

# **Aktionsforschung in gewerkschaftlichem Kontext**

**Analyse eines sozialen Experiments zur demokratischen Beteiligung**

Von der Philosophischen Fakultät  
der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover  
zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Philosophie  
(Dr. phil.)  
genehmigte Dissertation

von **Ute Buggeln** (Soziologin M.A.)  
geboren am 29.01.1967 in Bremerhaven

2015

Referent: Heiko Geiling

Koreferent: Ulrich Brinkmann

Tag der Promotion: 17.01.2013

# Zusammenfassung

Die Gewerkschaften stehen in einem schwierigen Lernprozess, die mitbestimmungsorientierten Interessen ihrer Mitglieder in die Erneuerung der Organisation von Gewerkschaften einzubinden. Dabei steht weniger die Beteiligung der Mitglieder als Zielorientierung in Frage, als vielmehr *wie* die Umsetzung dieser organisationspolitischen Erneuerung als nachhaltiger Veränderungs- und Lernprozess zur 'Erweiterung von Strategie- und Handlungsfähigkeit' gestaltet werden kann. Um diese Frage nach einer 'Demokratisierung' der Gewerkschaftsarbeit produktiv anzuregen, braucht es Konzepte und Praxiserfahrungen: Die vorliegende Dissertation rekonstruiert und analysiert in diesem Sinne ein zweijähriges Organisationsentwicklungsprojekt in einer IG Metall Verwaltungsstelle, in dem sich ehrenamtliche Funktionäre an der Erneuerung der Entwicklungsperspektive lokaler Gewerkschaftsarbeit beteiligten und das mit wissenschaftlicher Expertise und Beratung begleitet wurde.

Im theoretischen Teil werden die innerorganisatorischen Krisenprozesse von Gewerkschaften diskutiert: Im Mittelpunkt steht die organisationspolitische Erneuerung im Verhältnis zur Verbetrieblung der industriellen Beziehungen und der sich daraus ergebenden Neuausrichtung der Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften. Von dieser Ausgangssituation her wird die widersprüchliche Bewegung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik und Organisationsreform zwischen Anpassung und Blockierung, Dialog und Kooperation hinterfragt. Die Ansätze der Gewerkschaftsforschung werden durch eine Analyse der konkreten Verhältnisse einer Verwaltungsstelle ergänzt und auf zentrale Zukunftsfragen der lokalen Organisation zugespitzt.

In Anlehnung an die skandinavische Aktionsforschung stand der demokratische Dialog – mit seinen Prinzipien 'aus der Praxis lernen' und 'Wissen durch Reflektion generieren' – zu spezifischen gewerkschaftspolitischen Gestaltungsfragen der Verwaltungsstelle im Zentrum des Lern- und Entwicklungsprozesses. Die umfassende Rekonstruktion der Herausbildung des Projektes – inhaltliche Fragen und Zielsetzungen, Auswahl der Beteiligten und der wissenschaftlichen Begleitforschung – gibt Aufschluss über den kulturellen Bruch, der sich für eine Verwaltungsstelle ergibt, wenn die dialogisch intendierte Kom-

munikations-, Reflexions- und Lösungsfähigkeit der Akteure in den Mittelpunkt der Organisation rückt.

Die empirische Untersuchung gibt – mit Hilfe von Dokumentenanalyse und Experteninterviews, wie auch der Auswertung von Projektgruppenphasen und Dialogkonferenzen – Aufschlüsse über Erfahrungen, Erwartungen und Ansprüche der beteiligten Akteure. Daraus werden die Problemstellungen und Defizite in der lokalen Gewerkschaftsarbeit und der wissenschaftlichen Begleitforschung, wie auch die sich in der Projektpraxis ergebenden Blockaden und Möglichkeitsräume für innovative, demokratische Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb der lokalen Organisation ersichtlich.

Abschließend werden die Wirkungen von und Anforderungen an Beteiligungsprojekte bewertet. Es geht um die Reflektion der erforderlichen Fähigkeiten der Akteure, um Veränderungen konzipieren und realisieren zu können sowie der organisatorischen und professionellen Rahmenbedingungen, die ein solcher Beteiligungs- und Entwicklungsprozess erfordert. Thematisiert wird letztlich auch das schwierige Verhältnis zwischen Wissenschaft und Gewerkschaften und die sich daraus ergebenden Fragen an reflexive Formen der Wissensgenerierung.

# Abstract

Trade unions are in the midst of a difficult learning process that concerns the question of how to accommodate their members' interest in co-determination within the renewal of trade-union organization. What is in question is not so much the goal of member participation as the *mode* in which organizational renewal can be brought about so as to render it a sustainable learning and transformation process by which to 'extend one's strategic capabilities and agency'. Raising the question of a 'democratization' of trade-union work in a productive way requires both concepts and practical experience. With this in mind, the dissertation reconstructs and analyzes a two-year organizational development project implemented in an administrative department of the *IG Metall* metalworkers' union. The project involved volunteer union officials working to renew the developmental perspective of local trade-union activities, and it was informed by the expertise and guidance of academic advisors.

The theoretical part of the dissertation discusses the crisis processes within the internal organization of trade unions. The focus is on organizational renewal as it relates to the decentralization of industrial relations to company level, as well as on the resulting need to rethink cooperation between shop committees and trade unions. This situation provides the starting point for a critical examination of the contradictory development undergone by company policy and organizational reform as pursued by trade unions, a development that oscillates between adjustment and deadlock, dialog and cooperation. Approaches employed within trade-union studies are supplemented by an analysis of the concrete relations within an administration department and used to address key questions concerning the future of local organizing.

Following the model of Scandinavian action research, the administration department sought to address specific question of trade-union policy through democratic dialog, with its principles of 'learning from practice' and 'generating knowledge through reflection'; such dialog constituted the heartpiece of the learning and development process. A comprehensive reconstruction of the project's emergence - contentual questions raised, goals pursued, selection of participants and of the concomitant research - sheds light on the cultural rupture that occurs within an administration department when the actors' dialogi-

cally oriented capacity for communication, reflection and problem-solving is placed at the center of the organization.

The empirical investigation uses textual analysis, expert interviews and evaluations of project-group phases and dialog conferences to gain insight into the experiences, expectations and aspirations of the actors involved. Thus the problem statements and deficits both of local trade-union work and of the concomitant research become apparent, as do the deadlocks and opportunities for innovative, democratic will-formation and decision-making processes that arise within the local organization.

The dissertation concludes by evaluating the effects of and the requirements on participatory projects. It is a matter of reflecting upon the skills actors require in order to conceptualize and implement changes, as well as upon the organizational and professional parameters needed for a participation and development process of this kind. Ultimately, the concluding section also addresses the difficult relationship between research and trade unions and the questions concerning reflexive forms of knowledge generation that result from it.

**Schlagworte:**

Gewerkschaft

Beteiligung

Aktionsforschung

**Headwords:**

trade union

participation

action research

# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	II
Abstract	IV
Inhaltsverzeichnis	VI
Einleitung	1
1 Die Ausgangssituation gewerkschaftlicher Reformprozesse am Beispiel der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen	11
1.1 Bedingungen gewerkschaftlichen Handelns in der Krise	11
1.1.1 Vom Verlust gewerkschaftlicher Organisationsmacht und der Erschließung neuer Organisationsbereiche	12
1.1.2 Veränderungen in der betrieblichen Mitbestimmung	18
1.1.3 Neue Kooperationsbezüge zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften	24
1.1.4 Betriebspolitik und Beteiligung im Zentrum gewerkschaftlicher Erneuerung	32
1.1.5 Organisationspolitik zwischen struktureller Anpassung, Dialog und Kooperation	40
1.2 Die Ausgangssituation der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen zu Beginn des Organisationsentwicklungsprojekts	45
1.2.1 Die IG Metall Verwaltungsstelle Bremen	46
1.2.2 Veränderungen im Organisationsbereich der Verwaltungsstelle	49
1.2.3 Strukturelle Defizite und Verluste in der Mitgliederentwicklung	51
1.2.4 Probleme in der Mitgliederwerbung, Mitgliederbindung und Gremienarbeit	53
1.2.5 Wachsende Entfremdung im Verhältnis zwischen Betrieben und Verwaltungsstelle	55
1.2.6 Gewerkschaftliche Bindungsfähigkeit als zentrale Zukunftsfrage der Verwaltungsstellenarbeit	58
2 Konzeption und Initiierung eines beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprojekts in den Gewerkschaften	60
2.1 Die Entstehung der Idee eines beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprojekts	64
2.2 Aktionsforschung als theoretischer Referenzrahmen zur Veränderung gewerkschaftlicher Arbeit	67
2.2.1 Zur Entwicklung der Aktionsforschung	67
2.2.2 Die Einheit von Lernen und Handeln als methodische Prozessorganisation	69



2.2.3	Reflexion und Dialog. Das Zentrum des Forschungsprozesses	71
2.2.4	Veränderung der Praxis als Bedingung von Wissensgenerierung	72
2.3	Das Organisationsentwicklungskonzept. Erhöhung des Selbständerungspotenzials in Wissenschaft und Praxis	76
2.4	Die Suche nach geeigneten Praxispartnern. Bedingungen zur Initiierung des beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprojekts	82
3	Bestandsaufnahme der Verwaltungsstellenarbeit und Konkretisierung der praxis- und forschungsrelevanten Fragestellungen	90
3.1	Dokumentenanalyse	91
3.2	Experteninterviews	94
3.3	Ergebnisse der Experteninterviews	98
3.3.1	Die Betriebsräte/innen	100
3.3.1.1	Zur Situation der Betriebsratsarbeit in den Betrieben	101
3.3.1.2	Zur ehrenamtlichen Arbeit in der Verwaltungsstelle	103
3.3.1.3	Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Arbeit	104
3.3.1.4	Zur Betreuung der Betriebe durch die Verwaltungsstelle	107
3.3.1.5	Zur Präsenz der Verwaltungsstelle in den Betrieben	111
3.3.1.6	Zur Zukunft der Verwaltungsstellenarbeit	113
3.3.2	Die Vertrauenskörperleiter/innen	115
3.3.2.1	Zur Situation der Vertrauensleutearbeit in den Betrieben	117
3.3.2.2	Zur ehrenamtlichen Arbeit in der Verwaltungsstelle	120
3.3.2.3	Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Arbeit	122
3.3.2.4	Zur Betreuung der Vertrauensleutearbeit durch die Verwaltungsstelle	123
3.3.2.5	Zur Zukunft der Verwaltungsstellenarbeit	125
3.3.3	Die Ehrenamtlichen	127
3.3.3.1	Zur Situation der Arbeitskreis- und Personengruppenarbeit in der Verwaltungsstelle	129
3.3.3.2	Zur ehrenamtlichen Arbeit in der Verwaltungsstelle	130
3.3.3.3	Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Arbeit	132
3.3.3.4	Zur Zukunft der Verwaltungsstellenarbeit	134
3.3.4	Die Verwaltungsangestellten	135
3.3.4.1	Anmerkungen zur Zusammenarbeit in der Verwaltungsstelle	136
3.3.4.2	Zur Arbeitszufriedenheit der Verwaltungsangestellten	137
3.3.4.3	Zum Verhältnis zu den Gewerkschaftsmitgliedern	139
3.3.4.4	Zum Verhältnis zu den betrieblichen Funktionären	140
3.3.4.5	Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Arbeit der Verwaltungsangestellten	142
3.3.5	Die politischen Sekretäre/innen	143
3.3.5.1	Zu den Rahmenbedingungen der Verwaltungsstellenarbeit	143
3.3.5.2	Zum Verhältnis zu den Gewerkschaftsmitgliedern	144
3.3.5.3	Zum Verhältnis zu den betrieblichen Funktionären	146

