

# IMU-Akzente

Beratung · Forschung · Seminare

Nr. 31 · Oktober 2020

## Zeit für gute Arbeitszeit!

### ► Arbeitszeit in der Corona-Krise

Wie eine Lupe vergrößert die COVID 19-Pandemie die verschiedenen Positionen in der Arbeitszeitdiskussion. Die IG Metall erneuert die Diskussion um Arbeitszeitverkürzung mit dem Vorschlag einer 4-Tage-Woche, um insbesondere in der Automobilindustrie und im Maschinenbau auf Umsatzeinbrüche und die Verschärfung der wirtschaftlichen Schwierigkeiten durch die COVID 19-Pandemie zu reagieren.

Kürzere Wochenarbeitszeiten sind ein wichtiger Schritt hin zu einer gleichmäßigen Verteilung familiärer Belastung auf Männer und Frauen. Wie bei einem Puzzle fügt sich damit diese Forderung an einen weiteren Aspekt der Arbeitszeit-Debatte in Corona-Zeiten zusammen: mit der Verteilung von Kinderbetreuung und Hausarbeit bei Homeoffice und Homeschooling.

Die Soziologin Jutta Allmendinger (Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung) befürchtete einen Rückfall in eine ungleiche Verteilung von Familien- und Hausarbeit zu Lasten von Frauen, solange die Schule und Kinderbetreuung corona-bedingt ausgesetzt werden. Andere wie der Sozial- und Politikwissenschaftler Thomas Gesterkamp stellen dagegen fest, dass Männer in diesen Coronazeiten mehr Sorgearbeit übernommen haben. Insgesamt besteht allerdings der große Unterschied im Zeitaufwand für Sorgearbeit zwischen Frauen und Männern weiterhin. Dem gegenüber stehen Forderungen nach längeren Arbeitszeiten: Die befristete Verlängerung der täglichen Arbeitszeit auf bis zu 12 Stunden und die Verkürzung der Ruhezeit auf bis zu 9 Stunden in systemrelevanten Berufen ist wieder beendet.



Die Absenkung der Arbeitszeit nimmt Arbeitsvolumen aus den Betrieben raus und senkt damit Personalkosten und die wirtschaftliche Belastung. Schon in anderen Krisenzeiten wie 2008/2009 hat sich das als Kriseninstrument bewährt. Über die Gestaltung wird jetzt verhandelt – wie werden ein anteiliger Lohnausgleich bzw. eine möglichst geringe Nettobelastung für Arbeitnehmer\*innen erreicht?

In den Tarifeinsetzungen im öffentlichen Dienst soll allerdings die Angleichung der Wochenarbeitszeit zwischen 39 Stunden in den westdeutschen und 40 Stunden in den ostdeutschen Bundesländern jetzt auf Wunsch der Arbeitgeber bis 2025 verschoben werden. Inwieweit die Pandemie von Arbeitgebern als scheinheiliges Argument für längere Arbeitszeiten oder Wochenendarbeit genutzt

wird, darauf müssen Betriebsräte – gegebenenfalls mit Unterstützung – ein Auge haben.

Andere wichtige Themen geraten aus dem Blickfeld der Lupe: So ruht derzeit die Umsetzung des EuGH-Urteils zur vollständigen Erfassung der Arbeitszeit, das in seinem Anspruch deutlich über die Vorgaben des deutschen Arbeitszeitgesetzes hinausgeht. In der Fleischindustrie wird die Verpflichtung der Arbeitgeber zur Erfassung der Arbeitszeit etwas verschärft, indem die tägliche Aufzeichnung von Arbeitsbeginn und -ende jetzt elektronisch (digital!) erfolgen soll. Ähnliches fordert Hubertus Heil auch in seinem Vorschlag zu einem Recht auf Homeoffice.

Die Änderung des Arbeitszeitgesetzes als Anpassung an die EU-Rechtsprechung steht noch aus. Dabei bietet die Erfassung von Arbeitsbeginn und -ende Betriebsräten eine Gelegenheit, etwas für Beschäftigte mit überlangen Arbeitszeiten in der Vertrauensarbeitszeit oder im Homeoffice zu tun.

