwischen Arbeitssicherheit und gewerkschaftlicher Arbeit?

Im 19. Jahrhundert wurden Arbeiterhilfsvereine gegründet, um Arbeitnehmer/innen zu helfen, die einen Betriebsunfall erlitten hatten. Aus diesen Vereinen und dieser Verbrüderung entwickelten sich die Gewerkschaften. Das wichtigste Grundprinzip heute heißt, dass Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit für alle Beschäftigten gewahrt bleiben sollen. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die hierfür erforderlichen Voraussetzungen sicherzustellen. Der Erhalt von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit ist für alle Beschäftigten wichtig, denn die brauchen sie langfristig und umfassend. Deshalb

verordnet das Gesetz die Bildung von Arbeitsschutzvertretungen, die wiederum bieten einen sehr guten Rahmen.

Nach den neuesten Rechtsnormen sind Betriebe mit mindestens 20 Beschäftigten zur Wahl eines Arbeitsschutzbeauftragten verpflichtet. Das Gesetz enthält keine Regelungen über die maximale Anzahl der Arbeitsschutzbeauftragten. Ich verstehe dies als eine Chance, denn diese Wahl soll von den Beschäftigten initiiert werden. Der Arbeitgeber ist nur verpflichtet, dafür die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen.

Auch die Gewerkschaft hat die Wahl des Arbeitsschutzbeauftragten zu unterstützen. Aber bleiben wir nicht bei dieser Aussage stehen. Der Arbeitsschutzbeauftragte, der für fünf Jahre gewählt wird, nimmt nach seiner Wahl an einem zweimal achtstündigen, insgesamt zweitägigen Grundkurs teil und danach einmal im Jahr an einer Weiterbildungsmaßnahme von jeweils vier Stunden. Die Gewerkschaft kann ein zusätzliches Angebot an Schulungsmöglichkeiten und Fachwissen bieten. Es ist wichtig, dass Gewerkschaftsmitglieder, die sich für Arbeitssicherheit interessieren, beim

Erwerb von Fachkenntnissen unterstützt werden. Wir sind in der Lage, berufsspezifische Kenntnisse des Arbeitgebers mit weiteren Hintergrundinformationen zu ergänzen. In meiner Region ist die Thema noch ziemlich neu, aber wichtig ist, dass wir die ersten Schritte in dieser Richtung unternommen haben.

## Es hängt also auch vom Arbeitgeber ab? Du sprichst von den Möglichkeiten der Zukunft?

Ja, das ist teilweise noch Zukunftsmusik, denn all dies setzt eine offene, kooperative Haltung seitens der Arbeitgeber voraus, obwohl es ihren langfristigen Interessen entspricht. Die Ausstattung der Beschäftigten mit persönlicher Schutzausrüstung (PSA) und die Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz liegen in seinem ureigenen Interesse. Der Arbeitgeber könnte als Erstes dafür sorgen, dass die Arbeitsplätze gut belüftet und beleuchtet sind, der nächste Schritt könnte die Reduzierung der Belastung am Arbeitsplatz sein usw., und schliesslich würde er auch persönliche Schutzausrüstungen bereitstellen – all diese Maßnahmen wären schon Teil einer Präventionsstrategie und





einer Risikobewertung. Der Arbeitgeber sollte sich fragen: Welche Vorteile bietet ein solches Vorgehen? Die Antwort: Die Produktion verläuft störungsfrei, es fällt kein Arbeitnehmer krankheitsbedingt aus, die Beschäftigten können arbeiten und das Unternehmen kann produzieren. Wenn wir dieses Vorgehen mit einem entsprechenden Arbeitszeitmodell ergänzen, dann werden die Beschäftigten in der Lage sein, sich zu erholen, ein wenig Zeit mit ihren Familien zu verbringen und möglicherweise genug Geld zu verdienen, um sich eine gute Lebensqualität leisten zu können. Das alles sind Voraussetzungen für ein erfolgreiches Unternehmen, das seine qualitativen und quantitativen Ziele umsetzt. Das heißt, solch ein Arbeitgeber führt ein marktfähiges, wettbewerbsfähiges Unternehmen. Solange aber Arbeitgeber diese Zusammenhänge nicht verstehen, wird es Störungen und Engpässe in der Produktion geben. Denn was geschieht zum Beispiel, wenn der Arbeitgeber in einer Lackiererei nicht für ausreichende Absaugung, Beleuchtung und persönliche Schutzausrüstung sorgt? Die Beschäftigten werden nervös, zuerst werden sie vielleicht nur schnell müde, dann folgen Probleme mit der Produktionsmenge und Qualität. Dann erkranken sie, der schlechte Ruf des Arbeitgebers verbreitet sich schnell und schliesslich findet der Betrieb keine Arbeitskräfte mehr. Und was passiert am Ende? Das Unternehmen geht pleite. Wenn ein Arbeitgeber nicht bereit ist, den Beschäftigten sichere und gute Arbeitsbedingungen zu bieten, dann lässt sich solch eine negative Entwicklung nicht ohne Weiteres rückgängig machen. Es liegt auch in der Verantwortung der Personalverantwortlichen, zu erkennen, dass solch eine Engstirnigkeit das Unternehmen in eine Sackgasse führt. Wenn ein Unternehmen die hohe Fluktuationsrate nur verschönert und seine Probleme nicht systematisch löst, dann wird das langfristig nicht funktionieren.

### **Wann lohnt es sich beziehungsweise wann ist es Zeit, eine Gewerkschaft zu gründen? Wie wir gerade sehen konnten, könnte die Unterstützung der Beschäftigten in Sachen Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ein Grund für so etwas sein, oder?**

Es ist wichtig, von Anfang an präsent zu sein. Halten wir fest. Es gibt keinen Arbeitsplatz, an dem alles schön und gut ist. Auch wenn ein Arbeitsplatz heute vielleicht perfekt zu sein scheint oder der Arbeitgeber einen makellosen Eindruck macht, können Arbeitsbedingungen plötzlich und unerwartet eine negative Wende nehmen. Ganz am Anfang, in der Gründungsphase eines Unternehmens, können wir die Bedingungen hinsichtlich Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und Löhnen noch gut beeinflussen. Nach dem Schneeballprinzip wird es danach immer schwieriger, bessere Lösungen, mehr Bewegungsfreiraum, bessere Löhne und bessere Arbeitsbedingungen zu erreichen, wenn wir den Entwicklungsprozess nicht von Anfang an systematisch und aus der Sicht der Kolleginnen und Kollegen verfolgen. Wir müssen von Anfang an mit dabei sein, wenn das Unternehmen und die Prozesse aufgebaut werden, denn eine ständige Vertretung der Arbeitnehmerinteressen muss am besten von vornherein gewährleistet werden. Sobald die Gründungsphase abgeschlossen ist und das Unternehmen in eine Aufschwungphase tritt, zeigt sich der Arbeitgeber immer weniger offen und oft nimmt er gegenüber den Gewerkschaften eine zunehmend abweisende Haltung ein.

In der Regel führt die Unzufriedenheit der Arbeitnehmer zur Gründung einer Gewerkschaft: Alle Menschen haben eine gewisse Reizschwelle. Menschen fühlen sich unzufrieden, wenn sie schlecht verdienen, wenn die Lohnabrechnung Fehler aufweist oder wenn die Arbeitsbedingungen nicht gut sind – gerade in solchen Zeiten knüpfen Arbeitnehmer/innen große Hoffnungen an Gewerkschaften. Es kann vorkommen, dass eine Grundorganisation schnell gegründet wird, zum Beispiel treten bei einem Unternehmen mit 600 Beschäftigten sofort 400 der Gewerkschaft bei. Das ist eine markante Zahl, und man denkt, dass man den Arbeitgeber damit unter Druck gesetzt hat. Aber die Welt wurde nicht an einem einzigen Tag erschaffen: Man könnte ihn möglicherweise unter Druck setzen, wenn man eine gute Organisation mit vielen verärgerten Mitgliedern hat, aber wenn die Mitglieder nicht genügend Wissen

und Erfahrung haben, dann braucht so ein Prozess seine Reifezeit. Man braucht mehr als zwei Tage, um Gewerkschaftsmitglieder auf Konflikte vorzubereiten und die notwendigen Kenntnisse zu Themen wie Arbeitsrecht, Arbeitsschutz oder Verhandlungstechniken zu vermitteln. Deshalb sollten zuerst die Fundamente gelegt und ein geregeltes System der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber sollte ebenfalls aufgebaut werden.

### **Eine Gewerkschaft wird normalerweise erst dann gegründet, wenn eine Konfliktsituation vorliegt. Hat das Nachteile?**

Es ist wie bei einem Sportereignis: Ein Boxer bereitet sich auf ein Match vor und versucht herauszufinden, welche Taktik sein Gegner verfolgt. Aber wenn die Gewerkschaft unvermittelt die Rolle des Boxers übernehmen soll, dann gibt es keine Zeit zur Vorbereitung, denn der Druck ist groß und wir müssen sofort in den Ring steigen. Wenn ich unvorbereitet ein Unternehmen mit 600 Beschäftigten angreife, in dem ich als Betriebsgewerkschaft 400 unerfahrene Mitglieder habe, dann sind alle Bemühungen zum Scheitern verurteilt. Es ist viel konstruktiver, mit dem Arbeitgeber Schritt für Schritt zu verhandeln. Dann kann die Gewerkschaft zum Beispiel in der ersten Runde erreichen, dass die Beschäftigten mit geeigneten Arbeitsschutzschuhen versorgt werden, oder dass sie gekühlte Getränke erhalten, wenn die Temperatur über 24 Grad steigt. Wenn wir im Betrieb derartige Probleme haben, dann verhandeln wir nicht über Löhne. Wenn ich dann nach drei Jahren einen Streik organisiere, habe ich bereits mindestens zweimal mit dem Arbeitgeber verhandelt, ich kenne seine Methoden und meine Position wird wesentlich günstiger sein. Ich werde natürliche neue Themen finden, aber ich werde zumindest seinen Stil und seine Kampfmethoden kennen. Ich werde wissen, worauf ich mich vorbereiten muss. Es wird mir auch klarsein, was wir bereits erreicht haben und bei welchen Themen wir als Gewerkschaft noch weitere Zugeständnisse erreichen können. Ein Streik oder eine Aktion bedeuten immer eine neue Phase in den Arbeitsbeziehungen. Ich denke, in Ungarn gibt es dafür keine Tradition, denn die Beschäftigten müssen zuerst verstehen, dass sie nicht nur dann eine Gewerkschaft brauchen, wenn es im Betrieb Ärger gibt. Wir gehen nicht erst dann zum Zahnarzt, wenn wir Zahnschmerzen haben, auch regelmäßige Kontrolle spielt eine wichtige Rolle.





Beim Hochsprung trainiert man auch nicht gleich auf sechs Meter, wir legen die Messlatte Schritt für Schritt etwas höher ... Wir setzen uns Ziele und wenn wir uns gründlich vorbereitet haben, dann können wir die notwendigen Maßnahmen einleiten.

Wir wollen keinen kurzfristigen Erfolg. Wir verfolgen langfristige Ziele, deshalb müssen wir langsam und vorsichtig vorgehen. Oder besser gesagt, das Tempo ist nicht wichtig. Wir müssen unsere Situation richtig einschätzen, einen Plan haben und bedächtig vorgehen. Wir dürfen nicht voreilig oder unüberlegt handeln. Wenn man mit einem Auto zu schnell fährt und die Bremsen versagen, dann hat man große Probleme. Wir planen langfristig, denn wir wissen, dass auch die Arbeitgeber langfristig planen. Die Gewerkschaft ist teilweise wie eine Versicherung. Ich sage immer wieder: Wir sollen nicht erst dann eine Gewerkschaft gründen, wenn es Probleme gibt. Das heißt, die Arbeitnehmer sollen nicht warten, bis die Gewerkschaft die Probleme löst, denn die Gewerkschaft wird ohne Mitglieder keinen Erfolg haben. Also beitreten und etwas gemeinsam erreichen. Hier liegt unsere Verantwortung, denn an uns liegt es, dass wir unsere Situation mit guten Praxisbeispielen verständlich kommunizieren. Ich will nicht anderen Kollegen und Kolleginnen die Schuld für unsere Probleme geben.



Sie stehen oft unter großem Druck und unter Handlungszwang. Aber wir müssen aus diesen Fehlern lernen und die Konsequenzen ziehen. Es kostet viel Überzeugungsarbeit, bis die Betroffenen verstehen, warum sie rechtzeitig eine Interessenvertretung einrichten sollen. Begriffe wie Solidarität und Zusammenhalt scheinen heutzutage aus der Mode gekommen zu sein. Viele streben nach Selbstverwirklichung und Individualismus: Fotografie alles sofort und teile deine Bilder mit Freunden auf Facebook. Man hört oft, die junge Generation mit ihren smarten oder eher "dummen" Handies sei anders als die Generation ihrer Eltern oder Großeltern. Aber auch die junge Generation braucht die Erfahrung des kollektiven Handels. Ein gutes Beispiel dafür sind die Festivals: viele gleichgesinnte Menschen an einem Ort, sie teilen sich hier Werte und Normen, sie hören gemeinsam Musik oder sind Teil einer kulturellen Gemeinschaft. Die Gewerkschaften müssen dafür sorgen, dass eine kollektive Erfahrung entsteht. Wir dürfen nicht abwarten, bis wir die Schmerzgrenze erreicht haben. Was wir brauchen, ist eine Gewerkschaft, die als Gemeinschaft vieler Menschen vorbeugend handelt und nicht nur notgedrungen akute Probleme löst.