3.3.5.4	Zum Stand der Arbeitskreis- und Personengruppenarbeit	150
3.3.5.5	Zu Erfolgen und Erfahrungen des Scheiterns in der Verwaltungsstellenarbeit	151
3.3.5.6	Zur internen Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit in der Verwaltungsstelle	155
3.3.5.7	Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Arbeit der Verwaltungsstelle	158
3.3.5.8	Zur Zukunft der Verwaltungsstellenarbeit	159
3.4	Stand des Projekts vor der Dialogkonferenz	160
3.4.1	Zur Stimmungslage in der Praxis	160
3.4.2	Zur Arbeit als Vermittlerin zwischen Praxis und Wissenschaft	162
3.4.3	Zur Arbeit des Wissenschaftsteams	164
3.4.3.1	Abschließende Analyse zur Situation in der Verwaltungsstelle	165
3.4.3.2	Dissonanzen im Wissenschaftsteam	170
3.4.4	Zur Diskrepanz zwischen Konzeption und tatsächlicher Projektpraxis	174
4	Darstellung und Analyse des Projektprozesses und seiner Ergebnisse	177
4.1	Erste Projektphase: Vorbereitung und Durchführung der ersten Dialogkonferenz	178
4.1.1	Das Konzept der ersten Dialogkonferenz	180
4.1.2	Die Planung der ersten Dialogkonferenz	182
4.1.3	Der Ablauf der ersten Dialogkonferenz	185
4.1.4	Auswertung der ersten Projektphase	192
4.2	Zweite Projektphase: Die Konkretisierung der Themenschwerpunkte und der Handlungsperspektiven	201
4.2.1	Die Weiterarbeit in den Arbeitsgruppen	203
4.2.1.1	Arbeitsgruppe I: Verbesserung des Umgangs miteinander und Entwicklung einer demokratischen Gesprächskultur	203
4.2.1.2	Arbeitsgruppe II: Öffentliche Präsenz der IG Metall in den Medien, der Politik und bei den Mitgliedern	207
4.2.1.3	Arbeitsgruppe III: Verbesserung der Kommunikation zwischen Betrieben und mit der Verwaltungsstelle	211
4.2.1.4	Arbeitsgruppe IV: Gewerkschaftshaus und Verwaltungsstelle einladend und erreichbar Gestalten	213
4.2.2	Die Diskussionen im Wissenschaftsteam	216
4.2.3	Die Arbeit des Vor-Ort-Teams	221
4.2.4	Die Diskussionen in der Steuerungsgruppe	223
4.2.5	Auswertung der zweiten Projektphase	228
4.3	Dritte Projektphase: Vorbereitung und Durchführung der zweiten Dialogkonferenz	232
4.3.1	Projektbilanz der Ehrenamtlichen	233
4.3.2	Verlauf und Ergebnisse der zweiten Dialogkonferenz	237

4.3.3	Auswertung der Dialogkonferenz und Absprachen zur Weiterarbeit	244
4.4	Vierte Projektphase. Die Konkretisierung der Endergebnisse	249
4.4.1	Die Weiterarbeit in den Arbeitsgruppen	249
4.4.1.1	Arbeitsgruppe I: Verbesserung des Umgangs miteinander und Entwicklung einer demokratischen Gesprächskultur	250
4.4.1.2	Arbeitsgruppe II: Betriebspolitik auf dem Prüfstand	252
4.4.1.3	Arbeitsgruppe III: Verbesserung der Kommunikation zwischen Betrieben und mit der Verwaltungsstelle	255
4.4.1.4	Arbeitsgruppe IV: Gewerkschaftshaus und Verwaltungsstelle einladend und erreichbar gestalten	259
4.4.2	Zentrale Ergebnisse der Arbeitsgruppen	262
4.5	Abschließende Bewertung des Organisationsentwicklungsprojekts	276
5	Blick zurück und Blick nach vorn	287
	Abbildungsverzeichnis	300
	Tabellenverzeichnis	300
	Literaturverzeichnis	301
	Anhang	313
	Dokumentenverzeichnis	314
	Quellenverzeichnis	315
	Wissenschaftlicher Werdegang	322



**„Die Demokratisierung der Arbeit  
kann nur die Sache der Arbeitenden selbst sein.“**  
(Werner Fricke)

## **Einleitung**

Die Vorstellungen der Beschäftigten von ihrer „Interessenvertretung“ haben sich gewandelt. In Umfragen der Gewerkschaften wird immer wieder bestätigt, dass die Beschäftigten mitreden und -bestimmen wollen, wenn es um *ihre* Interessen geht; sie wollen ihre Kompetenzen und ihr Wissen einbringen. Die Gewerkschaften stehen zur Zeit in einem Lernprozess, diese Interessen in ihrer betriebspolitischen Arbeit und in der Entwicklung ihrer eigenen Organisation zu berücksichtigen. Entsprechende Neuorientierungen, die Gewerkschaftsarbeit beteiligungsorientiert, konfliktorientiert und mitgliederorientiert zu erneuern, sind nicht wirklich neu. Inzwischen liegt eine Vielzahl von Initiativen und Angeboten für mitglieder- und beteiligungsorientiertes Arbeiten und Kommunizieren in Gewerkschaften vor (vgl. DGB 2008: 69ff).

Offensichtlich ist jedoch, dass diese beteiligungsorientierte Neuorientierung in den Gewerkschaften zwar vereinzelte Erfolge erzielt, aber zugleich mit grundlegenden strukturellen und kulturellen Brüchen auf verschiedenen Ebenen der Organisationsentwicklung und mit entsprechenden Brüchen in der Anforderung an Kompetenzen und Positionierungen der Beteiligten einher geht, was die Breitenwirkung dieser ‚Erneuerung von Handlungsfähigkeit‘ blockiert, relativiert, begrenzt. Dieser organisatorische und kulturelle ‚Erneuerungskonflikt‘ wird insbesondere durch Umbrüche im Kontext neoliberaler Wirtschafts- und Unternehmenspolitiken verschärft und beschleunigt. In diesem Sinne ist die vorliegende Dissertation ein Beitrag zur Frage nach der Strategie- und Handlungsfähigkeit der deutschen Gewerkschaften. Als empirischer Rahmen dient mir ein zweijähriges Organisationsentwicklungsprojekt in einer IG Metall Verwaltungsstelle.

Ziel dieses untersuchten Projekts war es, Bereiche gewerkschaftlichen Handelns zu reartikulieren und in erneuerter Weise zu aktivieren. Das Besondere an diesem Vorhaben war die Beteiligung ehrenamtlicher Funktionäre<sup>1</sup> zur Erneuerung der Entwicklungsperspektive lokaler Gewerkschaftsarbeit. Begleitet wurde das Projekt von Wissenschaftler/innen, deren Aufgabe darin bestand, die beteiligten Akteure darin zu unterstützen, den Projektprozess gemäß ihren Erfahrungen, Kritiken und Vorschlägen zu gestalten und zu steuern (vgl. Fricke, W. 2005). Im Unterschied zum beteiligten Wissenschaftsteam konzentrierte sich meine Aufgabe auf die Begleitung und sozialwissenschaftliche Reflexion des Gesamtprozesses im Sinne meiner Dissertation.

Durch eine vertiefende Analyse dieses Fallbeispiels verfolge ich das Erkenntnisinteresse, Aufschlüsse darüber zu erlangen, (1) unter welchen Bedingungen gewerkschaftliche Veränderungsprozesse stattfinden, (2) welcher Voraussetzungen sie für ihre Realisierung bedürfen und (3) welche Bedeutung in diesem Zusammenhang der Beteiligung gewerkschaftlicher und betrieblicher Funktionäre zukommt.

Ich beziehe mich zunächst auf die These zur strukturellen Krise der Gewerkschaften. Diese These wird von einer Fülle wissenschaftlicher Arbeiten über die Entwicklung der deutschen Gewerkschaften unter Bedingungen des ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Wandels gestützt und sie hat in den letzten zwei Jahrzehnten die Debatte über die Zukunft der Gewerkschaften maßgeblich geprägt (vgl. Schroeder / Keudel 2008: 9ff.). Die Bedingungen dieser strukturellen Krise sind aus zwei Gründen für mein Dissertationsvorhaben relevant: Nach wie vor beeinflussen sie die Realität gewerkschaftlicher Arbeit und schränken ihren Handlungsspielraum wie auch gewerkschaftspolitische Veränderungsperspektiven ein; zum anderen sind gerade diese Krisenbedingungen Auslöser für die Suche nach Wegen, die gewerkschaftspolitische Arbeit auf der Grundlage der veränderten, komplexen Anforderungen in eine neue Balance zu bringen (vgl. Dierkes / Marz 1998: 14, 24).

Diese Versuche beinhalten Strategien, jenseits institutioneller Pfade und Routinen, die gewerkschaftliche Arbeit zu erneuern (vgl. Dörre 2006: 15); und sie verweisen auf die

---

<sup>1</sup> Beteiligt waren an dem Organisationsentwicklungsprojekt alle Beschäftigten der Verwaltungsstelle wie auch ehrenamtliche Funktionäre, d.h. Betriebsräte, Vertrauenskörperleitungen wie auch Aktive aus der gewerkschaftlichen Personengruppenarbeit und den gewerkschaftlichen Arbeitskreisen.