Aber das sollte die Betriebsräte nicht daran hindern, im Rahmen ihres Mitbestimmungsrechtes zu Beginn und Ende der Arbeitszeit die umfassendere Aufzeichnungspflicht bereits bei Neuregelungen zur Arbeitszeit oder bei Regelungen zu mobiler Arbeit zu berücksichtigen. Damit wird der EU-Arbeitszeitrichtlinie entsprochen, die dem deutschen Recht übergeordnet ist. Und - zumindest für arbeitsorientierte Jurist\*innen - deshalb auch ohne Gesetzesänderung in Deutschland gilt.

An den vielfältigen Arbeitszeithemen ist das IMU Institut dran – gemeinsam suchen und finden wir neue Orientierungen für eine arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitpolitik – für gute Arbeit mit guten Arbeitszeiten im Betrieb!



Kontakt: Sylvia Stieler  
sstieler@imu-institut.de

#### Impressum

IMU-Akzente Oktober 2020 ISSN 1430-7693

Redaktion: Sylvia Stieler, Layout: Christa Schnepf

Herausgeber: IMU Institut e.V.

Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart

[www.imu-institut.de](http://www.imu-institut.de)

Nachdruck und sonstige Verbreitung (auch auszugsweise): Nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars. Kommerzielle Verwertung der Daten, auch über elektronische Medien, nur mit Genehmigung des IMU Instituts.

## ► IG Metall-Tarifvertrag schafft Leitplanken zum Mobilem Arbeiten

### IG Metall-Tarifvertrag schafft Leitplanken zum Mobilem Arbeiten

Corona hat dem Mobilem Arbeiten einen gewaltigen Schub gegeben, in vielen Bürobereichen ist es derzeit die überwiegende Arbeitsform. Auch nach dem Ende der Pandemie wird sich voraussichtlich das Verhältnis zwischen Arbeit im Büro und Mobilem Arbeiten dauerhaft verschieben. Umso wichtiger ist es für Betriebsräte, betriebliche Regelungen zum Mobilem Arbeiten abzuschließen oder zu aktualisieren, um die daraus entstehenden Chancen zu nutzen und die Risiken zu beherrschen. Was sich noch nicht überall herumgesprochen hat: Seit der Metall- & Elektro-Tarifrunde 2018 gilt ein Tarifvertrag zum Mobilem Arbeiten, der Leitplanken für die Gestaltung schafft und Betriebsräten einen „roten Teppich“ zum Abschluss guter Betriebsvereinbarungen ausrollt.

Der Tarifvertrag regelt dabei nicht unmittelbar das Mobile Arbeiten, sondern legt Mindestbedingungen für Betriebsvereinbarungen zu diesem Thema fest (Verweise auf Paragraphen beziehen sich auf den Tarifvertrag im Tarifgebiet Baden-Württemberg, in Bayern und anderen Tarifgebieten gelten inhaltlich gleichwertige Regelungen):

§2 definiert Mobiles Arbeiten als arbeitsvertragliche Tätigkeiten zeitweise außerhalb der Betriebsstätten – nicht umfasst werden besondere Arbeitsformen wie Bereitschaftsdienst und Außendienst in Vertrieb, Service und Montage.

In den §§ 3-4 wird unter anderem Folgendes festgeschrieben:

- Mobiles Arbeiten ist für Beschäftigte immer freiwillig.
- Die Voraussetzungen für den Zugang zu Mobilem Arbeiten müssen betrieblich klar definiert werden.
- Bei zeitlicher Lage und Häufigkeit von Mobilem Arbeiten ist ein Ausgleich von betrieblichen und persönlichen Interessen notwendig.
- Gesetzliche und tarifliche Arbeitszeitregelungen gelten auch bei Mobilem Arbeiten.
- Niemand muss außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit erreichbar sein.
- Urlaubstage sind tabu für Mobiles Arbeiten.
- Auch mobil erbrachte Arbeitszeit wird im betrieblich üblichen Zeiterfassungssystem dokumentiert.
- Beschäftigte sollen für Mobiles Arbeiten qualifiziert werden.

Damit sind wichtige Qualitätskriterien für eine Betriebsvereinbarung zu Mobilem Arbeiten vorgegeben, an de-

nen tarifgebundene Unternehmen nicht vorbeikommen. Einige relevante Regelungspunkte sind damit noch nicht abgedeckt: Zusätzlich sollte eine Betriebsvereinbarung auch Fragen der Arbeitsmittel, des Datenschutzes und der Leistungs- und Verhaltenskontrolle, der Einbindung in die betrieblichen Informationsflüsse regeln und einen Konfliktlösungsmechanismus vorsehen.