**Wie wird eine betriebliche Grundorganisation gegründet? Was ist dabei zu beachten?**

Es gibt zwei Möglichkeiten. Eine Möglichkeit ist es, wenn uns Kollegen und Kolleginnen aus einem Betrieb ansprechen. In diesem Fall kämpfen sie bereits mit ernsthaften Problemen. Wenn in einem Unternehmen Frieden herrscht, denkt niemand daran, eine Gewerkschaft zu gründen. Aber wenn es Probleme mit dem Management und der Unternehmensführung gibt, dann suchen die Kollegen und Kolleginnen nach einem Ausweg und die Lösung könnte die Grün-

dung einer Gewerkschaft sein. Die andere Möglichkeit ist, wenn eine Branchengewerkschaft eine Betriebsgewerkschaft gründet. Es ist dabei sehr wichtig, dass sich die Beschäftigten über ihre Rechte im Klaren sind. Sie haben ein Recht darauf, eine Gewerkschaft zu gründen - und das entspricht auch ihren Interessen. Viele Arbeitgeber sagen: "Da rennt ihr bei mir offene Türen ein, denn wir können jederzeit über Löhne verhandeln." Wenn aber jemand versucht, einen Human Resources- oder Senior-Manager aus der Produktion anzusprechen und sagt, "Entschuldigen Sie, Chef oder Chefin, lassen Sie uns über die Löhne reden", dann ist es uns allen klar, dass so ein Versuch scheitert. Es ist nicht immer einfach, eine Betriebsgewerkschaft zu gründen, weil die Voraussetzungen fehlen. Zum Beispiel kennen wir niemanden im Betrieb, mit dem wir in Kontakt treten könnten. Wir müssen zuerst ein Netzwerk aufbauen. Das geschieht meistens mit Fragenbogen- und Flyer-Aktionen. Zuerst müssen wir eine bestimmte Anzahl von Beschäftigten überzeugen. Diese Kolleginnen und Kollegen treten dann hoffentlich der Vasas-Gewerkschaft bei und die betrieblichen Gewerkschaftsmitglieder werden gleichzeitig Mitglied des zentralen Vasas-Gewerkschaftsverbandes.

In allen Betrieben mit mindestens zehn Gewerkschaftsmitgliedern kann eine betriebliche Interessenvertretung gegründet werden. Vertreter der zentralen oder regionalen Gewerkschaftsleitung laden dann die Mitglieder aus dem Betrieb zu einer Gründungsversammlung ein. Die betrieblichen Kollegen und Kolleginnen erklären hier erneut ihren Wunsch auf eine Grundorganisation. Sie wählen aus ihren Reihen eine(n) betriebliche(n) Vorsitzende/n, eine(n) stellvertretende(n) Vorsitzende/n und eine/n Kassierer/in. Diese gewählten Funktionäre

sind arbeitsrechtlich geschützt. Damit ist in diesem Betrieb eine betriebliche Grundorganisation mit zehn Mitgliedern entstanden. Im nächsten Schritt schickt die Vasas-Zentrale ein Schreiben an den Arbeitgeber, in dem der Arbeitgeber offiziell über die Gründung der betrieblichen Grundorganisation benachrichtigt wird. Sobald wir vom Arbeitgeber eine Rückmeldung erhalten, laden wir ihn zu einem Treffen ein. Bei diesem Treffen legen wir das Statut von Vasas vor. Im weiteren erhält der Arbeitgeber eine Liste der Gewerkschaftsmitglieder, weil der Arbeitgeber den Mitgliedsbeitrag vom Gehalt abzieht und an die Gewerkschaftszentrale überweist. Die Gewerkschaftsmitglieder müssen sich schriftlich äußern, dass sie mit diesem Verfahren einverstanden sind. Wenn ein Mitglied damit nicht einverstanden ist, dass der Arbeitgeber von seiner Mitgliedschaft in Kenntnis gesetzt wird, dann ist es natürlich auch möglich, den Mitgliedsbeitrag eigenständig zu überweisen. Das passiert aber immer seltener. Wir klären den rechtlichen Hintergrund, wer wir sind, wie wir arbeiten usw. und dann beginnt die praktische Gewerkschaftsarbeit im Betrieb. Im ersten Schritt organisieren wir gewerkschaftliche Bildungsprogramme für die Mitglieder und für die gewählten Gewerkschaftsfunktionäre. Vasas hat hierfür ein Bildungsangebot entwickelt. Hier möchte ich die Rolle des TPI<sup>1</sup>-Büros in Kecskemét erwähnen. Bei der Ausbildung der gewählten Gewerkschaftsfunktionäre erhalten wir von den TPI-Kollegen sehr viel Unterstützung. Auch aktive Gewerkschaftsmitglieder können an diesen Bildungsmaßnahmen teilnehmen. In der Anfangsphase bekommt die neugegründete Grundorganisation Unterstützung von der Vasas-Zentrale. Der Vorsitzende, der stellvertretende Vorsitzende und der Regionalvertreter sind in dieser Aufbauphase intensiv involviert. Nach der Aufbauphase trägt der Regionalvertreter die Verantwortung dafür, dass das Tagesgeschäft rechtmäßig verläuft. Unser Ziel ist es natürlich, eine selbstständige und funktionsfähige Grundorganisation im Betrieb aufzubauen.

### **Wie unterstützt Vasas als Branchengewerkschaft die betrieblichen Interessenvertretungen?**

Es ist sehr wichtig, dass wir mit den betrieblichen Grundorganisationen in einem kontinuierlichen Kontakt stehen. Das geschieht entweder durch persönliche Treffen, über das Internet oder mit-



hilfe mobiler Kommunikationsgeräte. Die persönliche Präsenz kann durch das Internet nicht ersetzt werden. Natürlich stehen wir der Betriebsorganisation zur Seite, wenn die Kollegen und Kolleginnen einen unabhängigen Experten benötigen, der bei Lohnverhandlungen, beim Abschluß eines Tarifvertrages oder bei einem ernsthafteren Rechtsstreit mit dem Arbeitgeber oder bei einem Arbeitssicherheitsproblem professionelle Unterstützung geben kann.

Ein guter und erfolgreicher Interessenvertreter muss vielseitig qualifiziert sein. Vasas bietet ein spezialisiertes Bildungsangebot – wir wollen das Potenzial aller Kollegen nützen. Wenn also jemand zum Beispiel geschickt verhandeln kann, dann schicken wir ihn zu Verhandlungstrainings, damit er sich weiterentwickelt. Wenn jemand geschickt Kampagnen organisiert, dann bekommt er Unterstützung in diesem Bereich. Gewerkschaftsarbeit ist keine One-Man-Show. Gewerkschaftsarbeit funktioniert nur dann, wenn wir die Verantwortung und die Aufgaben teilen. Ein kollektives Erfolgserlebnis verleiht viel Kraft und Motivation für die Zukunft. Ein wichtiger Bereich ist auch das Arbeitsrecht. Als Vertrauensmann oder Vertrauensfrau ist man hier vermutlich weniger versiert als die Vorsitzenden der Grundorganisation. Professionelle Leistungen erwarten wir auch von unseren Arbeitsschutzbeauftragten. Wenn ein Kollege als Mitglied der Verhandlungsdelegation bei Tarifverhandlungen mitwirkt, bieten wir Schulungen zu diesem Thema. Vasas hat eine Strategie für Chancengleichheit entwickelt. Unsere Kollegen und Kolleginnen haben unterschiedliche Qualifikationen, sie vertreten unterschiedliche Bereiche und wir versuchen sie dort einzusetzen, wo sie uns und

der gemeinsamen Sache am meisten helfen können. Nicht alle Kollegen wollen als Gewerkschaftssekretär in einem sehr dynamischen Umfeld arbeiten. Aber wenn derselbe Kollege ein guter Fachmann in Fragen Arbeitszeitmodelle ist, dann hilft er uns in diesem Bereich. Eine Organisation wird mit der Zeit immer komplexer und es gibt immer neue Aufgaben für die Gewerkschaft.

Die Praxis zeigt, dass eine gut funktionierende Branchengewerkschaft Mitglieder braucht, die sich kontinuierlich weiterbilden. Nur so können wir mit der anderen Seite mithalten. Die Erfahrungen und Methoden ändern sich ständig. Wir brauchen einen kontinuierlichen Abstimmungsprozess zwischen den betrieblichen Grundorganisationen, der regionalen Vertretung und den Arbeitgebern, denn wir wollen bessere Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten schaffen. Zufriedene Beschäftigte achten am besten auf ihre eigene Sicherheit und Gesundheit.

<sup>1</sup> TPI Győr Nonprofit Kft.



# Eine neue Grundorganisation von Vasas stellt sich vor

Interview mit **Béla Nagy**, Vorsitzender von Vasas Lökösök

## *Wie wurde die Grundorganisation bei euch gegründet?*

Es war ein langsamer Prozess. Wir haben im letzten Sommer begonnen und es dauerte bis Oktober, ehe wir genügend Kollegen hatten, um eine Gewerkschaft zu gründen. Gelinde gesagt waren die Kollegen alle ein wenig schüchtern - ich weiß nicht, warum. Ich versuche immer wieder mit den Kollegen zu reden, ich spreche auch die neuen Beschäftigten an. Ich bin da in einer etwas schwierigen Situation, weil wir viele Externe haben. Viele kommen aus ganz anderen Branchen, viele bleiben nicht einmal bis zum Ende der Probezeit. Sie verlassen das Unternehmen sehr schnell. Viele haben

aber auch Angst, sie sagen: "Ich werde gekündigt, wenn ich beitrete." Das heißt, sie denken, dass sie entlassen werden oder in eine niedrigere Position versetzt werden, wenn sie der Gewerkschaft beitreten. Ich habe schon oft zu erklären versucht, dass so etwas nicht vorkommen kann, der Arbeitgeber wird dich nicht rausschmeißen weil du Gewerkschaftsmitglied bist. Letzten Endes aber haben wir es doch geschafft, die Betriebsgewerkschaft zu gründen. Bei der Gründungsversammlung waren alle ein bisschen müde, denn die meisten Kollegen kamen aus der Nachtschicht. Einige sind beinahe eingnickt. Aber die Erfahrungen waren insgesamt positiv. Die Kollegen, die kamen,

dachten, dass eine Grundorganisation eine wichtige Angelegenheit ist.

## *Welche Unterstützung hast du von Vasas bekommen, oder bekommst du immer noch Hilfe?*

Die Experten von Vasas haben uns von Anfang an geholfen. Sie haben uns mit praktischen Ratschlägen und Schulung auf die neuen Aufgaben vorbereitet. Sie haben uns erklärt, wie eine Gründungsversammlung verläuft und wie eine betriebliche Interessenvertretung funktioniert. In dieser Aufbauphase haben wir sehr viel Unterstützung erhalten. Sie helfen uns immer noch, sie beantworten unsere Fragen. Wir bekommen auch Hilfe in







der täglichen Arbeit, zum Beispiel wenn wir einen offiziellen Brief schreiben sollen. Auch bei sonstigen Angelegenheiten, wenn ich ein Problem oder eine Frage habe, helfen sie mir.

**Welche Interessenvertretungsarbeit leistet ihr als neu gegründete Grundorganisation?**

Wir hatten bisher zwei Flugblatt-Aktionen, und ich denke, beide Aktionen wurden von den Kollegen positiv aufgenommen. Alle haben sie ein Flugblatt mitgenommen. Es war nicht so, dass jemand keines wollte. Niemand sagte, dass er kein Interesse habe oder dass ihm die Sache egal sei. Einige haben sogar die Beitritts-erklärung ausgefüllt.

Nach den Flugblatt-Aktionen kamen alle zu mir und sagten: "Ich habe gehört, du bist hier der Vorsitzende. Erzähl mal, was macht die Gewerkschaft? Was wird passieren?" Die Kollegen haben viele Fragen gestellt. Sie haben auch von ihren Problemen erzählt. Zum Beispiel, dass die Arbeitskleidung ist nicht warm genug ist, um draußen zu arbeiten. Ob ich etwas tun kann? Ich habe dann diese Frage mit dem Management besprochen.

Wir kommunizieren mit unseren Mitgliedern, wir sammeln die Probleme im Betrieb und ich informiere die zuständigen Manager. Zu mir kommen nicht nur Gewerkschaftsmitglieder mit ihren Fragen und Problemen. Es gab welche, die ich selbst beantworten konnte, aber es gab auch Themen, für die ich Unterstützung von Vasas-Experten bekam.

Die Fragen und Probleme schreibe ich auf. Meistens geht es nicht um Kleinigkeiten, sondern um komplizierte Dinge, die man nicht von heute auf morgen lö-

sen kann. Ich treffe regelmässig die Vertreter der Personalabteilung, die Probleme werden dann auf die Tagesordnung gesetzt und wir versuchen, eine Lösung zu finden. Die Personalabteilung hat bislang nur leere Versprechungen gemacht. Wir haben da zum Beispiel ein Problem mit dem neuen Zugangstor. Es gibt einen riesigen Parkplatz. Der ist immer voll und viele Mitarbeiter stellen ihre Autos auf der Wiese oder sonstwo ab. Wir brauchen ganz einfach mehr Parkplätze. Wir haben auch schon mehrfach darauf hingewiesen, dass das Management in der Nähe des Tores weitere Stellplätze für Anlieferungen eingerichtet soll.

**Ich habe den Eindruck, dass eine Gewerkschaft auch dann gute Arbeit leisten kann, wenn es den Kollegen im Betrieb zwar gut geht, sie aber ihre Interessen nicht vertreten können. Wie kommuniziert ihr mit den neuen Kollegen und mit den potentiellen Gewerkschaftsmitgliedern? Warum lohnt es sich, einer Gewerkschaft beizutreten?**

Ja, viele Kolleginnen und Kollegen erzählen mir ihre Probleme, aber sie gehen nicht zu ihren Vorgesetzten. Sie sagen nicht: "Hör mal Chef, ich habe ein Problem. Können wir gemeinsam eine Lösung finden?" Sie trauen sich nicht, für sich selbst einzustehen. Jetzt, wo wir im Betrieb eine Gewerkschaft haben, ist die Situation einfacher, denn wir können gemeinsam Kritik äußern, wenn etwas nicht in Ordnung ist. Wir sollen keine Angst vor Kritik haben.

