

# „DER PREISKAMPF GEHT AUF UNSERE KOSTEN.“

Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung in der Facility-Services-Branche



# IMPRESSUM

---

## Herausgeber/Copyright 2016:

Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und  
Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

## Verantwortlich für den Inhalt:

Dr. Norbert Kluge, Hans-Böckler-Stiftung  
[Norbert-Kluge@boeckler.de](mailto:Norbert-Kluge@boeckler.de)

## Unter Mitarbeit von:

Stefan Bösch, IG-BAU-Bundesvorstand, Frankfurt/M.  
[Stefan.boesch@igbau.de](mailto:Stefan.boesch@igbau.de)  
Carla Dietrich, ver.di-Bundesverwaltung, Berlin  
[Carla.dietrich@verdi.de](mailto:Carla.dietrich@verdi.de)  
Ingo Klötzer, IG-Metall-Vorstand, Frankfurt/M.  
[Ingo.kloetzer@igmetall.de](mailto:Ingo.kloetzer@igmetall.de)  
Guido Zeitler, NGG-Hauptverwaltung, Hamburg  
[Guido.zeitler@ngg.net](mailto:Guido.zeitler@ngg.net)

## Redaktion, Konzept, Texte:

Carmen Molitor, Journalistin, Köln  
[www.carmen-molitor.de](http://www.carmen-molitor.de)

**Gestaltung:** skdesign, Köln, [www.skdesign-koeln.de](http://www.skdesign-koeln.de)

**Fotonachweis:** alle Fotos (wo nicht anders genannt)

Karsten Schöne, Fotograf, Köln  
[karstenschoene@t-online.de](mailto:karstenschoene@t-online.de)

Foto Seite 3: DGB/Simone M. Neumann, Frankfurt/M.

## Datenquelle Grafiken:

Die Grafiken basieren (wo nicht anders genannt) auf den Daten der Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“ von NGG, IG BAU, IG Metall und ver.di, 2016.

Seite 9: Lünendonk GmbH

Seite 10: Lünendonk GmbH

Redaktionsschluss: November 2016

Arbeitsumgebung der ISS-Beschäftigten bei Daimler in Stuttgart-Möhringen.





**Reiner Hoffmann**

## OFFENSIVE MITBESTIMMUNG: NAGELPROBE FACILITY-SERVICES-BRANCHE

Immer mehr Outsourcing in Konzernen und Industrieunternehmen beschert der Facility-Services-Branche (FS) gute Geschäfte. Die Arbeit verkommt dabei mehr und mehr zur billigen Ware. Unternehmen unterlaufen gesetzliche Schutzregelungen, missachten oder zerschlagen tarifliche Strukturen und hebeln eine wirksame Mitbestimmung durch Betriebsräte aus. Die Beschäftigten baden das aus.

Ich bin froh, dass sich Gewerkschaften mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung gemeinsam auf den Weg gemacht haben, diesen Zuständen etwas entgegenzusetzen. Grundlage sind die Erkenntnisse aus einer gewerkschaftlichen Beschäftigtenumfrage in 300 Betrieben der Branche, die man in dieser Broschüre nachlesen kann. Sie machen klar: Belegschaften haben viele gemeinsame Interessen. Sie sollten sich nicht auseinanderdividieren lassen!

Strategien für wirksame gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung werden unter dem Dach des DGB gemeinsam entwickelt. Wichtiger erster Schritt für mehr Mitbestimmung ist es, Betriebsräte zu gründen und sie stark zu machen, damit sie mit den Gewerkschaften die Grundlage für gute Arbeitsbedingungen bilden können. Wir müssen auch die Rechte der Betriebsräte in den Kundenunternehmen festigen, damit durch ihren Einfluss Outsourcingverträge nur mit solchen Firmen geschlossen werden, die Mitbestimmung und Tarifverträge respektieren.

Mitbestimmung hat sich als das demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft bewährt und ist ohne Zweifel ein Garant für mehr Demokratie im Betrieb. Bundespräsident Joachim Gauck nannte sie ein „Kernelement der Kooperationskultur“. Um diese Gestaltung auch in Zukunft zu gewährleisten, haben der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen der „Offensive Mitbestimmung“ sehr konkrete Vorschläge gemacht. Diese zeigen auf, wie Mitbestimmung 4.0 durch besser passende rechtliche Rahmenbedingungen ausgebaut werden kann, damit sich Arbeit auch in Zukunft gut gestalten lässt.

Wir müssen den mitbestimmungspolitischen Stillstand endlich überwinden. Dazu fordern uns die schwierigen Arbeitsbedingungen in der Facility-Services-Branche heraus. Hier am lokalen Ende neuer digitalisierter Wertschöpfungsketten wird sich die Arbeit der Zukunft entscheiden. Wir wollen sie mitgestalten und für gute Bedingungen sorgen. Die Beispiele in dieser Dokumentation zeigen uns eindrucklich, dass es dafür höchste Zeit ist.

**Reiner Hoffmann**

Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes  
Vorsitzender des Vorstandes der Hans-Böckler-Stiftung

**WWW**



**www.mitbestimmung.de**

# INHALT

## 01 - JUNGE BRANCHE: WIE DER MARKT FÜR FACILITY-SERVICES FUNKTIONIERT

**Der Markt für Facility-Services boomt. Die neue Branche schafft Jobs. Es fehlt ihr aber an Standards, Mitbestimmung und geregelten Arbeitsbedingungen.**

### 08\_„Eine herausfordernde Mischung“

Der Trend zu immer mehr Outsourcing in Konzernen und Industrieunternehmen beschert der Facility-Services-Branche anhaltend gute Geschäfte. Doch den unregelmäßigen Wettbewerb müssen die Beschäftigten ausbaden.

## 02 - BELASTETE BESCHÄFTIGTE: WAS MITARBEITER ÜBER IHRE ARBEITSBEDINGUNGEN SAGEN

**Ständige Hetze, geringe Bezahlung und wenig Wertschätzung prägen den Arbeitsalltag im Facility-Service. Die Belegschaften sind oft Mehrklassengesellschaften.**

### 16\_„Gemeinsame Beschäftigtenumfrage zu den Arbeitsbedingungen der Facility-Services-Branche“

IG Metall, NGG, IG BAU und ver.di haben Beschäftigte aus 300 Facility-Management- und Industrie-Services-Betrieben zu ihren Arbeitsbedingungen befragt. Die Ergebnisse sprechen eine klare Sprache.

### 17\_„Länger arbeiten für weniger Geld“

Die thyssenkrupp MillServices & Systems GmbH hat sich auf stahlwerksnahe Dienstleistungen wie Schlackenmanagement, Anlagenservice und Verpackungssysteme spezialisiert. Ein hart erkämpfter Haustarifvertrag sichert stabile Arbeitsbedingungen. Hat er Bestand?

### 22\_„Massive Überbelastung an der Tagesordnung“

CSG übernimmt für seine Kunden das gesamte Management von gewerblichen Immobilien und Anlagen. Radikale Umstrukturierungen brachten erhebliche Unruhe ins Unternehmen, berichtet Betriebsrätin Gabi Lindner-Herling im Interview.

### 25\_„Pochen auf deutsche Mitbestimmung“

Die Sodexo Services GmbH ist Teil der französischen Sodexo S.A. Früher war das Unternehmen hauptsächlich im Catering tätig, heute hat es sich zum kompletten Facility-Dienstleister weiterentwickelt. Ganz allmählich bessert sich das Klima für die Mitbestimmung.



# 08

Zu den Pionieren im Facility-Services-Markt gehörten die Caterer in den Werkkantinen. Heute sind Full-Service-Dienstleister wie ISS gefragt.



# 17

Ein Haustarifvertrag sichert stabile Arbeitsbedingungen bei der thyssenkrupp MillServices & Systems GmbH. Bleibt er bestehen, wenn der Spardruck steigt?



# 27

Ulrich Sekzinski-Treichel, Gesamtbetriebsrat der STRABAG Property and Facility Services GmbH, plädiert für einen fairen Wettbewerb.

### 27\_ „Wenn's brennt, ad hoc beim Kunden sein“

Die STRABAG Property and Facility Services GmbH bewirtschaftet Bürogebäude, Rechenzentren und Mobilfunkstandorte. Die Mitarbeiter können ihre Arbeitszeit weitgehend autonom gestalten. Ob das so bleibt, dazu äußert sich GBR-Vorsitzender Ulrich Sekzinski-Treichel im Interview.

### 31\_ „Geräuschlose Serviceflotte der Automobilbauer“

Die ISS Automotive Services GmbH bietet Dienstleistungen speziell für Automobilkonzerne. Ein Blick auf den Alltag der ISS-Beschäftigten am Daimler-Standort in Stuttgart-Möhringen.

### 36\_ „Das Gehalt verhandelt jeder für sich allein“

Die Bilfinger HSG FM Nord GmbH heißt bald Apleona. Sie gehörte zur Verkaufsmasse, als der Bilfinger-Konzern seine Division „Building and Facility“ veräußerte. Der Betriebsrat will für den Übergang gute Arbeitsbedingungen sichern.

## 03 - REGELN AUSHANDELN: WELCHE STRATEGIEN DIE MITBESTIMMUNG BRAUCHT

**IG Metall, NGG, ver.di und IG BAU wollen sich gemeinsam für faire Standards in der Facility-Services-Branche einsetzen. Auch neue Ideen für den politischen und gesetzlichen Rahmen der Mitbestimmung sind gefragt.**

### 42\_ „Wer gute Arbeitsbedingungen haben will, muss sich organisieren“

Um für faire Arbeitsbedingungen in der FS-Branche zu streiten, üben IG Metall, ver.di, IG BAU und NGG jetzt den Schulterschluss. Wie das gehen kann, diskutieren Stefan Bösch (IG BAU), Carla Dietrich (ver.di), Ingo Klötzer (IG Metall) und Guido Zeitler (NGG).

### 49\_ „Eine Chance für mehr Mitbestimmung“

Wie gestaltet sich die Mitbestimmung in der Facility-Services-Branche und was kann sie erreichen? Darüber setzen sich Dr. Norbert Kluge, Dr. Manuela Maschke und Jan-Paul Giertz, Fachleute für Mitbestimmung von der Hans-Böckler-Stiftung auseinander.

### 50\_ „Fundgrube für Betriebsvereinbarungen“

Mit aktuell rund 16.000 Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus der betrieblichen Praxis betreibt die Hans-Böckler-Stiftung das umfangreichste Archiv dieser Art.

### 55\_ „Praxishilfen“

Literatur- und Linktipps für die betriebliche Praxis zu Outsourcing, Mitbestimmung und Facility-Services.



Vom Empfangsdienst bis zur Wartung der Heizungsanlagen übernimmt die Bilfinger HSG FM Nord GmbH das Gebäudemanagement für ihre Kunden.

# 36



Vier Gewerkschaften üben den Schulterschluss, um in der Facility-Services-Branche bessere Arbeitsbedingungen durchzusetzen.

# 42



Welche Rahmenbedingungen könnten die Mitbestimmungskultur verbessern? Fachleute der Hans-Böckler-Stiftung diskutieren darüber.

# 49

# 01

## JUNGE BRANCHE

---

Weil immer mehr Konzerne ihr Heil in ungebremstem Outsourcing suchen, boomen Facility- und Industrie-Services. Die Dienstleister wachsen schnell und liefern sich einen harten Wettbewerb. So entsteht eine neue Branche, die Arbeitsplätze schafft. Es fehlt ihr aber noch an vergleichbaren Standards, durchgängiger Mitbestimmung und geregelten Arbeitsbedingungen.

## WIE DER MARKT FÜR FACILITY-SERVICES FUNKTIONIERT



In der Heizungszentrale der Sparkasse Bremen sorgen Mitarbeiter der Bilfinger HSG FM Nord GmbH (bald: Apleona) für Wartung und Reparaturen.



## EINE HERAUSFORDERNDE MISCHUNG

**Der ungebremste Trend zu immer mehr Outsourcing in Konzernen und Industrieunternehmen beschert der Facility-Services-Branche anhaltend gute Geschäfte und Milliardenumsätze. Die Betriebe wachsen und schaffen Jobs. Doch der jungen Branche fehlen übergreifende Standards. Im knallharten Wettbewerb müssen das die Beschäftigten ausbaden.**

Die Geschäfte laufen gut, keine Frage. Um 8% konnten die 25 führenden Facility-Services-Anbieter ihren Inlandsumsatz im Jahr 2015 steigern. Die Top Ten der Branche erwirtschafteten im vergangenen Jahr insgesamt 7,5 Milliarden Euro. Zwischen 2010 und 2014 sei die Zahl der Beschäftigten um 10% auf 4,5 Millionen gestiegen, verlautbarte die GEFMA, der Deutsche Verband für Facility-Management, in ihrem FM-Branchenreport 2014. „Mittlerweile ist in Deutschland gut jeder zehnte Erwerbstätige im Facility-Management tätig“, konstatierte der Verband stolz. Man habe sich mit einer Bruttowertschöpfung von 130 Milliarden Euro als „Schlüsselbranche und Stütze der deutschen Wirtschaft“ etabliert.

Was hinter diesen schillernden Erfolgsmeldungen oft im Dunkeln bleibt, ist die Lage der Beschäftigten, die der jungen Branche den Höhenflug bescheren. Sie spüren unmittelbar den Druck, der durch den harten Wettbewerb um Aufträge in den Facility- und Industrie-Services herrscht. Denn ihre Arbeitsbereiche werden von den Kunden alle paar Jahre neu ausgeschrieben. Wie ein Damoklesschwert hängen solche Ausschreibungsphasen über der Belegschaft: Wie lange ist mein Job noch sicher? Werde ich mehr und länger für dasselbe Geld arbeiten müssen? Werde ich versetzt? Was geschieht mit mir, wenn wir den Auftrag verlieren? Kauft mich die Firma, die den Auftrag gewinnt, gleich mit ein? Diese Fragen stellen sich im Facility-Service Teilzeitkräfte, die für Mindestlöhne bei Caterern arbeiten, genauso wie topqualifizierte Kaufleute, die luxuriöse Immobilien verwalten.

### Dynamik durch Outsourcing der großen Staatsbetriebe

Dass Konzerne und Industrieunternehmen Teile ihres Betriebs auslagern und sich davon Spareffekte erhoffen, ist nichts Neues. Seit Jahrzehnten vergeben sie Dienstleistungen wie den

**Gebäudemanagement** in allen Facetten von der Bauplanung bis hin zur Nebenkostenkontrolle und Vertragsverwaltung leisten Beschäftigte bei Facility-Services-Dienstleistern wie Bilfinger (links) und CSG (rechts) aus einer Hand.



**Lünendonk®-Liste: führende Facility-Services-Unternehmen in Deutschland**

Umsatz und Mitarbeiter

2015

Unternehmen	Umsatz in Mio. Euro in Deutschland	Mitarbeiter in Deutschland
1 Bilfinger SE, Division Facility Services, Neu-Isenburg	1.290,0	12.600
2 Strabag Property and Facility Services GmbH, Frankfurt/M.	1.018,0	12.022
3 Wisag Facility Service Holding GmbH, Frankfurt/M.	911,5	29.411
4 Dussmann Service Deutschland GmbH, Berlin <sup>1)</sup>	870,0	25.875
5 Spie GmbH, Essen <sup>1)</sup>	700,0	4.800
6 Compass Group Deutschland GmbH, Eschborn	661,2	14.500
7 Engie Deutschland Gruppe, Köln	536,4	2.252
8 Sodexo Beteiligungs B.V. & Co. KG, Rüsselsheim <sup>2)</sup>	505,0	8.816
9 Kötter Unternehmensgruppe, Essen <sup>3)</sup>	502,0	18.100
10 Piepenbrock Facility Management GmbH & Co. KG, Osnabrück	462,0	25.875
11 Gegenbauer Holding SE & Co. KG, Berlin	447,6	14.678
12 Klüh Service Management GmbH, Düsseldorf <sup>4)</sup>	420,0	17.207
13 ISS Facility Services Holding GmbH, Düsseldorf	326,5	9.201
14 Vinci Facilities Deutschland GmbH, Mannheim	215,0	1.518
15 Götz-Management-Holding AG, Regensburg <sup>5)</sup>	208,4	13.500

Aufnahmekriterien für diese Liste: Mindestens 50 % des Umsatzes werden mit Facility-Services erwirtschaftet, mindestens 66 % des Umsatzes resultieren aus externen Aufträgen, mindestens 66 % des Facility-Services-Umsatzes bestehen aus infrastrukturellem und technischem Gebäudemanagement. Bereinigt um Umsätze mit Servicegesellschaften und Organschaften.

<sup>1)</sup> Umsatz und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt.

<sup>2)</sup> Exklusive Kulturkaufhaus und Kursana. Gesamtumsatz der Dussmann Group 2015: 2.082 Mio. Euro.

<sup>3)</sup> Inlandsumsatz inkl. Servicegesellschaften und Organschaften 2015: 599 Mio. Euro.

<sup>4)</sup> Inklusive anteiliger Konsolidierung der im zweiten Halbjahr 2014 übernommenen OSD Schäfer und Teilen des Geschäftsfeldes Security Services der ISS.

<sup>5)</sup> Inlandsumsatz inkl. Servicegesellschaften und Organschaften 2015: 495,1 Mio. Euro.

<sup>6)</sup> Inlandsumsatz inkl. Servicegesellschaften und Organschaften 2015: 227 Mio. Euro.

Quelle und © Lünendonk GmbH, Mindelheim 2016 – Stand 14.06.2016 (Keine Gewähr für Firmenangaben)

Hans Böckler  
Stiftung 

Betrieb der Werkskantine, die Reinigungsarbeiten oder Wachdienste an externe Anbieter und kaufen sich nach Bedarf das Know-how von Spezialisten ein, das sie für besondere Reparatur-, oder Entwicklungsaufgaben brauchen. Doch in den 90er-Jahren bekam der Facility-Services-Markt eine neue Dynamik. Ein Treiber dabei war die Privatisierung bislang staatlicher Aufgaben und die Umstrukturierung von ehemaligen Staatskonzernen. Telekom, Deutsche Post, Postbank und Energiedienstleister trennten sich in großen Outsourcingprojekten von bisherigen Aufgaben und den Teilen ihrer Belegschaften, die sie bisher erledigten. Danach kauften sie diese Leistungen extern wieder ein. Die Lufthansa ließ zunächst Werksteile, später komplette Hangars von Fremdfirmen betreiben. Große Bauunternehmen wie Hochtief oder Bilfinger stiegen in den Facility-Services-Markt ein. Krankenhäuser beauftragten im großen Stil Dienstleister. Industriebetriebe lagerten immer mehr Aufgaben aus, die nicht zum Kerngeschäft zählten – bis hin zur Vormontage von Werkstücken inklusive Lieferung direkt ans Werksband.