Wie üblich ist auch dieser Tarifvertrag ein Kompromiss. Für Arbeitgeber, die eine Betriebsvereinbarung auf Basis des Tarifvertrages abschließen, gibt es Einschränkungen bei der Zahlung tariflicher Zuschläge, Möglichkeit zu Samstagsarbeit und Verkürzung der Ruhezeit auf neun Stunden (jeweils gebunden an Freiwilligkeit der Beschäftigten). Doch die Vorteile für Arbeitnehmer und Betriebsrat überwiegen klar.

Die schlechteste Variante ist in jedem Fall: Der Betriebsrat verschließt die Augen und lässt das Thema unregelt. Dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass für die Beschäftigten vor allem die Risiken („Nasenfaktor“ beim Zugang zu Mobilem Arbeiten, nicht erfasste und bezahlte Arbeitszeit, ständige Erreichbarkeit, ...) zum Tragen kommen.



*Kontakt: Stefan Strobeker,  
sstrobeker@imu-institut.de*

### ► Gute Schichtarbeit durch Beschäftigtenbeteiligung

COVID 19 polarisiert – in einigen Branchen wird über kürzere Arbeitszeiten diskutiert, in anderen fordern Arbeitgeber weiterhin die Ausweitung der Betriebsnutzungszeit. Hier verlangen sie häufig neue Schichtsysteme mit zusätzlichen Schichten oder die Einführung von Nachtschichten. Das hat einen erheblichen Einfluss auf das Leben der Beschäftigten, außerdem belastet Schichtarbeit die Vereinbarung von Erwerbs- und Privatleben stärker als beispielsweise Gleitzeit oder feste Arbeitszeiten. Gleichzeitig bietet sich Betriebsräten damit eine Gelegenheit, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse bei der Gestaltung des Schichtsystems zu berücksichtigen: kurze Schichtblöcke, die Berücksichtigung freier Wochenenden und die Vermeidung belastender Nachtschichten. Zudem können nicht alle Empfehlungen gleichermaßen berücksichtigt werden – ein frühes Ende der Nachtschicht und ein später Beginn der Frühschicht wäre gut, schließt sich aber aus.

Eine Chance ist die Beteiligung der Beschäftigten, die damit ihre Prioritäten in das Schichtsystem einbringen und so ein neues System auch leichter akzeptieren können.

Zuerst muss das Betriebsratsgremium anhand plausibler Informationen des Arbeitgebers für sich klären, ob die Ausweitung des Schichtsystems notwendig ist oder ob sie durch andere Maßnahmen (z. B. Investitionen oder Optimierung von Arbeitsabläufen) vermieden werden kann. Schon hier können die Beschäftigten mit ihrem Wissen über Arbeitsabläufe und Engpässe die Bewertung der Arbeitgeberinformationen ergänzen. In einem Betrieb konnte der Betriebsrat durch eine gute Klärungsphase sogar die Ausweitung der Schichtarbeit auf einzelne Maschinen begrenzen, die mit freiwilligen Sonderschichten abgedeckt wird.

Folgt das Gremium der Arbeitgeberforderung nach weiteren Schichten, verbessert eine gut durchgeführte Beschäftigtenbefragung das neue Schichtsystem. Dazu müssen sich die Betriebsräte über ihr Befragungsziel und den Adressatenkreis im Klaren sein. Außerdem sollten die betroffenen Beschäftigten über die Forderungen des Arbeitgebers und die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung guter – also möglichst wenig gesundheits-schädigender – Schichtsysteme informiert werden. Dann können ihre Prioritäten – wie verlässliche Schichtpläne und lange Ruhezeiten nach Nachtschichten – in den betrieblichen Schichtmodellen berücksichtigt werden.

Die COVID-19-Pandemie erschwert gerade die Beteiligung der Beschäftigten, bewährte Formen wie Betriebs- und Abteilungsversammlungen scheitern oft schon am Platzmangel für die Einhaltung der Abstandsregeln. Eine schriftliche Befragung der Beschäftigten ist dagegen aufwändig – für Betriebsräte bei der Vorbereitung und Auswertung, für die Beschäftigten mit der Beantwortung der Fragebögen. Hier sind neue Formen gefragt: Wandzeitungen vor der Kantine mit Abstimmungsmöglichkeiten, Postkarten an Betriebsrat und Arbeitgeber oder Workshops in kleinen Gruppen. Basis einer guten Beteiligung ist dabei die gute und möglichst frühe Information der Beschäftigten durch die Betriebsräte.