Ich sage immer wieder, wenn du auch Gewerkschaftsmitglied wirst, dann sind wir mehr Mitglieder und dann schaffen wir die Zehn-Prozent-Hürde. Dann können wir als repräsentative Gewerkschaft

auftreten. Wir wären beispielsweise berechtigt, Tarifverhandlungen zu führen. Wir könnten auch "Nein" zu Überstunden sagen. Wir könnten gegen die Überstunden jederzeit Überstunden anordnen und die Beschäftigten sind verpflichtet, sie zu leisten. Wir wollen, dass diese Pflicht abgeschafft wird und dass die Kollegen selbst entscheiden, ob sie Überstunden leisten wollen. Die Gewerkschaft könnte sich für Lohnerhöhung und bessere Arbeitsbedingungen einsetzen. Man könnte die Kollegen auch mit dem Argument überzeugen, dass die Gewerkschaft eine Gemeinschaft ist, die von den Mitgliedern gemeinsam weiterentwickelt werden kann. Du bist nicht alleine, wenn es um deine Rechte geht, denn du bist Mitglied einer Gemeinschaft.





# Unterstützung und Interessenvertretung

Interview mit **István Szlávik** und **Kitti Besenyi**, Vorsitzender und stellvertretende Vorsitzende der MBMH Vasas Grundorganisation

**Was hat euch dazu bewegt, der Gewerkschaft beizutreten und nun als gewählte Gewerkschaftsfunktionäre zu arbeiten?**

Kitti Besenyi: Ich arbeitete in der Produktion, genauer in der Lackiererei. Es kam dort zu einem Führungswechsel, später zu Problemen und Konflikten. Es passierten Dinge, die eigentlich nicht vorkommen dürften. Ich dachte, das ist so nicht rechtens. Die ungerechte Behandlung von Kolleg/innen hat mich schon immer gestört. Die Ungerechtigkeiten im Betrieb haben mich geärgert, und dann habe ich Vasas kontaktiert. 2016 war ich schon seit zwei Jahren im Werk, aber ich hatte noch nie etwas von der Gewerkschaft gehört. Das Werk ist ein geschütztes Umfeld, es kommen keine Informationen von außen herein und es werden auch keine Informationen weitergegeben. Inzwischen ist das etwas lockerer geworden in der Lackiererei, jetzt ist alles ein wenig freier. Ich wurde dort zur Vertrauensfrau gewählt, so bin ich zur Gewerkschaft gekommen.

Ich war von Anfang an sehr aktiv in der Gewerkschaft, besonders während der Streikperiode, da war ich in der Mitte des Geschehens. Früher wusste ich nichts über die Gewerkschaft, aber ich fand die Gewerkschaftsarbeit faszinierend und ich habe alles darüber in der Praxis gelernt.

**Du hast also ein starkes Gerechtigkeitsgefühl? Es stört dich, wenn die Rechte der sogenannten einfachen Menschen verletzt werden?**

Kitti Besenyi: Ja, zum Beispiel, wenn ein Schichtleiter versucht, seinen eigenen Willen durchzusetzen. Das ist nicht rechtens, denn es widerspricht den Unternehmensgrundsätzen. Diese Grundsätze gelten auch für den Schichtleiter, denke ich. Das war bei uns nicht immer der Fall, aber die Situation ist seitdem etwas besser geworden. Ich bin jetzt seit November 2017 freigestellt und seitdem arbeite ich nur für die Gewerkschaft.

Istvan Szlavik: Bei mir kam alles etwas anders. Ich arbeite seit Anfang 2011 im

Werk. Nach einem Monat hat man mich nach Deutschland geschickt, um die dortigen Arbeitsabläufe kennenzulernen. Dann war meine Mutter krank geworden und an einem Freitag mußte ich sie ins Krankenhaus bringen. Ich konnte niemanden anrufen, telefonisch war kein Manager erreichbar. Ich konnte nur mit dem damaligen Gewerkschaftsvorsitzenden reden. Ich bat ihn um Hilfe. Ich habe ihm gesagt, ich will zwei Wochen zu Hause zu bleiben, weil meine Mutter im Krankenhaus liegt und ich kann jetzt nicht zurück zur Arbeit. Er war der einzige, der mir half und ich fand seine Hilfsbereitschaft sehr sympathisch. Ich befand mich damals in einer sehr schwierigen Situation und er war bereit, zu helfen. Ich konnte zwei Wochen zu Hause bleiben. Ich begann mich für die Gewerkschaft zu interessieren. Der Gewerkschaftsvorsitzende erklärte, wie die Gewerkschaft funktioniert und er sagte auch, dass sie nach Vertrauensleuten suchen. Er sagte, es würden demnächst Vertrauensleutewahlen stattfinden und ich soll kandidieren. Die Kollegen haben mich zu ihrem Vertrauensmann gewählt. Damals haben wir nur in einer Schicht gearbeitet, wir reden ja über Herbst 2011. Alle hatten Probleme und ich war das Sprachrohr der Kollegen. Dann wurde der Zwei- und Drei-Schicht-Betrieb eingeführt. Ich blieb weiterhin Vertrauensmann und wurde mit immer mehr Aufgaben betraut. Ich sprach wöchentlich mit den Schichtleitern und informierte sie über die Probleme in der Produktion. Ich befand mich bald mittendrin in der Gewerkschaftsarbeit. Ich nahm an Bildungsmaßnahmen teil und ab 2011/ 2012 ging ich zu gemeinsamen Schulungen mit den deutschen Kollegen. Ich war damals immer noch ein einfacher Vertrauensmann. 2014 verließ der damalige stellvertretende Gewerkschaftsvorsitzende das Unternehmen und der Vorsitzende fragte mich ob ich als Vorsitzender





der Grundorganisation arbeiten möchte. Ich habe sofort zugesagt. Neben der Gewerkschaftsarbeit arbeitete ich noch ein halbes Jahr lang in drei Schichten, das heißt, meine Freistellung lief sehr langsam, aber ich bin nun freigestellt. Ich arbeite jetzt im Gewerkschaftsbüro und ich kann mich vollständig auf die Gewerkschaftsarbeit konzentrieren.

**Habt ihr früher gewusst, was eine Gewerkschaft ist?**

Istvan Szlavik: Ich war auf der Berufsschule. Als Auszubildender lernte ich dort die Grundlagen von Betriebswirtschaft kennen. Dabei habe ich auch etwas über Gewerkschaft, Betriebsrat und Arbeitsschutz erfahren. Später habe ich oft in den Nachrichten über die Gewerkschaften gehört, vor allem, als die Eisenbahngewerkschaften gestreikt haben. Die Gewerkschaften kannte ich also nur indirekt, direkt habe ich die Gewerkschaft hier im Werk kennengelernt.

Kitti Besenyi: Ehrlich gesagt haben wir in der Schule nie etwas über die Gewerkschaft gehört. Dann begann ich hier zu

arbeiten. Ich hörte, dass es eine Gewerkschaft gibt, aber mir war es nicht klar, was sie tut, wie sie arbeitet, ich hatte keine Informationen darüber. Da begann ich mich für die Gewerkschaften zu interessieren. Ich wollte wissen, welche Befugnisse eine Gewerkschaft hat, wie die Gewerkschaft helfen kann, wenn die Beschäftigten Probleme haben.

**Wenn dich jemand jetzt fragen würde, was eine Gewerkschaft ist, wie würdest du antworten?**

Kitti Besenyi: Nun, die offizielle Antwort lautet: Die Gewerkschaft steht für Interessenvertretung. Ich finde, es ist verständlicher, wenn ich sage: Die Gewerkschaft unterstützt ihre Mitglieder, wenn sie Probleme mit der Werksleitung haben. Oft kommen die Kolleginnen und Kollegen auch zu uns, wenn sie private Probleme haben. In vielen Fällen können wir helfen. Wir vertreten auch die Interessen unserer Mitglieder, wenn ein Disziplinarverfahren droht. Die Beschäftigten wissen es, dass wir ihnen beistehen, wenn sie wegen eines Problems in die Personalabteilung zitiert werden. Ich denke, es ist

wichtig, dass die Beschäftigten wissen, dass es eine Gewerkschaft gibt und dass wir in der Lage sind, ihnen zu helfen.

Istvan Szlavik: Für viele Menschen ist es eine enorme Hilfe, wenn zum Beispiel der Vertrauensmann ihre Problem anhört und weiterleitet. Die Vertrauensleute müssen immer ein offenes Ohr für die Probleme der "Basis" haben. Wir hatten viele Kollegen, die kündigen wollten, und ich konnte sie überzeugen, doch zu bleiben. Die Kollegen erzählten mir ihre Probleme und ich habe die verantwortlichen Manager darüber informiert und so Verbesserungen erreicht. Die Kollegen haben dann immer gesagt, ja, das ist Sinn und Zweck einer Gewerkschaft. Die Menschen haben oft ein völlig anderes Bild von der Gewerkschaft. Dieses Bild stammt noch aus den Zeiten vor der Wende. Manche Kollegen denken positiv über die Gewerkschaft, weil sie Gewerkschaftsmitglieder in der Familie hatten. Viele Kollegen haben aber immer noch negative Vorurteile gegenüber den Gewerkschaften.

Wenn es zu einem Disziplinarverfahren kommt, dann werden wir oft angerufen:





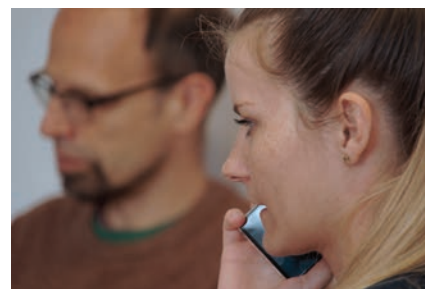
In einer halben Stunde beginnt mein Disziplinarverfahren, ich werde gekündigt, was soll ich jetzt tun, ich bin unschuldig, die Vorwürfe sind unberechtigt und haltlos. Wir kennen viele solche Fälle. Wenn die Sache wirklich ernst ist, dann sagen wir, dass ein Gewerkschaftsmitglied berechtigt fordern kann, einen Vertreter der Betriebsgewerkschaft beim Disziplinarverfahren dabei zu haben. Wenn wir da aber zufällig gerade anderweitig beschäftigt sind, kann der Betroffene fordern, dass das Disziplinarverfahren auf einen späteren Zeitpunkt verlegt wird. Bei der Anhörung versucht der Arbeitgeber oft, die Ereignisse ganz anders zu interpretieren, er legt den Beschäftigten Worte in den Mund, die sie nie gesagt haben, oder versucht sie in eine ganz unmögliche Situation zu bringen. Die Arbeitnehmer/innen bekommen dann Angst, das erschwert die Situation. In vielen Fällen beruhigen sich die Leute, wenn jemand von der Gewerkschaft mit anwesend ist, sie sind entspannter und wagen, dem Arbeitgeber zu widersprechen. Sie wollen dabei auch von der Gewerkschaft beraten werden. Das ist immer ein positives Zeichen für uns. Solche Personalgespräche nehmen dann einen ganz anderen Verlauf. Es macht einen gewaltigen Unterschied, ob die Gewerkschaft bei einer Anhörung in einem Disziplinarverfahren oder bei der Aufklärung eines Konfliktfalles von sexueller Belästigung oder Mobbing am Arbeitsplatz anwesend ist. Wenn es zu solchen Vorfällen und Verfahren kommt, dann ist die Gewerkschaft die erste Anlaufstelle für die Kolleginnen und Kollegen.

Oft treten die Kollegen und Kolleginnen der Gewerkschaft bei, wenn es Probleme und Ärger am Arbeitsplatz gibt. Vor einer Woche kam eine Kollegin ins Gewerkschaftsbüro. Sie berichtete, dass der Arbeitgeber sie an einen anderen Arbeitsplatz versetzt hatte und sie dort Proble-

me mit ihren Händen bekam. Eine Hand wurde ihr inzwischen eingegipst, usw... Jetzt brauchte sie Hilfe, denn sie wollte an einen anderen Arbeitsplatz versetzt werden. Ich sage immer wieder, viele Kollegen denken, dass eine Gewerkschaft wie eine Versicherungsgesellschaft funktioniert. Wenn sie Probleme haben, wollen sie Leistungen erhalten. Kaum jemand macht sich dabei Gedanken über Zusammenhalt, Einheit und Solidarität. Wenn wir uns gemeinsam Ziele setzen und gemeinsam eine Aktion planen, dann unterstützen uns die Leute zwar mündlich, aber wenn die Sache ernst wird, machen viele von ihnen eine Kehrtwende und wollen von der Konfliktsituation nichts mehr wissen. Dabei macht es keinen Unterschied, ob die Kollegen 18 oder 30 oder 40 Jahre alt sind. Ich denke, das ist ein riesengroßes Problem.

Ich denke, es ist ein großer Vorteil, dass die Gewerkschaft von Anfang an am "Welcome Day" teilnimmt. Die Gewerkschaftsvertreter präsentieren dabei ihre Arbeit und versuchen Interesse für den Gewerkschaftsgedanken zu wecken. Wir haben einen Vorteil gegenüber anderen Werken, denn ich weiß, dass es diese Möglichkeit nicht überall gibt. Einmal in die Woche bekommen wir eine halbe Stunde, wenn den Neuanfänger/innen das Werk vorgestellt wird. Wir können uns präsentieren, ebenso der Betriebsrat und die andere repräsentative Gewerkschaft im Betrieb. Während der Anfangszeit, als wir noch in Deutschland an Schulungsmaßnahmen teilnahmen, gab es in den deutschen Werken jeden Monat einen Tag der offenen Tür. Die ungarischen Führungskräfte und auch ein Vertreter der Gewerkschaft nahmen an den Veranstaltungen teil. Man konnte direkt mit ihnen sprechen. Das waren noch andere Zeiten: Die Probleme der ungarischen Arbeitnehmer, Arbeitsbedingungen, Wohnungsfragen usw.

haben damals noch eine viel wichtigere Rolle gespielt.