So formierte sich die heutige Facility-Services-Branche, eine in vielerlei Hinsicht wilde Mischung. Beispielsweise was die Angebotspalette der Unternehmen betrifft: Ehemalige Baukonzerne bieten heute auch Eventservice oder Gartenpflege, ehemalige Caterer übernehmen Betriebs-Kitas und technische Wartungen in Gebäuden. „Es ist ein Branchenproblem, dass jeder meint, er kann alles“, sagt Stefan Bösch, Branchensekretär im Bundesvorstand der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU). „Facility-Service ist eben keine traditionelle Branche oder Marke.“ Eine Branche, die bei den Kunden immer näher an das Kerngeschäft rückt, kann ihr eigenes Kerngeschäft kaum exakt definieren. „Es ist eine Retortenbranche“, findet Bösch. „Sie hat ganz klassische Dienstleister, die bis auf wenige Ausnahmen keine Werte produzieren, sondern Werte verwalten und pflegen.“

Ständiger Wechsel ist in der FS-Branche der beständigste Faktor. Ein fortwährender Reigen an Zu- und Verkäufen bestimmt sie. Wenn eine Teildienstleistung in einer Ausschreibung gefragt ist, die ein Dienstleister noch nicht bieten kann, kauft

**Industrie-Services-Unternehmen** (hier Beschäftigte bei Tätigkeiten im Stahlwerk von thyssenkrupp in Duisburg) konnten ihren Umsatz 2015 zwar um durchschnittlich 2,7% steigern, aber die Marktkonjunktur bleibt insgesamt noch fragil.

er sich die entsprechende Kompetenz zeitweise hinzu oder integriert sie gleich dauerhaft unter seinem Dach. „Es geht bei den Zukäufen immer mehr um Dienstleistungen, die hohe Qualität und Qualifikation verlangen. Dafür werden Fachleute eingekauft“, beschreibt Ingo Klötzer, Ressortleiter Industrienahe Dienstleistungen/Werkverträge im IG-Metall-Vorstand. „Das Versprechen an den Kunden lautet: ‚Du brauchst dich nicht um deine Immobilie oder Produktionsstätte zu kümmern, sondern kannst dich ganz auf dein Kernprodukt konzentrieren.‘ Von der Fondsanlage bis zur Nebenkostenabrechnung machen diese Unternehmen alles, inklusive der Haustechnik. Und wenn es eine Fabrikanlage ist, bieten sie auch noch Instandhaltung und Wartung der Maschinen an.“

### Personalkosten als wichtigster Kalkulationsfaktor

Branchenübergreifende Standards für die Leistungen im Facility-Service, die ein faires Abwägen unterschiedlicher Angebote möglich machen würden, fehlen. Das Einzige, was der Einkäufer vergleichen kann, ist der Angebotspreis. Der Billigste gewinnt. Das sorgt für Preisdumping und drückt direkt auf die Arbeitsbedingungen. „In allen Bereichen des Facility-Service ist der



Personalkostenblock mit rund 70% der größte“, erklärt Ingo Klötzer von der IG Metall. „Wenn man auf dem Markt tätig sein will, kann man im Wesentlichen nur an den Schrauben Personalkosten oder effiziente Organisationsstruktur drehen. Oder man wählt die dritte Variante und bietet eine Leistung an, die man beim Kunden für den Preis gar nicht erbringen kann. Später prüft man statt jeder einzelnen Lüftungsklappe eben nur jede zweite.“ Auch Leiharbeiter werden oft eingesetzt: „Meist planen die Unternehmen nur

### Lünendonk®-Liste: führende Industrie-Services-Unternehmen in Deutschland

Umsatz und Mitarbeiter

2015

Unternehmen	Umsatz in Mio. Euro in Deutschland	Mitarbeiter in Deutschland
1 Bilfinger SE, Segment Industrial, Mannheim	785,0	5.839
2 REMONDIS Maintenance & Services GmbH, Köln <sup>1)</sup>	700,0	5.200
3 Wisag Industrie Service Holding GmbH, Frankfurt/M. <sup>2)</sup>	680,0	13.800
4 Voith Industrial Services Holding GmbH & Co. KG, Stuttgart <sup>3)</sup>	534,3	7.645
5 Kaefer Isoliertechnik GmbH & Co. KG, Bremen	335,0	3.210

Aufnahmekriterien für diese Liste: Mindestens 50% des Inlandsumsatzes werden mit Industrie-Services erwirtschaftet. Keine OEMs (Original Equipment Manufacturer) sowie Industrieparks, keine Kraftwerk-Services. Mindestens 66% des Umsatzes resultieren aus externen Aufträgen.

<sup>1)</sup> Teil der REMONDIS-Gruppe und Gesellschafter der Unternehmensverbunde Buchen und Xervon, die seit 2014 konsolidiert melden.

<sup>2)</sup> Inklusive Umsätze der Eichler GmbH.

<sup>3)</sup> Umsatzrückgang wird unter anderem mit Verkauf der DIW und der P3 begründet.



**Ihre Werkskantinen** lagerten viele Unternehmen schon vor Jahrzehnten in die Hände von Dienstleistern aus. Hier bereitet ISS für die Beschäftigten von Daimler in Stuttgart das Essen zu. Aus vielen Caterern sind inzwischen expandierende Mischbetriebe geworden, die auch technische Dienstleistungen übernehmen.

40 bis 70% Eigenpersonal ein. Der Rest wird zugekauft“, sagt Ingo Klötzer.

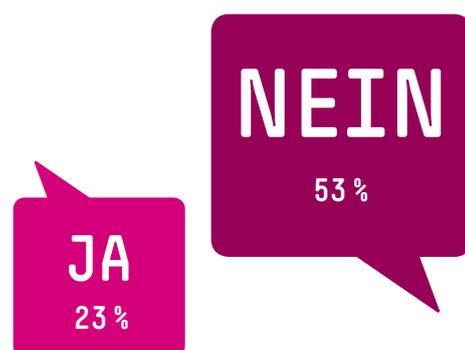
„Das Geschäftsmodell in diesem Markt ist: Ich mache es billiger, weil ich meinem Personal weniger Leistung zukommen lasse. Ob durch weniger Lohn oder weniger Sozialleistungen oder ob ich mehr Stunden verlange, die der Mitarbeiter nicht aufschreiben kann“, fasst Ulrich Sekzinski-Treichel, Gesamtbetriebsratsvorsitzender der STRABAG Property and Facility Services GmbH, zusammen. Dass der Lohn auf Dauer sinkt, wiesen Forscher der Boston University nach: Langfristig durchschnittlich 10% weniger verdienen Beschäftigte in Reinigung, Sicherheit, Logistik, Kantinen und Leiharbeit, wenn ihre Bereiche ausgelagert und sie in ein anderes Unternehmen übernommen wurden. Vergleichbare Standards branchenweit festzulegen wäre in den Augen von Sekzinski-Treichel aber nicht nur ein Vorteil für die Beschäftigten, sondern auch für Kunden. „Wir brauchen ein vernünftiges System, wie die Leistung des Dienstleisters kontrolliert wird“, fordert der Betriebsrat.

Für mehr Fairness könnte ein Flächentarifvertrag sorgen, für den die Gewerkschaften sorgen müssten, sagt Sekzinski-Treichel: „Dann soll der gewinnen, der einen effizienteren Prozess hat.“ Doch einen gemeinsamen tariflichen Nenner zu finden ist schwierig: Auf welche Regelungen soll

man sich einigen, wenn teilweise sogar innerhalb ein und derselben Belegschaft die Entgeltstrukturen, Wochenarbeitszeiten und Urlaubsansprüche meilenweit auseinanderliegen? Manche Mitarbeiter sind klassisch tarifgebunden und gut

#### Nicht einmal jeder Vierte hält sein Einkommen für angemessen

Antworten zu: Halten Sie Ihr Einkommen im Verhältnis zur Arbeitsleistung für angemessen?



Quelle: Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“ der Gewerkschaften NGG, IG BAU, IG Metall und ver.di, 2016

Hans Böckler  
Stiftung



**Post- und Versandstellen** (hier in der Zentrale der Sparkasse Bremen) und Recyclinghöfe betreiben, Grünanlagen pflegen, Werkspforten besetzen, Produkte jeder Größe versandgerecht verpacken, Veranstaltungsräume in Schuss halten, Funkanlagen warten, überschüssige Industrieschlacke verarbeiten, Maschinen reinigen – all das und noch viel mehr gehört in das Portfolio großer FS-Dienstleister.

abgesichert, andere haben durch einen Betriebsübergang ihre Tarifbindung zumindest noch im Rucksack, allerdings mit eingefrorenen Lohn- und Sozialstandards. Teilweise regeln Haustarifverträge und Betriebsvereinbarungen die Lage. Anderswo sind Beschäftigte tariflos und handeln ihre Arbeitsverträge individuell aus. Es kommt vor, dass innerhalb einer Belegschaft langjährige Mitarbeiter durch ihre weiterbestehenden Tarifverträge erheblich besser bezahlt werden, weniger Wochenstunden arbeiten müssen und mehr Urlaubsanspruch haben als ihr neu eingestellter Kollege ein Büro weiter.

### Schleichende Entfremdung von den Ursprungsberufen

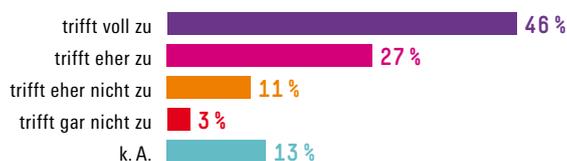
Das schafft Unruhe in den Belegschaften. „Es gibt ein gefühltes Unrecht“, fasst Gewerkschafter

Stefan Bösch zusammen. Viele Beschäftigte fühlen sich unterbezahlt, sind gestresst, müssen permanent für Chef und Kunden erreichbar sein, machen häufig Überstunden. Das gehe mit einer Entfremdung einher, die Facility-Services-Beschäftigte in den Dienstleistungskonzernen spüren, sagt IG-BAU-Branchensekretär Bösch: „Viele waren früher bei tarifgebundenen Unternehmen oder in Handwerksbetrieben tätig. Plötzlich arbeiten sie bei einem großen Dienstleister und sind keine Elektriker, Heizungsbauer oder Schlosser mehr, sondern einfach Objekt- oder Projektmitarbeiter.“

Zusammengewürfelte Unternehmensprofile, ein Mix unterschiedlicher Arbeitsbedingungen und auch die Situation von Gewerkschaften und Mitbestimmung sind in der Facility-Services-Branche keineswegs geordnet. In vielen der großen Mischbetriebe sind mehrere Gewerkschaften vertreten,

### Drei Viertel sagen: Wettbewerbsdruck sorgt für schlechte Arbeitsbedingungen

Antworten zu: Der Wettbewerbsdruck, zum Beispiel durch ständige Neuausschreibungen des Auftrags, geht zulasten der Beschäftigten.



UNTER  
DRUCK



**Reinigungsdienste aller Art** gehören zum festen Repertoire der meisten Facility-Anbieter. Dabei geht es sowohl um Gebäude wie Bürokomplexe oder Krankenhäuser als auch um Industrieanlagen.

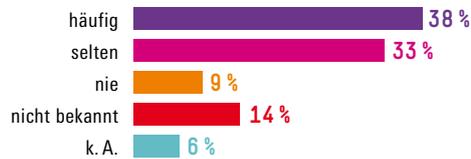
gewohnte Abgrenzungen der Zuständigkeiten oder der Leitspruch „Ein Betrieb, eine Gewerkschaft“ haben sich überholt. „Solange wir Gewerkschaften über Betriebe in unseren jeweils historisch gewachsenen Branchenstrukturen redeten, war es bisher einfach, zu sagen: Dieses Unternehmen betreuen wir, jenes betreut ihr, über den Konzern müssen wir noch reden“, beschreibt Guido Zeitler, Referatsleiter Gastgewerbe in der Hauptverwaltung Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten. „Aber die Unternehmen verändern sich und damit auch die Anforderungen, die an die Betreuungsarbeit der Gewerkschaften gestellt werden. Beispielsweise merken wir als NGG bei dem ehemals klassischen Caterer Sodexo, dass neben den Cateringthemen immer mehr für uns ‚branchenfremde‘ Themen wie zum Beispiel aus der Gebäudereinigung eine Rolle spielen, weil inzwischen eine Reihe der Sodexo-Betriebsräte aus dem Reinigungsbereich stammt. Wir müssen deshalb gemeinsame Lösungsansätze finden, wie wir als Gewerkschaften unsere wechselseitige Branchenkompetenz einbringen können.“ Gemeinsam mit der IG Metall, ver.di und der IG BAU knüpft die NGG jetzt intensiv an einem solchen Netzwerk.

#### **Mobile Belegschaften für die Mitbestimmung nur schwer zu greifen**

Da, wo aus traditionell mitbestimmten Unternehmen Betriebsübernahmen durch Facility-Services-Firmen erfolgt sind, gibt es meist stabile Mitbestimmungsstrukturen und gewählte Betriebsräte. In vielen anderen Firmen ist Arbeitnehmervertretung ein Fremdwort. „Betriebsräte zu gründen ist in dieser Branche nicht einfach“, erklärt Carla Dietrich, Gewerkschaftssekretärin

#### **Mehr als zwei Drittel setzen auf Leiharbeit**

Antworten zu: Werden in Ihrem Betrieb Leiharbeiter/-innen eingesetzt?



**HÄUFIG  
LEIHARBEIT**

Quelle: Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“ der Gewerkschaften NGG, IG BAU, IG Metall und ver.di, 2016

Hans Böckler  
Stiftung

ver.di-Bundesverwaltung. „Die Leute arbeiten vielfach vereinzelt, sehen sich wenig. Man kann sie als Belegschaft schwer greifen, weil sie ständig unterwegs sind.“ Um Mitbestimmung stärker in der Branche zu etablieren, sieht Dietrich die Betriebsräte der Kundenunternehmen in der Verantwortung: „Wenn sie Druck ausüben würden, damit Verträge nur mit solchen Firmen geschlossen werden, die Mitbestimmungsstrukturen haben, würde uns das einiges erleichtern.“ Ohne mehr Solidarität der Beschäftigten, der Betriebsräte und über die Gewerkschaftsgrenzen hinweg werde man wenig nach vorn bewegen, konstatieren die Gewerkschaften. Für gute Arbeit könne man nur gemeinsam sorgen. In dieser Branche braucht man dafür so viel Kraft, dass das eine Gewerkschaft alleine nicht erreichen kann.

”

**DIE BRANCHE PRODUZIERT  
KEINE WERTE, SONDERN  
VERWALTET UND PFLEGT SIE.**

# 02

## BELASTETE BESCHÄFTIGTE

---

Ständige Hetze, geringe Bezahlung und wenig Wertschätzung prägen den Arbeitsalltag vieler Mitarbeiter im Facility-Service. Die Belegschaften sind oft Mehrklassengesellschaften, bei denen manche für die gleiche Arbeit einen höheren Lohn, mehr Urlaubsanspruch und kürzere Wochenarbeitszeiten haben als andere.

### WAS MITARBEITER ÜBER IHRE ARBEITS- BEDINGUNGEN SAGEN

Im Stahlwerk von thyssenkrupp in Duisburg sorgen Beschäftigte des Industriedienstleisters thyssenkrupp MillServices & Systems GmbH für das Schlackenmanagement.





## ERSTE GEMEINSAME BESCHÄFTIGTENUMFRAGE ZU DEN ARBEITSBEDINGUNGEN IN DER FACILITY-SERVICES-BRANCHE

Die Gewerkschaften IG Metall, NGG, IG BAU und ver.di haben mehr als 2.700 Beschäftigte aus 300 Facility-Management- und Industrie-Services-Betrieben zu ihren Arbeitsbedingungen befragt. Die Ergebnisse sprechen eine klare Sprache.

Zeitdruck, ständige Überstunden und unfaire Löhne – so skizzieren Beschäftigte der Facility-Services-Branche in der ersten gemeinsamen Umfrage der Gewerkschaften IG Metall, NGG, IG BAU und ver.di Anfang 2016 ihre Arbeitsbedingungen. Daran nahmen mehr als 2.700 Beschäftigte teil, darunter ein Drittel Frauen. 88% der Teilnehmenden stammten aus Betrieben mit Betriebsrat; 85% waren Vollzeitkräfte. 75% der 300 Betriebe, in denen die Befragung stattfand, wenden Tarifverträge an.

Die Befragungsergebnisse zeigten deutlich, dass der harte Wettbewerbsdruck der Branche auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen wird. Zwei Drittel der Befragten sind ständig im Stress, 94% machen Überstunden und arbeiten am Wochenende, zwei von fünf müssen für die Firma immer

erreichbar sein. Hingegen fühlen sich nur 24% der Befragten leistungsgerecht bezahlt. Mit 67% alarmierend hoch ist der Prozentsatz der Beschäftigten, die sich darüber Gedanken machen, den Arbeitgeber zu wechseln. Da, wo es Betriebsräte gibt, werden die Verhältnisse als deutlich besser und geordneter empfunden. Grundsätzlich tut die weit überwiegende Mehrheit der Beschäftigten ihre Arbeit gern. Was Mitarbeiter sehr vermissen, sind Wertschätzung und Respekt vonseiten ihres Arbeitgebers. Die meisten gaben an, eher vom Kunden gelobt zu werden als vom eigenen Chef.

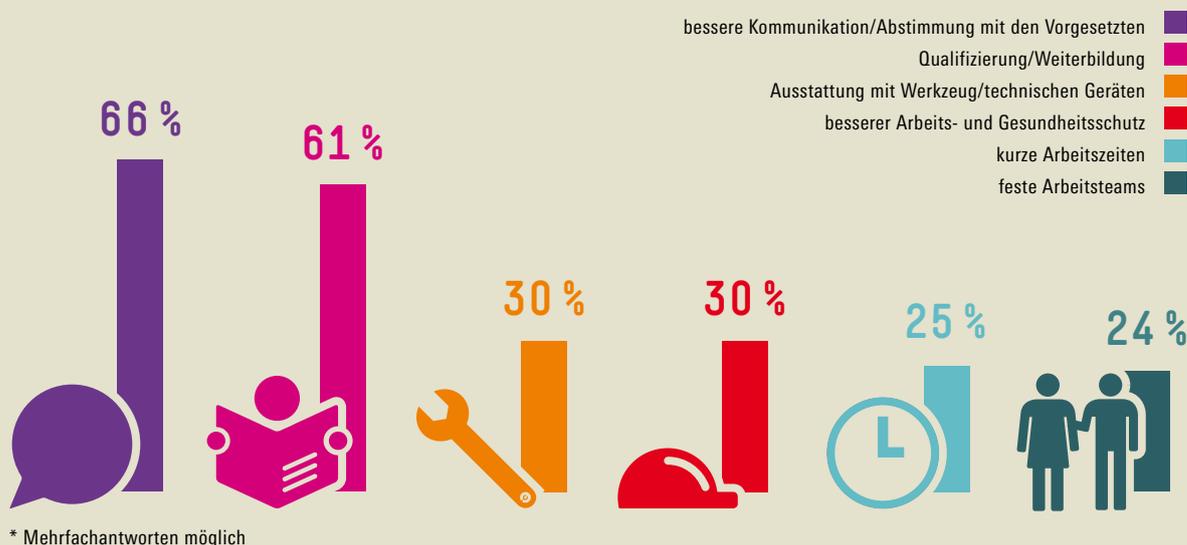
Für die Initiatoren IG Metall, NGG, ver.di und IG BAU, die in vielen Facility-Services-Mischbetrieben gemeinsam vertreten sind, bieten die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung eine kostbare Datenbasis. Mit diesem

Einblick in die gängigen Arbeitsbedingungen können die vier DGB-Gewerkschaften zielgerichteter gemeinsame Standards für die Facility-Services-Branche entwickeln. Bereits jetzt schon veranstalten die Gewerkschaften neben dem Arbeitskreis Facility-Services regelmäßige Facility-Fachtagungen mit Betriebsräten. Die Umfrage sehen sie als Startschuss für eine intensivere Kooperation mit dem Ziel, Tarifbindung zu stärken und bessere Bedingungen für Beschäftigte zu schaffen.