Gewerkschaften als einen strategischen Akteur, der durch die Wahl seiner Strategien und Handlungsoptionen gesellschaftliche Prozesse aktiv beeinflussen und mitgestalten kann. Diese Sichtweise ist keinesfalls neu, erhält aber durch die in jüngerer Zeit geführte Revitalisierungsdebatte<sup>2</sup> in der Gewerkschaftsforschung eine zentrale Bedeutung. In Abgrenzung zum Krisenparadigma der meisten wissenschaftlichen Arbeiten und theoretischen Ansätze der 1980er und 1990er Jahre und in Kritik gegen Krisenüberwindungsstrategien, die sich maßgeblich auf die Absicherung der institutionellen Macht der Gewerkschaften im System der industriellen Beziehungen reduzieren, wird in dieser Debatte für eine Neuausrichtung der deutschen Gewerkschaftsforschung plädiert. Die eigentliche Innovation liegt jedoch in der Entwicklung eines Machtressourcen-Ansatzes, der die Gewerkschaftsmacht als eine Ressource ausweist, die sich aus unterschiedlichen Machtquellen bildet. Unterschieden werden drei Quellen von Arbeitermacht:<sup>3</sup> Die strukturelle Macht bildet die Basis, die sich aus der Stellung der Lohnabhängigen im ökonomischen System ergibt. Schließen sich (Teile der) Lohnabhängige(n) zusammen, entsteht die Organisationsmacht, aus der z.B. Gewerkschaften hervorgehen. Aus diesen beiden Quellen der Arbeitermacht entsteht die institutionelle Macht. Sie resultiert aus Aushandlungsprozessen und Konflikten im System industrieller Beziehungen, aus denen – je nach Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit der Akteure – soziale Basiskompromisse, wie z.B. Flächentarifverträge, entstehen können (vgl. Brinkmann u.a. 2008: 25). Dieser Ansatz verdeutlicht, in welchem Verhältnis die einzelnen Quellen gewerkschaftlicher Macht zueinander stehen. Auch wird deutlich, wie fatal es für die Gewerkschaften wäre, wenn sie ihre Erneuerungsversuche weiterhin nur auf die institutionelle Ebene konzentrieren, hingegen die Erneuerung der strukturellen und der Organisationsmacht vernachlässigen. Die Annahme, dass sich gerade auf den Ebenen der strukturellen und Organisationsmacht „neue Arbei-

---

<sup>2</sup> Die Debatte um die Revitalisierung der Gewerkschaften findet in „Unzufriedenheit mit dem begrifflich-theoretischen Rahmen, den methodischen Ansätzen und den empirisch ausgerichteten Forschungsstrategien“ (Brinkmann / Choi / Detje / Dörre / Holst / Karakayali / Schmalstieg 2008: 15) bisheriger Gewerkschaftsforschung statt. Die Hauptkritik richtet sich gegen den „Mainstream der Industrielle-Beziehungen-Forschung“, ihre Fixierung auf die institutionelle Besonderheit des „deutschen Modells“, die Überschätzung der darin gebundenen Veränderungspotenziale und die in vielen Studien daraus abgeleiteten Niedergangsprognosen für die deutschen Gewerkschaften (vgl. 20f.).

<sup>3</sup> „Arbeitermacht“ wird hier analytisch besetzt: Der Begriff „Arbeiter“ wird als Sammelbezeichnung für unterschiedliche Lohnabhängigengruppen genutzt; der Begriff „Arbeitermacht“ unterstellt ein Interesse der Lohnabhängigen, „Asymmetrien in den Austauschbeziehungen von Kapital und Arbeit auch durch kollektive Mobilisierungen besonderer Machtressourcen zu korrigieren“ (24). Hierbei kann es zu „Arbeiterbewegungen“ kommen, die sich sowohl in ihrer sozialen Basis, Organisationsformen und Zielsetzungen voneinander unterscheiden, wie auch auf unterschiedliche Quellen und Kombinationen von Machtpotenzialen gründen können (vgl. 24f.).

terbewegungen“ entwickeln bzw. gewerkschaftliche Akteure sich auf die Suche nach Handlungsspielräumen in ihrer Alltagsarbeit begeben, verschiebt die Forschungsperspektive auf das strategische Handeln dieser Akteure und rückt neue Praktiken und deren innovatives Potenzial in den Vordergrund der Analyse (vgl. Urban 2006: 14f.; Brinkmann u.a. 2008: 15ff., 45ff.).

Dieser Position schließe ich mich in diesem Dissertationsvorhaben an. Mit dem Fallbeispiel des Organisationsentwicklungsprojekts einer IG Metall Verwaltungsstelle wird von mir der Versuch beschrieben, reflektiert und ausgewertet, die gewerkschaftliche Organisationsmacht durch die Verbesserung der Zusammenarbeit gewerkschaftlicher Akteure zu stärken. Die strategische Besonderheit dieses Versuchs liegt in der Beteiligung ehrenamtlicher Kräfte an der Veränderung gewerkschaftlicher Praxisformen. Die politische Besonderheit liegt in der Hinwendung zu der Frage, mit welchen Kräften gewerkschaftliche Politik in der Praxis umgesetzt werden kann. Hintergrund dieser Frage bildet die zunehmende Schwierigkeit, dass die Arbeitsschwerpunkte und die Sichtweisen betrieblicher und hauptamtlicher Funktionäre immer weiter auseinanderklaffen, innergewerkschaftliche Diskussionen über betriebliche und überbetriebliche Fragen erlahmen und das gewerkschaftliche Engagement einer steigenden Zahl von Betriebsfunktionären rückläufig ist. Der strategiepolitische Kern dieses Fallbeispiels liegt daher in der Mobilisierung innerer Machtpotenziale, nicht in der Rekrutierung äußerer Kräfte, wie dies beispielsweise bei der Mitgliederwerbung der Fall wäre; seine exemplarische Bedeutung für eine erweiterte Strategiefähigkeit der Gewerkschaften ergibt sich jedoch erst durch die Demokratisierung der Gewerkschaftsarbeit, die mittels Beteiligung der gewerkschaftlichen Akteure in einem gemeinsamen Lern- und Veränderungsprozess erreicht werden soll.

Im innergewerkschaftlichen Diskurs ist ein allmählicher Paradigmenwechsel vom reinen Kriseninterventionshandeln hin zu neuen Formen strategischer Gestaltung der Gewerkschaftsarbeit zu erkennen; und der Toleranzraum innerhalb der Organisation gegenüber solchen Praxisformen wächst weiter an (vgl. Bsirske 2005; Urban 2006; Wetzel 2008; Wetzel / Weigand / Niemann-Findeisen / Lankau 2008; Rehder 2008). Dies belegt, dass die Notwendigkeit in den Gewerkschaften erkannt wird, sich veränderten Umweltbedingungen und Ansprüchen der (potenziellen) Mitglieder durch neue Inhalte und Praxisformen zu öffnen (vgl. Urban 2006: 4); und dass auch die Bereitschaft zur Selbstkritik und zur Reformwilligkeit gegenüber den gegenwärtigen Organisationsstrukturen zugenommen hat (vgl. Schroeder / Keudel 2008: 81f.). Offen bleibt indes die Frage, ob sich die



Gewerkschaften in ihrer Praxis überhaupt als strategiefähig erweisen. Betrachtet man die seit den 1990er Jahren in den Gewerkschaften durchgeführten Projekte systematischer Organisationsentwicklung, mit denen das Ziel verfolgt wurde, neue Themen, Instrumente und Verfahren zur Veränderung der Gewerkschaftsarbeit und der Gewerkschaftsstrukturen zu finden, stellt man fest, dass die Erfolge vor allem aufgrund innerorganisatorischer Widerstände<sup>4</sup> weitestgehend ausblieben (vgl. Alemann / Schmid 1995; 1998; Martens 2003). Diese Bilanz gilt auch für die breit angelegte Zukunftsdebatte der IG Metall, in der vor allem inhaltliche Differenzen innerhalb der Organisation und ein Mangel an Beteiligung gerade jener Akteure, die Veränderungen in der gewerkschaftlichen Arbeit durchführen könnten, den nötigen Reformprozessen im Wege standen (vgl. Schmid / Steffen 2004). Dass diese Reformen zudem unter Bedingungen von Sparbeschlüssen umgesetzt wurden und überdies traditionelle Strukturen, Arbeitsweisen und Kommunikationsstrukturen infrage stellten, schürte innerhalb der Organisation Existenzängste, Abwehrhaltungen und Konflikte (vgl. Prott / Keller 1997: 361f.).

Diese Erfahrungen belegen das Fehlen einer innerhalb der Organisation allgemein akzeptierten Reformstrategie, an der sich die Veränderung zukünftiger Gewerkschaftsarbeit ausrichten und orientieren kann (vgl. Urban 2005: 187f.). Doch die Entwicklung einer solchen Gesamtstrategie ist ein „multidimensionaler Prozess“ (Speth 2006: 6ff.), der einen organisatorischen Wandel voraussetzt und an Lernprozesse gebunden ist, in denen sich die Gewerkschaften „verstärkt über ihre Ziele, die Wege dorthin, die verwendeten Mittel und über sich selbst Klarheit verschaffen“ müssen (ebd.). Rainer Zoll spricht in diesem Zusammenhang von einem umfassenden Prozess zur „Neudefinition der Identität der Gewerkschaften“ und verweist darauf, dass „die Aufgabe der Erneuerung keine einfache Anpassung an veränderte Umstände, kein Lernprozess auf der Basis weiterhin gültiger Grundmuster sein kann“ (Zoll 2003: 320). Vielmehr geht es um die Veränderung tief

---

<sup>4</sup> Der gespaltene Wille der Organisationsspitzen, die Fokussierung auf die Mitgliederrekrutierung, der Widerstand der mittleren Organisationsebenen und die enorme Wirkungskraft der Traditionen werden als Gründe angeführt, an denen die meisten Modernisierungsbemühungen gescheitert sind (vgl. Prott 1993; Martens 1994: 78f.; Beerhorst 1995). Statt die Routinehandlungen unter den veränderten Umweltbedingungen zu reflektieren, die Organisationskultur gegenüber neuen Impulsen zu öffnen und Hierarchien abzubauen, behalten standardisierte und selektive Lösungen und traditionelle Verhaltensmaximen, wie „Geschlossenheit“, „Verbandsprinzipien“ und „Disziplin“ in den Gewerkschaften nach wie vor ihre handlungsleitende Kraft (vgl. Mönig-Raane 2001: 35; Martens 2003: 5).

sitzender Strukturen, die Infragestellung gewohnter Lernmuster des Denkens und Handelns und die Aneignung einer neuen Lernstrategie.<sup>5</sup>