# Was macht eine Gewerkschaft aus? Bildung, Einsatz, Gemeinschaft!

**Patrik Kovács**, Bildungsreferent, TPI Győr Nonprofit Kft, Büro Kecskemét

## Sich weiterbilden ist wichtig!

Wenn jemand für eines der hiesigen Automobilunternehmen arbeitet, dann hat er meistens keine Kenntnisse über die Gewerkschaft. Es gibt keinen täglichen Kontakt zur Gewerkschaft, man hört wochen- oder monatelang nichts über ihre Aktivitäten. Bestenfalls erfährt man vielleicht, dass es eine Gewerkschaft gibt und dass sich die Mitglieder mit irgendwelchen Problemen herumquälen, aber man weiß nicht, worum es eigentlich geht. Wenn man sich dann ein wenig annähert und ein wenig Einblick bekommt, dann wird klar, dass die Gewerkschaft über viele nützliche Informationen verfügt, z. B. über Lohnverhandlungen und Zuschläge. Über den aktuellen Stand der Dinge innerhalb und außerhalb eines Betriebes kann man durch die Gewerkschaft viel erfahren. Die Personalabteilung und die Unternehmensleitung geben dagegen oft nur zögerlich Auskunft, wenn es um ein spezifisches Problem geht.

Diejenigen, die eine Interessenvertretung von der Basis her aufbauen, haben oft kein klares Bild über die Möglichkeiten und Befugnisse einer Gewerkschaft, sie wissen nicht, wie so eine Organisation funktioniert. Diejenigen, die sich ein etwas mehr für ihre eigene Zukunft und für die Gewerkschaft interessieren, können von der TPI und von Vasas Unterstützung bekommen. Die dort angebotenen Bildungsmaßnahmen sind eine Chance, ein Schlüssel. Wir schulen Kollegen, die nachhaltige Lösungen herbeiführen, nicht länger auf die Ideen des Managements warten und ihre Probleme selbstständig lösen wollen. Wir wollen kreative Menschen ausbilden, die innerhalb ihrer eigenen Organisation nachhaltig arbeiten

können, sich auf die örtlichen Gegebenheiten einstellen und die Organisation von innen her entwickeln.

Oft kommen neue Vertrauensleute aus neuen Produktionsbereichen zu uns. Sie sagen, sie hätten von einer Gewerkschaftsinitiative gehört und wollten sich anschließen. Davon mussten wir sie nicht überzeugen, sie sind aus eigener Initiative zu uns gekommen und bieten ihre Mitwirkung an. Wir sagen dann, kommt und seht euch unser Bildungsangebot an, dann entscheidet ihr, was ihr in der täglichen Arbeit brauchen könnt. Unser Angebot ist wie ein Werkzeugkasten, aus dem jeder das Werkzeug nimmt, das am besten zu ihm oder zu seinem Gebiet passt. Es kann sein, dass sich jemand von der schweigenden Mehrheit abhebt, indem er überall und aktiv Flugblätter oder Aufkleber verteilt. In den letzten Monaten sind wir endlich soweit, dass neue Vertrauensleute zu uns gekommen sind, die nach Wissen dürsten. Sie wollen an Schulungsmaßnahmen teilnehmen, sie wollen die Grundlagen der Gewerkschaftsarbeit kennenlernen, damit sie später erfolgreich damit arbeiten können. Wir halten es für sehr wichtig, dass die neugewählten Vertrauensleute nicht das Gefühl bekommen, dass sie zwar gewählt worden sind, sich aber ein halbes Jahr niemand um sie kümmert. Wir wollen baldmöglichst mit ihrer Grundausbildung starten, damit sie selbstständig arbeiten können. Jeder macht am Anfang kleine Fehler, es ist unsere Aufgabe, sie auf diesem Weg zu begleiten. Wir wollen ihnen gute Lösungen anbieten.



Es gibt Gewerkschaftsmitglieder und Funktionäre, die unglaublich enthusiastisch sind. Sie zeigen großes Interesse und nehmen an den praktischen Übungen teil, sie lachen und haben gute Ideen, sie schlagen kreative Lösungen vor. Sie sagen am Ende des Tages, dass dies ein fantastisches Training war, sie haben eine neue Methode kennengelernt, die ganz selbstverständlich zu sein scheint, trotzdem sind sie früher nicht auf diese Idee gekommen. Es ist möglich, dass sie die Methode dann doch nicht anwenden, aber sie haben eine Chance bekommen.





**Klein Magdolna**, Bildungsreferentin, TPI Győr Nonprofit Kft, Büro Kecskemét



## Der Erfolg einer Gewerkschaft hängt von der Kommunikation ab

Gewerkschaften müssen ein Selbstbild nach außen projizieren, damit sie sichtbar werden, damit jeder sehen kann, was sie machen. Das Problem ist, dass die Menschen die Arbeit der Gewerkschaft nicht wahrnehmen. Die Gewerkschaften sind nicht obsolet geworden, aber sie brauchen neue Ideen, eine neue Einstellung, frische Impulse. Die Organisation muss ein wenig modernisiert werden, damit sie auf mehr Interesse stößt. Das habe ich bei der TPI erkannt: Kommunikation ist eine vielseitige Tätigkeit. Kommunikation und Motivation sind besonders wichtig.

Es ist zum Beispiel wichtig, mit den Leuten zu reden und einfache Fragen zu stellen. Was passiert bei euch im Betrieb? Es stellt sich dann heraus, dass die Probleme überall sehr ähnlich sind. Hör mal, frage ich, wie wehrt ihr euch dagegen? Dann bekomme ich keine Antwort mehr. Dann frage ich, habt ihr keine Gewerkschaft? Nein. Was ist eine Gewerkschaft? Hast du noch nie davon gehört? Doch, aber was ist das? Und dann erkläre ich es meinem Gesprächspartner: Je mehr Mitglieder es in einem Betrieb gibt, desto besser könnt ihr über die Löhne oder über bessere Arbeitskleidung und gute Arbeitsbedingungen verhandeln. Es macht schon einen Unterschied, ob du 50 oder 100 Prozent Überstundenzuschlag bekommst. Da fragen dann schon viele Leute, wie das geht. Manche treten bei uns ein und werden aktiv, aber es gibt auch welche, die sagen, dass die Gewerkschaften sowieso nichts tun können.

Kommunikation ist wichtig, weil man viele Informationen bekommt.: über den Betrieb, den Produktionsbereich, die Probleme der Menschen, wie die Chefs

sich verhalten, welche Probleme es im Betrieb gibt. Der Hauptvertrauensmann, der Vorsitzende und sein Stellvertreter sollen auch kommunizieren, denn die Informationen fließen von oben nach unten und von unten nach oben. Auch die Mitarbeiter wollen informiert werden. Manche Informationen sind schwer an die Adressaten zu bringen, wenn wir die aktuellen Themen ausschließlich auf den schwarzen Brett, in Zeitungen und bei Versammlungen kommunizieren. Wir sollen auch über unsere Erfolge berichten. Wofür kämpft die Gewerkschaft, was sind die nächsten Schritte? Es gehört ebenfalls zur Kommunikation, wenn ein Vertrauensmann die Werksleitung über eine Konfliktsituation informiert. Es ist sehr wichtig, wie er sich in einer solchen Situation verhält und wie er dabei spricht.

Kommunikation kann Menschen motivieren und Menschen wachrütteln. Ich sage den Arbeitern oft, dass TPI die Gewerkschaften stärkt. Manche fragen gleich zurück: „Existiert die Gewerkschaft überhaupt?“ Dann erzähle ich ihnen einige Dinge. „Wirklich, das ist interessant“, sagen sie dann. Man kann auf diese Weise Interesse wecken, denn die Menschen sehen, dass du Recht hast und dass die Gewerkschaft wieder stark werden sollte. Vertrauensleute fühlen sich oft nicht motiviert genug, obwohl sie die wichtigste Arbeit in der Betriebsgewerkschaft leisten. Sie treffen die Kolleginnen und Kollegen jeden Tag, sie können Mitglieder werben. Wenn ein Vertrauensmann nichts tut, dann passiert nichts in der Gewerkschaft.

**István Csercsa**,  
Hauptvertrauensmann, MBMH Vasas  
Grundorganisation

## Die Arbeitnehmer sollen für sich selbst eintreten. Nur dann können wir ihre Interessen vertreten

Ich habe allen gesagt, dass sie mich jederzeit ansprechen können, aber die Kollegen müssen auch für sich selbst eintreten. Ich unterstütze die Kollegen, sie bekommen jede Hilfe, aber sie müssen auch selbst aktiv werden. Ohne ihre Mitwirkung gibt es keine Änderung. Wenn sie mich nicht unterstützen, dann stehe ich allein vor der Werksleitung. Wenn aber eine Gemeinschaft etwas fordert, dann kann sie etwas erreichen. Die Leute müssen aktiv werden, viele aber halten sich zurück. Sie wissen, dass es Probleme gibt, trotzdem tun sie nichts.





## Die Gedanken von Gewerkschaftsmitgliedern und Vertrauensleuten

“Alle, die hier sind, haben einen eigenen Grund dafür, aber sie wollen auch die Interessen einer Gemeinschaft vertreten. Wir leisten diese Arbeit ehrenamtlich. Wir wollen anderen helfen. Manche Kollegen haben nur ein großes Mundwerk, aber sie wollen nicht beitreten. Wir haben aber auch Mitglieder, die super Ideen haben – es ist wichtig, dass sie uns kennenlernen und in der Gewerkschaft mitmachen.” (S. Z., Hauptvertrauensmann)

“Man traut sich nur dann, eine direkte Änderung herbeizuführen, wenn andere hinter einem stehen. Wenn jemand keine Unterstützung bekommt, dann wird er rechtliche Probleme bekommen und er wird in eine unmögliche Situation gebracht. Aber was passiert dann, wenn die Werkleitung mit ihm reden will und er geht nicht alleine hin, sondern mit 15 anderen Kollegen? Wir brauchen einen hohen Organisationsgrad, wir müssen stark werden. Gewerkschaften

können alleine nichts erreichen. Aber wenn eine Organisation gute Strukturen hat und gut funktioniert, dann gibt es keine Probleme. Auch gute Aktionen sind wichtig, Plakat-Aktionen oder die direkte Kommunikation mit den Beschäftigten. Kommunikation ist eine wichtige Voraussetzung. Die Gewerkschaft soll einen hohen Organisationsgrad im Betrieb haben, das ist unser Ziel.”

“Bei der Gründung der Gewerkschaft hat uns motiviert, dass die Kollegen aus der Produktion nicht mit den Führungskräften kommunizieren konnten. Man hörte ihnen einfach nicht zu. Man hat uns weggeschickt: Du brauchst einen Gesprächstermin, ich habe jetzt keine Zeit, ich habe jetzt andere Probleme.”



“Viele Kollegen erwarten, dass die Gewerkschaft alles für sie regelt. Sie denken, die Gewerkschaft wird die Probleme schon lösen. Aber nur wenige Kollegen sind bereit, für sich selbst einzustehen oder die Interessen anderer Kollegen zu vertreten”

# Gemeinsames Ziel, langfristige Partnerschaft



**Ferenc Rác**  
Bildungsexperte  
Gewerkschaftsbund Vasas

Attraktiver Arbeitgeber, beliebte, bekannte Firma, wo sich die Arbeitnehmer/innen gern bewerben, wo sie gern arbeiten. Die Arbeitgeber-Markenbildung, also „employer branding“, ist ein besonderes Ziel aller Unternehmen. Bewußt ein attraktives Arbeitgeber-Image aufzubauen, kann besonders in einer Periode wichtig sein, wo der Arbeitskräftemangel schon in ganz Ungarn seine Wirkung zeigt. In einzelnen Branchen wie der verarbeitenden Industrie oder im Produktions- und Montagesektor verursacht die hohe Fluktuation ein immer größeres Problem. Die Haltearbeit und die Anerkennung der Beschäftigten ist nicht nur die Aufgabe der Fachleute im Personalbereich, sondern auch ein besonderer Auftrag für die Gewerkschaften. In einer solchen Situation

gibt es nämlich ein gemeinsames Interesse, nämlich hinter der wunderschönen Firmenfassade und dem gut klingenden Namen auch engagierte, sowohl materiell wie menschlich anerkannte und geschätzte Arbeitnehmer haben zu können. Wenn es keine gut qualifizierten, kontinuierlich zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte gibt, die auch in entsprechender Zahl einsetzbar sind, kann man langfristig keine gute Leistung auf dem Markt erreichen und die Aufträge und Projekte einfach nicht erfüllen.

Die Arbeitnehmervvertretung betont schon seit Jahren, dass die Beschäftigten einbezogen und befragt werden müssen, denn ohne diese Zusammenarbeit bleibt es hoffnungslos, die Fluktuation

zu verringern. Überall dort, wo eine solche Zusammenarbeit am Arbeitsplatz fehlt oder diesbezüglich nur leere Versprechungen bestehen und das alles nur als Werbung nach außen gilt, während intern nur die schöne Kommunikation bleibt, kann mit einer maßgeblichen Veränderung nicht gerechnet werden. Die Beschäftigten können sich nämlich nicht mit einem Programm oder mit einem Arbeitgeber-Image nicht identifizieren, das sie nicht als ihr eigenes betrachten können und womit sie sich nicht verbunden fühlen. Man kann noch soviel versprechen, noch so große Pläne und Visionen haben, wenn man sich selbst darin nicht erkennen kann, dann wird niemand aktiv an der Verwirklichung teilnehmen. Für uns - für die Gewerkschaften - aber sind







Glaubwürdigkeit und das aufgebaute Vertrauen der Arbeitnehmer/innen, besonders wichtig. Deshalb schlagen wir vor, unsere Mitglieder und Funktionäre in die HR-Prozesse miteinzubeziehen, wo man die Beschäftigten direkt erreichen und ansprechen will.

Solch eine Möglichkeit - ein Treffpunkt für die neuen Kolleg/innen - ist der sog. Einführungstag („Welcome Day“). Hier geht es um eine obligatorisch vorgeschriebene Einweisung in Arbeitsschutz, Brandschutz und allgemeine Informationen über das Unternehmen, wo die neuen Kollegen und Kolleginnen auch die wichtigsten Grundkenntnisse über die Aufgaben und Funktion der Interessenvertretungen bekommen können. Aus den Betrieben, in denen es am Einführungstag auch eine Information über die Interessenvertretungen gibt, kommt ein positives Feedback, denn dort können sich die Beschäftigten gleich rechtzeitig melden, wenn sie Hilfe oder Information brauchen.