*Kontakt: Sylvia Stieler  
sstieler@imu-institut.de*



## ► Zeit für Weiterbildung – für Betriebsräte

Die Bedeutung von Weiterbildung gilt in der heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt als unumstritten. Mit den aktuellen massiven Transformationsprozessen, die ein weites Spektrum an betrieblicher Anpassung und Restrukturierung umfassen, erfahren Weiterbildung und Qualifizierung nochmals einen enormen Bedeutungsgewinn. Für die Unternehmensleitungen, die Beschäftigten, aber eben auch für die betriebliche Interessenvertretungen wird Weiterbildung immer entscheidender, damit sie ihre jeweiligen Aufgaben qualifiziert wahrnehmen können. Als Expert\*innen der betrieblichen Praxis sind Betriebsräte wichtige Gestalter von Arbeits- und Produktionsbedingungen und Innovationsträger im Betrieb. Nur durch kontinuierliche und regelmäßige Qualifizierung können sie mit den sich wandelnden technologischen, inhaltlichen und organisatorischen Anforderungen der Arbeitswelt Schritt halten. Um diesen nachzukommen, wird vor allem Zeit für Weiterbildung, und zwar in der Arbeitszeit und nicht in der Freizeit, benötigt.

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz haben Betriebsräte dazu einen Schulungs- und Bildungsanspruch: Gemäß § 37 Abs. 6 BetrVG haben Betriebsräte einen (auch zeitlich) nicht begrenzten Anspruch auf Schulungen, die für ihre Arbeit erforderliche Kenntnisse vermitteln. Die Entscheidung für die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme ist deren Erforderlichkeit infolge konkreter betrieblicher Anlässe. Zum Schulungsanspruch gehört neben dem Teilnahmerecht und der Übernahme von Seminar-, Fahrt-, Unterkunfts- und Verpflegungskosten durch den Arbeitgeber auch die (zeitliche) Freistellung von der Arbeit bei Fortzahlung des Lohns.

Grundsätzlich müsste Zeit also kein Problem sein. Angesichts vielfältiger Aufgaben stellt sich aber die praktische Frage, wie relevantes Wissen für Betriebsräte möglichst kompakt und effizient vermittelt werden kann, so dass gleichzeitig ausreichend Zeit für die Übersetzung des Gelernten in die Praxis und einen vertrauensvollen Erfahrungsaustausch bleibt. In Ergänzung zu den Betriebsräte-Grundlagenschulungen bietet das IMU-Institut Berlin dazu regionale Betriebsräte-Netzwerke an. Die Themen sind vielfältig, von Trends in der Produktion, Veränderungen in Prozessketten bis zu Themen der Arbeits-(platz)-gestaltung. In Kooperation mit den Gewerkschaften werden sie für eine beteiligungsorientierten Wissensvermittlung aufbereitet.

Im Rahmen dieser Netzwerkarbeit können regelmäßig Seminare oder Workshops für Betriebsräte in der Region durchgeführt werden. Die Inhalte orientieren sich dabei eng an den betrieblichen Bedarfen der Kolleginnen und

Kollegen. Das in den Netzwerken in der Metall- und Elektroindustrie behandelte Themenspektrum reicht von „Betrieblicher Aus- und Weiterbildung“ und „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ über „Kommunikationsmethoden“ und „Innovationsstrategien zur Standort- und Beschäftigungssicherung“ bis zu „Künstlicher Intelligenz“.

Durch die gegenseitige Vernetzung können Betriebsräte voneinander lernen, praxisorientiert konkrete Gestaltungsansätze zur Zukunft der Arbeit diskutieren und gemeinsam für ihre betrieblichen Bedarfe kooperativ weiterentwickeln. In diesem dialogisch und praxisorientiertem Lernformat werden Betriebsräte befähigt, innovative Prozesse in ihrem Betrieb mit voranzubringen sowie einen wesentlichen Beitrag für eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur und zum Erhalt des Unternehmens zu leisten ... und dafür brauchen sie auch (Arbeits-)Zeit!