Wichtige Ergebnisse aus der Beschäftigtenbefragung sind mittels Grafiken in diesem Heft abgebildet. Die Schaubilder spiegeln stets die Ergebnisse der Gesamtbefragung wider und sind nicht als spezielle Erhebungen aus den im Heft beschriebenen Unternehmen zu verstehen.

### DER GRÖSSTE WUNSCH: BESSERE ABSTIMMUNG!

Antworten zu: Welche Verbesserungen wünschen Sie sich?\*





## DER KUNDE SAGT UNS: DIE STUNDENANZAHL WIE FRÜHER KRIEGT IHR NICHT MEHR - UND IHR MÜSST BILLIGER WERDEN!

### LÄNGER ARBEITEN FÜR WENIGER GELD

**Die thyssenkrupp MillServices & Systems GmbH hat sich auf stahlwerksnahe Dienstleistungen wie Schlackenmanagement, Anlagenservice und Verpackungssysteme spezialisiert. Ein hart erkämpfter Haustarifvertrag sichert stabile Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Hat er in Zeiten der Stahlkrise Bestand?**

Hans Joachim Schupritt hat Erfahrung mit den Licht- und Schattenseiten der Betriebsratsarbeit. Seit 1985 ist er Betriebsrat, seit 2003 für diese Arbeit freigestellt und 2012 wurde er Betriebsratsvorsitzender der thyssenkrupp MillServices & Systems. Sein Start als Vorsitzender war schwierig: „Wir hatten damals den Auftrag für die Schlackenaufbereitung in Krefeld verloren, weil da die Flüssigphase eingestellt worden ist. Ich musste also bei meiner ersten Teilbetriebsversammlung als Vorsitzender den Mitarbeitern erzählen, dass sie bald keinen Job mehr haben“, erzählt Schupritt. Damals und in vielen darauffolgenden Fällen wehrte sich der Betriebsratsvorsitzende energisch gegen betriebsbedingte Kündigungen und forderte für alle betroffenen Beschäftigten neue Jobs in anderen Bereichen des Unternehmens. Meistens mit Erfolg. „Wir haben oft alle gerettet und in andere Jobs gebracht“, zieht er Bilanz. „Das wird mir aber in Zukunft nicht mehr gelingen. Die Situation hier in den Unternehmen und in der Stahlbranche allgemein ist nicht mehr so, wie sie früher war.“ Die Krise in der deutschen Stahlindustrie färbt auch auf ihre Dienstleister ab.

Outsourcing gibt es in der Stahlindustrie schon ein halbes Jahrhundert. „Bereits vor über 50 Jahren hat thyssenkrupp einen Teil der Arbeiten, die wir jetzt machen, weitervergeben“, erzählt der Betriebsrat. „Die Konzentration lag auf Stahl, den Bereich Schlacke wollte man somit ausgliedern.“



**Hans Joachim Schupritt**, Betriebsratsvorsitzender und Aufsichtsrat sowohl von der thyssenkrupp MillServices & Systems GmbH als auch von der thyssenkrupp Materials International GmbH. Der gelernte Kfz-Mechaniker ist IG-Metall-Mitglied.

Also überließ man das Schlackenmanagement den ausgegliederten Töchtern wie der damaligen Thyssen Sonnenberg GmbH, bei der Hans Joachim Schupritt 1978 als Lkw-Fahrer anfang. Die Beschäftigten des Industriedienstleisters arbeiteten meist räumlich von den Stahlkollegen getrennt auf dem Schlackenberg der Hütte. Inzwischen übernehmen sie aber auch viele Jobs, bei denen sie mit den Stammarbeitern im Stahlwerk eng zusammenarbeiten.

### Fünf Töchter unter einem Dach

Ein entscheidender Schritt in der Firmengeschichte erfolgte 2008 mit dem Zusammenschluss der fünf ausgelagerten thyssenkrupp-Gesellschaften DSU, tkAS, GVD, Nickel und Rema unter dem Dach der neuen thyssenkrupp MillServices & Systems GmbH mit Sitz in Oberhausen. Gemeinsam kann man seitdem eine ganze Palette von Industriedienstleistungen für Kunden wie thyssenkrupp, Arcelor Mittal oder Tata Steel anbieten: „Wir machen Schlackenaufbereitung, Brammenadjustage, und unsere Leute unterstützen in den Stahlwerken mit Geräten, Radladern, Baggern, Kränen und Lkws den ganzen Produktionsablauf“, zählt Schupritt auf. „Fertige Stahlprodukte werden von unseren Mitarbeitern nach Vorgaben verpackt, um sie verschiffbar zu machen. Außerdem reist eine Truppe von Anlagentechnikern von uns



**Brammenadjustage und die Aufarbeitung von Schlacke** sind zentrale Aufgaben, die die thyssenkrupp MillServices & Systems GmbH für Kunden aus der Stahlindustrie übernimmt. Das Unternehmen beschäftigt europaweit rund 1.700 Mitarbeiter.

um die Welt und repariert im Iran, in Irak, Brasilien oder Japan bei unseren Kunden Anlagen und Kräne.“ Darüber hinaus hält man einen Anlagenservice bereit, der Wartungs- und Reparaturarbeiten in Stahlwerken macht, stellt Holzpaletten her, übernimmt Versandaufgaben und vieles mehr. Kurz: Man hat sich als Full-Service-Dienstleister nicht nur in der Stahlindustrie etabliert.

Für die Betriebsräte der fusionierten fünf Betriebe war beim Neuanfang 2008 ein faires und

geordnetes Lohnsystem im Unternehmen das wichtigste Ziel. „Wir haben uns nach der BR-Wahl gemeinsam hingesetzt und alle Mitarbeiter neu in Lohngruppen eingruppiert“, erinnert sich Betriebsrat Schupritt. „Wenn vorher einer in der Lohngruppe 11 war, wurde er bei uns vielleicht neu in die Lohngruppe 8 gesetzt. Aber die Differenz zwischen seiner neuen und seiner alten Eingruppierung haben wir als ewigen Besitzstand abgesichert.“

#### Hoher Organisationsgrad schafft Vorteile

Die Belegschaft besteht aus Mitarbeitern mit einfachen Tätigkeiten und höchst gefragten Spezialisten. „Wir haben Mitarbeiter in den niedrigsten Lohngruppen 1, 2, 3. Das sind die einfachsten Tätigkeiten: Die Leute nehmen Schippe und Besen in die Hand und dann geht’s in die Anlage rein“, erzählt Betriebsratsvorsitzender Schupritt. „Bei unseren Geräteführern beginnt die Entlohnung in der Lohngruppe 4 und geht bis hin zur Lohngruppe 6. Wir haben auch Vorarbeiter, Schichtmeister, Tagesmeister und dann geht es in den AT-Bereich.“ Der Großteil der Belegschaft tummelt sich in den Lohngruppen 6 bis 8. „Meistens so um die 6 herum, das entspricht ungefähr 2.500 Euro brutto – plus Schichtzulagen, Nachtschichtprozente, Sonntagszuschlag“, erklärt Schupritt.

”

**ALLE UNSERE AZUBIS  
TRETEN IN DIE  
GEWERKSCHAFT EIN.**



**Schlackenmanagement und Rundumdienstleistung** im kompletten Ablauf der Stahlproduktion gehören zum Portfolio.



Der neue Betriebsrat konnte bei der Fusion viel erreichen, weil der Organisationsgrad der Beschäftigten bei fast 85% lag und bis heute liegt. Die meisten Beschäftigten sind Mitglied der IG Metall, einige wenige gehören noch zur IG BAU. Gemeinsam konnte man einen individuellen Tarifvertrag durchsetzen, der im Vergleich zu Mitbewerbern in der Branche gute Arbeitsbedingungen garantiert. Trotzdem arbeiten die Beschäftigten bei thyssenkrupp MillServices & Systems im Schichtbetrieb drei Stunden länger pro Woche als ihre Kollegen in den Kunden-Stahlwerken mit IG-Metall-Flächentarif – und sie verdienen zwei bis drei Euro weniger pro Stunde.

Keine Unterschiede zu den Beschäftigten der Kundenunternehmen gibt es bei Ausstattung und

Arbeitssicherheit. „Wir haben als Betriebsrat vor vielen Jahren dafür gesorgt, dass die Unfallzahlen zurückgehen“, sagt Schupritt. „Durch unsere Penetranz haben wir den Arbeitgeber quasi dazu getrieben, dass die Kollegen nicht mit kaputten Schuhen im Nassen stehen. Die Bedingungen wurden sukzessive besser und sind heute kein Problem mehr. Es muss kein Kollege einen Schraubendreher von zu Hause mitbringen.“

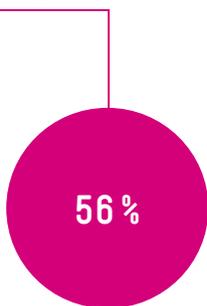
#### **Unbefristete Übernahmegarantie für Azubis**

Gute Zukunftschancen schaffte die starke Mitbestimmung auch für Auszubildende. „Wir hatten als eines der ersten Unternehmen im Tarifvertrag eine 24-monatige Übernahme festgelegt“, meint Schupritt. „Inzwischen gilt sogar eine unbefristete Übernahme für alle Azubis. Ausgenommen die, die keine persönliche oder fachliche Eignung haben, das gibt es auch.“ Auch eine Mindestquote an Auszubildenden handelte der Betriebsrat aus. „In diesem Jahr nehmen wir 15 junge Auszubil-

### Weiterbildung – mit Betriebsrat besser

Antworten zu: Ich habe die Möglichkeit, an beruflicher Weiterbildung teilzunehmen.

#### MIT BETRIEBSRAT



#### OHNE BETRIEBSRAT



Quelle: Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“ der Gewerkschaften NGG, IG BAU, IG Metall und ver.di, 2016

Hans Böckler  
Stiftung

**Der Industriedienstleister** übernimmt auch Aufgaben im Produktionsablauf innerhalb der Stahlwerke.



dende zu uns, für nächstes Jahr haben wir die Einstellung von voraussichtlich zehn Auszubildenden geplant.“ Schupritt ist stolz darauf, dass er 100% der neuen Azubis davon überzeugen kann, in die Gewerkschaft einzutreten. „Wir setzen keinen unter Druck, sondern diskutieren darüber.“

### Krise holt die Branche ein

Was Hans Joachim Schupritt Sorgen bereitet, ist die derzeitige Krise am Stahlmarkt. „Natürlich ist der Druck da! Wir haben seit einigen Jahren enorme Einsparungen bei unseren Kunden. Der Markt fragt nicht mehr die volle Leistung ab, es werden weniger Tonnen Stahl produziert“, sagt er. Das hat auch Konsequenzen für den Industriedienstleister: „Ein Kunde sagt uns inzwischen auch schon mal: Die Anzahl der Stunden wie früher kriegt ihr nicht mehr, wir haben da ein anderes Unternehmen an der Hand – und ihr müsst billiger werden!“ Für die Beschäftigten wirke sich das auf dem Lohnzettel ganz konkret aus. „Wegfall von Überschichten, Wegfall von Überstunden, jeder Cent wird zwei- oder dreimal umgedreht“, beschreibt Betriebsrat Schupritt die Folgen. „Nötige Reparaturen werden zwar in Auftrag geben, aber wenn es eher eine Schönheitsreparatur ist, dann schiebt der Kunde das zurzeit schon mal auf.“ So gibt es weniger zu tun für die Dienstleister.

### Netzwerke nutzen

Um die Arbeitsbedingungen in der Branche insgesamt zu verbessern, sucht Schupritt, der einem Betriebsrat mit 23 Mitgliedern vorsteht, inzwischen gezielt die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten der Kundenbetriebe. „Sobald wir in einem Betrieb länger eine Beschäftigung mit vielen Menschen haben, versuchen wir uns immer mit den dortigen Betriebsräten in Verbindung zu setzen, um bei Problemen eine gemeinsame Sprache zu sprechen“, erzählt er. Das funktioniere meist gut. „Wir haben inzwischen Superverbindingen zu den Kollegen“, lobt Schupritt. „Denn im Grunde genommen sitzen wir alle in einem Boot. Viele Kollegen rufen mich an, wenn sie etwas über eine neue Entwicklung wissen, und sagen, lass uns darüber sprechen. Wir brauchen solch eine ganz enge Verzahnung! Die Arbeitgeber haben ein Netzwerk – und das sollten wir als Betriebsräte auch haben!“



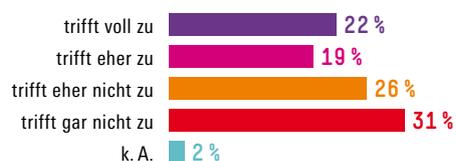
**Beschäftigte** von thyssenkrupp MillServices & Systems verdienen rund zwei bis drei Euro in der Stunde weniger als ihre fest angestellten Kollegen in den Stahlwerken, die sie bedienen. Außerdem müssen sie für ihr Gehalt drei Stunden länger in der Woche arbeiten als Stahlarbeiter, die nach dem Stahltarif der IG Metall bezahlt werden.

### Harte Bedingungen – vor allem, wenn der Betriebsrat fehlt

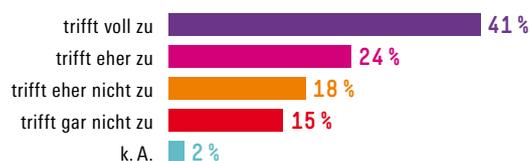
Antworten zu: Ich bin an meinem Arbeitsplatz beziehungsweise bei meinen Tätigkeiten widrigen Umgebungsbedingungen, zum Beispiel Lärm, Hitze, Kälte, Feuchtigkeit, langem Stehen, ausgesetzt. (Ergebnisse gerundet.)

**HARTE  
BEDINGUNGEN**

#### MIT BETRIEBSRAT



#### OHNE BETRIEBSRAT





**ALS BETRIEBSRAT MUSS MAN  
HIER UM ALLES KÄMPFEN.  
EINE BEREITSCHAFT FÜR  
KOMPROMISSE ERLEBEN WIR  
BEIM ARBEITGEBER NICHT.**

**Gabi Lindner-Herling** ist Betriebsratsvorsitzende der CSG GmbH in Bonn. Die studierte Maschinenbau-Ingenieurin ist ver.di-Mitglied.



## **MASSIVE ÜBERBELASTUNG AN DER TAGESORDNUNG**

**CSG hat sich auf das technische, kaufmännische und infrastrukturelle Management von gewerblichen Immobilien und Anlagen spezialisiert. Radikale Umstrukturierungen brachten erhebliche Unruhe ins Unternehmen. Arbeitsdruck und Spazwang steigen seither, berichtet Betriebsrätin Gabi Lindner-Herling.**

**Frau Lindner-Herling, Vorläufer der CSG entstanden 1999 aus Ausgründungen der Deutsche Post AG – und die ist bis heute ihr bester Kunde. Wie ist das Unternehmen aufgestellt?**

Es hat sich zuletzt stark in Tochtergesellschaften aufgesplittet. Schon 2006 sind die Dienstleistungen zum Beispiel für Wartung und Instandsetzungen von technischen Anlagen in die CSG.TS GmbH ausgegliedert worden. Dort arbeiten unter anderem Servicekräfte wie Pförtner und Handwerker. Dann gibt es die Tochtergesellschaft CSG.BP GmbH, die ausschließlich für die Verwaltung und das Objektmanagement der Objekte des Kunden Postbank zuständig ist. Ich gehöre zur CSG GmbH in Bonn. Hier wird das Unternehmen gesteuert, und hier findet hauptsächlich die kaufmännische

Bearbeitung der Objekte statt. Der bautechnische Bereich ist hier ebenfalls angesiedelt, genauso wie das Objektmanagement für den Post Tower in Bonn und für das Air HuB Leipzig. Der bautechnische Bereich übernimmt größere Instandsetzungen von Anlagen oder auch erforderliche Sanierungen von Objekten.

**Zu den Anteilseignern der CSG gehört auch Bilfinger...**

Ja, Bilfinger hält seit 2012 insgesamt 49% der Anteile der CSG. Der Bilfinger-Konzern hat das entsprechende Segment Bilfinger Facility Services kürzlich an EQT verkauft. Die anderen 51% der Anteile an der CSG hält die Deutsche Post AG. Das Unternehmen hat sich durch die Bilfinger-Beteiligung komplett verändert. 2014 ist die Verwaltung der Technik und Infrastruktur von hier abgespalten und auch in die CSG.TS übergeleitet worden. Die verbleibenden Einheiten hat der Arbeitgeber neu in kundenspezifischen Key-Accounts organisiert. So hat er 2015 die Abspaltung des Key-Accounts Postbank in die CSG.PB verfügt. Hier, bei der CSG GmbH, verblieben der Key-Account Deutsche Post-DHL und die administrativen Tätigkeiten wie die Buchhaltung, die Nebenkostenabrechnung und Vertragsverwaltung.

**Wie wirkt sich diese Aufspaltung auf die Mitbestimmung aus?**

Wir haben in allen Tochtergesellschaften einen Zuordnungstarifvertrag und somit sind bundesweit in allen CSG-Gesellschaften Betriebsräte für die Beschäftigten der jeweiligen Gesellschaft zuständig. Ich bin die Vorsitzende des elfköpfigen BR der CSG GmbH – und alle 540 Beschäftigten bundesweit unterfallen unserer Zuständigkeit. Einen Gesamt-BR haben wir nicht. Gemeinsam mit der CSG.PB und der CSG.TS sind wir aber im Konzern-BR der Deutsche Post-DHL vertreten.

## Zwei Drittel können sich vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln

Antworten zu: Haben Sie sich in den letzten drei Jahren Gedanken darüber gemacht, den Arbeitgeber zu wechseln?



BEREIT, ZU WECHSELN

Quelle: Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“ der Gewerkschaften NGG, IG BAU, IG Metall und ver.di, 2016

Hans Böckler Stiftung

## Wie gut ist die Belegschaft organisiert?

Das ist schwieriger geworden, denn die Bindung an das Unternehmen verändert sich. Die Kolleginnen und Kollegen, die schon bei den Ursprungsunternehmen – Deutsche Post AG, Postbank – beschäftigt waren, sind alle sehr stark mit CSG verbunden und weitestgehend organisiert. Durch die jüngsten organisatorischen Veränderungen hat aber eine Reihe dieser Kollegen das Unternehmen verlassen. Vorher war eine Stabilität da und jetzt ist eine erheblich höhere Fluktuation zu verzeichnen. Neuen Kollegen müssen wir oft die Arbeit der Gewerkschaften ganz neu nahebringen. Aber nicht jeder tritt ein, denn grade junge Menschen sehen den Job nur als Durchlaufstation.

## Ist Betriebsratsarbeit hier schwer?

Ja! Weil es kein Miteinander mit dem Arbeitgeber gibt. Miteinander hieße ja, dass auch der Arbeitgeber bereit wäre, Kompromisse einzugehen. Das erleben wir hier nicht. Mein ganzer Schrank ist voll mit Gerichtsakten. Man muss um alles kämpfen. Das Klima für Mitbestimmung ist nicht so gut.

## Die Arbeitsbedingungen sind durch Tarifverträge geregelt. Was macht Ihnen Sorgen?

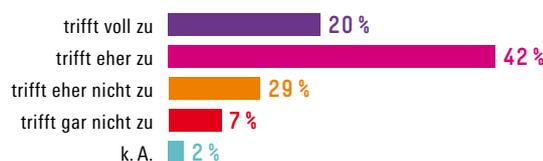
Die Arbeitsverdichtung. Durch die Struktur- und Organisationsänderungen und Standortschließungen ist viel Personal abgebaut worden. Wir haben teilweise massive Überbelastungen. Vor allem dem Außendienst wird immer mehr aufgebürdet.