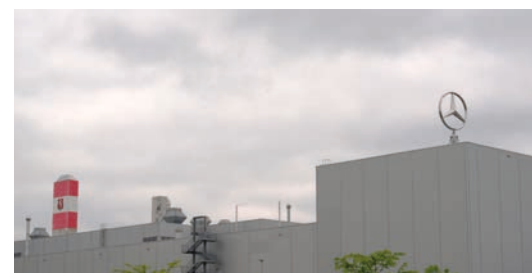
Ein besonders wichtiger Prozess ist es, die neuen Kolleg/innen in die Organisation zu integrieren. Bei der Analyse der Kündigungsdaten kann man eindeutig feststellen, dass die neuen Kolleg/innen auffallend häufig den Betrieb wieder früh (innerhalb von drei Monaten) verlassen. Die Befragung in solchen Fällen ist oft oberflächlich, man bekommt kein detailliertes Bild über die angenommenen oder wirklichen Gründe: fremdes Arbeitsumfeld, Monitoring, kein entsprechendes Führungsverhalten der Vorgesetzten, große Arbeitsbelastung und anderes. Suchen wir die Gründe in unserer Struktur, dann werden wir als Erstes mit dem Arbeitskräftebedarf der Produktion konfrontiert: Am Band werden so schnell wie möglich qualifizierte und sofort einsetzbare Beschäftigte gebraucht. Diese Priorität muss man sich vor Augen halten, und

so müssen wir das Umfeld betrachten, in dem brauchbare Lösungen gefunden werden können, um die von den kündigenden Kolleg/innen erwähnten Probleme zu beseitigen. Grundlegend geht es hier also um das Umfeld, um den Ort, wo die Arbeit verrichtet wird: technisch richtig ausgerüstete Arbeitsstationen, Schulungsmöglichkeiten, überschaubare und eindeutige Produktionsprozesse, erfahrene Kolleg/innen und Führungskräfte, die über ein sicheres Fachwissen verfügen. Sind diese Voraussetzungen vorhanden, dann können die neuen Kolleg/innen im Rahmen eines gründlich vorbereiteten und kontinuierlich verfolgten sog. „Mentorenprogramms“ unterstützt werden. Ein gut funktionierendes Mentorenprogramm sichert vom ersten Tag an, die Beschäftigten fachlich zu qualifizieren, indem kompetente Trainer und Mentoren zur Verfügung stehen, die neben der Einarbeitung auch bei der Integration der neuen Kolleg/innen helfen. Die Mentoren spielen eine wichtige Rolle beim Kontakt halten, sie sorgen für Feedback, können die Informationen, Alarmzeichen und Hinweise verarbeiten. Im Integrationsprozess aber sind viel Zeit und Geduld notwendig. Je nach Arbeitsbereich und je nach verrichteter Arbeit ist es unterschiedlich, wann man von einem Kollegen oder einer Kollegin die Erfüllung der entsprechenden Menge und Qualität, Stückzahl oder Kennziffer erwarten kann. Bis die tatsächliche Arbeitsleistung erreicht wird, kann eine längere Zeit vergehen. Wenn dieser Prozess drastisch beschleunigt werden soll, können wir auch solche Arbeitnehmer/innen verlieren, die ansonsten während der Einarbeitungszeit gute Leistung erbracht haben.

Unerlässliche Akteure des aufnehmenden Umfeldes sind die erfahrenen Kollegen und Kolleginnen. Sie bilden die Basis, die Kollektive der alten Beschäftigten, denen

sich die Neuen anschließen können. Sie sind es, die Erfahrung, Ortskenntnisse, Kontakte haben und die anderen unterstützen können. Ihre Anerkennung ist eine Schlüsselfrage im langfristigen Aufbau, im nachhaltigen Prozess. Die betrieblichen Gewerkschaften sind hier - besonders bei den gewerblichen Arbeitern und Arbeiterinnen - am aktivtesten; die Funktionäre halten die Schaffung des Zusammenhaltes, des guten Gemeinschaftsklimas, für eine besondere Aufgabe. Die Anerkennung am Arbeitsplatz ist materiell wie menschlich eine sichere Grundlage für die Zufriedenheit der Beschäftigten. Ohne Anerkennung gibt es keine Motivation, man wird passiv, und das führt zu Vertrauensverlust und Unzufriedenheit. Mit einer Gemeinschaft, in der Beschäftigte kein Vertrauen mehr haben und frustriert sind, kann der Arbeitgeber keine erfolgreiche Marke bilden.

Natürlich ist es besonders wichtig, dass sich auch das Management im Betrieb engagiert, um ein erfolgreiches Mitarbeiterverhalten erreichen zu können. Auch die fachliche Unterstützung des HR-Bereiches und die positive und aktive Unterstützung der Interessenvertretung der Beschäftigten sind in diesem Prozess unerlässlich. Diese Zusammenarbeit bildet die Basis für die langfristige Partnerschaft zwischen Arbeitgebern und der Gewerkschaft.





# Was folgt nach dem Arbeitskräftemangel? Arbeitnehmervertretung in einem sich wandelnden wirtschaftlichen Umfeld

Tibor T. Meszmann

*In dieser Studie möchten wir zunächst darlegen, dass der Arbeitskräftemangel in der verarbeitenden Industrie Ungarns kein unbekanntes Phänomen ist. Es gab in der jüngsten Vergangenheit bereits zahlreiche Beispiele für eine verfehlte Industrie- und Wirtschaftspolitik – schon in den ersten zwanzig Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg nahm eine extensive Industrialisierungspolitik eine dominante Rolle ein. Im zweiten Teil der Studie befassen wir uns mit der Arbeit und mit der Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie. Hier gilt als wichtigste These, dass die Arbeitseffizienz den wichtigste Grundpfeiler der Lean-Produktion darstellt, die paradoxerweise Wettbewerbsfähigkeit mit einer Steigerung der Leistungsanforderungen und gleichzeitig mit der Senkung der Produktionskosten verbindet, und dadurch eine Senkung der Personalkosten bewirkt. Dieser Erfolg erfordert jedoch die Beteiligung der Mitarbeiter, unter Berücksichtigung der sich ändernden Produktionszyklen. Im dritten Teil der Studie beschäftigen wir uns dann mit der Rolle der Arbeitsbeziehungen – wir zeigen, warum die Beteiligung der Gewerkschaften und der Beschäftigten sowie die proaktive Rolle der lokalen Arbeitsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie eine ausschlaggebende Rolle spielen*

*und wie die deutsche Automobilindustrie die Konkurrenzunternehmen in den Vereinigten Staaten oder in Großbritannien in den 1980er Jahren überholte. Dies ist deshalb wichtig, weil die Beteiligung der Gewerkschaften und Arbeitnehmer die nationale Perspektive und den Entwicklungsweg der Automobilindustrie wesentlich beeinflussen. Eine Kombination dieser Faktoren hat bewirkt, dass nach der politischen Wende in Ungarn – wie auch in anderen Ländern Mittel- und Osteuropas – eine verarbeitende Industrie mit hybriden Strukturen entstanden ist. Das Beispiel Ungarns ist besonders besorgniserregend, weil die verarbeitende Industrie des Landes nicht nur auf Zyklen der (globalen) Wirtschaft sondern auch auf die Konjunkturzyklen bestimmter Großunternehmen sehr empfindlich reagiert. Wie einleitend in diesem Text gezeigt, wirkt sich die Schwächung der Arbeitsbeziehungen und der institutionellen Rolle der Gewerkschaften auf zentraler Ebene insgesamt negativ auf die langfristige Entwicklung der Unternehmen aus. Die Schaffung von guten Arbeitsplätzen und eine langfristige Planung sind nicht möglich, wenn die Arbeitnehmervertretungen und das umfassende Kollektivrecht nicht mitberücksichtigt werden.*

## 1. Arbeitskräftemangel in Ungarn: ein historischer Rückblick

Arbeitskräftemangel und Fluktuation sind in der ungarischen Wirtschaftsgeschichte nicht ganz unbekannt. Die Wirtschaftsreform von 1968 ermöglichte eine gewisse Freizügigkeit der Arbeitskräfte, bewirkte jedoch auch, dass der dominante Industrialisierungsprozess zur Erschöpfung der Arbeitskräftereserven führte und die Umgestaltungsmöglichkeiten der technologischen Arbeitsorganisation in der verarbeitenden Industrie einschränkte. Es ist kein Wunder, dass es in Ungarn damals zu einer Wirtschaftskrise kam. In jenen Unternehmen, die sich an die neue Situation erfolgreich anpassen konnten und die Krise erfolgreich überlebten, spielten formelle und informelle Gruppen von Arbeitnehmern und insbesondere die Stammbesellschaften eine ausschlaggebende Rolle.

Wissenschaftliche Forschungen belegen, dass einige Unternehmen in den 1970er Jahren mit einem gravierenden Arbeits-

kräftemangel zu kämpfen hatten, während die Nachfrage nach ihren Produkten stieg.<sup>1</sup> Die Arbeitskräftemobilität wurde in der Vergangenheit mit administrativen Maßnahmen eingeschränkt, wobei Unternehmen in gewisser Hinsicht dennoch flexibel handeln konnten, indem sie die Anzahl der Beschäftigten in einem Betrieb durch administrative Maßnahmen auf einem künstlich hohen Niveau hielten.<sup>2</sup> Die Führungskräfte der erfolgreicherer Unternehmen wussten genau, dass Arbeitnehmer, die über praktische Kenntnisse verfügen und überall Arbeit finden können, das Unternehmen nur dann nicht verlassen, wenn der Arbeitgeber ein entsprechendes Lohnniveau und

<sup>1</sup> Makó Csaba: A taylorizmustól a munkás-szervezeti reformokig [Von Taylorismus bis zur Reform der Arbeitsorganisation], Akadémiai, Budapest 1985. Seite 287

<sup>2</sup> Wir können das jetzige „Sklavengesetz“ als eine sanfte Form der Beschränkungen interpretieren, als ein Mittel, das dem Arbeitgeber eine Flexibilität bei der Bestimmung der Zahl der Belegschaft ermöglicht.

gute Arbeitsbedingungen sichert. Es ging dabei nicht nur um eine gezielte Umgehung der staatlichen Lohnregelungen, sondern um die Bindung von Arbeitskräften an „ihren“ Betrieb durch eine flexible Regelung der Arbeitsbedingungen, durch eine gewisse Mitbestimmung der Arbeitnehmer und eine starke Autonomie für sie im Unternehmen.<sup>3</sup> Eine merkwürdige Fügung des Schicksals ist es, dass damals die Leistung von Überstunden unter bestimmten regulierten Bedingungen sehr attraktive Zusatzverdienstmöglichkeiten bot (besonders für Facharbeiter). Heute wird die Arbeitszeit immer noch sehr flexibel geregelt, jedoch wird sie oft nur an die Bedürfnisse der Produktion angepasst. Die Bedürfnisse der Arbeitnehmer/innen werden weitgehend außer acht gelassen. Diese Regelung ist veraltet und sie ist eine tickende Zeitbombe für die Wirt-

<sup>3</sup> Vergleiche: Kemény István-Solt Ottilia: Gazdasági vezetők, [Wirtschaftsführungskräfte] (1970) in Kemény István *Szociológiai írások* [Soziologische Schriften]. Replika könyvek I. Szeged 1992 : 114-115





schaft. Beim Thema Fluktuation gilt, dass billige Arbeitskräfte sich als sehr teuer erweisen können und teure Arbeitskräfte eigentlich sehr billig sind.<sup>4</sup> Billige Arbeitskräfte sind deshalb sehr teuer, weil diese Beschäftigten keine Unterstützung und Motivation erhalten (niedrige Löhne, mangelhafte Einweisung, begrenzte Integrations- und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen). Sie werden nur mangelhaft in das Unternehmen integriert und sie werden nicht Teil der Unternehmenskultur. Ihre Bindung an das Unternehmen ist nicht stark genug, sobald sie ein attraktives Angebot von einem anderen Arbeitgeber erhalten, verlassen sie das Unternehmen. Wenn sich die Anzahl von solchen Beschäftigten in einem Betrieb in Grenzen hält, ist der Verlust für das Unternehmen in einem solchen Fall nicht so gravierend. Aber wenn das viele Fälle sind, kann die massenhafte Fluktuation für das Unternehmen sehr teuer werden. Auch das diametral umgekehrte Beispiel entspricht der Realität: Ein gut bezahlter und motivierter Arbeitnehmer wird sich für eine Karriere im Unternehmen entscheiden - und das Unternehmen wird davon profitieren.

Wir kennen solche Situationen aus der Vergangenheit, und es gibt auch heute noch viele Beispiele für solche Fälle: Die künftige Entwicklung eines Unternehmens und die Aufrechterhaltung eines bestimmten Niveaus der industriellen und technischen Entwicklung hängen von der Anzahl und Qualität der ausgebildeten Arbeitskräfte ab. Die Verbesserung der Arbeitsabläufe, die Einführung von neuen technologischen Veränderungen in der Arbeitsorganisation, die Verkürzung der sog. Taktzeit (die durchschnitt-

4 Vergleiche: z.B. Kemény István: A fluktuáció néhány szociológiai problémája [Einige soziologische Probleme der Fluktuation.] (1972). In: Kemény 1992 Ibid.

liche Zeit, in der eine Mengeneinheit das Produktionssystem verlässt) oder die Erhöhung der Stückzahl werden in einem Unternehmen, das mit Arbeitskräftemangel zu kämpfen hat, zu einem Ding der Unmöglichkeit. Mit anderen Worten gesagt: Auch Lohnerhöhungen können beim Nichtvorhandensein von Arbeitskräften eine steigende Arbeitsintensität nicht kompensieren. Die Wirtschaftsakteure der Vergangenheit versuchten auf solche Probleme Antworten zu geben, bei denen die Meinung der Interessenvertretungen oft keine Rolle spielten. In einer Situation, in der Informationen fehlen und die Machtstrukturen gesättigt sind, beeinflussen häufig einzelne Maßnahmen kontraproduktiv eine faire Entlohnung der Arbeitnehmer und eine zukunftsorientierte Gestaltung der Arbeitsplätze. Diese Bedingungen wirkten sich negativ auf die Beschäftigten als Individuen, aber auch insgesamt auf die Gesamtheit der Belegschaft und auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens aus.