Bis heute herrscht in den Gewerkschaften eher Ungewissheit darüber, wo, was und mit wem gelernt und verändert werden muss, um eine effektive Gewerkschaftsarbeit zu gestalten. Auch ist unklar, wie sich solche strategischen Prozesse unter Bedingungen einer erhöhten Notwendigkeit, sich zu verändern, schwindender finanzieller wie personeller Ressourcen und machtpolitischer Einflussverluste in der Praxis realisieren lassen und zugleich eine Identität stiftende Wirkung in die Organisation hinein besitzen. Auch wenn heute ein gewisser Grad an Erfahrungswissen in den Gewerkschaften bzw. in ihren verschiedenen Organisationsbereichen existiert, der zumindest in Teilaspekten Aufschluss über Fragen des Zustandekommens, des Verlaufs und der Erfolgsbedingungen solcher Lern- und Handlungsprozesse geben kann, sind diese Prozesse innerhalb der Gesamtorganisation nur rudimentär bekannt und in der Regel nicht dokumentiert, geschweige denn empirisch erhoben und wissenschaftlich analysiert (vgl. Brinkmann u.a. 2008: 46f.; Buggeln 2009). Andererseits sind Gewerkschaften auch nur bedingt bereit, Einblicke in ihre internen Arbeitsprozesse zu gewähren, vor allem dann, wenn so sensible Bereiche wie finanzielle und personelle Ressourcen, bestehende Machtkonstellationen, Kompetenzen, Konflikte und Defizite in der Arbeitsorganisation berührt sind (vgl. Schroeder / Keudel 2008: 90). Es ist daher nicht einfach, Erneuerungsversuchen in der Praxis auf die Spur zu kommen und zudem noch Gewerkschaftsgliederungen zu finden, die sich in dieser Offenheit und Ausführlichkeit dabei „in die Karten schauen“ lassen (vgl. Brinkmann u.a. 2008: 46f.; Buggeln / Reinken 2011: 87).

Vergleicht man den Stand der Revitalisierungsdebatte innerhalb der Gewerkschaftsforschung mit den Entwicklungen in der gewerkschaftlichen Praxis, so lässt sich feststellen: Beide befinden sich auf der Suche nach neuen Formen und Konzepten, die Strategien aufzeigen (könnten), die die Fähigkeit der Gewerkschaften zur Generierung und Mobilisierung von Machtressourcen fördern und stärken. Um Erkenntnisse und Aufschlüsse

---

<sup>5</sup> Rainer Zoll bezieht sich in diesem Beitrag auf die Typenlehre des Lernens von Gregory Bateson. Dieser unterscheidet verschiedene Stufen des Lernens: Lernen 0 ist die bloße Reaktion, die nicht mit Lernen verbunden ist, Lernen I ist das normale Lernen, der Versuch, mit vorhandenen Mitteln den Problemen gerecht zu werden; Lernen II ist das Lernen des Lernens, der Erwerb von Mustern/Strukturen, mit denen das Lernen I organisiert, strukturiert, beschleunigt wird; Lernen III ist die grundlegende Erneuerung der Lernmuster, um neue Aufgaben bewältigen zu können: Lernen II ist ein Erlernen der Kontexte für Lernen I, Lernen III ist ein Lernen der Kontexte für Lernen II (vgl. Zoll 2003: 316ff.).

über solche Strategien – damit zugleich über ihre Voraussetzungen, Instrumente und organisationspolitischen Spielräume – zu erlangen, bedarf es aber einer die veränderten Praktiken begleitenden wissenschaftlichen Forschung (vgl. Urban 2006: 17f.; Brinkmann u.a. 2008: 150ff.). Die vorliegende Dissertationsarbeit erfüllt diese Voraussetzung: Der zweijährige wissenschaftliche Begleitprozess bezog sich auf die Phasen der Konzeption, der Initiierung, der Durchführung bis hin zur Auswertung des Organisationsentwicklungsprojekts; als wissenschaftliche Begleiterin war ich zudem an der Konzeption dieses Projektes mitbeteiligt und über den gesamten Projektverlauf aktiv in einen Reflexionsprozess mit den beteiligten Praxisakteuren eingebunden. Der besondere Reiz dieses Projekts bestand für mich als Sozialwissenschaftlerin in einer Reihe von Faktoren, die in ihrer Gesamtheit einen hohen Erkenntnisgewinn zu forschungsrelevanten Fragestellungen der Strategiefähigkeit der Gewerkschaften versprachen; zudem eröffnete sich mir die Möglichkeit, aufgrund der erforderlichen Praxisnähe, neue Wege und Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens im Bereich der Aktionsforschung kennen zu lernen und zu erproben.

Zu dieser Reihe von Faktoren zählt (1) **die Konzentration des Projekts auf die Veränderung der alltäglichen Gewerkschaftsarbeit der Verwaltungsstelle**. Wenn diese zum zentralen Gegenstand des Lern- und Veränderungsprozesses erhoben wird, verspricht dies zunächst Aufschlüsse über Erfahrungen, Erwartungen und Ansprüche der Akteure, die daraus ersichtlichen Problemstellungen und Defizite ihrer Arbeit wie auch die darin liegenden Blockaden und Möglichkeitsräume für innovative Veränderungsvorhaben. Unter forschungsrelevanten Gesichtspunkten besitzt die Hinwendung des Projekts zur alltäglichen Gewerkschaftsarbeit aber noch eine weitere Bedeutung. Verfolgt werden damit die Veränderung interner Handlungsroutinen und innergewerkschaftlicher Organisationsstrukturen. Nicht die Abkehr vom institutionellen Rahmen gewerkschaftlicher Arbeit, wohl aber die Initiierung seines Wandels durch das Aufbrechen von Routinen und der Revitalisierung der Zusammenarbeit seiner Akteure stehen im Zentrum des strategischen Handelns.

(2) Um Handlungsroutinen aufzubrechen und neue Kräfte zur Bewältigung gesteigerter Anforderungen an die gewerkschaftliche Arbeit freizusetzen, bedarf es der Beteiligung jener Akteure, die in den Organisationsstrukturen eingebunden sind. Dies sollte in dem Projekt in einem **Verfahren partizipativer Organisationsentwicklung** geschehen. Die Besonderheit liegt in der Beteiligung der ehrenamtlichen Funktionäre, die seitens der

Verwaltungsstellenleitung zur Bedingung für die Durchführung des Projekts erhoben wurde. Dahinter steht die Überzeugung, dass die Veränderung der Gewerkschaftsarbeit die Übernahme von Verantwortung und ein stärkeres Engagement der ehrenamtlichen Funktionsträger erfordert (vgl. Buggeln / Reinken 2011: 87ff.). Das Projekt zielt daher im Kern auf die Mobilisierung der inneren Machtressourcen der örtlichen IG Metall, und ist zugleich in seiner Gestaltung und seinem Erfolg von deren Zustimmung und Akzeptanz gegenüber dem Wandel abhängig. Dieser Wandel, der an bereits bestehende Bottom-up-Erfahrungen innerhalb der IG Metall anknüpft<sup>6</sup>, sollte durch einen Ausbau demokratischer Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb der Organisation erreicht werden.

(3) Wenn die alltägliche Gewerkschaftsarbeit auf den Prüfstand gestellt und durch die Beteiligung ihrer Akteure verändert werden soll, dann ist dieses Vorhaben nicht nur an Reflexions- und Lernprozesse gebunden, sondern auch an die gemeinsame Planung und Realisierung neuer Handlungskonzepte. Den dritten Faktor sehe ich daher in der Organisation von **Lern-/Handlungszyklen als zentrale Entwicklungsform des Projekts** (vgl. Fricke, E. / Fricke, W. / Schönwälder / Stiegler 1981), deren Ansatz für die Verbesserung der Strategiefähigkeit der Gewerkschaften von besonderem Interesse ist. In Anlehnung an die skandinavische Aktionsforschung (vgl. Gustavsen 1994) sollte in dem Projekt der demokratische Dialog der Akteure ins Zentrum der Organisationsentwicklung gestellt werden. Mit Hilfe praxiserprobter Dialogregeln sollte ein freier Fluss der Ideen zwischen den verschiedenen Akteuren ermöglicht werden, um Erfahrungen, Vorbehalte und Schwierigkeiten zu reflektieren, wie auch gemeinsame Handlungskonzepte zu entwickeln

---

<sup>6</sup> Innerhalb der IG Metall gewinnt der Beteiligungsansatz zunehmend an Attraktivität. Ziel ist es, die eigene Handlungsfähigkeit durch Beteiligung der gewerkschaftlichen Basis an gewerkschaftlichen Entscheidungsprozessen zu stärken. Allerdings unterliegt die gewerkschaftliche Praxis unpräzisen Vorstellungen über die mit Beteiligung verbundenen Anforderungen, Umsetzungstiefen und (Erfolgs)Kriterien. Entsprechend entfaltet sich eine Bandbreite von Maßnahmen, die unter der Überschrift „Beteiligung“ subsumiert werden, in ihrer Ausführung aber ganz unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Dieses Spektrum bewegt sich zwischen den Polen: Beteiligung zu verstehen als ein Instrument zur Organisation von Meinungsaustausch, um die Interessen der Beschäftigten stärker in die Interessenvertretungsarbeit integrieren zu können; oder aber Beteiligung als eine Handlungsstrategie zur Belebung der politischen Auseinandersetzung zu begreifen, in der das Votum der Beteiligten unter der Voraussetzung basisdemokratischer Abstimmungsverfahren bindenden Charakter für die weitere Interessenvertretungsarbeit besitzt (vgl. Buggeln 2009). Beispielhaft für eine erfolgreiche Abgrenzung vom Prinzip gewerkschaftlicher Stellvertreterpolitik lässt sich die betriebsnahe und beteiligungsorientierte Tarifpolitik im IG Metall Bezirk „Küste“ anführen, in der den Beschäftigten und Mitgliedern eine direkte Einflussnahme auf die Gestaltung der betrieblichen Tarifpolitik eingeräumt wird (vgl. Brinkmann u.a. 2008). Aufgrund dieser erweiterten Handlungsspielräume bezeichnet Rehder derartige Formen gewerkschaftlicher Beteiligungspraxis als ein alternatives Revitalisierungskonzept gegenüber US-amerikanischen Kampagnenmodellen, deren Umsetzung von starken Top-down-Elemente geprägt ist (vgl. Rehder 2008: 449f.).

und zu erproben (vgl. Fricke, W. 2005). Dahinter steht der Ansatz, Reflexion, theoretische Diskussionen und Strategieplanungen in einen Wechselprozess mit einer gezielten Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis zu bringen. Vor dem Hintergrund geringer finanzieller und personeller Ressourcen und einer zunehmenden Überlastung der Akteure im Alltagsgeschäft, kommt eine solche „Einheit von Lernen und Handeln“ (Fricke, E. u.a. 1981) den Interessen der Praxisakteure besonders entgegen. Sie ermöglicht es einerseits, Veränderungsprozesse mit der alltäglichen Arbeit zu verbinden, andererseits dürfte die Aussicht auf Projekterfolge die Motivation der Beteiligten stärken, kritische Stimmen innerhalb der Organisation dämpfen und aktivierend auf neue Akteure und Mitglieder wirken, die für langwierige Prozesse kein Engagement aufbringen wollen.