**Ist für Sie der Preisdruck der FS-Branche ein Thema? Die CSG ist ja mit ihren Kunden Deutsche Post AG, Postbank und DHL sehr eng verbunden.**

Wir haben längerfristige Verträge. Trotzdem heißt das nicht, dass wir keinen Preisdruck spüren, denn diese Verträge orientieren sich am Markt. Wenn es dort Veränderungen gibt, merken wir das. Es werden alle Einsparpotenziale ausgeschöpft. Beispielsweise werden nach Abgängen die freien Personalstellen nur teilweise neu besetzt. So spare ich auf der einen Seite Kosten, aber auf der anderen Seite gibt es Arbeitsverdichtung. Das ist hier überall ein Thema. Es gibt nur noch: sparen, sparen.

## Dauerstress ist weit verbreitet

Antworten zu: Ich fühle mich bei der Arbeit gehetzt oder stehe unter Zeitdruck.



GEHETZT

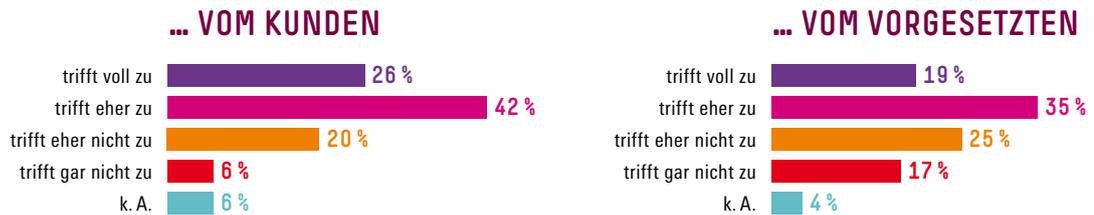
UNTER ZEITDRUCK

Quelle: Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“ der Gewerkschaften NGG, IG BAU, IG Metall und ver.di, 2016

Hans Böckler Stiftung

## Mehr Wertschätzung vom Kunden als vom eigenen Vorgesetzten

Antworten zu: „Ich erhalte Wertschätzung für meine Arbeit ...“



Quelle: Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“ der Gewerkschaften NGG, IG BAU, IG Metall und ver.di, 2016

Hans Böckler  
Stiftung

### Viele FS-Beschäftigte berichten, sie würden von den Kunden mehr geschätzt als von den eigenen Chefs ...

Das ist bei uns auch so. Der Druck auf die Leute steigt. Man will die Qualität steigern, deshalb werden die Beschäftigten immer strenger kontrolliert. Sie müssen beispielsweise immer mehr Tabellen über ihre Tätigkeiten ausfüllen. Manche kritisieren, das sei übertrieben und halte sie von der eigentlichen Arbeit ab. Als Antwort darauf gab es vom Arbeitgeber bei einer Betriebsvollversammlung die Aussage: „Wem es hier nicht gefällt, der kann ja gehen!“

**CSG** ist 1999 aus Ausgründungen der Deutsche Post AG entstanden und bietet Dienstleistungen im Immobilien- und Anlagenmanagement an. Zu ihren Key-Accounts gehört der Post Tower in Bonn.



### Womit hat sich der Betriebsrat in den letzten Jahren vor allem beschäftigt?

Das war im Schwerpunkt besagte große Organisationsänderung mit vielen Umsetzungen und Standortschließungen. Mit ihr wurde nach dem Einstieg von Bilfinger 2013 begonnen, das hatte aber laut Management angeblich nichts damit zu tun. Wir haben es geschafft, dass sich der Arbeitgeber in der Einigungsstelle verpflichtete, mit uns vor der Umsetzung eines jeglichen Bereiches Verhandlungen zu führen. So haben wir eine ganze Reihe von Vereinbarungen geschlossen. Die letzte Verhandlung endete im Dezember 2014 in der Einigungsstelle ohne Interessenausgleich, also nur im Sozialplan. Ab 2015 hatten wir mit der Umsetzung unserer Verhandlungsergebnisse zu tun.

### Wie hätte es sich auf die Beschäftigten ausgewirkt, wenn es dabei keine Mitbestimmung gegeben hätte?

Wir konnten im Sozialplan verhandeln, dass die, die gegangen sind, bis zu maximal 110.000 Euro Abfindung bekommen. Das hat den Kollegen geholfen. Wenn der BR nicht da gewesen wäre, hätten sie nur eine Änderungskündigung bekommen. Wer die nicht angenommen hätte, hätte eine Abfindung vor Gericht einklagen müssen.

### Wie haben sich die Arbeitsbedingungen seit den Umstrukturierungen verändert?

Ich muss leider sagen, dass bei vielen Kolleginnen und Kollegen die Motivation gesunken ist. Das Verhalten des Managements färbt inzwischen immer mehr auf die unmittelbaren Vorgesetzten ab, der respektvolle Umgang sinkt. Die gewünschte Qualitätssteigerung führt zu mehr Kontrolle, und das führt wiederum dazu, dass es nicht grade eine entspannte Arbeitsatmosphäre gibt.



## UNSERE LEUTE HABEN OFT ÄNGSTE, WENN EINE AUSSCHREIBUNG ANSTEHT. GEWINNEN WIR DEN VERTRAG WIEDER?

### POCHEN AUF DEUTSCHE MITBESTIMMUNG

Die Sodexo Services GmbH mit Sitz in Rüsselsheim ist Teil der französischen Sodexo S.A. Früher war das Unternehmen hauptsächlich im Catering tätig, heute hat es sich zum kompletten Facility-Dienstleister weiterentwickelt. Ein neuer Tarifvertrag gilt seit 2015, das Klima für die Mitbestimmung wird besser.

Sie ist eine der weltweit größten Spielerinnen im Facility-Services-Geschäft: Rund 420.000 Frauen und Männer beschäftigt die französische Sodexo Group in 80 Ländern. Seit der Übernahme der Eiring & Ott KG im Jahr 1991 hat der Konzern aus Issy-les-Moulineaux auch eine Niederlassung in Deutschland. Um den Bereich On-Site-Services – Dienstleistungen direkt im Betrieb des Kunden – kümmert sich hierzulande die Sodexo Services GmbH mit rund 5.000 Beschäftigten. Zwar liegt der Schwerpunkt traditionell im Bereich Catering, Sodexo betreibt aber heute auch Betriebskindergärten, wartet technische Anlagen, sorgt für Emp-



**Heidi Ziliaskopoulos** ist Gesamtbetriebsratsvorsitzende der Sodexo Services GmbH und sitzt im Konzernbetriebsrat der Sodexo-Holding. Die gelernte Köchin und stellvertretende Betriebsleiterin ist Mitglied der NGG.

fangsdienst und Reinigung von Büros – und vieles mehr. „Kunden wollen gerne alles aus einer Hand und gestalten die Ausschreibungen so, dass nicht nur das Catering, sondern auch Reinigung, Bürodienste, Rezeption oder Wachschatz und mehr von ein und demselben Anbieter übernommen werden. Sodexo hat sich darauf eingestellt“, erklärt die GBR-Vorsitzende Heidi Ziliaskopoulos. Sie ist seit 17 Jahren im Unternehmen und hat seit acht Jahren den GBR-Vorsitz. Komplette freigestellt ist sie dafür nicht. „Wir nutzen nur eine Teilfreigestellung und machen die Arbeit nach Bedarf“, berichtet sie. Die neun Mitglieder des GBR wech-

### Unfaire Bezahlung – vor allem in Betrieben ohne Betriebsrat

Antworten zu: Halten Sie Ihr Einkommen im Verhältnis zur Arbeitsleistung für angemessen?



UNFAIRE  
BEZAHLUNG



**Catering** wurde in Konzernen schon früh an Dienstleister ausgelagert.

seln sich dabei ab: Sie arbeiten jeden Monat je zwei Wochen in ihren Jobs im Betrieb und dann zwei Wochen für den Gesamtbetriebsrat. „Wir können uns das gut aufteilen“, sagt Ziliaskopoulos. Sie hat als gelernte Köchin im Unternehmen angefangen und ist inzwischen zur stellvertretenden Betriebsleitung aufgestiegen.

„Die Mitbestimmung ist hier mittlerweile anerkannt“, sagt Heidi Ziliaskopoulos. Seit sich im Unternehmen eine neue Personalabteilung formiert habe, sei das Klima dafür erheblich besser geworden. „Man hat sich zwar auch vorher schon immer ganz gut geeinigt, aber seit dem letzten Jahr ist der Umgang sehr sozial geworden.“ Mit der französischen Konzernzentrale gibt es über einen Europäischen Betriebsrat Kontakte. „Wir müssen der Geschäftsleitung jedes Mal klar machen, dass für uns die deutschen Mitbestimmungsgesetze gelten. Zurzeit werden beispielsweise länderübergreifend neue IT-Programme entworfen. Da ist es wichtig, dass wir das den deutschen Gesetzen anpassen – wie in der Frage: Sind da Überwachungssysteme mit eingebaut?“

In Deutschland regelt ein Tarifvertrag bei Sodexo die Struktur von Betriebsräten, GBR und

KBR. „Wir wählen Betriebsräte nach Kostenstellen, nach Betriebsstätte“, berichtet Heidi Ziliaskopoulos. „Es gibt nicht in allen unseren Betrieben Betriebsräte. Viele sagen, sie brauchen keinen. Wenn was ist, rufen sie beim Gesamtbetriebsrat an. Wir fahren hin und versuchen, alles zu klären.“

### **Angst vor Auftragsverlust**

Besonders gefragt sind die Betriebsräte, wenn die Kunden Aufträge neu ausschreiben. „Die Mitarbeiter haben oft Ängste und fragen uns, was mit ihnen passieren wird, wenn Sodexo den Vertrag nicht gewinnt“, sagt Ziliaskopoulos. Wie die einzelnen Mitarbeiter vom Verlust eines Auftrags betroffen sind, kommt ihrer Erfahrung nach auch auf den Betriebsbereich an: „Für die Beschäftigten in der Reinigung bedeutet das meist eine betriebsbedingte Kündigung, weil die andere Firma die Leute vielleicht nicht übernimmt. Ich kenne keinen Fall, wo für sie der § 613a BGB zum Betriebsübergang anerkannt wurde. Beim Catering bleibt dagegen meist der Altbestand an Mitarbeitern da und hat einen Übergang nach § 613a.“

Den Rahmen für die Entlohnung bei der Sodexo Services GmbH setzt seit Dezember 2015 ein neuer Tarifvertrag, den die NGG durchgesetzt hat. Die Gewerkschaft erreichte in, wie sie schrieb, „schwierigen, aber fairen Verhandlungen“ unter anderem eine stufenweise Erhöhung der Entgelte und Ausbildungsvergütungen um insgesamt 5% innerhalb von zwei Jahren. Neben der NGG sind auch ver.di, die IG Metall und die IG BAU im Konzern vertreten und gestalten regionale und örtliche Tarifregelungen. Diese große Vielfalt bedeute für die Betriebsräte Unübersichtlichkeit und viel Abstimmungsarbeit, sagt Ziliaskopoulos: „Eigentlich gehört ein Tarifvertrag für die Mischbetriebe in der Facility-Services-Branche her. Und es sollte eine Gewerkschaft geben, die nur für diesen Bereich zuständig ist.“

”

**DIE MITBESTIMMUNG  
IST BEI UNS MITTLERWEILE  
ANERKANNT.**



## DIE FREIHEIT BEI DER GESTALTUNG DER ARBEITSZEIT IST DEN BESCHÄFTIGTEN EIN HOHES GUT, NOCH VOR DER BESSEREN BEZAHLUNG.

### WENN'S BRENNT, AD HOC BEIM KUNDEN SEIN

Die STRABAG Property and Facility Services GmbH bewirtschaftet im Kundenauftrag Bürogebäude, Rechenzentren, Mobilfunkstandorte und vieles mehr. Die Mitarbeiter können ihre Arbeitszeit weitgehend autonom gestalten. „Doch diese Regelung scheint bedroht“, sagt GBR-Vorsitzender Ulrich Sekzinski-Treichel.

### Ulrich Sekzinski-Treichel, die Ursprünge der STRABAG PFS gehen bis auf die ehemalige Deutsche Bundespost zurück ...

Ja, der Ursprung war, dass die Deutsche Bundespost 1996 ihre Liegenschafts- und Bauverwaltung in die Deutsche Telekom Immobilien und Services GmbH (DeTe Immobilien) mit 12.000 Beschäftigten auslagerte. 2008 wurde das Unternehmen von der STRABAG SE gekauft und in STRABAG PFS umbenannt. Heute haben wir unter diesem Dach sechs Betriebe und noch 4.500 Mitarbeiterinnen



**Ulrich Sekzinski-Treichel** ist Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats und Aufsichtsratsmitglied der STRABAG PFS und Mitglied bei ver.di.

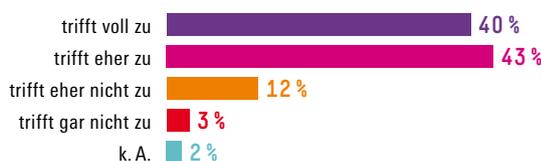
und Mitarbeiter. Ich bin Vorsitzender des 15-köpfigen GBRs und Aufsichtsrat der STRABAG PFS.

### Sie sind schon seit Bundespost-Zeiten als Personalrat, jetzt Betriebsrat, dabei. Wie hat sich der Übergang auf die Mitbestimmungskultur ausgewirkt?

Wir haben da keine Probleme. Ich kann viel aufbauen und neue Ideen entwickeln. Die Idee des Betriebsverfassungsgesetzes ist ja, dass man sich immer einigen muss. Das ist meine Maxime. Eine

### Beschäftigte in Facility-Management- und Industrie-Services-Betrieben sind hoch motiviert und leistungsbereit

Antworten zu: Ich identifiziere mich mit meiner Arbeit und komme gerne in den Dienst.



LEISTUNGS-  
BEREIT

MOTIVIERT



## DIE KUNDENANFORDERUNGEN GEHEN WEG VON PLANBAREN ARBEITEN UND HIN ZU SPONTANEN EINSÄTZEN.



Ingenieuren und unseren ehemaligen Beamten. Die sind auch bereit, in Betriebsräten mitzuarbeiten. Im Bereich der einfachen Tätigkeiten sind die Beschäftigten eher Zuhörer und geben wenig Feedback. Die Ingenieure und Architekten im Baubereich wiederum sind sehr kritisch zu jeder Regelung eingestellt und meinen, sie könnten es besser regeln. Nur wenn es hart auf hart kommt, wie beim Organisationsumbau, sind wir als GBR für sie wieder im Fokus.

Einigung hier im Haus ist oft ein langer Weg und braucht Beharrlichkeit. Es ist ein Ringen um die besseren Lösungen und ein Wettbewerb darum, wer die besseren Argumente hat. Aber auch der Arbeitgeber sagt: Wir müssen um Konsens ringen, sonst haben wir verloren. Es geht nur miteinander!

**In der Belegschaft gibt es eine große Vielfalt von Berufsbildern – von Reinigungskräften bis hin zu Spezialisten. Wie wirkt sich das auf die Arbeit des BR aus?**

Unterschiedlich. Am intensivsten ist der Dialog mit unseren technischen Servicekräften, den

**Wie gestaltet sich die praktische Betriebsratsarbeit mit einer Belegschaft, die in großen Teilen ständig unterwegs ist?**

So Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit zu machen ist schwierig. Wenn man die Außendienstkollegen für Betriebsversammlungen oder gewerkschaftliche Veranstaltungen reinholt, sieht das der Arbeitgeber nicht als „Produktivzeit“, und die Kollegen müssen sich rechtfertigen. Wir kommen an sie ran, wenn der Arbeitgeber bereit ist, sie für die Veranstaltung freizustellen. Ansonsten eher nicht. Deshalb müssen wir uns neue Modelle der Kommunikation überlegen – zum

**STRABAG PFS** entstand aus der Liegenschafts- und Bauverwaltung der Deutschen Bundespost. Heute bietet sie mit knapp 14.500 Beschäftigten als integrierter Dienstleister für das Real-Estate-Management technisches und infrastrukturelles Facility-Management sowie Industrie-Services aus einer Hand an.



**Azubi im Fernmeldehandwerk**

war Ulrich Sekzinski-Treichel zu Beginn seiner Karriere bei der Deutschen Bundespost. 20 Jahre später wechselte er als Betriebsrat zur DeTe Immobilien, einer 100%igen Tochter der Deutschen Telekom. 2008 wurde das Unternehmen an die österreichische STRABAG SE verkauft.



Beispiel via Facebook oder ein ähnliches betriebliches Angebot, wegen der Anforderungen des Datenschutzes.

**Ver.di hat mit dem Arbeitgeber im April 2016 einen neuen Tarifvertrag abgeschlossen. Was waren die Knackpunkte?**

Es ging uns hauptsächlich um den Erhalt von Arbeitsplätzen. Als die DeTe Immobilien damals an die STRABAG verkauft wurde, schloss unsere ehemalige Mutter Telekom einen zehnjährigen Vertrag mit uns ab und wurde unser größter Kunde. Dieser Vertrag läuft Ende 2018 aus. Es gibt überraschende Signale, dass die Telekom ihn möglicherweise nicht verlängern könnte. Der Arbeitgeber plante einen Abbau von 1.000 Leuten, als er das hörte. Das ist durch den neuen Tarifvertrag vom Tisch. Wir haben zwar mit einer Vorruhestandsregelung und ähnlichen Instrumenten 300 Leute verloren, aber sozial verträglich. Die STRABAG PFS bietet auch weiter Ausbildung an und übernimmt die Azubis.

**Es macht einen großen Unterschied, ob ich einen komfortablen Altvertrag aus den Zeiten von Bundespost und Telekom im Rucksack habe oder erst kürzlich eingestellt wurde. Wie hält man in dieser Mehrklassengesellschaft den Frieden unter den Beschäftigten?**

Das Problem haben wir erkannt und bereits beim Tarifvertrag zuvor überproportional die Gehälter der Zweiten Lohnlinie angehoben – also der Kolleginnen und Kollegen, die nach 2002 angestellt worden sind und schlechtere Konditionen haben als die, die Altverträge besitzen. Dafür bekamen wir sogar Zustimmung von der gesamten Belegschaft. Jetzt müssen wir eine weitere Harmonisierung innerhalb des Unternehmens hinbekommen. Es wird nicht von allen gern gesehen. Gerade der jüngste Abschluss wurde auch kritisiert, weil

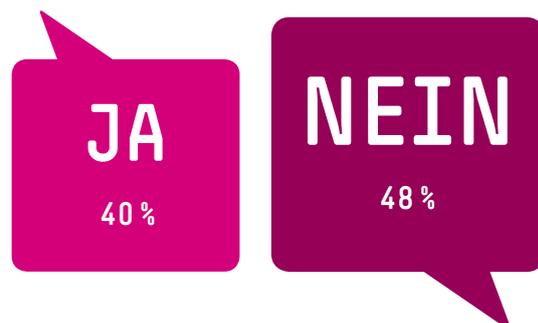
kaum Geld geflossen ist, sondern es um die Sicherheit und den Schutz von Regelungen ging, die wir haben.