Langfristig hingegen konnte die präzise Prognostizierung der „Unzufriedenheit“ Einzelner oder von Gruppen von Arbeitnehmern, ein Sinn für Gerechtigkeit oder die ehrliche Kommunikation von Mißständen (in koordinierter, organisierter Form) sowie eine an die Arbeitsintensität angepasste gerechte und differenzierte Entlohnung und die Regelung der Arbeitsbedingungen einem Unternehmen insgesamt viele Vorteile bringen.<sup>5</sup> Es ist nämlich keineswegs sicher, dass Arbeitnehmer, die bereit sind, eine persönliche Strategie der Lohnmaximierung umzusetzen - man nennt sie in Kecskemét „die fleißigen Armeisen“ - sich oder der übrigen Belegschaft einen langfristigen Vorteil verschaffen konnten. Wobei ja auch bei der leistungsabhängigen Entlohnung negative Folgen entstehen.

Es soll auch erwähnt werden, dass Arbeitskräftemangel eher in Konjunkturzeiten vorkommt, denn die Wirtschaft braucht in der Phase des Aufschwungs Arbeitskräfte. Es kann also passieren, dass weniger typische oder bis dahin unsichtbare soziale Gruppen auf dem Arbeitsmarkt erscheinen. In der ungarischen verarbei-

5 Vergleiche: Köllő János: A külső és belső munkaerőpiac kapcsolata egy pamut-szövődében [Die Zusammenhänge des externen und internen Arbeitsmarktes in einer Baumwollspinnerei] in Galasi P. (ed.) A munkaerőpiac szerkezete és működése Magyarországon. [Die Struktur und die Funktion des Arbeitsmarktes in Ungarn.] Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.

tenden Industrie erhielt die Beschäftigung von Frauen seit den 1970er Jahren einen hohen Stellenwert - danach folgte eine Krise bei der Identifikation neuer potentieller Gruppen von Beschäftigten. Die Anzahl der weiblichen Beschäftigten in den traditionell von Männern dominierten Automobilunternehmen nahm zu, wobei es meistens um schlecht bezahlte Jobs ohne Ausbildung ging. Ähnliches galt für andere soziale Gruppen am Rande der Gesellschaft, wie zum Beispiel für die sog. „Zigeuner“<sup>6</sup>, die nicht als eine ethnische Gruppe, sondern als eine eigenständige soziale Klasse angesehen werden. Gleiches galt auch für ausländische Arbeitnehmer in den letzten Jahrzehnten vor der Wende: Das Unternehmen Ikarus zum Beispiel beschäftigte noch Anfang der 1980er Jahren kubanische und polnische Gastarbeiter. Es machte schon immer einen Unterschied aus, welche Rolle die „Außen-seiter“ in einem Unternehmen spielen oder spielen können - organisierte Arbeitnehmergruppen konnten die Verhältnisse entscheidend beeinflussen und zur Integration der „Außen-seiter“ beitragen. Konzentrierte sich die Strategie der „Stammbelegschaft“ nur auf die Stärkung der eigenen Position beziehungsweise der Position der dominierenden sozialen Gruppen, führte dies unter anderem zum „Klassismus“, einer Form der Diskriminierung aufgrund sozialer Herkunft unter der Beschäftigten, was immer auch die Einheit der organisierten Beschäftigten schwächt.

## 2. Die „vorprogrammierten“ Umgestaltungen in der Automobilindustrie: die *Lean* Produktion

Als Ergebnis jahrzehntelanger Forschungsarbeit beschäftigten sich eine Vielzahl von nationalen und internationalen Forschungsstudien mit dem Thema, inwieweit die Beteiligung und Ermächtigung von Arbeitnehmern (eventuell in organisierter Form, als Betriebsräte oder Gewerkschaften oder als „autonome Arbeitsgruppen“ in den 1980er Jahren) eine unerläßliche Voraussetzung für die Einführung der *Lean* Produktion, der verbesserten Prozesskontrolle, der erhöhten Flexibilität, der „Kosteneinsparung“ und des KVPs waren. Es ist eindeutig, in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt die inhaltliche und tatsächliche Beteiligung der Arbeitnehmer eine unumgängliche

6 Siehe z.B. Kovai Cecília: A cigány-magyar különbségtétel és a rokonság [Unterscheidung und Verwandtschaft zwischen Zigeunern und Ungarn]. L'Harmattan, Budapest 2017





Voraussetzung für die Nachhaltigkeit und Entwicklung von *Lean Production* wurde.

*Lean* ist die Optimierung von Produktionsvolumen, Produktionsqualität und Timing: *Lean*-Hersteller stehen deshalb in engem Kontakt mit ihren Lieferanten und mit den Kunden ihrer Produkte. Die Kernidee von *Lean* ist es, alle, im Wertschöpfungsprozess überflüssigen Aktivitäten oder Inputs zu eliminieren und dadurch Kosten zu vermeiden und zu minimieren. Grundpfeiler des *Lean*-Gedanken sind die flexible Produktion und die Arbeitseffizienz, die paradoxerweise Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Leistungssteigerung durch die Beteiligung der Mitarbeiter sichern und gleichzeitig zur Senkung der Personalkosten beitragen. Mit anderen Worten – um es vereinfacht darzustellen: *Lean* ist ein sich kontinuierlich verbesserndes Produktionssystem und ein flexibles Arbeitsorganisations-Modell, das die Erzeugung des gleichen Produktionsvolumens mit einer unveränderten Anzahl von Beschäftigten ermöglicht oder gar ein Mehr an Produktion mit einer unveränderten Anzahl von Beschäftigten ermöglicht. Die Grundvoraussetzung des *Lean*-Systems ist die Beteiligung der Arbeitnehmer. Dies erfolgt in Formen wie **Vertiefung der einzelnen Arbeitsinhalte** (vertikale Workloads, wobei die Tiefe des Arbeitsbereiches zunimmt, und zusätzliche Tätigkeiten, zum Beispiel Kontroll- und Steuerungsaufgaben in den Arbeitsbereich integriert werden) oder die **Erweiterung des Arbeitsbereiches** (die Erweiterung der Arbeitsinhalte mit zusätzlichen Aufgaben gleichen Niveaus), die Aneignung neuen Fachwissens oder die Vertiefung von

Fachkenntnissen. Die Ausrichtung und Intensität dieser Anforderungen folgen den Veränderungen in den Managementkompetenzen, den technischen Arbeitsbedingungen sowie der Entwicklung der Arbeitsmittel. Die Befürworter der *Lean*-Philosophie weisen darauf hin, dass das *Lean* Produktionsprinzip theoretisch Vorteile für alle Beteiligten bringt: nämlich sichere Arbeitsplätze und Beschäftigungssicherheit. Die qualitative Verbesserung der Produktion bietet tatsächlich gesunde und sichere Arbeitsbedingungen, die sich kontinuierlich verbessern, ohne dass diese Entwicklung unbedingt zu einem zunehmenden Stress bei der Arbeit führen würde. Es lohnt also für die Beschäftigten, sich mit ihrem Unternehmen zu identifizieren, und das wiederum wirkt sich günstig auf die Fluktuation und Fehlzeiten aus.<sup>7</sup>

Es gibt hier aber noch eine weitere Wirkung, die ebenfalls nicht zu vernachlässigen ist. Das *Lean* Produktionssystem hat eine weniger günstige, potentiell negative praktische Auswirkung auf die Beschäftigten, nämlich zum Beispiel auf ihre Gesundheit und Zufriedenheit. Zu den gesundheitlichen Auswirkungen gehört vor allem der zunehmende Stress – der menschliche Körper reagiert mit Stress auf die Intensivierung und Änderung der Arbeitsbedingungen. Bezüglich der

7 Losonci Dávid István: „A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatása”. [Die Auswirkungen des Lean Produktionssystems auf die Arbeitnehmer.] *Vezetéstudomány*, XLII. , Jahrgang 2011 (Sonderausgabe), [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/701/1/vt\\_2011k1p53.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/701/1/vt_2011k1p53.pdf) Letzter Besuch: 31.03.2019

Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten wurde die Form der Arbeitsleistung auf vielfältige Weise untersucht, wobei die Vertiefung des Arbeitsinhaltes ein ähnlich kontroverses Thema darstellt: Wird der Arbeitnehmer zufriedener sein, wenn er mehr weiß, und wenn er in der Lage ist, mehrere Produktionsschritte auszuführen? Das können wir nicht unbedingt sagen.

Das Versprechen klingt gut, die Ergebnisse sind aber weniger attraktiv. Die internationale Literatur hebt eine Reihe negativer Auswirkungen von *Lean* hervor: erhöhtes Unfallrisiko, erhöhtes Verletzungsrisiko, gefährliche Arbeitsbedingungen, Vertuschung von Betriebsunfällen, erhöhtes Stressrisiko, Depression bei der Arbeit, Isolation und Belästigung<sup>8</sup>. Insgesamt wird in Ungarn den Auswirkungen von *Lean Production* auf die Arbeitnehmer in der Fachliteratur wenig Aufmerksamkeit geschenkt.<sup>9</sup>

### 3. Die Einführung von *Lean* - die Rolle der Arbeitsbeziehungen und der Gewerkschaft: internationale Beispiele aus der Geschichte

Es ist wichtig zu betonen, dass die spezifische Praxis der *Lean Production* nicht nur vom Herkunftsland (country of origin) des multinationalen Unternehmens abhängig ist, sondern auch von den Traditionen des Ziellandes. Die Hauptgründe für diese Unterschiede nach Zielländern liegen in der Arbeitskultur und in der Rolle des institutionellen Systems der Arbeitsbeziehungen auf nationaler Ebene – weil diese Institutionen einen ausschlaggebenden Einfluss darauf haben, unter welchen Bedingungen die Wirtschaftsakteure das *Lean System* in einem Land einführen. Ehe wir uns näher mit den Bedingungen und Gegebenheiten in den mittel- und osteuropäischen Ländern und insbesondere in Ungarn beschäftigen, sollen die historischen Unterschiede bei der Einführung des *Lean*- oder *Toyota-Produktionssystems*, die Umwandlung der Produktionstätigkeit in drei westlichen Ländern in den 1980er Jahren und die Auswirkungen dieser Änderungen

8 Zu der Zusammenfassung der internationalen Fachliteratur, siehe: Losonci i.m

9 Teilausnahme zur Teilausnahme – Forschungsstudie mit Fragebogen-Methode bei dem Rába Holding Unternehmen, siehe: Losonci Dávid–Demeter Krisztina–Jenei István: *Factors Influencing Employee Perceptions in Lean Transformations. International Journal of Production Economics*, Vol. 131., No. 1, p. 30-43. (2011).



auf das institutionelle System der Arbeitsbeziehungen untersucht werden.

Jürgens et al.<sup>10</sup> untersuchten und analysierten in ihrer umfassenden Studie die Entwicklung von drei amerikanischen, britischen und deutschen multinationalen Automobilunternehmen in ihren Heimatländern: in den Vereinigten Staaten, in Großbritannien und in der Bundesrepublik Deutschland in den 1980er Jahren. In jedem Unternehmen und in jedem Betrieb gab es eine starke gewerkschaftliche Präsenz beziehungsweise ein zentrales System der Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat oder Betriebskommission), die jedoch erhebliche Unterschiede in ihrer jeweiligen Rolle im Leben des Unternehmens aufwiesen. Bei der Transformation standen wichtige Themen auf dem Spiel, wie das traditionelle Senioritätsprinzip, das besagt, dass Beschäftigten mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer Privilegien und steigende Leistungen zuteil werden. Solche Vergünstigungen wie höhere Löhne und größere Beschäftigungssicherheit werden im Tarifvertrag

10 Jürgens, Ulrich–Malsch, Thomas–Dohse, Knuth: *Breaking from Taylorism. Changing Forms of Work in the Automobile Industry*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993. Kapitel 4 des Buches befaßt sich insbesondere mit der Relevanz der Arbeitsbeziehungen. Diese kurze Beschreibung stellt die Situation notwendigerweise vereinfacht dar und kann aus Platzgründen nicht auf die Spezialbereiche der kollektiven Regelungen eingehen, wie zum Beispiel die Neudefinierung der Entgeltsysteme, Möglichkeiten zur Beschreibung der Stellenbeschreibung (job description), die Definition der Facharbeit, die Integration der Arbeitsplätze, Fragen zur Regelung von Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, beziehungsweise die unterschiedlichen Definitionen bei der Vertiefung und Erweiterung von Arbeitsplatzbeschreibungen bei Unternehmen und in den einzelnen Staaten.

garantiert und sind ein wichtiger Grundpfeiler der Errungenschaften der Gewerkschaft. Diese Zusatzleistungen standen jedoch nicht im Einklang mit den *lean*-technischen und -arbeitsorganischen Anforderungen und mussten oder sollten deshalb abgeschafft werden. Die Forscher wiesen darauf hin, dass in den Vereinigten Staaten innerhalb kürzester Zeit eine Abmachung zwischen Gewerkschaft und Management über die Notwendigkeit der Umstrukturierung getroffen werden konnte. Die Anforderungen der Produktion, die Verfügbarkeit der erforderlichen Kapitals und die neuen Produktionsanlagen fielen stärker ins Gewicht als andere Regulationsmechanismen. Im Gegensatz zum amerikanischen Beispiel erhielten die kollektiven Regelungen jedoch in den westeuropäischen Ländern eine maßgebende Rolle, dies wirkte sich auf das System der Arbeitsbeziehungen und auf das Ergebnis in unterschiedlicher Weise aus.