Will man derartige Praxisprojekte erforschen, bewegt man sich als Wissenschaftler/in in einem ständigen Wechsel zwischen Reflexion und Interaktion. Dieser Wechsel ist notwendig, weil es eben nicht darum geht, zu beschreiben, wie etwas theoretisch sein könnte oder sein müsste. Die Aufgabe besteht vielmehr darin, einen Veränderungsprozess darzustellen und zu analysieren, zugleich aber diesen Veränderungsprozess und seine Voraussetzungen zu reflektieren und daraus neue Handlungsschritte zu verabreden und zu erproben. Ziel dieses Zyklus aus Reflexion, Lernen und Handeln ist es, eine dauerhafte reflexive Praxis der Wissenschaftler/innen wie auch der Praxisakteure zu entwickeln (vgl. Eike-land 2006). Die vorliegende Dissertation hat zum Ziel, den Versuch von gewerkschaftlichen Praxisakteuren zu beschreiben, wie sie unter Bedingungen der strukturellen Krise ihre Arbeit verändern. Zentral ist daher nicht nur zu erheben, was die Akteure an Einschätzungen, Beurteilungen und Erwartungen an das Projekt formulieren, sondern vor allem, wie sie vor dem Hintergrund ihrer anfänglichen und im Prozess sich wandelnden Einschätzungen und Erwartungen miteinander agieren und welche Dynamiken sich daraus für die Veränderung ihres gewerkschaftlichen Handelns ergeben. Wenn es um das Verstehen und Beschreiben eines Aktionsforschungsprozesses zur Veränderung gewerkschaftlichen Handelns geht, muss der/die Wissenschaftler/in einen Wechsel von Distanz und Nähe zu diesen Prozessen entwickeln: Einerseits wird das Wissen im Prozess selbst generiert, andererseits erfordert die Sicherung und Darstellung des neu gewonnenen Wissens Distanz zum Prozess und auch eine andere zeitliche Struktur des Arbeitens. Konventionelle Erhebungsmethoden stoßen hier an ihre Grenzen, unter anderem, weil sie den Wechsel zwischen Interaktion und Reflexion bei gleichzeitiger Gewährleistung validen wissenschaftlichen Arbeitens nicht ermöglichen. Bezüglich dieses Verhältnisses von Wis-

senschaft und Praxis werden neue wissenschaftliche Konzepte benötigt, die eine „verstehende Anteilnahme“ (Brinkmann u.a. 2008: 151) legitimieren, mit deren Hilfe in einem Praxisprojekt Informationen erschlossen und Wissen generiert werden kann.

In der Projektvorbereitung und -konzeption wurde die Rolle der beteiligten Wissenschaftler/innen nach dem Konzept der Aktionsforschung konkretisiert. Demnach ist ihre Mitarbeit dauerhaft und verbindlich angelegt, jedoch ohne dominierende und steuernde Funktion. Sie sind gleichberechtigte Partner/innen, die ihre Erfahrungen und Reflexionen in das Projekt einbringen, werden aber nur in dem Maße tätig, in dem es von den beteiligten Praxisakteuren gewünscht wird. Die wichtigste Aufgabe der Wissenschaftler/innen ist es, sich selbst und die Praxisakteure zur Reflexion ihres Handelns zu befähigen, insbesondere durch das gemeinsame Erlernen und Einüben von demokratischen Dialogen unter Beteiligung aller hierarchischen Ebenen der Organisation. Für den Ablauf und für die Ergebnisse des Projekts ist die Wissenschaft also mitverantwortlich. Ihre Arbeit endet dann, wenn die Akteure sich dazu in der Lage sehen, ihre Alltagsarbeit selbständig in einem Zyklus von Reflexion, Lernen und Handeln zu planen, zu überprüfen und zu korrigieren (vgl. Fricke. W. 2005). Inwieweit diese Präzisierungen zur Rolle der Wissenschaftlerinnen sich in der Praxis haben umsetzen lassen und welche weiteren Ressourcen der wissenschaftlichen Arbeit in einem solchen Projekt abverlangt wurden, steht zwar nicht im Zentrum der Arbeit, wird aber Teil ihrer Auswertung sein.

# **1 Die Ausgangssituation gewerkschaftlicher Reformprozesse am Beispiel der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen**

Das erste Kapitel beschreibt die Schwierigkeiten, in der sich die deutschen Gewerkschaften seit längerer Zeit und gegenwärtig befinden. Herausgestellt werden die Veränderungen am Arbeitsmarkt und der Beschäftigung, der soziokulturelle Wandel, die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen und die Entwicklungen im regulativen Umfeld der Gewerkschaften. Davon betroffen ist auch das Verhältnis zwischen Betrieb und Gewerkschaften bzw. die Zusammenarbeit zwischen betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteuren. Mit der Darstellung der Bandbreite und Komplexität dieser Wechselbeziehung wird nachfolgend ihre strategisch hohe Bedeutung für die Reformbemühungen der Gewerkschaften herausgestellt. In diesem Zusammenhang rückt die örtliche Gewerkschaftsarbeit, ihre Verfassung und Fähigkeit zur Vermittlung zwischen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Ebene in den Vordergrund des Interesses. Im zweiten Teil des ersten Kapitels wird daher die Situation der örtlichen Gewerkschaftsarbeit am Beispiel der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen anhand der Veränderung ihres Organisationsbereichs, des Stands ihrer gewerkschaftlichen Repräsentation und der organisationsinternen Entwicklungen beschrieben. Die mit diesem Kapitel hervorgehobenen Rahmenbedingungen aktueller gewerkschaftlicher Politik dienen dem Verständnis des nachfolgend zu beschreibenden beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprozesses und sollen seine modellhafte Bedeutung für die Erneuerung einer Gewerkschaft, in diesem Fall der IG Metall, unterstreichen.

## **1.1 Bedingungen gewerkschaftlichen Handelns in der Krise**

Die Blütezeit der deutschen Gewerkschaften und ihre Erfolge in der politischen Auseinandersetzung um die Verbesserung der Einkommen, die Verkürzung der Arbeitszeit und die Erweiterung von Arbeitnehmerinnenrechten, fand mit der Wirtschaftskrise Mitte der

1970er Jahre ihr Ende.<sup>7</sup> Durch ökonomische, gesellschaftliche und politische Deregulierungsprozesse wurden die Bedingungen für gewerkschaftliches Handeln nachhaltig verändert. Seitdem geraten die Gewerkschaften immer deutlicher in die Defensive und büßen fortwährend an Organisations- und Verhandlungsmacht ein.

### **1.1.1 Vom Verlust gewerkschaftlicher Organisationsmacht und der Erschließung neuer Organisationsbereiche**

Die Entwicklung der deutschen Wirtschaft war in den letzten Jahrzehnten von drei zentralen Dynamiken geprägt: dem Übergang zur Dienstleistungswirtschaft, einer stärkeren Erwerbsintegration von Frauen sowie einer vermehrten Nutzung flexibler Erwerbsarbeitsformen. Mit dem ökonomischen Strukturwandel verlor der klassische Industriesektor mit seinen Großbetrieben an Bedeutung. Demgegenüber erwächst eine Branchenstruktur mit einem hohen Anteil von Firmen mittlerer Betriebsgröße in der verarbeitenden Industrie sowie kleinerer Dienstleistungsunternehmen.<sup>8</sup> Die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors führt vor allem zur Zunahme unternehmensbezogener und sozialer Dienstleistungen, aber auch innerhalb der Industrie wächst der Anteil von Dienstleistungen – vor allem im Entwicklungs- und Verwaltungsbereich – gegenüber der materiellen Produktionsarbeit. Mit dieser Tendenz verschiebt sich ebenfalls die Beschäftigungsentwicklung: Heute übersteigt der Anteil der Dienstleistenden und der Angestellten den Anteil der gewerblich Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigung, die berufliche Differenzierung unter den Arbeitnehmer/innen hat zugenommen, und die Grenzen zwischen den Berufsgruppen werden zunehmend undeutlicher (vgl. Hyman 2008: 3f.). Das Anwachsen von Branchen außerhalb der direkten industriellen Produktionsarbeit ist eng mit dem Anstieg der Frauenerwerbsquote verbunden sowie mit der Ausweitung von Teilzeitarbeit<sup>9</sup> und

---

<sup>7</sup> Zur Geschichte der Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland siehe Schroeder / Wessels (2003).

<sup>8</sup> Zur Entwicklung des Wirtschaftsbereichs der kleinen und mittleren Unternehmen siehe Wassermann / Rhode 2004: 38ff.

<sup>9</sup> Durch Teilzeitbeschäftigung erlangen vor allem Frauen Zugang zur Erwerbsarbeit, da sie aufgrund sozialer (Familien-)Verpflichtungen und mangelnder öffentlicher Unterstützungs- und Betreuungsangebote keine Vollzeitbeschäftigung eingehen können/wollen. Aber auch für andere Beschäftigungsgruppen schafft Teilzeitarbeit die Möglichkeit, die Erwerbsarbeit mit anderen (individuellen) Tätigkeiten und Interessen zu verbinden (vgl. Dombois 1999: 18).



dem Anstieg atypischer und prekärer Formen der Erwerbsarbeit<sup>10</sup>. Auch wenn sich die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses<sup>11</sup> in dem Ende der 1990er Jahre befürchteten Ausmaß bisher nicht bestätigt hat,<sup>12</sup> so sind doch mit der Ausdifferenzierung und Flexibilisierung des Erwerbssystems neue Formen der Ungleichheit entstanden, von denen ein immer größer werdender Teil von Erwerbstätigen betroffen ist. Die zunehmende Spreizung der Einkommensverteilung, die Abnahme Existenz sichernder Einkommen und das Herausfallen aus den sozialen Sicherungssystemen erfordern neue Politiken und Regularien, wenn „gesellschaftlicher Desintegration und der Vertiefung der Segmentierung im Erwerbssystem sowie der Gräben zwischen den Geschlechtern und Generationen entgegengewirkt werden soll“ (Dombois 1999: 18).