**Wie zufrieden sind die Beschäftigten mit den derzeitigen Arbeitszeitregelungen?**

In hohem Maße. Wir haben ein Gleitzeitmodell, und der Mitarbeiter führt Arbeitszeitkonten. Die Wochenarbeitszeit ist 38 Stunden, man kann aber bis zum Dreifachen der Wochenarbeitszeit ein Stundenguthaben aufbauen oder ins Minus gehen. Viele haben über die Grenze dieser dreifachen Anrechnung hinaus Stunden gesammelt und sich fast selbst ausgebeutet. Noch gilt bei uns, dass der Arbeitnehmer individuell entscheiden kann, in welchem Zeitfenster er am Tag

**Zwei von fünf müssen dauernd erreichbar sein**

Antworten zu: Wird von Ihnen erwartet, dass Sie außerhalb Ihrer normalen Arbeitszeit erreichbar sind, zum Beispiel telefonisch oder per E-Mail?

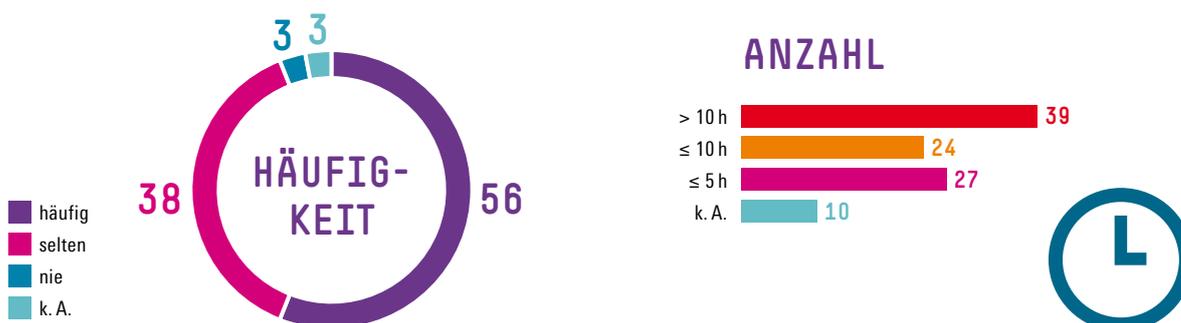


Quelle: Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“ der Gewerkschaften NGG, IG BAU, IG Metall und ver.di, 2016

Hans Böckler  
Stiftung

**94 % machen Überstunden, davon 39 % mehr als zehn Stunden pro Monat**

Antworten zu: Leisten Sie Überstunden/Mehrarbeit? – Angaben in Prozent



Quelle: Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“ der Gewerkschaften NGG, IG BAU, IG Metall und ver.di, 2016

Hans Böckler  
Stiftung

arbeitet, ob er einen Tag freimacht – wenn er genug Stunden hat – oder ob er ins Minus geht.

**Wieso „noch“? Ist diese Regelung bedroht?**

Es wird enger, denn die Kundenanforderungen gehen weg von planbaren Arbeiten und hin zu spontanen Einsätzen. Gefragt ist nicht mehr so sehr das turnusgemäße Warten von Anlagen und eine geplante Instandsetzung, sondern eher die schnelle Störungsbeseitigung ad hoc und am besten außerhalb der normalen Arbeitszeiten des Kunden. So steigt der Anteil der Spät- und Nachtschichten.

**Trotzdem setzen Sie sich weiterhin für die autonome Gestaltung der eigenen Arbeitszeit ein?**

Ja, denn wir haben in Mitarbeiterbefragungen erkannt: Die Freiheit bei der Gestaltung der

Arbeitszeit ist ihnen ein hohes Gut, noch vor einer besseren Bezahlung. Aber jetzt kommen neue Anforderungen: Der Arbeitgeber meint, durch mehr Reglementierung kann er flexibler beim Kunden agieren. Wir argumentieren: Lass den Beschäftigten die bisherige Autonomie, damit sie sich als qualifizierte Mitarbeiter akzeptiert fühlen und nicht als maschinengesteuerte Ausführende sehen. Manche sagen schon: Wenn meine Einsätze eine Maschine steuert, dann höre ich mit dem Denken auf. Das können wir uns nicht erlauben! Wir brauchen Mitarbeiter, die eine Verantwortung für das Objekt empfinden. Die brauchen auch Freiräume!

**Was bereitet den Beschäftigten den meisten Stress?**

Teilweise der Kundenkontakt: Unsere Objektmanager sind ständig erreichbar. Für den Kunden, also den Eigentümer des Objektes. Darüber hinaus für den Nutzer, also den Mieter im Haus. Außerdem für unser eigenes Management – und dann kriegen sie noch Aufträge über das digitale System. Sie sind permanent dabei, neue Sachverhalte aufzunehmen. Wir brauchen eine Lösung, um die Leute auch mal da rauszunehmen, denn es gibt viele Kollegen, die davon gesundheitliche Probleme bekommen. Burn-Out ist ein Thema. Dank der Reform des Arbeitsschutzgesetzes, das jetzt auch psychische Belastung als Problem anerkennt, haben wir als Betriebsrat den Drive, etwas dagegen zu tun.

**Zu den Kunden der STRABAG PFS zählen Ministerien und oberste Bundesbehörden. Achten diese darauf, dass beim FS-Dienstleister Sozialstandards für die Beschäftigten eingehalten werden?**

Nein. Die gucken nicht nach Sozialstandards. Die wählen den aus, der am günstigsten ist.

”

**DIE GUCKEN NICHT NACH SOZIALSTANDARDS. DIE WÄHLEN DEN AUS, DER AM GÜNSTIGSTEN IST.**



## WIR SIND DIE, DIE IM HINTERGRUND ARBEITEN - DIE UNSICHTBAREN. UNSERE ARBEIT FÄLLT ERST AUF, WENN SIE MAL NICHT GEMACHT IST.

### GERÄUSCHLOSE SERVICEFLOTTE DER AUTOMOBILBAUER

**Die ISS Automotive Services GmbH ist eine von sechs neuen Gesellschaften, in die sich die ISS Facility Services GmbH aufteilte. Sie bietet FS-Dienstleistungen speziell für Automobilkonzerne wie Daimler, BMW, Porsche und Audi. Ein Blick auf den Betriebsalltag der ISS-Beschäftigten am Daimler-Standort in Stuttgart-Möhringen.**

Drei Ballen Stroh? Das erwarten wohl die wenigsten in den weitläufigen Kellergängen am Standort der Daimler AG in Stuttgart-Möhringen. Tekin Yildirim, Gesamtbetriebsratsvorsitzender der ISS Automotive Services GmbH, zuckt nur die Schultern. Der Kunde will Stroh? Der Kunde kriegt Stroh! „Vor ein paar Tagen gab es hier eine große Veranstaltung, die unter anderem als amerikanisches Barbecue gestaltet war“, erzählt er bei einem Rundgang über das Daimler-Areal. Für das passende Ambiente sollten auch Strohbällen sorgen. Also organisierten Yildirims Kollegen aus der

**Mit Fremdfirmenausweis** der ISS die Werkstore zu durchschreiten fühlt sich für ehemalige Daimler-Mitarbeiter nach Jahren noch immer ungewohnt an.



**Tekin Yildirim** ist freigestellter Gesamtbetriebsratsvorsitzender der ISS Automotiv Services GmbH und Aufsichtsrat der ISS Facility Services Holding GmbH. Er ist Mitglied bei der IG Metall und war früher als Maschinenbediener und Transportarbeiter tätig.

Eventabteilung sie. Jetzt liegen die Ballen im Gang vor der Reststoffzentrale und warten darauf, entsorgt zu werden. Wofür wiederum andere Kollegen zuständig sind.

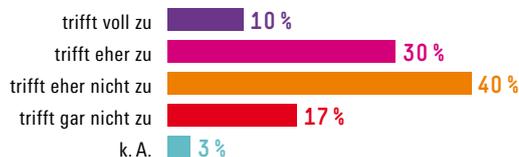
### Rundum-sorglos-Paket für Automobilbauer

Rund 400 Beschäftigte der ISS Automotive Services GmbH sorgen dafür, dass in den Bürogebäuden und auf dem Gelände der ehemaligen Daimler-Zentrale hinter den Kulissen alles reibungslos läuft. Sie betreiben die Kantine und spülen das Geschirr, sie reinigen die Büros, organisieren Events und bewirten Firmengäste. Sie trennen den Müll und verteilen die Post, managen die firmeneigene Kita, bewachen die Werkstore, sind bei allen technischen Problemen im Haus zur Stelle und setzen in der Schlosserei defekte Dinge instand. „Einen Kaffeefleck im Büroteppich wegmachen, eine tote Taube im Hof aufheben? Ein Anruf – und unsere Kollegen kümmern sich darum“, sagt Tekin Yildirim. „Wir sind die, die im Hintergrund arbeiten – die Unsichtbaren. Unsere Arbeit fällt erst auf, wenn sie mal nicht gemacht ist.“

Dieses Rundum-sorglos-Paket wird am Standort Möhringen von vielen Beschäftigten geboten, die früher selbst bei Daimler beschäftigt waren – teilweise sind sie über 25 Jahre dabei und kennen die Anlage in- und auswendig. Auch Betriebsrat Yildirim gehört dazu. „Ich habe 1995 bei Daimler in der Produktion als Maschinenbediener angefan-

### Kommunikationsstörungen weit verbreitet

Antworten zu: Ich werde rechtzeitig über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne informiert, die für mich oder meine Arbeit wichtig sind.



**KOMMUNIKATION  
GESTÖRT**

Quelle: Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“ der Gewerkschaften NGG, IG BAU, IG Metall und ver.di, 2016

Hans Böckler  
Stiftung

gen und war später auf diesem Gelände hier bei der Logistik Transportarbeiter“, erzählt er. Der FS-Bereich wurde zunächst an eine Daimler-Tochter ausgegliedert, später von der ISS Facility Services GmbH übernommen. Diese spaltete sich im Juni 2015 ebenfalls auf. Seither gehören Tekin Yildirim und seine Kollegen zur ISS Automotive Services GmbH, deren rund 2.800 Beschäftigte sich speziell um die Kundschaft in der deutschen Autoindustrie kümmern.

Von allen diesen Firmenverkäufen und Organisationsänderungen merkten die Beschäftigten in ihrem Alltag zunächst wenig. Außer, dass sie in ihrem alten Unternehmen Daimler, das ihr „Kunde“ ist, zu Fremden wurden. Sie passieren mit einem Fremdfirmenausweis die Werkstore, dürfen nicht mehr wie früher auf den Parkplatz gegenüber dem Haupteingang parken. „Das sind Kleinigkeiten, aber die machen es eben aus“, sagt Yildirim. Es ärgert ihn, dass manche die ausgelagerten Beschäftigten als „Altlasten“ bezeichnen. „Wir konnten nichts für diesen Wechsel, wir

haben uns das nicht ausgesucht“, sagt er. Der Kontakt zu den Betriebsräten der Daimler AG sei zwar gut, aber die gemeinsame Geschichte liege immer weiter zurück. „Für Neue, die bei Daimler nachkommen, gibt es das Bewusstsein nicht mehr, dass wir mal direkte Kollegen waren.“

### Neue müssen fünf Stunden länger pro Woche arbeiten

Am Hauptumschlagpunkt für Post und Waren ist am Nachmittag Ruhe eingekehrt. Wenn der Ladehof um 7.20 Uhr öffnet, ist das anders. Dann stehen hier Transporter der großen Paketzulieferer Schlange, und ISS-Mitarbeiter fertigen die Lieferungen ab und sorgen für ihre Verteilung im Areal. Ein Großteil der Arbeiter war früher bei Daimler und wird noch nach dem damaligen IG-Metall-Tarif bezahlt. Es sind Vollzeitkräfte mit einer 35-Stunden-Woche.

Anders sieht es in der Spülküche im Erdgeschoss aus, wo Hitze, Lärm und Feuchtigkeit die Arbeit prägen. Hier arbeiten überwiegend weibliche Teilzeitkräfte daran, das verschmutzte Geschirr und Besteck von täglich über 2.500 Essen zu reinigen. „Wir haben auch Bereiche in der Gastronomie, wo die Kollegen eine 35-Stunden-Woche haben und ein neuer Kollege mit 40 Stunden hineinkommt. Für die gleiche Tätigkeit und Leistung muss er fünf Stunden mehr in der Woche bringen! Das gibt Unruhe in der Mannschaft“, erklärt Tekin Yildirim. Selbst die Zeiterfassung geschieht nicht einheitlich: Alte Daimler-Kollegen ziehen dafür einfach ihre Karten an speziellen Terminals durch, Reinigungskräfte müssen ihre Komm- und Gehzeiten im Büro vom Bereichsleiter auf der Stempeluhr stempeln, andere Kollegen haben Vertrauensarbeitszeit und schreiben ihre Stunden auf einen Zettel.

Es gehört zu den größten Herausforderungen für den Betriebsrat, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nach und nach zu vereinheitlichen.

**Der Informationsbedarf** der Kollegen ist hoch: Wird man den wichtigsten Kunden Daimler halten können? Betriebsrat Tekin Yildirim sucht das Gespräch.





**In der Reststoffzentrale** wird der Müll vom Daimler-Campus in Stuttgart-Möhringen sorgfältig getrennt und entsorgt. Essensreste, Büroabfall, Papier und Verpackungen wurden früher von drei Mitarbeitern sortiert. Nach Personaleinsparungen arbeitet jetzt nur noch einer dort.

Yildirim zählt die vielfältigen Vertragsregelungen auf, die jetzt noch gelten: „Für ehemalige Daimler-Beschäftigte haben wir eine Nachwirkung des Tarifs der IG Metall Nordwürttemberg-Nordbaden; sie erhalten keine Tarifierhöhungen mehr, aber im Gegensatz zu allen anderen Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Dann haben wir Kollegen im Reinigungssegment, die den Mindestlohn von 9,80 Euro verdienen. Wenn das Unternehmen im Gastronomiebereich Köche, Küchenhilfen oder Restaurantfachkräfte einstellt, lehnt es sich an den NGG-Tarif an. Andere wieder erhalten gar keinen Tariflohn.“ Diese Mehrklassengesellschaft will der Betriebsrat abschaffen: „Wir wollen gleiche Bedingungen, ein gerechtes Entlohnungssystem und gleiche Arbeitsabläufe einrichten und wieder Tätigkeitsbeschreibungen durchsetzen.“

#### **Schwierige Mitbestimmungslandschaft**

Yildirim ist Mitglied der IG Metall, die am Standort Möhringen die größte Gruppe der Beschäftigten organisiert. Außerdem sind die IG BAU und die IG BCE im Unternehmen vertreten. „Die Mitbestimmungslandschaft ist zurzeit schwierig“, sagt der Gesamtbetriebsratsvorsitzende. Weil sich die ISS Facility Services GmbH 2015 in sechs Gesellschaften aufteilte, muss die ganze Mitbestimmungsstruktur neu aufgebaut werden. „Wir haben mit Zuspruch der Gewerkschaften versucht, in

allen GmbHs neue Betriebsräte zu bilden, und sind dabei, überall Wahlen zu organisieren“, berichtet der 43-Jährige. „Dafür Kandidaten zu finden ist schwer.“ Bei der ISS Automotive Services GmbH in Stuttgart blieb das bisherige 15-köpfige Gremium, Yildirim und ein Kollege sind freigestellt. Ein neuer Gesamtbetriebsrat sorgt für den Austausch mit den anderen Automotive-Standorten in Bremen, Hannover und Landshut-Dingolfing. Einen weiteren Gesamtbetriebsrat gibt es in der

”

**EINE TOTE TAUBE IM HOF  
AUFHEBEN? EIN ANRUF -  
UND UNSERE KOLLEGEN  
KÜMMERN SICH DARUM.**



**In der Schlosserei** arbeiten viele ehemalige Daimler-Beschäftigte, die schon seit über 20 Jahren im Unternehmen sind. Sie setzen fehlerhafte Stücke aus dem ganzen Haus instand. Manche Kollegen fremdeln damit, nicht mehr für eine Daimler-Tochter zu arbeiten, sondern für den FS-Riesen ISS, der weltweit eine halbe Million Menschen beschäftigt.



**In der Kantine** der ehemaligen Daimler-Zentrale gehen täglich rund 2.500 Essen über die Theke. Die Arbeit in der Spülküche erledigen überwiegend Teilzeitkräfte.

ISS für die neue Nord, Süd und Direkt GmbH. „Einen Konzernbetriebsrat haben wir nicht. Aber er wäre nötig, denn seit der Aufsplitterung kann man sich kaum noch mit den Kollegen der einzelnen Gesellschaften austauschen. Wir wissen teilweise gar nicht mehr, wer in den Betriebsratsgremien sitzt.“

Ursprünglich bestanden beim FS-Dienstleister bei Daimler in Stuttgart starke und anerkannte Mitbestimmungsstrukturen. „Auch unsere Führungskräfte stammen ja teilweise aus der Daimler-Welt. Die kennen Mitbestimmung, aber sie vergessen das manchmal“, sagt Yildirim. „Es ist für uns jeden Tag ein Kampf, selbst an banale Informationen heranzukommen. Uns wird beispielsweise so etwas wie die Verlängerung eines befristeten Vertrages nicht mehr mitgeteilt. Da fragt man sich: Warum? Früher taten sie das noch!“

### **Bleibt der wichtigste Kunde erhalten?**

Aktuell wird auf den Gängen am Standort Stuttgart vor allem ein Thema heiß diskutiert: Kann die ISS den Kunden Daimler halten? 2007 hatte der Dienstleister mit dem Autobauer einen Vertrag über zehn Jahre geschlossen, der Ende Dezember ausläuft. „Wir haben einen first call, also das Recht, als Erster Daimler ein Angebot zu machen“, sagt Yildirim. „Bis zum 31. Dezember ist alles gesichert und danach haben wir neue Rahmenbedingungen, die wir noch nicht kennen.“ Auch ein anderer wichtiger Vertrag läuft bis Jahresende aus: der Mietvertrag des Campus in Möhringen. „Daimler hatte das Areal verkauft und vom neuen Besitzer zurückgemietet. Jetzt zieht sich Daimler aus diesen Verträgen teilweise zurück. Wir müssen also auch mit dem Hausverwalter einen Vertrag machen, ob er unsere technischen Dienstleistungen am Haus noch will.“ Das Wichtigste sei nun, Arbeitsplätze zu sichern und zu gestalten. „Es werden sicher Jobs wegfallen. Vielleicht 100 oder 150, das wissen wir nicht. Jetzt ist es die

große Kunst, in Verhandlungen mit der Geschäftsleitung den Kollegen andere Jobs im Unternehmen zu verschaffen.“

### **Die Branche zwingt sich selbst in die Knie**

Am Ende des Rundgangs sitzt Telkin Yildirim nachdenklich in seinem Büro. Die gnadenlose Jagd nach Aufträgen in der FS-Branche treibt ihn um. „Diese Branche zwingt sich selbst in die Knie, weil die Firmen auch Aufträge annehmen, deren Bedingungen nicht zu erfüllen sind und mit denen sich kein Geld verdienen lässt. Sie wollen aber unbedingt den Namen des Kunden im Portfolio haben.“ Die Leidtragenden dieser Politik seien die Beschäftigten, moniert der Betriebsrat. „Wir müssen die Rahmenbedingungen umsetzen, die unsere Arbeitgeber mit dem Einkäufer des Kunden vereinbart haben.“ Ein Mitarbeiter, der heute 250 Quadratmeter reinigt, soll dann in derselben Zeit und für dasselbe Geld 400 Quadratmeter reinigen. Was nicht seriös zu schaffen ist. Yildirim ist sich sicher: „Es ist an der Zeit, dass die Branche sich endlich selber regelt, indem sie einen Tarif bekommt.“

**Rund 400 Beschäftigte** arbeiten für die ISS Automotive Services GmbH in Möhringen. Die Belegschaft ist überwiegend bei der IG Metall, aber auch bei der IG BAU organisiert.