Das System der Arbeitsbeziehungen in Großbritannien ist dezentralisiert und beruht auf dem sogenannten kollektiven Gewohnheitsrecht, auf lokalen informellen Vereinbarungen. Die zentrale Vereinbarung enthielt nur wenige Elemente, die die Akteure auch auf lokaler Ebene verpflichten. Britische Arbeitnehmer und ihre Vertreter sahen der Transformation in Sachen *Lean* mit Argwohn und Misstrauen entgegen. Es entstand eine Art Patt-Situation, in der das Management das neue Produktionssystem einseitig einführen wollte. Die Reaktion der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter waren Sabotage, Boykott, Demonstrationen und später massenhafte Streiks; eine Situation, die jahrelang anhält.

In der Bundesrepublik hingegen gibt es ein Betriebsrats-System, das auf den Mitentscheidungsrechten der Arbeitnehmer beruht und durch schriftlich festgelegte und rechtsverbindliche Vereinbarungen auf Betriebsebene eine Grundlage dafür bietet, dass die von den Gewerkschaften vertretenen Arbeitnehmerinteressen – die „Stimme“ der Arbeitnehmer – im Rahmen eines transparenten Verhandlungsprozesses konstruktiv und mit einem angemessenen Gewicht bis hin zu den obersten Führungsebenen vertreten werden können. Diese Vorgehensweise ermöglichte seit Jahrzehnten eine autonome Regulierung, die dank der Beteiligung aller Partner zur Vermeidung von Konflikten beitrug. Externe Akteure wie etwa Einigungsstellen oder staatliche Institutionen wurden in diesem Prozess deshalb äußerst selten beansprucht.

Dieses konstruktive und auf gegenseitigem Vertrauen beruhende System (so haben zum Beispiel alle Seiten Zugriff auf alle Informationen) ermöglichte im *Lean*-Prozess die Berücksichtigung der Forderungen der Arbeitnehmervertreter. Und ihre Forderungen hatten auch Wirkung. Auf den Punkt gebracht: Die duale Vertretung der Arbeitnehmerinteressen durch Betriebsrat und Gewerkschaften garantiert nicht nur die Sicherheit und den Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmer sondern auch ein berufliches Qualifikationsniveau, das weit über dem für die Arbeitsleistung erforderlichen Niveau lag sowie eine Humanisierung der Arbeit. Letztere beruhte vor allem auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und konkret auf zwei Themen: Stress und Belastung (*stress and strain*) am Arbeitsplatz – das Thema der Ergonomie beziehungsweise der Beteiligung der Arbeitnehmer. Dies ging auch mit einer Verteidigungsstrategie einher, in deren Mittelpunkt die Zahl der Arbeitsplätze, die Lohnsumme und Entlassungskriterien standen. Betriebsräte konnten an Bildungsmaßnahmen zum Thema Ergonomie teilnehmen, diese Kenntnisse kamen dann besonders bei der Einführung von technologischen Innovationen im Betrieb zum Tragen. Dadurch ergab sich ein zuverlässiges Bild über die Zusammenhänge zwischen Arbeitsintensität, Stress und Belastung am Arbeitsplatz. Berufsbedingte Erkrankungen konnten zielgerichtet und sensibel angegangen werden. All dies führte zu einem schnell sichtbaren praktischen Ergebnis: In der Bundesrepublik Deutschland nahm die Zahl der Krankengeldempfänger und der berufsunfähigen Personen erheblich zu. Dies bedeutet nicht, dass die Arbeitsbedingungen in deutschen Betrieben gefährlicher wären als in britischen oder US-amerikanischen Unternehmen, sondern eben nur, dass das System auch Gesundheits- und Krankheitsrisiken mit in Rechnung nahm. Mit anderen Worten, die Einführung und Weiterentwicklung von *Lean* konnte nur mit neu gewichteten Arbeitsschutz- und Sozialmaßnahmen erfolgen.

Vergleichen wir die oben angeführten drei Beispiele miteinander, dann sehen wir, dass das deutsche Modell wesentlich umständlicher und möglicherweise weniger wettbewerbsfähig war als die beiden anderen. Die langfristigen Konsequenzen liegen jedoch woanders: nämlich im Erfolg der deutschen Automobilindustrie nicht nur in Europa, sondern auch in Japan und weltweit. Der Erfolg ist ein Beweis dafür, dass die Beteiligung der Inter-



essenvertreter der Arbeitnehmer und die soziale Anerkennung der Leistungen der Arbeitnehmer ein Schlüsselfaktor für den Erfolg der Automobilindustrie sind.

### Arbeitsbeziehungen in Ungarn: vor neuen Herausforderungen

In Ungarn sowie in anderen Ländern Mittel- und Osteuropas konnten multinationale Unternehmen nach der politischen Wende in einer relativ geschützten Umgebung ein hybrides Produktionssystem in der verarbeitenden Industrie aufbauen. Dies gilt vielleicht noch stärker für die Automobilindustrie, die fast ausschließlich mit ausländischem Kapital finanziert wurde.<sup>11</sup> Wie aus den obigen Ausführungen und auch aus Forschungsstudien hervorgeht, hat sich die Unternehmensphilosophie multinationaler Unternehmen stark verändert und hat sich dabei dem System der Arbeitsbeziehungen verschiedener Länder angepasst. Darüber hinaus konnten diese Unternehmen als wichtige Auslandsinvestoren einen Beitrag zu einer positiven Außenhandelsbilanz leisten. In den kapitalarmen und verschuldeten Ländern Mittel- und Osteuropas konnten sie ihre positive Stellung gut für ihre eigenen Zwecke nutzen und das System der Arbeitsbeziehungen beeinflussen, zum Beispiel durch Lobbyarbeit für ein Regulierungsumfeld, das ihren Interessen entsprach.

Während die Mutterunternehmen "zu Hause" oft partnerschaftliche Beziehungen mit den Gewerkschaften pflegten, lehnten die Tochterunternehmen multinationaler Unternehmen, die sich seit dem Wandel

<sup>11</sup> Siehe z.B. Meardi Guiglelmo–Tóth András *Who is Hybridising What? Insights on MNCs employment practices in Central Europe*. In: Ferner, A.–Quintanilla, J.– Sanchez-Runde, C. (eds.): *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practice*. Palgrave-Macmillan, New York, 2006., pp. 155-183.

in Ostmitteleuropa und Ungarn niederließen, eine vertiefte Partnerschaft mit den Gewerkschaften grundsätzlich ab und ließen in ihren Betrieben nur eine formelle gewerkschaftliche Tätigkeit zu. Sie beteiligten die Gewerkschaft nur formell an den Entscheidungsprozessen und der Informationsaustausch mit den lokalen Betriebsräten und Gewerkschaften verlief ebenfalls nur auf einem formalen Niveau. Dies gilt besonders für Investitionen auf der grünen Wiese, d.h für Unternehmen, die im Zielland ihre Produktionsstätte von Null aufbauen und deshalb nicht mit einer traditionellen Gewerkschaftspräsenz rechnen müssen, beziehungsweise für die keine kollektive Regelungen und Tarifverträge gelten. In solchen Betrieben muss eine Gewerkschaftspräsenz und eine Interessenvertretung der Arbeitnehmer von Null aufgebaut werden, wozu es auch einwohllingendes Verhalten seitens des Arbeitgebers braucht. Zum Glück gibt es Beispiele dafür, dass (manche) Unternehmen die Arbeit einer Interessenvertretungen möglich gemacht haben.

Die Entwicklungen der Arbeitswelt in Ungarn geben jedoch viel Anlass zu Sorge und Tat. Wie eingangs erwähnt, wirken sich seit 2012 die zentralen Intentionen zur Abschwächung der institutionellen Rolle der Gewerkschaften kontraproduktiv auf eine langfristige Entwicklung der Unternehmen aus. Strukturelle Probleme – die zwar lösbar sind, jedoch immer vernachlässigt werden – begleiten das Problem des Arbeitskräftemangels. Typische Beispiele hierfür sind die mangelhafte Einweisung von Mitarbeitern, die mangelnde Anerkennung von Arbeitnehmern, die fehlenden Karrieremöglichkeiten und Qualifikationsmöglichkeiten sowie die Vernachlässigung der Arbeitsbedingungen wegen nicht vertretbarer „Einsparungsmaßnahmen“ und nicht zuletzt Entwicklungen im Bereich Arbeitssicherheit, die sogar den Verdacht des Machtmissbrauchs aufwerfen. Dies alles sind Faktoren, die sich negativ auf die Fähigkeiten und Kompetenzen von Unternehmen und Beschäftigten auswirken. Viele Beschäftigte haben entsprechend darüber berichtet und es geht auch aus den Forschungsstudien hervor: Die Arbeit in der ungarischen Automobilindustrie ist eher eine Frage des Zwangs als eine des Stolzes, und wer einen anderen Arbeitsplatz findet, der kündigt alsbald. Wenn sich diese Situation nicht mittelfristig ändert, dann wird es schwierig sein, langfristig mit qualifizierten und engagierten Mitarbeitern zusammenzuarbeiten - mögen

wir günstigen oder ungünstige Konjunkturzeiten entgegensehen.

Zu den langfristigen Interessen der Unternehmen muss die Berücksichtigung der Forderungen der Arbeitnehmer gehören, es braucht eine partnerschaftliche Beteiligung der Gewerkschaften, es braucht den Erhalt und die Förderung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes sowie die Geltendmachung von angemessenen kollektiven Regelungen. Wir weisen in dieser Publikation auf einige akute Probleme hin, deren Lösung eine Stärkung der Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertretung in den Betrieben voraussetzt. Die Arbeitnehmer werden in vielerlei Hinsicht ungerecht behandelt – sie werden gedemütigt, sie fühlen sich als als Kostenfaktor degradiert, die Arbeitgeber betreiben Mißbrauch mit den Sicherheits- und Gesundheitsstandards am Arbeitsplatz und fordern gleichzeitig eine extrem einseitige Flexibilität und Loyalität gegenüber dem Unternehmen, ganz zu schweigen von begrenzten Möglichkeiten für beruflichen Fortschritt, Qualifikation und Anerkennung der Leistungen. Oft können sich die Interessen der Arbeitnehmer nicht manifestieren, weil sie keine Interessenvertretung haben..

Wir brauchen geeignete Kanäle für die Forderungen und die Kritik der Beschäftigten, aber dies bedarf auch der aktiven Mitwirkung der Arbeitnehmer und einer organisatorischen Arbeit der Gewerkschaften. Weitere Voraussetzung hierfür ist die Sensibilisierung von sozialen Gruppen, dass sie entschieden gegen die ungerechte Behandlung von Arbeitnehmern vorgehen. Wir brauchen den Beginn eines kollektiven Diskussionsprozesses und die Stärkung der Solidarität in der Gesellschaft. Es gibt dafür Praxisbeispiele beim Vasas Gewerkschaftsbund, die konstruktives Engagement und soziale Verantwortung beweisen. Arbeitgeber sollen im eigenen Interesse, Offenheit und Akzeptanz gegenüber der Belegschaft zeigen – sowohl in guten wie in schlechten Konjunkturzeiten und unter allen sozialen und politischen Bedingungen.

# Gewerkschaft 4.0

**Heiko Maßfeller**  
IG Metall Gaggenau,  
2. Bevollmächtigter



**Marika Varga**  
IG Metall, Transnationale  
Gewerkschaftspolitik



Vernetzte Produktion – das ist eines der Schlagwörter, die wir im Zusammenhang mit Industrie 4.0 und der „Transformation“ immer wieder hören. Wenn die Unternehmen in Zukunft noch stärker vernetzt produzieren, bedeutet das für uns Gewerkschaften auch, dass wir uns noch besser vernetzen müssen. In der Europäischen Union haben wir seit 1996 die Möglichkeit, Europäische Betriebsräte in den Unternehmen zu gründen, die mehr als 1000 Beschäftigte in zwei Ländern haben. Darüber hinaus haben wir in der EU in Bereichen der Arbeitswelt gemeinsame Mindeststandards. Dies betrifft vor allem den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer/innen, die Arbeitszeit und weitere Themen. Dennoch kann von einer echten Sozialpolitik in der EU noch lange keine Rede sein. In vielen Bereichen gilt eher die Konkurrenz untereinander, vor allem in der Steuer- und Subventionspolitik.

Als Gewerkschaften entscheiden wir, ob wir den Schulterschluss und die Zusammenarbeit wählen oder ob wir das Spiel von Konkurrenz und Spaltung mitmachen. Die IG Metall Gaggenau pflegt schon seit 2012 eine sehr enge Zusammenarbeit mit Vasas im Komitat Bács-Kiskun. In den ersten Jahren haben wir gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsräte der beiden Mercedes-Benz Standorte in Rastatt und Kecskemét in mehreren Seminaren zusammengebracht. Inzwischen arbeiten wir auch im Bereich der Zulieferer eng zusammen. Zusammenarbeit heißt: intensiver Informations- und Erfahrungsaustausch, gemeinsam Lernen, Verabredungen und gegenseitige Solidarität in unseren Kämpfen um bessere Arbeitsbedingungen.

## **Betriebliche Mitbestimmung und Gestaltung? – Nur mit einer starken IG Metall im Betrieb**

In der deutsch-ungarischen Zusammenarbeit haben wir auch gelernt, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Gewerkschaftsarbeit in Deutschland und Ungarn sehr unterschiedlich sind. Die deutschen Rahmenbedingungen mögen auf den ersten Blick recht komfortabel wirken. In Deutschland halten sich viele Unternehmen auch an die Spielregeln. Sie erkennen an, dass die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretungen und der IG Metall in Entscheidungen und Veränderungsprozesse auch gut für das Unternehmen ist. Das kann für beide Seiten eine Win-Win-Situation sein, auch wenn es im Prozess zu Konflikten kommt. Für den Ernstfall haben wir Konfliktlösungsmechanismen. Wenn beiden Seiten stark sind, brauchen wir die nicht.

Wir stellen aber auch fest: Unternehmen nutzen ganz gerne die schwächeren Rahmenbedingungen in anderen Ländern, weil sie dort Entscheidungen vermeintlich schneller treffen können. Ob das dann für beide Seiten auch die besseren Entscheidungen sind, darf bezweifelt werden. Ungarn zum Beispiel dient häufig als Labor. Hier sind die Teststrecken für ungesunde Arbeitszeit-Modelle, für einseitig gestaltete Entgeltsysteme, für duale Ausbildung ohne Beteiligung der Gewerkschaften, für neue Technologien und Arbeitsorganisation. Aber zunächst zurück nach Deutschland.