Der ökonomische Strukturwandel und die Veränderung des Erwerbssystems sind von soziokulturellen Entwicklungen begleitet, in denen sich die sozialen Lagen und Interessenorientierungen der Arbeitnehmer/innen ausdifferenzieren. Mit diesen Prozessen des gesellschaftlichen Wandels verlieren traditionelle berufsständische und soziale Bindungen ihre Prägekraft, während kollektive Lebenszusammenhänge, -stile, -rhythmen und -planungen sich vervielfältigen und zu aufgefächerten Ansprüchen an die Erwerbsarbeit führen (vgl. 16ff.). Gewachsen sind qualitative Kriterien an die Erwerbsarbeit bezogen auf ihre gesellschaftliche Nützlichkeit und ökologische Nachhaltigkeit, ebenso wie das Bedürfnis nach einer geschützten, angemessen entlohnten und inhaltlich attraktiven Erwerbsarbeit, die sich mit unterschiedlichen Lebensphasen der Beschäftigten vereinbaren

---

<sup>10</sup> Atypische Beschäftigung ist gekennzeichnet durch ein befristetes Arbeitsverhältnis, eine Teilzeitbeschäftigung mit 20 oder weniger Stunden, ein Zeitarbeitsverhältnis und/oder eine geringfügige Beschäftigung. Von prekärer Beschäftigung wird gesprochen, wenn diese den Lebensunterhalt einer Person nicht sicherstellen und/oder deren soziale Sicherung nicht gewährleisten kann. 2007 befanden sich 38,4% der abhängig beschäftigten Frauen und 14% der abhängig beschäftigten Männer in atypischer Beschäftigung. Bezogen auf die Gesamtheit der atypisch Beschäftigten lag der Anteil der Frauen bei 71%, der Anteil der Männer bei 29%. Die Beschäftigungsgruppe der 15 bis 24jährigen ist mit 39,2% von atypischen Beschäftigungsformen am stärksten betroffen, die Beschäftigungsgruppe der 55 bis 65jährigen mit 23,9% am wenigsten (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2008: 15ff.).

<sup>11</sup> Das Normalarbeitsverhältnis ist gekennzeichnet durch eine Vollzeitätigkeit oder eine Teilzeitätigkeit mit mindestens der Hälfte der üblichen vollen Wochenarbeitszeit, ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis und die Integration in die sozialen Sicherungssysteme. Bezogen auf die Entwicklung der Erwerbsarbeit bleibt das Normalarbeitsverhältnis 2007 die dominierende Beschäftigungsform. Drei Viertel der abhängig Beschäftigten im Alter zwischen 15 und 64 Jahren, die nicht in Bildung oder Ausbildung waren, befanden sich in einem Normalarbeitsverhältnis (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2008: 8f.).

<sup>12</sup> „Noch Anfang der siebziger Jahre standen [...] einem Nicht-Normbeschäftigten fünf Normbeschäftigte gegenüber. Anfang der achtziger Jahre lag das Verhältnis bei eins zu vier, Mitte der achtziger Jahre bereits bei eins zu drei. 1996 lag es bei eins zu zwei [...]. Bei Fortschreibung dieses Trends wird das Verhältnis von Norm- und Nicht-Normarbeitsverhältnissen in wenigen Jahren bei eins zu eins liegen“ (Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen 1997: 43ff.).

lässt (vgl. Schmitthenner 1999: 46). Mit diesen Veränderungen schrumpft die traditionelle Rekrutierungsbasis der Gewerkschaften: Der alte industrielle Kern – Großbetriebe mit einem hohen Organisationsgrad und gewerkschaftlich organisierten Interessenvertretungsstrukturen – schwindet, die Arbeiter als traditionelle Basis der Gewerkschaften haben am Arbeitsmarkt ihre Vormachtstellung verloren, zudem lässt die Identitäts- und Bindungskraft der Gewerkschaften auch auf ihr traditionelles Klientel nach. In den neuen Branchen mit ihrem hohen Anteil an Frauen, Jugendlichen, Angestellten und hoch qualifizierten Beschäftigten haben die Gewerkschaften Schwierigkeiten, neue Mitglieder zu gewinnen. Entsprechend weisen diese Gruppen bisher nur einen geringen Organisationsgrad auf; sie haben andere als die in den Gewerkschaften bisher repräsentierten Vorstellungen und Bedürfnisse und fühlen sich in der gewerkschaftlichen Praxis zu wenig berücksichtigt (vgl. Schmidt / Trinczek 1993: 195). Eines der Hauptprobleme mit diesen heterogenen Beschäftigungsgruppen in Kontakt zu kommen besteht darin, dass die Gewerkschaften in vielen Mittel- und Kleinbetrieben nicht präsent sind; den Kontakt zu den Beschäftigten sowie organisierte Interessenvertretungsstrukturen müssen sie erst in mühsamer Kleinarbeit aufbauen (vgl. Schröder / Keudel 2008: 23). In der Folge kommt es zu einer immer deutlicheren Diskrepanz zwischen Beschäftigten- und Mitgliederstruktur mit der Konsequenz, dass die Gewerkschaften nicht mehr die Gesamtheit der Arbeitnehmer/innen repräsentieren und die gesellschaftliche Vielfalt nicht mehr abbilden.<sup>13</sup>

Dies ist für die Gewerkschaften nicht nur aus finanziellen Gründen eine existentielle Bedrohung. Die Zahl ihrer Mitglieder ist immer auch Ausdruck ihrer Handlungsfähigkeit, ihrer Legitimation, ihres politischen Vertretungsanspruchs und ihrer Mobilisierungsfähigkeit (vgl. Ebbinghaus 2003: 175). Je mehr die Interessen im Organisationsbereich der Gewerkschaften sich ausdifferenzieren, desto voraussetzungsvoller ist der Prozess – unter Wahrung des Anspruchs der Einheitsgewerkschaft –, diese Interessen zu bündeln und auf gemeinsame Zielsetzungen auszurichten. Die Strategie der Mitgliedermaximierung bedarf allerdings einer Kopplung mit der Spezialisierung auf die Vertretung neuer Beschäftigtengruppen (vgl. Traxler 1993: 147). Die Fähigkeit, die divergierenden Interessen der abhängig Beschäftigten zu (er)kennen, sie zusammenzuführen und sie in den Betrieben,

---

<sup>13</sup> Das Problem der Gewerkschaften ist, dass sie in ihrer Mitgliedschaft nicht die heutige Beschäftigtenwelt abbilden, sondern eher die von 1965. So organisiert z.B. die Industriegewerkschaft Metall in ihren Sektoren immer noch weitaus mehr Arbeiter als Angestellte, konzentriert ihre Arbeit hauptsächlich auf Großbetriebe statt auf Mittel- und Kleinbetriebe und hat einen weitaus höheren Organisationsgrad bei Männern als bei Frauen (vgl. Huber 2003: 130; Mitbestimmung 11/2009: 27).

in der Gesellschaft und in der Politik erfolgreich zu vertreten, bereitet den Gewerkschaften erhebliche Schwierigkeiten. Ein solcher Prozess setzt die Auseinandersetzung mit veränderten Umweltbedingungen und Interessenlagen voraus und ist gebunden an die Reflexion und die Veränderung des eigenen Selbstverständnisses. Diese Notwendigkeit der eigenen Veränderung haben die Gewerkschaften jahrzehntelang nicht wahrhaben wollen. Solange es ihnen gelang, mit dem alten traditionellen Mitgliederkern die anstehenden Konflikte in den (Groß-)Betrieben zu lösen, sahen sie keine wirkliche Veranlassung, ihre Politik zu differenzieren, um die veränderten Erwartungen, Bedürfnisse und Interessenlagen der Beschäftigten aufzunehmen (vgl. Frerichs, P. / Pohl / Fichter / Gerster / Zeuner 2004: 23). So interpretierten die Gewerkschaften den Wandel ausschließlich als Abweichung vom Sollzustand und hofften, durch gesteigerte Regeltreue und das Festhalten am Bewährten diese Abweichungen wieder korrigieren zu können (vgl. Huber 2009: 6). Damit haben sie einen selbstverantworteten Entwicklungsstau produziert, der sie sukzessive weiter in die Defensive drängte und einen Anschluss ihrer Arbeit an die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung behinderte (vgl. Mückenberger 2003). Denn tatsächlich sind die neuen Herausforderungen, vor denen die Gewerkschaften sich heute sehen, schon seit Jahrzehnten bekannt.<sup>14</sup> Doch statt diesen Veränderungen offen zu begegnen, formierten sich in den Gewerkschaften zunächst die traditionellen Kräfte, die vorhandene Elemente des Wandels wie Subjektivität, Differenz, Vielfalt und Beteiligung als Bedrohung der Einheit, der Geschlossenheit und der Verbandsdisziplin betrachteten und deren Befürworter/innen marginalisierten (vgl. Mückenberger 2003; Martens 2003). Dies trug dazu bei, die Öffnung der Gewerkschaften für die gesellschaftlichen Entwicklungen und eine damit verbundene produktive Infragestellung des eigenen Selbstverständnisses, der eigenen Positionen und Routinen zu behindern. Hinzukommt das „erfolgreiche Scheitern“ (Alemann / Schmid 1995) der in den 1990er Jahren unternommenen Versuche der Ge-

---

<sup>14</sup> So gab es beispielsweise bereits seit den 1980er Jahren Untersuchungen über die Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben, die auf das bestehende Organisationsdefizit in diesem Bereich verwiesen (vgl. Wassermann / Rhode 2004: 23f.). Dennoch blieb die Betriebs- und Organisationsarbeit der Gewerkschaften fast ausschließlich auf die Großbetriebe gerichtet, während den Klein- und Mittelbetrieben unter 500 Beschäftigten die Rolle der Modernisierungsnachzügler zugeschrieben wurde, von denen keine wesentlichen Impulse für die Weiterentwicklung der Arbeit zu erwarten waren (vgl. ebd.: 21ff.). Ähnliches gilt für die wachsende Bedeutung des Angestelltenbereichs für die gewerkschaftliche Mitgliederentwicklung. Trotz den seit den 1990er Jahren initiierten Angestelltenprojekten und den darin einzeln erzielten Erfolgen in der Mitgliederwerbung, hielt sich innerhalb der Gewerkschaften lange Zeit der Vorbehalt, dass es sich bei der Beschäftigtengruppe der Angestellten um ein unternehmerfreundliches Klientel handelt, das in hoher Loyalität zur Geschäftsleitung stehe (vgl. Martens 2003). Diese Sichtweise erschwerte die Entwicklung einer offensiveren gewerkschaftlichen Angestelltenpolitik. Deren Umsetzung traf vor allem bei vielen Betriebsräten aus den klassischen Branchen auf Vorbehalte (vgl. Balduin 1993: 223).

werkschaften, ihre Organisationsstrukturen zu reformieren.<sup>15</sup> Belastet durch hartnäckige Traditionen, durch die starke Verhaftung in ihren Ursprungsmilieus, durch wenig Bereitschaft zur Selbstreflexion sowie durch eine zögerliche Haltung der Organisationsspitzen und den Widerstand auf der mittleren, hauptamtlichen Organisationsebene gegenüber Veränderungsprozessen gestalteten sich diese Reformbewegungen ineffektiv. In der Konsequenz konnte das innergewerkschaftliche Verhältnis zu Demokratie, Beteiligung und Effizienz dadurch nicht wesentlich verändert werden (vgl. Martens 2003).