## HIER HABEN NUR DIE EINEN TARIFVERTRAG, DIE IHN IN IHREM RUCKSACK MITGEBRACHT HABEN, ALS SIE IRGENDWANN MAL GEKAUFT WURDEN.

**Andreas Borchers** ist freigestellter Betriebsratsvorsitzender der Bilfinger HSG FM Nord GmbH (bald Apleona) in Bremen und Mitglied der IG BAU. Gelernt hat er Elektromaschinenbauer und Anlagenmechaniker.



### DAS GEHALT VERHANDELT JEDER FÜR SICH ALLEIN

**Die Bilfinger HSG FM Nord GmbH heißt bald Apleona. Sie gehörte zur Verkaufsmasse, als der Bilfinger-Konzern kürzlich seine lukrative Division „Building and Facility“ veräußerte. Betriebsrat Andreas Borchers und seine Kollegen müssen in dem tariflosen Unternehmen nun für den Übergang gute Arbeitsbedingungen sichern und neue Mitbestimmungsstrukturen verhandeln. Dafür ziehen auch die IG BAU und die IG Metall an einem Strang.**

„EQT“. Das Kürzel seines künftigen Arbeitgebers hat Andreas Borchers schon mit schwarzem Filzstift auf eine blaue Plastikpuppe gemalt. So hat Borchers es bisher mit allen Namen der Investoren und Konzerne gehalten, die den Betrieb gekauft hatten, in dem er arbeitet. Die Puppe sieht aus wie ein Alien und thront auf einem Schrank in seinem Betriebsratsbüro in Bremen. „HSG“ steht darauf, „Zander“ und auch „Bilfinger“, der Konzern, der bis zum Sommer hier die erste Geige spielte. Sechs Übernahmen und Betriebsübergänge hat der gelernte Elektromaschinenbauer und Anlagenmechaniker hinter sich gebracht, seit er mit 150 Kollegen per Betriebsübergang aus der Sparkasse Bremen zu

Zander wechselte. Borchers wurde damals sofort in den Betriebsrat gewählt. Seither kamen die Chefs und gingen wieder; die Firma blieb erfolgreich und bekam viele neue Namen. Andreas Borchers ist immer noch da. Wieso sollte ihn da der neuste Verkauf an EQT nervös machen?

### Neuer Name, neuer Besitzer, selbe Geschäftsführung

Zurzeit firmiert das Unternehmen noch unter dem Namen Bilfinger HSG FM Nord GmbH, den es seit 2009 trägt. Bald soll es Apleona heißen. Zwischen 400 und 430 Beschäftigte kümmern sich um Kunden in Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein und Niedersachsen. Sie sind von Osnabrück-Lotte bis Lübeck und den Ostfriesischen Inseln im Einsatz – unter anderem für Industrieunternehmen wie Airbus, Mercedes und Porsche. Vor Kurzem kam das große Zentrallager von Adidas und Reebok bei Osnabrück als Objekt hinzu. Ihre festen Standorte hat die Nord GmbH in Hamburg, Bremen, Hannover und Rieste.

### Gewerkschaften fassen langsam besser Fuß

„Unsere Schwerpunkte sind Anlagenbetreuung und Hausmeisterdienste“, sagt Andreas Borchers. „Wir betreuen aber auch Finanzinformatik und haben eine Schaltberechtigung in großen Rechenzentren. Außerdem übernehmen wir für Kunden etwa das normale Hausmeistergeschäft, Postdienste und Gartenpflege.“ Zur Belegschaft gehören kaufmännische Angestellte, Servicetechniker, Reinigungskräfte, Fachleute für Immobilienverwaltung – und viele andere Berufsbilder. Es ist ein für die FS-Branche typischer Gemischtwarenladen. Bis vor einigen Jahren hatten sich relativ wenige Beschäftigte einer Gewerkschaft angeschlossen, berichtet Borchers, seit einiger Zeit fassten jedoch vor allem IG Metall und IG BAU immer besser Fuß.



**Bilfinger-Beschäftigte** sorgen dafür, dass hinter den Kulissen der Sparkasse Bremen alles problemlos läuft. Dazu gehört auch die Prüfung, ob Beamer und Mikrofone im Veranstaltungssaal des Haupthauses reibungslos funktionieren.

Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind sehr gemischt. „Die HSG-Gruppe hat keine Tarifverträge abgeschlossen“, berichtet Borchers. „Alle, die bei uns einen Tarifvertrag haben, haben ihn in ihrem Rucksack mitgebracht, als sie irgendwann mal gekauft wurden.“ Zwar gibt es bei der HSG-Gruppe eine deutschlandweite Arbeitszeitregelung über ein Gleitzeitkonto, aber die Zahl der Wochenstunden orientiert sich jeweils an den Aufträgen: „Wir arbeiten beispielsweise hier in Bremen im Key-Account Sparkasse 39 Stunden“, sagt der Betriebsratsvorsitzende. „Im Großen und Ganzen sind die Kollegen aber fast bei 40 Stunden. Einige wenige haben noch 37,5 Stunden.“

### **Ungleiche Verhältnisse stiften Unruhe in der Belegschaft**

Noch unterschiedlicher sieht es bei der Bezahlung aus. „Es gibt keine Regeln dazu, wie die Leute hier bezahlt werden“, sagt Borchers. „Jeder versucht, einzeln etwas zu verhandeln. Immerhin kriegen wir vom Arbeitgeber einmal im Jahr seine Entgelttabellen, und er erklärt uns, wo er Erhöhungen gemacht hat.“ Der Bremer glaubt, dass die ungeordnete tariflose Situation ein Grund dafür ist, dass das Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten hat, Fachkräfte zu finden.

Auch der Unterschied in der Bezahlung zwischen Mitarbeitern, die aus Betriebsübernahmen

stammen oder sonstige Bestandsverträge haben, und den neu eingestellten Fachkräften werde zunehmend zum Problem: Angesichts der guten Jobchancen verlangten und erhielten neu eingestellte Kollegen mehr Geld, als viele langjährige Beschäftigte bekommen. „Die Kollegen aus dem Altbestand sagen dann: Ich mache doch dieselbe Arbeit, und das schon viel länger! Warum kriege ich nicht genauso viel Geld?“ Andererseits gebe es aber auch Kollegen im „Altbestand“ der Beleg-



**ES IST EIN FÜR DIE  
FS-BRANCHE TYPISCHER  
GEMISCHTWARENLADEN.**

**Heizungs- und Lüftungsanlagen** werden durch ausgebildete Servicetechniker gewartet und repariert. Die Arbeit ist besonders aufwendig.



schaft, die überdurchschnittlich gute Konditionen aus ihren alten Jobs herüberretten konnten. „Wir haben in der HSG-Gruppe über 600 Kollegen, die früher bei der Deutschen Bank waren. Die haben entsprechend hohe Gehälter“, so Borchers. Diese älteren Bestandsmitarbeiter spürten den allgegenwärtigen Spardruck in dem Dienstleistungsunternehmen besonders stark: „Die Firma ist extrem dran interessiert, die Älteren früher nach Hause zu schicken. Wenn man einen von ihnen entlassen kann, kann man für das Geld fast zwei neue Leute einstellen.“

Da gibt es viel zu tun für die Mitbestimmung, die mit Einzel- und Gesamtbetriebsvereinbarun-

gen versucht, so viel einheitliche Regelungen für gute Arbeit zu schaffen, wie es geht. Andreas Borchers ist Vorsitzender eines Betriebsrats mit neun Mitgliedern und einem Schwerbehindertenvertreter, der die Vertretung von allen Standorten der Bilfinger HSG FM Nord GmbH übernimmt. Einen Gesamtbetriebsrat gibt es nicht. Es wäre zwar rechtlich möglich, an allen Nord-Standorten eigene Betriebsräte zu installieren und sie mit einem GBR zu verbinden – aber durch ein spezielles Agreement haben die Arbeitnehmervertreter das anders gelöst. Auch, weil es zu wenige Aspiranten für die Betriebsratsarbeit in der Belegschaft gab, sagt Borchers. Im Betriebsrat sitzen Mitglieder von allen Standorten, die für ihre Sitzungen abwechselnd nach Hamburg, Bremen oder Hannover reisen. „Wir haben auch keinen Personalausschuss, denn wir haben festgelegt, dass wir alles gemeinsam entscheiden wollen.“

Für die darüberliegenden Mitbestimmungsstrukturen gelten bei Bilfinger ebenfalls Sonderregelungen, die nicht im Betriebsverfassungsgesetz verankert sind. „Dazu haben wir mit der Gewerkschaft IG BAU und der IG Metall zusammen einen Tarifvertrag der Betriebsräte entwickelt“, sagt Borchers. So wurde eine Unterstruktur in die Mitbestimmung bei Bilfinger eingebaut: der Divisionsbetriebsrat. In ihn entsenden aus dem ganzen Bundesgebiet Betriebsräte und Gesamtbetriebsräte der Unternehmensdivision „Building und Facility“ Mitglieder. Und dieser Divisionsbetriebsrat schickt wiederum Vertreter in den Bilfinger-Konzernbetriebsrat.

”

**SPAREN WOLLEN SIE ALLE; JEDER NEUE EIGENTÜMER WILL IRGENDWO GELD RAUSZIEHEN.**



**Vergangenheit:** Nach dem Verkauf an den schwedischen Finanzinvestor EQT bekommt die Bilfinger HSG FM bald den neuen Namen Apleona.



**Kleinere Reparaturen** kann der Facilitymanager gleich am Firmenwagen erledigen. Alles, was er im Einsatz in den Objekten der Kunden braucht, hat er darin verstaut.

### Gewerkschaften und Betriebsräte kämpfen um Mitbestimmungsstruktur

Doch dieses Konstrukt hat nicht mehr lange Bestand. Im Sommer 2016 hat sich die Bilfinger SE gegen den Protest der Gewerkschaften dazu entschlossen, die lukrative Division „Building and Facility“ mit über 22.000 Mitarbeitern an den schwedischen Investor EQT zu verkaufen. „Wir müssen jetzt mit der IG BAU und der IG Metall wieder einen neuen Tarifvertrag für Betriebsräte entwickeln, damit unsere Strukturen so bleiben können“, betont Andreas Borchers. Ein neuer Konzernbetriebsrat und ein neuer Aufsichtsrat müssten rasch gebildet werden. „Es gibt zwar eine Übergangsvereinbarung und alle Betriebsvereinbarungen bleiben erhalten. Aber es ist wichtig für uns, dass kein Leerlauf in dieser Übergangsphase entsteht, wo wir nicht mehr Bilfinger und noch nicht EQT sind. Wir möchten diese neue Mitbestimmungsstruktur möglichst schnell selbst bestimmen.“ Ansonsten, so vermutet Borchers, bleibe durch den Wechsel bei ihm an der Basis alles beim Alten: „Es gibt keinen Stellenabbau, wir nehmen die Kunden und sogar die bisherige Geschäftsführung mit rüber zu EQT.“

Die Irrungen, Wirrungen und häufigen Vorstandswechsel, die der Bilfinger-Konzern in der Mannheimer Zentrale zuletzt durchlebt hat, sind für Andreas Borchers in Bremen weit weg. „Mir ist es eigentlich egal, wer da kommt“, sagt er ruhig. „In den meisten Fällen ist es hier immer irgendwie weitergegangen. Sparen wollen sie alle; jeder neue Eigentümer will irgendwo Geld

rausziehen.“ Ebenso gelassen wie der Betriebsrat sehe die Belegschaft den Veränderungen entgegen: „Vielleicht fünf oder sechs Kollegen haben mich gefragt, was der neue Eigentümer für sie bedeutet“, berichtet Borchers. „Der Rest wollte eher wissen, welche Farbe die neue Arbeitskleidung hat.“



**Gelassen** sieht Betriebsrat Andreas Borchers dem nächsten Betriebsübergang entgegen. Er hat schon sechs Übernahmen erlebt.

# 03

## REGELN AUSHANDELN

---

Durch den Branchenmix der Facility-Services-Unternehmen überschneiden sich die gewohnten Zuständigkeiten der Gewerkschaften. IG Metall, NGG, ver.di und IG BAU wollen sich deshalb in Zukunft stärker gemeinsam für faire Standards einsetzen. Doch um die Bedingungen für die Beschäftigten nachhaltig zu verbessern, sind auch neue Ideen für den politischen und gesetzlichen Rahmen der Mitbestimmung nötig.

### WELCHE STRATEGIEN DIE MITBESTIMMUNG BRAUCHT



Betriebsräte der CSG GmbH diskutieren vor dem Post Tower in Bonn. Dort sorgt die CSG für das Gebäudemanagement.



## WER GUTE ARBEITSBEDINGUNGEN HABEN WILL, MUSS SICH ORGANISIEREN

Die Facility-Services-Branche (FS) fordert die Gewerkschaften heraus: Traditionelle Trennungslinien zwischen gewerkschaftlichen Zuständigkeiten lassen sich in diesen Mischbetrieben kaum noch ziehen. Um für faire Arbeitsbedingungen in der jungen Branche zu streiten, üben IG Metall, ver.di, IG BAU und NGG jetzt den Schulterchluss. Den Auftakt ihrer Kooperation bildete ihre Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“. Wie die Zusammenarbeit weitergehen kann und wie realistisch ein Branchentarifvertrag ist, diskutieren Stefan Bösch (IG BAU), Carla Dietrich (ver.di), Ingo Klötzer (IG Metall) und Guido Zeitler (NGG).

### Wie kam die gemeinsame Beschäftigtenumfrage auf eure Agenda?

**Ingo Klötzer:** Dahinter steckte die Frage, wie wir es schaffen können, über Branchengrenzen hinweg deutlich zu machen: Ja, es gibt eine gemeinsame Identität der Facility-Beschäftigten, und ja, es gibt für sie mehrere zuständige Gewerkschaften, allerdings mit der gleichen Zielrichtung. Bei einer unserer regelmäßigen gewerkschaftsübergreifenden Tagungen mit Betriebsräten aus Facility-Unternehmen sind wir darauf gekommen, die Beschäftigten zu befragen. Die Ergebnisse liegen seit Februar vor und sind sehr interessant.

Unabhängig von der Gewerkschaftszugehörigkeit zeigen sie: Die Herausforderungen sind für alle Gewerkschaften gleich!

**Carla Dietrich:** Wenn man sich als Gewerkschaft einer neuen Branche nähert, muss man erst einmal wissen, wo bei den Beschäftigten der Schuh drückt. Unter welchen Bedingungen arbeiten die Beschäftigten? Wo gibt es Probleme? Welche Themen hatten wir noch nicht auf dem Schirm? Das wollten wir die Beschäftigten direkt fragen. Jetzt geht es darum, die Ergebnisse strategisch zu nutzen, das heißt vor allem, auszuwerten, wo dringender Handlungsbedarf besteht und wie wir als Gewerkschaften gemeinsam damit umgehen.

**Guido Zeitler:** Vorteilhaft ist, dass wir die Ergebnisse in der politischen Auseinandersetzung nutzen können, um zu zeigen, wie die Situation in der Branche ist und dass Handlungsdruck besteht.

**Ingo Klötzer:** Das Ganze ist so etwas wie eine Initialzündung mit der klaren Botschaft: Wir Gewerkschaften signalisieren, dass wir uns gemeinsam kümmern, ein Auseinanderdividieren nicht akzeptieren und zusammen Strategien für die Facility-Services-Branche entwickeln.

### Welche Ergebnisse haben euch überrascht?

**Stefan Bösch:** Es wird deutlich, dass für FS-Beschäftigte neben Bezahlung und fairen Arbeits-

”

ES GIBT EINFACH  
KEINE STANDARDS, AN  
DIE MAN SICH AUCH NUR  
ANSATZWEISE HÄLT.

**Stefan Bösch,** Branchensekretär im Bundesvorstand der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt





**Gemeinsam für gute Arbeit** in der Facility-Services-Branche streiten wollen Stefan Bösch (IG BAU), Ingo Klötzer (IG Metall), Carla Dietrich (ver.di) und Guido Zeitler (NGG). Zum Gespräch über die nächsten Schritte ihrer Zusammenarbeit haben sie sich im IG-Metall-Haus in Frankfurt/M. zusammengesetzt.

bedingungen auch andere Faktoren sehr wichtig sind, Zeitsouveränität und eine bessere Kommunikation im Betrieb zum Beispiel. Die Eigenart der FS-Tätigkeit – der enge Bezug zum Kunden – bringt es mit sich, dass sie viel mehr in Dinge eingebunden werden möchten, die ihre Arbeit beim Kunden angehen. Wer jeden Tag in dasselbe Objekt geht, dem ist es halt nicht mehr egal, was dort passiert. Sie erhalten dort auch mehr Wertschätzung als im eigenen Betrieb.

**Carla Dietrich:** Das ist wie in der Leiharbeit. Du hast eine stärkere Bindung zum Kundenbetrieb als zu deinem Arbeitgeber.

**Ingo Klötzer:** Du kommst vielleicht sogar daher ...

**Guido Zeitler:** Genau. Wie soll diese Bindung zum Arbeitgeber entstehen, wenn ich als Beschäftigter womöglich den dritten Betriebsübergang mitgemacht habe? Sie fühlen sich mit dem Kundenbetrieb enger verbunden. Ein ganz zentraler Punkt!

**Carla Dietrich:** Ich war trotzdem überrascht davon, wie groß die Bereitschaft ist, den Arbeitgeber zu wechseln – das gaben mehr als Dreiviertel der Befragten an. Da müssen sich die Unternehmen was überlegen! Wenn die Wechselbereitschaft so groß ist, heißt das oft, dass die Arbeitsbedingungen schlecht sind.

**Ingo Klötzer:** Dabei könnten sich die Arbeitgeber eigentlich glücklich schätzen, denn die Beschäftigten sagen, dass sie grundsätzlich ihre Arbeit motiviert und gerne machen. Aber sie kritisieren, dass der Wettbewerbsdruck ausschließlich zulasten ihrer Arbeitsbedingungen geht. Und, dass sie mit zunehmendem Wettbewerbsdruck befürchten, dass ihre Konditionen sogar noch weiter ins Rutschen geraten.

**Vor allem in Sachen Arbeitszeit monierten die Befragten viele Missstände ...**

**Stefan Bösch:** Ja, Arbeitsmenge und Arbeitsverdichtung spielen eine negative Rolle. Da sind die Mitarbeiter vom Arbeitgeber mehr als alleingelassen. Wenn der Kunde sagt, das muss heute noch gemacht werden, machen sie das auch. Da kommen manchmal Arbeitszeiten heraus, die jenseits von Gut und Böse sind. Bereitschaftsdienste und ständige Erreichbarkeit – das gehört zum Alltag.

**Ingo Klötzer:** Es ist erschreckend, dass die Beschäftigten sogar ohne Rufbereitschaft rund um die Uhr ansprechbar sein sollen und dass sie oft am Wochenende arbeiten. Flexibilität ist ja nichts Neues, aber völlig entgrenzte Arbeitszeiten, die nicht einmal vergütet werden, das geht nicht! Ich fand es signifikant, wie wichtig gerade bei diesem Thema Betriebsräte sind. Da, wo es sie gibt,



Ein Branchentarifvertrag wird noch viel Zeit brauchen, glaubt **Guido Zeitler**.

wird mehr auf die Gesundheit und auf geregelte Arbeitszeiten geachtet. Ohne Betriebsrat sind ständige Überstunden, Wochenendarbeit und dauernde Erreichbarkeit deutlich häufiger der Fall.