Trotz guter Rahmenbedingungen können in Deutschland die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte und gute Tarifverträge nur erreicht und umgesetzt werden, wenn die Belegschaften gut organisiert sind und sich aktiv an der Gewerkschaftsarbeit beteiligen. Bei einigen Zulieferern und Dienstleistern in der Automobilin-

dustrie erleben wir leider, dass Arbeitgeber systematisch versuchen, die Rechte von Gewerkschaften und Betriebsräten zu umgehen. Wenn Belegschaften sich nicht organisieren und keinen gewerkschaftlich orientierten Betriebsrat wählen, müssen sie auch in Deutschland auf all die guten gesetzlichen Rahmenbedingungen verzichten. Solange die Betriebe nicht organisiert sind, haben die Menschen bis zu 40 Prozent weniger Einkommen, höhere Arbeitszeiten und niemand achtet auf die Einhaltung gesetzlicher Mindestbestimmungen.

Belegschaften, die sich organisieren wollen, brauchen dafür auch in Deutschland viel Mut, Geduld und Zusammenhalt. Arbeitgeber versuchen immer wieder, Gewerkschaftsarbeit oder Betriebsratswahlen zu verhindern. Sie setzen die vermeintlichen Rädelführer unter Druck und drohen mit Kündigung oder schlechteren Arbeitsbedingungen. Es gibt eine ganze Industrie von Rechtsanwälten, die sich darauf spezialisiert haben, den Arbeitgebern Betriebsrat und Gewerkschaft vom Leib zu halten. Dabei gehen sie bis an den äußersten Rand der Legalität. Im Wesentlichen setzen sie aber auf die Angst der Beschäftigten und sie versuchen, die Belegschaften zu spalten.

**Frauen und andere „Personengruppen“ in der Gewerkschaft – Nur gemeinsam sind wir stark!**

Jedes Jahr zum 8. März stellen wir fest, dass es insgesamt immer noch eine Entgeltlücke von 21 Prozent zwischen Frau-





en und Männern gibt. Wir denken, das liegt an den Faktoren

- Arbeitszeit (Teilzeit, Vereinbarkeitsprobleme),
- Entwicklungsperspektiven (fehlende Frauenförderung),
- Rollenbilder (Nachgeben und Konfliktvermeidung bei Entgeltgesprächen, „hartes“ Verhandeln wird negativ bewertet) sowie an
- typischen „Frauenberufen“ und Tätigkeitsfeldern (niedrige Entgelte, Abwertung sozialer Berufe).

Das ganze Jahr über streiten wir deshalb gemeinsam als IG Metall für Chancengleichheit und Gleichstellung von Frauen und Männern. Aber wir streiten auch für Chancengleichheit und Gleichstellung von Jungen und Alten, von Menschen die schon „immer“ in Deutschland leben und solchen, die erst gekommen sind, unabhängig von ihrer Religion, Sprache oder Kultur. Wir wollen gleiche Lebens- und Arbeitsbedingungen für alle Menschen. Wir organisieren Leiharbeiter/innen, Studierende, Menschen mit Werkverträgen. Wir organisieren IT-Beschäftigte, Entwickler/innen und administrativ oder indirekt Beschäftigte. Diese Aufgaben sind nicht einfach. Aber es geht.

Und es ist existenziell wichtig für Gewerkschaften, auf breiten Füßen zu stehen. Wir lassen uns nicht in verschiedene Gruppen aufspalten. Denn wir haben gelernt: Nur gemeinsam sind wir stark!

### Industrie 4.0, Umbau der Automobilindustrie – Die IG Metall will fairen Wandel

Wir wollen, dass der bevorstehende Umbau der Industrie nur mit der IG Metall erfolgt. Wir nutzen alle Kanäle, um die Prozesse zu beeinflussen und mit zu gestalten: die gesellschaftliche und politische Ebene, die Unternehmensmitbestimmung in den Aufsichtsräten, die betriebliche Mitbestimmung der Betriebsräte und natürlich unsere Tarifpolitik. Unser Ziel: Arbeit muss „sicher, gerecht und selbstbestimmt“ sein!

- Die Arbeitswelt steht vor fundamentalen Herausforderungen: dringender Klimaschutz, Digitalisierung und weitere Globalisierung. Diese Herausforderungen wirken nicht in jeder Branche und jeder Region gleichzeitig und in gleichem Umfang. Aber sie werden jeden Betrieb erreichen, und damit alle Beschäftigten.
- Diese Umbrüche der Arbeitsgesellschaft verändern auch bestehende Kompromisse zwischen Kapital und

Arbeit und verlangen deren Neuverhandlung. Wie muss die Industrie morgen gestaltet sein? Was bedeutet dies für die Stellung von Erwerbsarbeit und die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben? Welche Herausforderungen stellen sich an Mitbestimmung und Beteiligung in Betrieb, Unternehmen und Gesellschaft?

- Die IG Metall nimmt diese Herausforderungen an! Klimaschutz ist auch eine soziale Frage. Eine weitere Erderwärmung würde einerseits zur Verstepung, andererseits zur Überschwemmung weiter Weltregionen führen. Millionen Menschen würde die Lebensgrundlage entzogen. Elend und Flucht wären die Folgen. Deshalb unterstützen wir die Klimaziele uneingeschränkt. Dies verlangt nicht nur einen Umbau der Wertschöpfungsketten, sondern auch die Entwicklung einer integrierten Mobilitäts- und Energiewende.
- Daneben ist die Digitalisierung der Produkte und Dienstleistungen, aber auch der Arbeitsprozesse und Geschäftsmodelle, nicht aufzuhalten und verändert unsere Arbeitswelt grundlegend. Zugleich schreitet die Globalisierung der Wertschöpfung trotz der aktuell protektionistischen Tendenzen weiter voran.



- Überlassen wir die Transformation allein den Gesetzen von Markt und Profit, wird dieser Prozess nicht gelingen. Deshalb mischen wir uns ein. Jetzt! Denn heute entscheidet sich, ob wir morgen zukunftsfähige Arbeitsplätze haben werden. Wir wollen eine soziale, ökologische und demokratische Transformation. Dazu brauchen wir Investitionen in neue Technologien und Zukunftsarbeitsplätze, in eine moderne Infrastruktur, in Regional- und Strukturpolitik und vor allem in Qualifizierung, um den Beschäftigten eine Brücke in die neue Arbeitswelt zu bauen.

### Schulterschluss statt Abwärtsspirale

Diese Prozesse werden sich auch auf die Betriebe in Ungarn auswirken. Es werden Arbeitsplätze in beiden Ländern wegfallen und es werden Arbeitsplätze in beiden Ländern neu entstehen. Die Auswirkungen im Einzelnen sind noch nicht ausgemacht. Natürlich versuchen wir in Deutschland, Beschäftigung zu sichern. Unsere Mitglieder wollen ihre Jobs und ihre Standards behalten. Und viele haben derzeit Angst, sie durch den Umbau der Autoindustrie, die Folgen des Abgas-Skandals und den schwachen chinesischen Markt zu verlieren. Aber wir werden auch sehen, dass gerade dann die Arbeitgeber uns die Pistole wieder auf die Brust setzen und mit Verlagerungen drohen. Dieses Spiel kennen wir schon lange. Und wir haben aus den Erfahrungen gelernt.

Am Ende treffen die Unternehmen ihre Entscheidungen unabhängig davon, wer vorher auf Geld oder gute Standards verzichtet. Deshalb müssen wir transnational zusammenhalten, sonst gehen in beiden Ländern die Bedingungen nach unten. Die Unternehmen testen jetzt alle Standorte. Sie prüfen, wo sie aus ihrer Sicht am profitabelsten produzieren

können. Das heißt für uns: Wir müssen darüber sprechen, was die Unternehmen in den einzelnen Standorten verändern, womit sie uns drohen und welche Informationen uns präsentiert oder vorenthalten werden. Nur so können wir herausfinden, was tatsächlich passiert. Und nur so können wir verhindern, dass wir gegen einander ausgespielt werden. Wir können uns gegenseitig unterstützen, indem uns über unsere Verhandlungen in den Betrieben informieren und uns solidarisieren.

Die Aktivitäten der ungarischen Gewerkschaften gehen in die richtige Richtung. Ihr massiver Protest gegen die Flexibilisierung der Arbeitszeit – das sogenannte „Sklavengesetz“ – im Dezember 2018 und Januar 2019 war ein wichtiger Schritt, auch wenn sie das Gesetz nicht verhindern konnten. Sie haben aber deutlich gemacht: die Gewerkschaften sind aktiv. Und sie werden stärker. Das sieht man auch in den Lohnverhandlungen seit 2016, insbesondere aber Anfang 2019. Zu den zweistelligen Lohnabschlüssen, die teilweise mit Streiks erreicht wurden, können wir nur gratulieren und sagen: Weiter so! Wie können wir Euch dabei unterstützen? Euer Kampf ist gerecht! Aber hohe Löhne allein sichern noch keine gesunden Arbeitsbedingungen insgesamt. Arbeitskräfte müssen auch gut ausgebildet sein und brauchen Perspektiven. Dann bleiben sie auch im Unternehmen und im Land.

**Gemeinsam müssen wir die Zukunft denken, gestalten und verändern!**





# Eine Stärkung auf dem Weg – Botschaft der Vasas

Der Vasas Gewerkschaftsbund ist ein wichtiger Akteur in der Gemeinschaft der Interessenvertretungen der Beschäftigten in der Privatwirtschaft. Mit unseren Mitgliedern und betrieblichen Organisationen decken wir die Arbeitsplätze in der Maschinen- und Automobilindustrie in Ungarn ab. Unsere Traditionen und die Herausforderungen der Gegenwart verpflichten uns, weiterhin die Belange der Arbeitnehmer/innen in Fragen der Interessenvertretung, dem Erhalt sicherer Arbeitsplätze und der materiellen Wertschätzung ihrer Leistungen zu vertreten. Die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung in der lokalen Entscheidungsfindung und in der Gestaltung der Unternehmensidentität bringt Vorteile für alle. Das ist erwiesen.

Die Stärke unseres Bündnisses liegt in den betrieblichen Grundorganisationen, sie bilden die Grundlage für ein nationales Netzwerk, das effektiv arbeitet. In den Grundorganisationen kämpfen couragierte und aktive Kollegen für die Rechte der Kolleginnen und Kollegen, für die Einhaltung der gesetzlichen Normen und für die Gewährleistung der Chancengleichheit. Neben der Stärkung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades beteiligen sich unsere ehren- und hauptamtlichen Mitglieder aktiv an der Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben.

Unsere Kollegen spielen eine aktive Rolle in den lokalen Gemeinschaften von Arbeitnehmer/innen, sie organisieren die Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben und vertreten die Interessen ihrer Kollegen und Kolleginnen. Sie arbeiten mit den Arbeitgebern zusammen, um in den Betrieben ein offenes und ausgewogenes Arbeitsklima zu schaffen. Sie führen Verhandlungen über Löhne, Leistungen und sonstige Regelungen, die sich auf die Beschäftigungsbedingungen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen auswir-



ken. Unsere Gewerkschaft setzt sich für regulierte Arbeitsbeziehungen ein. Wir sind stets bemüht, Vereinbarungen zu treffen, mit denen die jeweiligen Bedürfnisse unserer Mitglieder berücksichtigt werden. Wir unterstützen die Bildungs-, Kultur- und Freizeitaktivitäten unserer Mitglieder; wir organisieren Programme und Veranstaltungen.

Unsere Gewerkschaft richtet ihren Blick nach vorn und arbeitet aktiv an der Schaffung einer modernen und aktiven Interessengemeinschaft, die den Erwartungen der zukünftigen Generationen von Beschäftigten nachkommt. Wir sind bestrebt, die richtigen Antworten auf die sich rasch ändernden Herausforderungen des Arbeitsmarktes zu geben, wir planen gemeinsame fachliche Projekte mit den Arbeitgebern zur Weiterbildung der Arbeitnehmer/innen. Ständige berufliche Weiterbildung und der Erwerb neuen Wissens und Fähigkeiten sind wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen im industriellen Transformationsprozess. In der Ära der digitalen Transformation

wirkt die Gewerkschaft aktiv am Gestaltungsprozess mit; wir berücksichtigen dabei die Bedürfnisse der Arbeitnehmer/innen und fordern die Schaffung der Voraussetzungen für angemessene Ausbildung- und Umschulungsmöglichkeiten. Die Vasas Gewerkschaft nutzt weiterhin ihr landesweites Netzwerk und bietet fachliche Unterstützung auch durch ihre nationalen und internationalen Kontakte.

Im Zeichen der Solidarität wünschen wir allen Beschäftigten viel Erfolg bei der Umsetzung ihrer Ziele sowie bei der Ausübung ihrer kollektiven Rechte!

# Impressum

**Redaktion:** Lívía Spiegelné Balogh, Ferenc Bere, Michael Lichel, Edit Németh, Ferenc Rác, Zoltán Szőke, Marika Varga, Tibor T. Meszmann (Koordination)

**Verantwortlicher Herausgeber:** Béla Balogh

**Verantwortliche Redakteurin:** Lívía Spiegelné Balogh

**Herausgeber:** Vasas Gewerkschaftsverband

**Erstellungsdatum:** Juni 2019

**Druck:** Road Office Kft.  
(Auflage der ungarischen Fassung: 500)  
(Deutsche Fassung: pdf)

**Fachlich-inhaltliche Beratung:** László Neumann

**Übersetzung aus dem Ungarischen:** Annamária Ámon und Katalin Iványi

**Lektorat:** Alf Mayer

**Design:** Nenad Ilić

**Illustrationen:** Magdalena Bernaciak

**Foto:** Vasas, Nenad Ilić

**Unsere Partner:** TPI Győr Nonprofit Kft., IG Metall



**Die wichtigste Aufgabe des Vasas Gewerkschaftsverbandes ist INTERESSENVERTRETUNG.**

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