Seit dieser Zeit hat sich in der Gewerkschaftsarbeit einiges gewandelt. Seit Mitte der 1990er Jahre haben die Gewerkschaften begonnen, sich systematischer mit dem Bereich der Klein- und Mittelbetriebe zu beschäftigen. Um die bis dato wenig berücksichtigten Potenziale in diesen Branchen und Gewerbebranchen zu erreichen, wurden unter anderem Projekte, Schwerpunktaktionen und Arbeitshilfen entwickelt sowie eigene Ressorts auf Vorstandsebene gebildet. Der Erfolg dieser politischen Aufwertung wird mittlerweile in den meisten Gewerkschaften „als Frage des Überlebens ihrer Organisation betrachtet“ (Wassermann / Rhode 2004: 27ff., 122). Auch ist die Angestelltenpolitik heute als Schlüsselziel für die Zukunft der Gewerkschaften unbestritten. Vor dem Hintergrund zunehmend ausdifferenzierter Arbeitsfelder der Beschäftigten hat sich eine pauschale Charakterisierung in Arbeiterinnen- und Angestelltengruppen als nicht mehr ausreichend erwiesen. Es gibt daher auf den verschiedenen Organisationsebenen der Gewerkschaften mittlerweile Funktionsbereiche, Arbeitskreise und Netzwerke, die explizit auf eine differenzierte Zielgruppenarbeit ausgerichtet sind. Ebenfalls existieren viele Projekte, die auf Zielgruppenansätzen basieren und sich durch unterschiedliche Ansprache- und Themenkonzepte auszeichnen (vgl. Mitbestimmung 04/2009; 11/2009). Einige von ihnen verfolgen eine direkte Einbeziehung ehrenamtlicher und betrieblicher Funktionäre, Mitglieder und/oder Beschäftigter in die gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretungsarbeit (vgl. Frerichs, J. / Martens 1999; Buggeln 2009). Die Erfahrungen aus der Praxis belegen, dass die Differenzierung der Arbeitnehmersmilieus nicht „zu einem Verlust des Potenzials an Solidarität“ (Vester 2003: 111) unter den Beschäftigten führen muss. Ihr

---

<sup>15</sup> Beispielhaft werden bei Martens (2003) angeführt: Der Strategieprozess der HBV, der Reformprozess der ÖTV und das Organisationsentwicklungsprojekt der IG Metall. Hinzuzufügen sind die Konzentrationsprozesse ab Mitte der 1990er Jahre von ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft), IG Metall (Integration von Holz, Kunststoff, Textil), IGBCE (Integration von Chemie, Bergbau und Energie) und IG Bau (Integration von Agrar und Umwelt).

Erhalt erfordert jedoch von den Gewerkschaften differenzierte Strategien, Ansprache- und Politikstile, die mit der Lebensweise und der Lebenskultur der Beschäftigten vereinbar sind (vgl. Huber 2003: 31; Vester 2003: 111). Oftmals ergibt sich der Kontakt zwischen den Gewerkschaften und den neuen Beschäftigtengruppen erst durch die Entstehung betrieblicher Konfliktfälle. Auch ist von großem Vorteil, wenn in den Betrieben bereits Interessenvertretungsstrukturen bestehen, auf denen in der Ansprache und Werbung der Beschäftigten aufgebaut werden kann. Die Bereitschaft insbesondere der Ingenieure und anderer hoch qualifizierter Beschäftigte zur Teilnahme an gemeinsamen Aktionen und zur Gewerkschaftsmitgliedschaft ist dabei eng an Möglichkeiten des selbstständigen Handelns und direkter Einflussnahme gebunden (vgl. Vester 2003: 116, 123; Mitbestimmung 11/2009).

Mit dieser Entwicklung umfasst die gewerkschaftliche Praxis heute unterschiedliche Welten:<sup>16</sup> Die erste Welt bezieht sich auf die Großindustrie des verarbeitenden Sektors und wesentliche Teile des öffentlichen Dienstes und gilt als Basis gewerkschaftlicher Präsenz in Deutschland. Die zweite Welt umfasst die mittelgroßen Betriebe der verarbeitenden Industrie und des Dienstleistungssektors, in denen die Verankerung der Gewerkschaften nicht selbstverständlich ist. Und in der dritten Welt befinden sich Betriebe unterschiedlicher Größe aus dem Dienstleistungssektor mit einem in der Regel hohen Niveau an Wertschöpfung und Innovation, aber einer nur schwach ausgeprägten bis keiner gewerkschaftlichen Präsenz (vgl. Schröder / Keudel 2008: 8f.). In allen diesen Welten finden sich heterogene Beschäftigtengruppen wieder, die unter unterschiedlichen Arbeitsformen und Arbeitsverhältnissen, mit unterschiedlichen Erfahrungen und beruflichen Perspektiven und entsprechend unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen an eine (potenzielle) gewerkschaftliche Interessenvertretung tätig sind: Während ein Teil der dort Beschäftigten die Gewerkschaften als eine Schutzmacht versteht und braucht, die aktive Arbeit aber an die Funktionäre delegieren möchte, besteht der andere Teil eher auf eine Art von partnerschaftlichem Verhältnis mit einer höchst möglichen Transparenz, Teilhabe und Mitsprache in der Vertretung ihrer Interessen und Belange. Diesen Spagat zwischen traditioneller Gewerkschaftsarbeit auf der einen und dem Ausbau von Beteiligungsoptionen und

---

<sup>16</sup> Zur genaueren Differenzierung sprechen Schröder und Keudel in diesem Zusammenhang von drei Welten: „Diese unterscheiden sich in der Umsetzung des für alle verbindlichen Rechtsrahmens; das heißt, inwieweit die Gewerkschaften anerkannt handelnde Akteure sind und Tarif- und Verhandlungsdemokratie tatsächlich gelebt werden. Die Übergänge zwischen diesen Welten sind fließend und die Verteilung der Welten erfolgt über Branchen- und Sektorengrenzen hinweg“ (Schröder / Keudel 2008: 8).

Dialogräumen auf der anderen Seite müssen die Gewerkschaften leisten, wenn sie ihre Repräsentationsprobleme lösen und neue Formen der Arbeitnehmer/innensolidarität herausbilden wollen (vgl. Vester 2003: 116ff.). Dies verlangt von den Gewerkschaften nicht nur Lern- und Anpassungsprozesse hin zu einer offeneren, flexibleren und moderneren Organisation, sondern ganz praktisch auch einen erheblich höheren Aufwand für Betreuungs- und Beratungsleistungen. Wie solche Veränderungsprozesse vor dem Hintergrund personeller Einsparungen im hauptamtlichen Bereich zu leisten sind, bleibt eine offene Frage.

### **1.1.2 Veränderungen in der betrieblichen Mitbestimmung**

Mit dem Verlust an Organisationsmacht nimmt auch die machtpolitische Stellung der Gewerkschaften im System der industriellen Beziehungen ab.<sup>17</sup> Dieser Machtverlust ist eng mit der Schwächung des Tarifvertragssystems<sup>18</sup> und dem schwindenden Einfluss der Gewerkschaften auf die Gestaltung und Angleichung der Arbeits- und Vertragsbedingungen in der betrieblichen Praxis verbunden. So ist die Tarifbindung in den Betrieben seit

---

<sup>17</sup> Das deutsche System der industriellen Beziehungen ist durch zwei einander ergänzende Regulierungsebenen charakterisiert: die Tarifverträge und das Betriebsverfassungsgesetz. „Tarifautonomie und Betriebsverfassung [...] bezeichnen die beiden Politikarenen, in denen auf überbetrieblich-sektoraler bzw. betrieblicher Ebene in einem staatlich definierten und als solchem garantierten Freiraum Repräsentanten der Arbeitskräfte die Verkaufs- und Anwendungsbedingungen eben dieser mit den Kapitaleignern bzw. deren Vertretern unter Beachtung staatlicher und/oder autonom festgelegter prozeduraler Normen kollektiv regeln“ (Schmidt / Trinczek 1993: 177). Die Stabilität dieses Systems begründet sich auf seinen rechtlichen Rahmen, sowie auf seine handlungsmächtigen Akteure, die Gewerkschaften und die Arbeitgeberverbände, denen es aufgrund hoher und stabiler Organisationsgrade bis Ende des 20. Jahrhunderts gelang, den Großteil der Beschäftigten und der Unternehmen in das System der Flächentarifverträge einzubinden. Im Laufe der Zeit hat sich in den Aushandlungen zwischen den beiden Akteuren „ein normativer Konsens über die Legitimität der Institutionen und der Funktionsweise des Systems der industriellen Beziehungen entwickelt, der sowohl von den Interessenvertretern der Arbeitnehmer als auch von denen der Unternehmen getragen wurde“ (Haipeter / Schilling 2006: 22).