*Kontakt: Dr. Franziska Scheier  
franziska.scheier@imu-berlin.de*

## ► Unsere Betriebsrats-Netzwerke

- mit IG Metall Geschäftsstellen: „Netzwerk Arbeit und Innovation“ (Leipzig), „Betriebsrätenetzwerk Erzgebirge“ (Chemnitz und Zwickau), „Netzwerk neue und neugewählte Betriebsräte“ (Chemnitz), „Arbeitskreis Maschinenbau IG Metall Chemnitz“ sowie Betriebsrätenetzwerke in andenburg (Cottbus und Südbrandenburg, Oranienburg und Potsdam, Ostbrandenburg);
- mit dem IG Metall Bezirk Bayern: „Arbeiten 4.0“;
- mit dem IG Metall Vorstand: „Branchennetzwerk Aufzüge und Fahrtreppen“;
- mit dem IG Metall Bezirk Baden-Württemberg: „Arbeitsgestaltung im Maschinen- und Anlagenbau“, „Arbeitsgestaltung in getakteten Arbeitssystemen“, „Lean Office – Lean-Systeme im Büro menschengerecht gestalten“, „innovationsförderliche Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in Forschung und Entwicklung“ sowie „Industrie 4.0 und Digitalisierung IG Metall Baden-Württemberg“.



*Kontakt: Christian Goldschmidt  
goldschmidt@imu-institut.de*

### ► Neue Geschäftsführung im IMU Institut

Bettina Seibold, Jochen Müller und Michael Gill übernehmen ab 15.9.2020 die Geschäftsführung der IMU Institut GmbH. Damit wird der seit eineinhalb Jahren vorbereitete Wechsel durch einen Beschluss der Gesellschafter\*innen vollzogen. Wir freuen uns, mit den dreien gut für die Zukunft aufgestellt zu sein. Und wir freuen uns, dass wir weiterhin auf den Sachverstand von Martin Schwarz-Kocher bauen können – er konzentriert sich – wie lange gewünscht – zukünftig auf die Wirtschaftsberatung.



### ► Dank an Walter Mugler

Die Unterstützung von Betriebsräten bei Arbeitszeit-Themen ist im IMU nicht ohne Walter Mugler denkbar. Er hat als Sachverständiger für Betriebsräte unter vielen Themen auch die Gestaltung von Arbeitszeit in Betrieben maßgeblich geprägt. Die breite Spanne von betrieblichen Arbeitszeitthemen hat er dabei im Blick – von der Arbeitszeitflexibilisierung mit gut geregelten Arbeitszeitkonten bis zur Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Gestaltung von Schichtarbeit.

Eine andere Gestaltung seiner Arbeitszeit ergibt sich aus seinem Renteneintritt. Seine umfangreichen Beratungserfahrungen und -empfehlungen hat er an uns weitergegeben, wir entwickeln sie hoffentlich in seinem Sinne weiter. Mit diesen „Arbeitszeit-Akzente“ verbinden wir unseren großen Dank an Walle!



### ► neue IMU-MitarbeiterInnen: Jonas, Vanessa und Laura

Als Berater beim IMU Institut hat **Jonas Grasy** begonnen. Er war vorher in verschiedenen Positionen mit engem Bezug zu IT- und Datenschutzthemen bei einem mittelständischen Maschinenbauer beschäftigt. Dort war er ebenfalls als Betriebsrat aktiv und engagierte sich insbesondere im Ausschuss für IT und Datenschutz sowie im Wirtschaftsausschuss.



Im IMU wird er schwerpunktmäßig zu den Themen Regelung von IT-Systemen, Datenschutz und digitalen Transformationsprozessen beraten.

Auch **Vanessa Weber** gehört jetzt zu den IMU's. Sie kümmert sich um sämtliche Verwaltungsarbeiten und ist unter anderem verantwortlich für die Rechnungsstellung, die Betreuung der Betriebsratsnetzwerke und zahlreiche weitere Bürotätigkeiten.



Sie ist ausgebildete Kauffrau für Büromanagement und wurde danach von dem Träger privater Kindertagesstätten im Personalbereich übernommen. Nach zwei Jahren Erziehungs- und Betreuungszeit ergänzt sie jetzt das IMU-Team.

Als wissenschaftliche Mitarbeiterin verstärkt **Laura Bremert** unser Team. Bevor sie an das IMU gekommen ist, hat die Soziologin und Politikwissenschaftlerin in mehreren gewerkschaftlichen Organizing-Projekten sowie als hauptamtliche Gewerkschaftssekretärin bei ver.di gearbeitet.



Im IMU wird Laura insbesondere in dem vom BMBF, ESF und EU finanzierten Projekt „GIDA- gute Interaktionsarbeit digital assistiert“ arbeiten sowie darüber hinaus beratend in den Betriebsratsnetzwerken mitwirken.