**Wo könnt ihr als Gewerkschaft andocken? Die FS-Branche ist ja geprägt durch eine Vielfalt an Tarifen und tariflosen Bereichen.**

**Guido Zeitler:** Bei der NGG gehen wir pragmatisch mit dieser Frage um: In Branchen wie dem Catering, wo wir noch Tarifstrukturen abbilden können, ist die Lohnfindung sehr stark an der Branchenentwicklung dran. Aber wir haben noch keine übergeordneten FM-Strukturen. Die Ausgangssituation ist so grandios unterschiedlich, und teilweise haben die Beschäftigten bei ihrer Auslagerung noch tarifgebundene Unternehmenstarifverträge gesichert, die man nicht gefährden sollte.

**Ingo Klötzer:** Eben. Es ist ja nicht so, dass eine Branche komplett neu entsteht. Die Leute waren



Ungleiche Arbeitsbedingungen kritisiert **Stefan Bösch**.

schon da. Wenn die Anlagenwartung ausgelagert wird, arbeitete da früher schon jemand. Es gibt also Referenztarifverträge. Nehmen wir mal an, ein Autohersteller oder Maschinenbauer lagert seinen Teilbereich Maschinenwartung aus. Dann fielen die Beschäftigten früher unter Metall- und Elektrotarifverträge oder unter einschlägige Handwerkstarifverträge. Nach dem Outsourcing sind diese Tarifverträge weiterhin unsere Referenzgröße als IG Metall für diese Beschäftigten. Diesen Standard wollen wir dann auf jeden Fall abgesichert haben. Der Facility-Services-Unternehmer setzt die Tarifbindung oft auch erst einmal fort, damit es keinen Ärger gibt. Aber er friert dann eben die Bedingungen ein ...

**Carla Dietrich:** ... und der Tarif gilt nicht für diejenigen, die neu dazukommen!

**Ingo Klötzer:** Genau. So entstehen im Betrieb Mehrklassengesellschaften durch diese unterschiedlichen Lohnbedingungen.

”

**WENN WIR DIE BRANCHE ALS GANZES TARIFIEREN WOLLEN, DARF KEIN MITGLIED AM ENDE SCHLECHTER DASTEHEN.**

**Carla Dietrich**, Gewerkschaftssekretärin ver.di-Bundesverwaltung, Fachbereich Besondere Dienstleistungen





Beschäftigte müssen beitreten, sagt **Carla Dietrich**.



Einen Häuserkampf um Tarife vermeiden will **Ingo Klötzer**.

**Stefan Bösch:** Das ist das Problem, wenn man Mischbetriebe hat. Die kriegen zwar einen Namen und ein Auftreten, aber die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter werden nicht angepasst. Sie haben in dem einen Objekt einen FS-Mitarbeiter, der geht nach 38 Stunden nach Hause – und sein Kollege in einem anderen Objekt geht nach 42 Stunden. Die beiden verdienen dasselbe, und der Kollege mit 42 Stunden hat auch noch zwei Tage weniger Urlaub. So ist das: Man führt Bereiche in ein Unternehmen zusammen, will aber die Arbeitsbedingungen nicht harmonisieren.

### Welchen Anteil hat der harte Wettbewerb in der Branche daran?

**Guido Zeitler:** Die Unternehmen kommen in eine Zangenbewegung: Auf der einen Seite finden sie – wie im Rhein-Main-Gebiet – kaum noch Leute, die für Kantinen arbeiten wollen, und müssten mehr bezahlen. Auf der anderen Seite sind sie aber in der Wettbewerbssituation gefangen und wissen, wenn sie heute die Entlohnungsschraube aufmachen, haben sie morgen die Aufträge nicht mehr. Das stellt uns Gewerkschaften vor die Frage, mit welchem Benefit wir ihnen überhaupt langfristig eine Tariflösung anbieten können. Solange in der FS-Branche immer der Billigste den Auftrag gewinnt, wird das schwer.

**Ingo Klötzer:** Dabei verlieren so am Ende auch die Unternehmen. Es gibt ja durchaus Kunden, ob aus der Telekommunikation oder aus dem Bankenbereich, für die in den letzten Jahren drei, vier große FS-Unternehmen nacheinander gearbeitet haben. Der eine geht raus, der andere kommt rein. Jeder hat es noch günstiger angeboten, und jeder hat draufgelegt. Das ist das Schräge in der Branche und geht stets zulasten der Beschäftigten!

**Stefan Bösch:** Hier wird auch deutlich, wie unterschiedlich man kalkulieren kann. Beispiel Gebäu-

dereinigung: Sie können die Reinigung einer Bürofläche mit 20 Mitarbeitern kalkulieren oder mit 15. Es gibt in dieser Branche einfach keine Standards, an die man sich auch nur ansatzweise hält, und damit kaum Vergleichbarkeit.

**Carla Dietrich:** Dienstleistungen werden nun mal von Menschen und nicht Maschinen erbracht. Solange immer der Billigste die Aufträge bekommt, werden die Facility-Unternehmen Angebote abgeben, in denen sie beim Personal sparen. Der Konkurrenzkampf geht auf Kosten der Beschäftigten. Wir müssen also auch dagegen auftreten – und bei den Betriebsräten in Kundenunternehmen darauf hinwirken, dass bei Auftragsvergabe nicht nur auf den Preis, sondern auch auf die Arbeitsbedingungen geschaut wird.

### Welche Strategien haben eure Gewerkschaften bisher separat entwickelt, um mit den Herausforderungen der Branche umzugehen?

**Carla Dietrich:** Wir setzen uns bei ver.di immer dafür ein, dass ausgelagerte Bereiche tarifiert bleiben oder werden, dass Betriebsratsstrukturen initiiert werden und dass uns keine Mitglieder verloren gehen. Facility-Services ist eine sehr ausdifferenzierte Branche. Durch umfangreiches Outsourcing, das in allen Dienstleistungsbranchen stattgefunden hat, sind mittlerweile alle 13 Fachbereiche von ver.di mit Facility-Management beschäftigt. Wir haben bisher keine Gesamtstrategie, wie wir mit dieser Branche umgehen. Es ist eine große organisatorische Koordinationsaufgabe.

**Ingo Klötzer:** Die Koordinationsaufgabe ist bei der IG Metall nicht ganz so groß, die Strategie ansatzweise die gleiche. Wir achten darauf, dass es kein Downsizing von Arbeitsbedingungen, zum Beispiel durch die Aushöhlung oder die Aufhebung von Tarifverträgen, gibt. Deswegen gucken wir genau hin, wenn es in der FS-Branche darum



### Die Bedingungen für Beschäftigte

in der Industrie-Services-Branche nehmen die vier Gewerkschaften gemeinsam in den Blick.

Grundstein dafür, sich immer weiter auf den Prozess einzulassen und die Kommunikation zu verbessern, damit wir Dinge gut begleiten können.

**Stefan Bösch:** Unsere Kooperation bewirkt, dass wir dem Arbeitgeber nicht mehr die Möglichkeit geben, dass er sich aussuchen kann, mit wem er verhandelt. Es ist ein Riesenvorteil, dass wir zusammen nach außen den gemeinsamen Willen zur Lösung der Probleme darstellen. Wenn es richtig gut läuft, können wir klassische Haltelinien einbauen, Grenzen einsetzen, die wir nicht übertreten. Wir können beispielsweise vereinbaren, dass wir bei Urlaubstagen nicht unter x, bei der Arbeitszeit nicht über y gehen.

geht, aus Industrie- oder Handwerkstarifverträgen der IG Metall auszusteigen oder bei Unternehmensübernahmen Mitgliedschaften in Arbeitgeberverbänden nicht fortzusetzen.

**Stefan Bösch:** Es ist für uns als IG BAU ein Vorteil, dass wir FS schon ewig im Organisationskatalog haben und es ein Verständnis dafür innerhalb unserer Organisation gibt. Durch das Beackern von Themen wie der Gebäudereinigung kennen wir seit Jahren wichtige Player. Wir haben als Organisation auch einen relativ schnellen Zugriff auf die Region und können als kleinere Gewerkschaft intern Sachen schneller regeln als eine große Organisation.

**Guido Zeitler:** Die NGG ist ein Zwitter, eine Dienstleistungsgewerkschaft, die aber auch einen Industriebereich hat. Wenn Outsourcings in unseren Branchen stattfinden – Kantine ist klassisch –, gelingt es uns in der Regel recht ordentlich, Strukturen und Tarifbindung zu schaffen. Schwieriger ist es, wenn aus unseren Industriebereichen andere Gewerke zur IG Metall ausgelagert werden. Es sei denn, es passiert auf einer regionalen Ebene, wo man sich kennt und sich koordinieren kann. Wir haben beispielsweise auch bei den Krankenhäusern Schnittmengen mit ver.di, IG BAU und IG Metall. Wir wollen da besser zusammenarbeiten und uns nicht in Organisationsstreitigkeiten verlieren, wo am Ende alle verlieren.

**Welche Vorteile seht ihr in einer zukünftigen engen Zusammenarbeit? Welche gemeinsamen Ziele wollt ihr in der nächsten Zeit angehen und was wollt ihr in erster Linie bewirken?**

**Guido Zeitler:** Wir wollen so für die Menschen in den Betrieben sachgerechte Lösungen herbeiführen, wo jeder seinen Teil dazu beitragen muss. Wir laufen sonst nur hinterher, denn die Arbeitgeberseite gibt uns die Strukturen vor. Das ist ein

**Ingo Klötzer:** Unsere Zusammenarbeit hat gut begonnen. Jetzt brauchen wir wieder einen Qualitätssprung und müssen weiterkommen, damit wir nicht von den Arbeitgebern getrieben werden. Dazu ist eine abgestimmte tarifpolitische Strategie eine unabdingbare Voraussetzung. Wir sollten analysieren, wo wir tarifvertraglich stabile Bereiche haben und wo es weiße Flecken gibt mit der Gefahr des dauerhaften Abrutschens der Arbeitsbedingungen. Da müssen wir gemeinsam ran. Das wird keine Gewerkschaft alleine können.

**Carla Dietrich:** Eben. Wir sind nun mal zu viert zumindest in allen großen Facility-Unternehmen gemeinsam drin. Das ist durch das Wachstum der Branche so gegeben. Da macht es keinen Sinn, sich mit vier hauptamtlichen Gewerkschaftsvertretern auf einer Betriebsversammlung eher untereinander als mit dem Arbeitgeber zu streiten. Unser Ansatz muss es sein, dort, wo wir gemeinsam drin sind, stark durch gemeinsames Handeln aufzutreten und dort, wo wir noch schwach sind, durch neue Mitglieder stärker zu werden. Kurz: weiße Flecken organisieren und uns nicht gegenseitig Mitglieder wegnehmen.

**Ingo Klötzer:** Das ist wichtig: Denn was nützt mir das, wenn wir uns Mitglieder abwerben? Dadurch sind wir nicht gewachsen. Wenn wir mitmischen und etwas im Sinne der Beschäftigten verbessern wollen, müssen wir insgesamt an Stärke gewinnen.

**Ein Wunsch vieler Betriebsräte ist ein Branchentarifvertrag, der für Ordnung sorgt. Seht ihr dafür Chancen?**



”

**ICH WÜRD E MIR WÜNSCHEN,  
DASS WIR DIE BESCHÄFTIG-  
TEN IN DIESER BRANCHE  
ALLE TARIFLICH ERFASSEN.**

**Guido Zeitler**, Referatsleiter Gastgewerbe,  
Hauptverwaltung Gewerkschaft Nahrung-Genuss-  
Gaststätten

**Carla Dietrich:** Wir haben bereits einzelne Haus-  
tarifverträge in der Facility-Branche. Hauptsächlich  
dadurch, dass Firmen aus anderen Dienstleis-  
tungsunternehmen, in denen es bereits Tarifver-  
träge gab, ausgegliedert wurden. Das ist auch bei  
den anderen beteiligten Gewerkschaften der Fall.  
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Facility-  
Konferenz haben sehr deutlich von uns einen  
Branchentarifvertrag gefordert – vielleicht, ohne  
zu wissen, was es dazu braucht. Ich bin nicht so  
fürs Losrennen, wenn wir nicht wissen, auf wel-  
chen Weg wir uns begeben. Aber zu verabreden,  
diesen Weg gemeinsam zu finden, der für jeden  
gewinnbringend ist, das finde ich den richtigen  
Ansatz. Und eines muss klar sein: Wenn wir diese  
Branche als Ganzes tarifieren wollen, darf kein  
Mitglied am Ende schlechter dastehen.

**Stefan Bösch:** Wir müssen uns darüber klar wer-  
den, über was wir überhaupt reden. Über was für  
einen Bereich, wer gehört da rein, was ist schon  
geregelt? Sonst hat man hinterher einen ganz  
großen Topf, wo jeder seine Suppe reingeschüttet  
hat. Mach da mal etwas Schmackhaftes draus!  
Ein Branchentarifvertrag ist möglich, aber er ist

noch Zukunftsmusik und es müssen viele Koll-  
gen daran mitarbeiten, dass er kommt. Es soll ja  
kein Tarifvertrag werden, der mehr kaputt macht,  
als er hilft. Ich glaube, wir tun nicht gut daran,  
wenn wir suggerieren, dass wir das in einem kur-  
zen Zeitraum schaffen könnten.

**Guido Zeitler:** Ich tue mich auch schwer, von  
einem Branchentarifvertrag zu reden. Da laufen  
wir Gefahr, dass wir Hürden aufbauen, die wir  
nicht nehmen können. Ich würde mir wünschen,  
dass wir die Beschäftigten in dieser Branche  
alle tariflich erfassen. In welcher Form uns das  
gelingen wird, weiß ich noch nicht.

**Ingo Klötzer:** Langfristig kommen wir alleine auf-  
grund der begrenzten Ressourcen, die uns zur  
Verfügung stehen, um Flächentarifverträge nicht  
herum. Aber auch wettbewerbspolitisch wäre das  
die beste Lösung. Die Alternative heißt „Häuser-  
kampf“! Wenn wir den Weg gehen wollen, dann ...

**Guido Zeitler:** Das will ich gar nicht! Es kann  
aber zunächst ein Zwischenschritt sein, um zum  
Branchentarifvertrag zu kommen. Weil, eines ist



**Betriebsräte und Gewerkschaften**  
haben noch längst nicht in  
allen FS-Betrieben Fuß gefasst.



”

## MAN BRAUCHT ALS ERSTEN SCHRITT GUT ORGANISIERTE BELEGSCHAFTEN.

**Ingo Klötzer**, Ressortleiter Industrienähe Dienstleistungen/Werkverträge, IG-Metall-Vorstand, Funktionsbereich Betriebspolitik

klar, dafür müssen wir bei den Arbeitgebern Druck aufbauen. Aber auch für die NGG steht vor dem Hintergrund von Ressourcen langfristig eine Branchenlösung als Ziel fest.

**Ingo Klötzer:** Es wäre gut, wenn wir es schaffen könnten, zumindest der Top Ten der Arbeitgeber die Vorteile eines Flächentarifvertrages klarzumachen. Wenn jeder beim Kunden bei den Lohnkosten auf derselben Grundlage anbieten muss, wäre schon einmal ein gewisser tragfähiger Boden gefestigt. Ich bin überzeugt, dass so alle in der Branche profitieren.

**Guido Zeitler:** Für die Cateringbranche versuchen wir gerade, mit dem Thema betriebliche Altersvorsorge einen ersten Schritt in diese Richtung machen. Die Versicherer fangen wegen der Niedrigzinsphase damit an, ihre Pensionskassen zu schließen. Es entsteht Handlungsbedarf. Da versuchen wir eine Klammer zu bilden, damit wir bei den vielen Betriebsübergängen in der Branche einen gemeinsamen Durchführungsweg in der Betriebsrente haben.

**Die Facility-Services-Betriebe haben häufig keinen hohen Organisationsgrad. Wie kann man da kraftvoll für einen Branchentarif streiten?**

**Carla Dietrich:** Das ist tatsächlich eine Schwierigkeit. Mit dem Organisationsgrad, den wir bisher auf die ganze Branche gesehen haben, können wir keinen Branchentarifvertrag durchsetzen. Wer seine Arbeitsbedingungen ändern will, muss dafür auch kämpfen. Diesen Kampf unterstützen wir und stehen im Zweifel auch mit den Beschäftigten vor der Tür. Aber die Beschäftigten müssen sich bewegen und beitreten. Tun sie das nicht, haben wir keinen Auftrag. Dann können und werden wir nichts tun, das muss klar sein.

**Stefan Bösch:** Ja, wir verkaufen eine politische Idee der Mitbestimmung und wir müssen den Leuten wieder nahebringen, dass es sich lohnt, dafür zu kämpfen. Aber dass man das auch machen muss und dass es nur in der Gemeinschaft funktioniert.

**Guido Zeitler:** Die Erwartungshaltung der Betriebsräte auf der Facility-Branchenkonferenz an uns war: Macht am besten schon morgen einen Branchentarifvertrag. Allerdings wird der morgen nicht da sein. Wir tun uns keinen Gefallen, wenn wir so tun, also ob wir schon den Weg wüssten und ihn nur noch zu gehen brauchen. Wir müssen ihn mit den Beschäftigten entwickeln.

**Ingo Klötzer:** Wir selber müssen klarer unsere Ziele und Konzepte definieren und den Betriebsräten und Beschäftigten deutlich sagen, was erforderlich ist, um gute Bedingungen zu haben. Wenn man in der Facility-Branche gute Bedingungen haben will, braucht man als ersten Schritt gut organisierte Belegschaften, mit denen man etwas bewegen kann.

**Carla Dietrich:** Bisher haben wir auch kein Pendant. Es gibt keinen Arbeitgeberverband, mit dem wir verhandeln können. Es muss also auch eine Annäherung auf Arbeitgeberseite geschehen, damit es zu einem Branchentarifvertrag kommen kann und nicht nur zu einzelnen Haustarifverträgen, die ordentlich organisierte Belegschaften erkämpft haben. Das Schlimmste wäre ja, dass diese Unternehmen keine Ausschreibung mehr gewinnen, weil sie wegen der fairen Löhne immer die teuersten Bieter sind. Deswegen müssen wir irgendwann zu einem Branchentarifvertrag kommen. Sonst verliert immer weiter derjenige mit dem besten Tarifvertrag.

## EINE CHANCE FÜR MEHR MITBESTIMMUNG

Wie gestaltet sich die Mitbestimmung in der Facility-Services-Branche und was kann sie erreichen? Darüber diskutieren Dr. Norbert Kluge, Dr. Manuela Maschke und Jan-Paul Giertz, Fachleute für Mitbestimmung von der Hans-Böckler-Stiftung.

**Das Wachstum der Facility-Services-Branche scheint eine logische Folge des Trends zu immer mehr Outsourcing zu sein. Gibt es bereits Erkenntnisse darüber, wie sich die Mitbestimmung dort entwickelt – beispielsweise, welche Betriebsvereinbarungen üblich sind?**

**Manuela Maschke:** Betriebsvereinbarungen für die FS-Branche kommen bei mir bisher nur vereinzelt an. Lediglich für den Teilbereich der industriennahen Dienstleistungen gibt es eine Anzahl von Betriebsvereinbarungen, die sehr unterschiedlich

ausgeprägte Regelungen von Arbeitsbedingungen enthalten. Ansonsten ist die Branche für uns noch weitgehend eine Blackbox.

**Wenn es im Facility-Services-Bereich bereits in relevanter Zahl Betriebsvereinbarungen gäbe, lägen der Hans-Böckler-Stiftung also schon viel mehr Informationen darüber vor?**

**Manuela Maschke:** Die Wahrscheinlichkeit ist relativ groß, dass wir von Betriebsräten aus dem FS-Bereich erfahren, wenn sie Betriebsvereinba-



**Expertenteam für Mitbestimmung:** Für Dr. Norbert Kluge (Mitte), Abteilungsleiter Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, und seine Referatsleiter Jan-Paul Giertz und Dr. Manuela Maschke ist die junge Facility-Services-Branche aber noch weitgehend eine Blackbox.

## FUNDGRUBE FÜR BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Mit aktuell rund 16.000 Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus der betrieblichen Praxis betreibt die Hans-Böckler-Stiftung das umfangreichste Archiv dieser Art in Deutschland. Die Verträge werden systematisch ausgewertet und dienen anonymisiert als Formulierungs- und Arbeitshilfe für Betriebsräte.

Es sind nur wenige Betriebsvereinbarungen aus der Facility-Services-Branche, die bisher im Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung einen Platz gefunden haben: Die jüngsten befassen sich mit Videoüberwachung und der Einführung und Anwendung von IT-Systemen, älteren Datums sind etwa Vereinbarungen zu Rufbereitschaftsdiensten, flexiblen Arbeitszeiten oder zur „Ausbildungszusage und Übernahme von Ausgebildeten“. Die ältesten FS-Dokumente reichen in die 70er-Jahre zurück und betrafen etwa die Durchführung

von Betriebsausflügen. Viele Regelungen dienten einem geordneten Betriebsübergang aus ehemaligen Staatsunternehmen oder montanmitbestimmten Unternehmen in Facility-Services-Unternehmen und haben bis heute Strahlkraft.

Es ist ein Archiv, das auf Solidarität beruht: „Betriebsräte schicken uns diese Betriebsvereinbarungen unter der Maßgabe zu, dass wir sie nicht im Original weitergeben und nur anonymisiert verarbeiten“, berichtet Referatsleiterin Dr. Manuela Maschke. Auf dieser kostbaren Datengrundlage fertigt die HBS

## WWW



HBS-Datenbank mit Auszügen aus Betriebsvereinbarungen: [www.boeckler.de/595.htm](http://www.boeckler.de/595.htm)

regelmäßig praxisnahe Analysen und Arbeitshilfen zu allen betrieblichen Gestaltungsfeldern an. Zusätzlich bereitet sie die Erfahrungen bei der Umsetzung der Vereinbarungen in Fallstudien auf.

„Anonymisierte Textauszüge sind – nach Themen sortiert – online kostenfrei recherchierbar“, sagt Maschke. So können Betriebsräte, die eine Betriebsvereinbarung aushandeln wollen, wertvolle Hinweise darüber bekommen, was schon funktioniert hat und wie man den Text wasserdicht formulieren könnte.

”

## DIE BETRIEBSRÄTE STEHEN UNTER DEUTLICH MEHR DRUCK.

Jan-Paul Giertz, Hans-Böckler-Stiftung

rungen abschließen wollen. Betriebsräte fragen uns dann häufig um Rat – oft sogar, bevor sie den Kontakt zu Gewerkschaften suchen. Sie versuchen, über unser Archiv an die anonymisierten Betriebsvereinbarungen von anderen Betriebsräten zu gelangen, um das Rad nicht neu erfinden zu müssen. Wir raten ihnen immer, sich auch an die Gewerkschaft zu wenden. Denn wenn man Betriebsvereinbarungen aushandelt, entsteht viel Druck, den man besser mit außerbetrieblichem Background bewältigen kann.

**Jan-Paul Giertz:** Die Branche ist für uns noch schwierig zu fassen. Es gehören nicht nur junge, sondern auch viele tradierte Unternehmen dazu, die auf einen Apparat an Betriebsvereinbarungen zurückgreifen können, die entstanden sind, bevor sie sich mit einem anderen Namen einer größeren Vielfalt von Dienstleistungen zugewandt haben. Facility-Services ist ein Sammelbegriff. Es gibt dort ein Mix aus Betrieben, die aus gut organisierten Branchen stammen, und aus Betrieben, die aus weniger gut organisierten Bereichen stammen und tariflich deutlich absacken. Teilweise sind darunter auch gestandene Unternehmen aus dem Industriekontext, mit all den positiven Regelungen zur Mitbestimmung.

**Manuela Maschke:** Es gibt Unternehmen, die es bei Ausgründungen so regeln, dass die alten





## DIE POLITIK MUSS BESSERE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR MITBESTIMMUNG SCHAFFEN.

Arbeitsbedingungen weiter existieren. Womöglich gibt es im ausgeprägten Teil abgeschwächte soziale Rahmenbedingungen und weniger Geld. Aber man versucht, den kulturellen Rahmen zu retten.

### Kann das dauerhaft gelingen?

**Jan-Paul Giertz:** Es ist eine Herausforderung, wenn man auf einmal auf völlig anderen Märkten unterwegs ist, wo viel schlechtere Arbeitsbedingungen üblich sind. Betriebsräte sind zwar vielleicht noch vorhanden und agieren nach dem gewohnten Wertesystem – aber sie stehen unter einem deutlich stärkeren Druck und es ergeben sich für sie andere Fragestellungen.

**Norbert Kluge:** Es geht für diese Betriebsräte um die ständige Verteidigung von dem, was sie schon erreicht haben. Denn natürlich werden sich die Kundenunternehmen regelmäßig umsehen und zu ihren Dienstleistern sagen: Wenn ihr nicht flexibler und billiger werdet, gehen wir zu jemand anderem. Im Zweifelsfall wollen sie den Auftrag nicht verlieren und müssen Flexibilitätskompromisse machen. Aber was heißt heute schon noch Flexibilitätskompromiss, wenn die eine Seite immer nur gibt bis zum letzten Hemd und die andere sich stets von den Gewinnen einen Maßanzug kaufen kann? Das ist ein Problem für die Mitbestimmung. Die Frage ist: Wie kann man perspektivisch diese Altkonstellationen – das gewohnte Zusammenwirken von Tarif und Betriebsrat – in irgendeiner Weise neu organisieren?



Dr. Norbert Kluge,  
Abteilungsleiter  
Mitbestimmungsförderung  
der Hans-Böckler-Stiftung  
in Düsseldorf

**Seit Jahren trennen sich Unternehmen nach und nach von immer mehr Betriebsteilen, die nicht zum direkten Kerngeschäft gehören. Was bedeutet das für die Mitbestimmung in diesen Kundenunternehmen?**

**Jan-Paul Giertz:** Das Erste ist ein ganz simpler, summarischer Effekt: Die Kernbelegschaft, und damit die Rechengrundlage für die Gremiengröße, verkleinert sich. Zweitens sind die Handlungsoptionen für den Betriebsrat beschränkt, aber die Anforderungen an ihn werden durch Beauftragung von immer mehr Fremdfirmen stetig komplexer. Wenn ein Werksgelände zu einem hohen Prozentsatz von Fremdbeschäftigten bevölkert wird – und das beispielsweise in einem gefährdeten Betrieb wie einem Stahlunternehmen –,

### Gesundheitsschutz wird vernachlässigt

Antworten zu: Meine Vorgesetzten achten darauf, dass meine Gesundheit erhalten bleibt.





Betriebsbegriff muss neu diskutiert werden: **Norbert Kluge.**



Kritisiert Finanzmarktgetriebenheit: **Manuela Maschke.**

wird das besonders für Fragen der Arbeitssicherheit und Fragen zum Arbeitsrecht für einen Betriebsrat hochproblematisch. Es bindet seine Ressourcen in immer stärkerem Maße, bei gleichzeitig außerordentlich schwachen Informations- und Mitbestimmungsrechten. Das ist für mich die wichtigste Herausforderung bei Werkverträgen.

**Norbert Kluge:** Die Facility-Services-Unternehmen rütteln massiv an Wertschöpfungsketten und Aufgabenverteilung bei den traditionellen Unternehmen. Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen inzwischen ihre gesamte Arbeitssicherheit und das betriebliche Gesundheitswesen schlicht und einfach in einen Facility-Service ausgliedern. Dann hast du die Dienstleister vielleicht nicht mehr nur an der Pforte sitzen, sondern die ganzen Arbeitssicherheitskräfte, Ingenieure, Betriebsärzte gehören ebenfalls nicht mehr zum Stammunternehmen. Das ist der Punkt, der eine einheitliche Interessenvertretung, wie wir sie kennen, sehr schwierig macht.

**Jan-Paul Giertz:** Richtig, und zudem fragt beim Auslagern von Expertenwissen keiner danach, ob es sich hier nicht eigentlich um den Kernbereich des eigenen Unternehmens-Know-hows handelt. Und das ist kein neues Phänomen. Beispielsweise ist die Auskleidung von Öfen mit Feuerfestmaterial ein für die Qualität der Stahlproduktion überaus wichtiger Vorgang. Trotzdem hat man sich schon vor Jahrzehnten entschieden, das auszugliedern. Inzwischen müssen sich Einkäufer aber sehr viel Mühe geben, um bei den Dienstleistern und Werkstofflieferanten mindestens ein Oligopol herzustellen. Die werden sich ihrer Marktmacht immer bewusster.

**Manuela Maschke:** Da sind wir bei einem anderen Punkt, der indirekt auf die Mitbestimmung drückt: den Kosten. Eigentlich soll ja ausgelagert werden, um zu sparen. Aber wenn dadurch Monopole entstehen, die die Preise diktieren, konterkariert sich das wieder und führt ins Absurde.

”

## FS-FIRMEN WERDEN SICH IHRER MARKTMACHT IMMER BEWUSSTER.

**Jan-Paul Giertz**, Referatsleiter Betriebliches Personal- und Sozialwesen der Hans-Böckler-Stiftung





Komplexere Anforderungen an Betriebsräte: **Jan-Paul Giertz**.

**In der Regel ist es bisher aber schon so, dass FS-Unternehmen immer mehr auslagern, weil sie eben doch damit Gewinne machen können ...**

**Manuela Maschke:** Selbst Unternehmen mit guten Margen filetieren sich immer stärker. Aber wo führt es uns mittelfristig hin, wenn sie sich immer weiter verschlanken und damit mehr und mehr Beschäftigte in prekäre Beschäftigung drängen? Durch die Hintertür schleicht sich wieder etwas ein, von dem man nach der Finanzmarktkrise mal dachte, es wäre vom Tisch: die totale Finanzmarktgetriebenheit. Diese Logik wird perfektioniert und perfider. Um Beschäftigung zu sichern, ist es notwendig, da genau hinzugucken.

**Ist es für Betriebsräte in der FS-Branche besonders schwer, die Interessen der Belegschaft zu vertreten, weil diese Belegschaften sich aus so unterschiedlichen Mitarbeitern zusammensetzen?**

**Manuela Maschke.** Nein, auch in anderen Konzernen hast du alle Tätigkeitsgruppen von der Einfacharbeit bis zur sehr spezialisierten Arbeit. Für mich ist eher entscheidend, in welchem Klima in den Unternehmen verhandelt werden kann – beispielsweise über Betriebsvereinbarungen. Es gibt natürlich das Betriebsverfassungsgesetz, das Rechte garantiert. Aber Recht haben und Recht zu bekommen sind zweierlei Dinge. Gesetze sind gut und wichtig, doch sie öffnen nur den Raum für die Verhandlungen. Erst wenn ich es schaffe, in der Verhandlung einen guten Kompromiss zu erzielen, kommt am Ende was Gutes dabei heraus.

**Was könnten Ansätze sein, in dieser Branche die Mitbestimmungskultur zu verbessern?**

**Norbert Kluge:** Mit Blick auf volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Ansätze würde ich sagen, dass das alleine ein Tarifvertrag, gewerkschaft-



## MAN BRAUCHT EINEN BETRIEBSÜBERGREIFENDEN, GANZHEITLICHEN ANSATZ.

Norbert Kluge

liche Interessenvertretung oder Betriebsräte nicht schaffen können. Die Politik muss bessere Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass Mitbestimmungs- und Vertrauenskultur überhaupt entsteht. Das passiert aber nicht, wenn sie signalisiert, dass ihr nur die Anzahl der Jobs wichtig ist, ihr aber ansonsten egal ist, was in der Branche passiert. Sie muss ein Arbeitsgesetz auf den Weg bringen, das betrieblichen Sozialpartnern Referenzen dafür gibt, die Arbeit fair zu gestalten. Man braucht fördernde externe Bedingungen für eine bessere Mitbestimmung und man braucht eine ehrliche gesellschaftliche Debatte über das Gesetzeswerk, das im Hintergrund arbeitet.

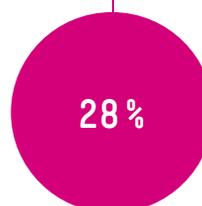
**In der Facility-Services-Branche ist es manchmal schwierig, den Begriff des „Betriebs“ genau zu fassen, der für die Gestaltung der Mitbestimmung eine große Rolle spielt...**

**Norbert Kluge:** Ja, der Betriebsbegriff als solches wird durch all das, was wir hier diskutieren,

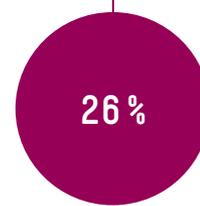
### Wenige Aufstiegschancen in den Unternehmen

Antworten zu: In meinem Unternehmen habe ich Aufstiegschancen.

#### MIT BETRIEBSRAT



#### OHNE BETRIEBSRAT



Quelle: Beschäftigtenumfrage „Gemeinsam für gute Arbeit“ der Gewerkschaften NGG, IG BAU, IG Metall und ver.di, 2016

Hans Böckler  
Stiftung



## WENN STRUKTUREN WEGBRÖSELN, WIRD MITBESTIMMUNG ABGESCHAFFT.

Dr. **Manuela Maschke**, Referatsleiterin Arbeit und Mitbestimmung/ Praxiswissen Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

hinterfragt. Wir brauchen eine begriffliche Debatte: Was ist eigentlich der „Betrieb“? Haben wir es eher mit Netzwerken oder Wertschöpfungsketten zu tun? Sind unsere Instrumente, um das zu analysieren, ausreichend? Das haben wir ansatzweise schon bei der Leiharbeit. Nötig ist eine doppelte Interessensvertretung: bei dem Unternehmen, wo die Mitarbeiter beschäftigt sind – und bei dem Kundenunternehmen, wo sie grade arbeiten.

**Manuela Maschke:** Wenn der Betriebsbegriff, der in den Gesetzen steht, so nicht mehr funktioniert,

muss man daran arbeiten und kann nicht die Hände in den Schoß legen, sonst haben Arbeitnehmer, Gewerkschaften und Betriebsrat ein Problem. Wenn die Strukturen wegbröseln, wir aber noch mit den alten Begriffen hantieren, wird faktisch Mitbestimmung abgeschafft. Eine vergleichbar gelagerte Debatte wird auch beim Thema Industrie 4.0 geführt.

**Norbert Kluge:** Auch da gibt es eine Dynamik, die nicht nur eine betriebliche ist. Es wäre ein großer Fehler, wenn man als Gewerkschaft im Industrie-4.0-Bereich nur darauf setzt, betrieblich die Arbeit zu gestalten. Man braucht einen betriebsübergreifenden, ganzheitlichen Ansatz. Sonst kommen wir an dieses Thema nicht ran. Das Betriebsverfassungsgesetz stößt bei der Organisation dieser Arbeitsbeziehungen an seine Grenzen.

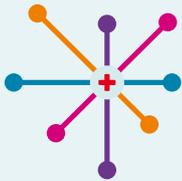
### Wie kann man also weitermachen?

**Norbert Kluge:** Man kann neue Formen der gewerkschaftlichen Interessenvertretung aus den alten Kernen heraus entwickeln. Korrespondierend dazu muss man aber auch eine Antwort für Bereiche in den Facility-Services geben, wo Mitbestimmung nie war und die Gewerkschaften ebenfalls nicht. Gewerkschaften und Interessenvertretung müssen dort einen neuen Prozess für sich entdecken. Es wäre die Rolle der Gewerkschaften, Beschäftigte dabei zu unterstützen, zu lernen, wie eine moderne Interessenvertretung aussehen kann. Diese zwei Spielfelder will ich sehen, wenn ich nach vorne gucke. Ich glaube, dass wir dann eine Chance für mehr Mitbestimmung haben.



## Mitbestimmungsportal

### Hans-Böckler-Stiftung



Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u.a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden!

↓ [www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

## Werkverträge entlang der Wertschöpfungskette

### Hans-Böckler-Stiftung

Tim Obermeier und Stefan Sell von der Hochschule Koblenz beleuchten in diesem aktuellen wissenschaftlichen Arbeitspapier u.a. die versteckten Kosten, die ein Outsourcing mit sich bringt.

↓ [www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_012\\_2016.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_012_2016.pdf)

## Offensive Mitbestimmung

### DGB

Vorschläge zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung. Beschlusstext des DGB-Bundesvorstandes, 12. Juli 2016.

↓ [www.dgb-bestellservice.de/besys\\_dgb/pdf/DGB10020.pdf](http://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB10020.pdf)

## Besondere Dienste: Facility-Management

### ver.di

Informationen über Mitbestimmung in der Facility-Services-Branche und Downloadmöglichkeit der gemeinsamen Beschäftigtenumfrage von ver.di, NGG, IG BAU und IG Metall.

↓ [www.besondere-dienste.verdi.de/branchen/facility](http://www.besondere-dienste.verdi.de/branchen/facility)

## Werkverträge im Betrieb

### Hans-Böckler-Stiftung

In dieser Studie aus dem Jahr 2015 analysieren die Wissenschaftler Markus Hertwig, Johannes Kirsch und Carsten Wirth Verbreitung und Kontexte von Werkverträgen. Sie berichten über die Praxis von Onsite-Werkverträgen anhand von Fallbeispielen aus Unternehmen.

↓ [www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_mbf\\_300.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_mbf_300.pdf)

## Der Billigste gewinnt, die Mitarbeiter verlieren

### IG Metall

Diese Broschüre informiert über die Folgen des Outsourcings in der Industriedienstleistungsbranche und beschreibt die Möglichkeiten einer gut organisierten Mitbestimmung in den Unternehmen.

↓ [www.fokus-werkvertraege.de/serviceportal-fuer-aktive/](http://www.fokus-werkvertraege.de/serviceportal-fuer-aktive/)

## Trendbericht Werkverträge

### Hans-Böckler Stiftung

Jan-Paul Giertz berichtet in diesem Report über die zunehmende Zergliederung von Arbeit und der Standardisierung von Prozessen und zeigt Handlungsmöglichkeiten auf.

↓ [www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2015\\_18.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_18.pdf)

## Fokus Industrienähe Dienstleistungen

### IG Metall

Auf dieser Website bietet die IG Metall eine Vielfalt an Informationen über industrienähe Dienstleistungen und die Facility-Services-Branche.

↓ [www.fokus-industrienaehe-dienstleistungen.de](http://www.fokus-industrienaehe-dienstleistungen.de)

# 40 JAHRE MITBESTIMMUNGSGESETZ HEUTE DIE ZUKUNFT SICHERN!

[www.zukunftmitbestimmung.de](http://www.zukunftmitbestimmung.de)

Mitdiskutieren auf Twitter: [#zukunftmitbestimmung](https://twitter.com/zukunftmitbestimmung)

WEITERDENKEN. MITGESTALTEN.  
**MITBESTIMMUNG.**

Zukunft diskutieren mit der Hans-Böckler-Stiftung

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)