► **Gute Arbeit für eine neue Normalität.  
Erfahrungen bewerten, Verbesserungen  
regeln.**

Mit Ausbruch der COVID-19-Pandemie in Deutschland und Europa haben Betriebsräte vielerorts schnell und flexibel Arbeit unter neuen Bedingungen ermöglicht: Abstand- und Hygieneregeln in der Produktion, Anpassung der Arbeitszeiten, Corona-Kurzarbeit oder die Arbeit von Zuhause. Schließlich auch die Neuorganisation der Betriebsrats-Arbeit selbst. Vieles davon ist, nicht zuletzt wegen der wirtschaftlichen Auswirkungen, nur "provisorisch" umgesetzt worden oder wurde aufgrund der Dringlichkeit nicht umfassend geregelt.

Die vergangenen Monate haben nun gezeigt, dass viele der Maßnahmen gut und erhaltenswert sind, während andere die Arbeitsgestaltung komplizierter gemacht haben und dadurch die Akzeptanz bei den Beschäftigten fehlt. Deshalb müssen Maßnahmen und Regelungen auf Ihre Wirksamkeit überprüft, ergänzt oder neu geregelt sowie gesetzliche Vorgaben und Veränderungen berücksichtigt werden.

Zusätzlich gilt es für Betriebsräte neue Formen der Kommunikation mit den Beschäftigten zu finden. Sie müssen unter den gegebenen Bedingungen bei den Kolleginnen und in deren Arbeitsrealität präsent sein.

In einer speziell gestalteten Inhouse-Schulung unterstützt das IMU Institut Betriebsräte zwei Tage lang dabei, in der Pandemie-Situation eine eigene Bestandaufnahme zu erarbeiten, Handlungsfelder zu bewerten und zu priorisieren und damit einen klaren betrieblichen Handlungskatalog mit Gestaltungsanspruch zu entwickeln. Zusätzlich wird

herausgearbeitet, welche Unterstützung dafür benötigt wird.

Dabei können u.a. folgende Themen von Bedeutung sein:

- Aufnahme/Einschätzung der Unternehmensstrategie und Entwicklung einer Betriebsrats-Strategie
- Rückführung von Corona-Regelungen
- Bewahrung guter Ansätze der Flexibilisierung
- Planung einer Beschäftigten-Befragung z.B. zu mobiler Arbeit
- Prüfung bestehender Betriebsvereinbarungen wie bspw. eine Pandemie-Vereinbarung auf Praxistauglichkeit

Die im Seminar vermittelten Methoden sollen die Gremien über diese Momentaufnahme hinaus dazu befähigen mit den sich ständig verändernden Herausforderungen im Rahmen der Pandemiebekämpfung strukturiert und gestalterisch umzugehen.

Als zusätzliches Angebot besteht die Möglichkeit für einen dritten Seminartag, in dem mit einem zeitlichen Abstand von 6 – 8 Wochen der Fortschritt im Handlungskatalog geprüft, gegebenenfalls die Strategie nachgeschärft und notwendige Anpassungen gemeinsam erarbeitet werden können.



*Kontakt: Jonas Grasy  
jgrasy@imu-institut.de*

## Heinz Pfäfflin †

Wir haben unseren geschätzten Kollegen, langjährigen Geschäftsführer und lieben Freund verloren. Er hat 1981 als IG Metall Gewerkschaftssekretär das IMU Institut mitgegründet und fast 40 Jahre lang als Forscher und Berater mit uns gearbeitet. Seine enge Verbundenheit zeigte sich auch in seiner Tätigkeit als unser langjähriger Geschäftsführer von 2004 bis 2019.

Die Arbeit von Heinz hat unsere Ausrichtung maßgeblich mitbestimmt: eine enge Verzahnung von Forschung und Praxis sowie Beiträge zu einer regionalen Strukturpolitik, in der Betriebsräte, Arbeitnehmer und Gewerkschaften über betriebliche Krisen hinaus Einfluss auf Unternehmens- und Standortstrategien gewinnen.

Unser Mitempfinden gilt seinen Angehörigen.

Es war seine Maxime, den strukturellen Wandel mit dem Blick über die Betriebsgrenzen hinaus anzugehen und so Arbeitsplätze zu sichern und zu guter Arbeit beizutragen. Diesen Grundsatz verfolgen wir weiter.