<sup>18</sup> (Flächen)Tarifverträge werden zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in der Regel auf der Ebene einzelner Branchen bzw. Wirtschaftsbereiche und Regionen ausgehandelt und sorgen dort für einheitliche Wettbewerbsbedingungen hinsichtlich der Arbeitskosten. Tarifverträge sind rechtsverbindlich, haben Vorrang gegenüber betrieblichen Vereinbarungen und behalten solange ihre Wirkung, bis sie durch neue tarifliche Abschlüsse ersetzt werden. Somit ergibt sich für den einzelnen Betrieb eine gesicherte Planungs- und Kalkulationsgrundlage. Unterschieden werden drei Arten von Tarifverträgen: Lohn- und Gehaltstarifverträge (gelten meist 1 Jahr und bestimmen die Höhe der Löhne/Gehälter); Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge (gelten mehrere Jahre und bestimmen Entlohnungsgruppen/Leistungsentlohnungsregelungen) und Rahmen- bzw. Manteltarifverträge (gelten mehrere Jahre und enthalten Bestimmungen über Arbeitsverhältnis/Arbeitsbedingungen). Zudem gibt es gesonderte Tarifverträge zu speziellen Bereichen, wie z.B. Teilzeitarbeit oder Rationalisierungsschutz. Abweichungen von Tarifverträgen waren früher in der Regel nur dann möglich, wenn diese über den tariflich vereinbarten Leistungen lagen (vgl. Wassermann / Rhode 2004: 54).

Jahren beständig rückläufig.<sup>19</sup> Die Ursachen liegen in dem Abwandern von Betrieben aus der Tarifbindung oder im Outsourcing von Unternehmensteilen, die aus der Tarifbindung herausgelöst werden. Auch nimmt die Anzahl der Klein- und Mittelbetriebe zu, die nicht den Arbeitgeberverbänden beitreten oder neuartige Verbände ohne Tarifbindung gründen (vgl. Abel / Ittermann / Wannöffel 2001; Schroeder / Silvia 2003: 254f.; Bispinck 2010: 148). Ebenfalls gerät der Flächentarifvertrag durch das Unterlaufen tarifvertraglicher Arbeitsstandards unter Druck, die – ohne Wissen oder Billigung der Tarifvertragsparteien – zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten vereinbart werden. Zu einer solchen Praxis kommt es insbesondere dann, wenn sich Betriebsräte unter dem Druck sehen, tarifliche Standards zu unterlaufen, um die Beschäftigung im Betrieb oder gar den Standort des Unternehmens zu sichern (vgl. Ziegler 2008: 330; Haipeter 2009: 233). Dass mit abnehmendem gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Betrieben auch die Wahrscheinlichkeit der Tarifbindung oder der Orientierung am Flächentarifvertrag abnimmt (vgl. Nienhüser / Hoßfeld 2010: 128), und dass es den Gewerkschaften in einigen Tarifbereichen immer weniger gelingt, auslaufende Verträge durch neue Abkommen zu ersetzen<sup>20</sup>, verstärkt den Trend des Bedeutungsverlustes tariflicher Regulierungen in der betrieblichen Praxis (vgl. Bispinck 2010: 148). Neben diesen Dezentralisierungsprozessen und unter dem zunehmenden Handlungsdruck von Arbeitsplatzabbau und Standortverlagerungen erklärten sich die Gewerkschaften bereits in den 1980er Jahren bereit, den Flächentarifvertrag für betriebliche Regelungsmöglichkeiten zu öffnen.<sup>21</sup> So wurden frühere Kernstücke tariflicher Standardisierung – zunächst die Lage und Länge der Arbeitszeiten, später dann auch die Löhne und Sozialleistungen – den spezifischen Bedingungen in den Unternehmen angepasst (vgl. Dombois 1999: 17). Darüber hinaus eröffneten Härtefallklauseln in den Tarifverträgen den Unternehmen die Möglichkeit, in Krisensituationen

---

<sup>19</sup> Nach den Ergebnissen des IAB-Panels arbeiteten im Jahr 2008 rund 63% der Beschäftigten in Westdeutschland und 52% derjenigen in Ostdeutschland in tarifgebundenen Betrieben. Im gesamtdeutschen Durchschnitt ergibt das 61 %. Im Jahr 1998 umfasste die gesamtdeutsche Tarifbindung noch 74% der Beschäftigten (vgl. Bispinck 2010: 147).

<sup>20</sup> „Eine aktuelle Analyse des WSI-Tarifarchivs ergibt, dass nach wie vor über 50 Tarifbranchen mit rund 2,3 Mill. Beschäftigten aus dem Handwerk, dem Dienstleistungssektor, aber auch aus der Industrie mindestens seit dem Jahr 2008, größtenteils aber seit zwei, drei oder mehr Jahren ohne Neuabschluss sind“ (Bispinck 2010: 148).

<sup>21</sup> Entscheidend ist an dieser Stelle, dass diese „organisierte Dezentralisierung“ nur unter aktiver Mitwirkung der Gewerkschaften möglich war. Rehder attestiert der großen Mehrzahl von Standortsicherungsvereinbarungen weitreichende gewerkschaftliche Kontrolle. Vertrauen, Transparenz und Mitwirkung der Gewerkschaften waren somit Voraussetzung für die allgemein für sinnvoll erachtete kontrollierte Öffnung der Tarifverträge und die Zuweisung neuer Aufgaben an die Mitbestimmung (vgl. Rehder 2003: 206ff.).

Abweichungen und Unterschreitungen von Tarifnormen mit Zustimmung der zuständigen Gewerkschaft vorzunehmen. Diese Regelungen sind zum einen als gewerkschaftlicher Versuch zu werten, die Aufweichungstendenzen in der Tarifpolitik – da man sie nicht verhindern kann – zumindest besser kontrollieren zu können (vgl. Haipeter 2009: 237). Zum anderen lässt sich darin ein verändertes Bewusstsein der Gewerkschaften für die differenzierten Interessenlagen der Beschäftigten erkennen, die in vielen Tarifregelungen keine (ausreichende) Entsprechung finden (vgl. Kotthoff 2001: 6). Doch auch wenn mit den Formen dieser „kontrollierten“ Dezentralisierung die Gefahr eines unkontrollierten Unterlaufens des Tarifvertragssystems eingedämmt wird und sich der Prozess der Verbetrieblichung im Wesentlichen innerhalb des dualen Systems abspielt (vgl. Streeck / Rehder 2003: 359), stellen die Summe und die Gleichzeitigkeit dieser Entwicklungen die industriellen Beziehungen vor schwerwiegende Herausforderungen und bringen das Kräfteverhältnis der Akteure ins Wanken (vgl. Schroeder / Silvia 2003: 244f.).

In dem Maße, in dem der kollektive Geltungsanspruch und die Normierungsfähigkeit gewerkschaftlicher Tarifpolitik schrumpft und sich wesentliche Dimensionen (tarif)politischer Aushandlungsprozesse auf die betriebliche Eben verschieben (vgl. Dombois 1999: 17f.), verlieren die Gewerkschaften an überbetrieblichem Regulierungs- und Gestaltungseinfluss auf die betrieblichen Arbeits- und Einkommensverhältnisse. Demgegenüber erfahren im Zuge des gleichen Prozesses die Betriebsräte/innen in ihrer Funktion und Rolle eine Aufwertung in der betrieblichen Mitbestimmung (vgl. Frerichs, J. 2002: 16; Wassermann 2003: 407ff.; Tietel 2006: 10f.; Schroeder / Keudel 2008: 46). Doch der Bedeutungszuwachs der Betriebsräte/innen ist nicht in jedem Fall gleichbedeutend mit einem Machtzuwachs ihrer Verhandlungsposition. So nehmen viele Betriebsräte/innen mittlerweile an, dass der Einfluss der Arbeitgeber auf die betrieblichen Tarifvereinbarungen weitaus größer ist als der, den sie selbst ausüben können (vgl. Nienhüser / Hoßfeld 2010: 129). Sie fühlen sich mit den Aufgaben und Problemstellungen, die sich für sie aus der Verbetrieblichung ergeben, überfordert. Sie bezweifeln, dass „eine Erosion des Flächentarifvertrags bessere Anpassungsmöglichkeiten auf betrieblicher Ebene ermöglicht [...] oder dabei hilft, Arbeitsplätze zu sichern“, und sie rechnen damit, „dass die Löhne [...] sinken werden und im Betrieb mehr Konflikte und ein höherer Arbeitsaufwand entsteht“ (ebd.). Durch die Einführung neuer betrieblicher Regulierungsmodelle, wie das Co-



Management<sup>22</sup> und das Shareholder-Value-Prinzip<sup>23</sup>, erhöht sich die Bandbreite betriebsrätlicher Aufgaben und ihre Einbindung in den betrieblichen Entscheidungsprozess weiter. Betriebsräte sehen sich nun mit restrukturierungs- und unternehmensstrategischen Themenstellungen konfrontiert und werden von der Unternehmensseite aufgefordert, sich über ihre betriebsverfassungsrechtlichen Mitwirkungsansprüche hinaus an der Gestaltung und Umsetzung betrieblicher Umstrukturierungs- und Modernisierungskonzepte zu beteiligen (vgl. Wassermann 2003: 411; Tietel 2006: 28f.). Damit steigt die Zahl von Betriebsräten, die sich auch mit eigenen Vorschlägen an Aushandlungsprozessen um Restrukturierungsmaßnahmen insbesondere in Bezug auf die Schwerpunkte der Arbeitsorganisation, der Personalpolitik, der betrieblichen Sozialpolitik und vermehrt auch zur betrieblichen Innovationspolitik aktiv beteiligen (vgl. Kriegesmann / Kley / Kublik 2010: 73f.). Eine Vielzahl von ihnen besitzt allerdings nicht in allen Fällen die benötigte Professionalität, Verhandlungserfahrung, Gestaltungskompetenz und das erforderliche Wissen, um derartige Aushandlungsprozesse im Betrieb erfolgreich führen zu können (vgl. Minssen / Riese 2005: 370ff.). Aber ob es sich nun um inhaltlich versierte oder in ihren Aufgaben überforderte Betriebsräte/innen handelt, alle stehen vor der Schwierigkeit, unter Bedingungen wachsender Rentabilitätsziele eine Balance zwischen ihren Aufgaben als Interessenvertretung und denen eines „Co-Managers“ herzustellen, ohne der Gefahr zu erliegen, zwischen Beteiligungsangeboten auf der einen und Kostensenkungsbedingungen der Ar-

---

<sup>22</sup> Die Entwicklung zum Co-Management ist bereits seit den 1990er Jahren vor allem in Großbetrieben zu beobachten. In Abgrenzung zu Betriebsratstypen, wie sie z.B. von Müller-Jentsch bezogen auf die inhaltliche Schwerpunktsetzung in der Betriebsratsarbeit vorgenommen wurde (konventioneller Betriebsrat, engagierter Betriebsrat, ambitionierter Betriebsrat), übt der Co-Manager in Erweiterung seiner gesetzlich vorgesehenen Arbeitsfelder einen starken Einfluss auf betriebliche Reorganisationsmaßnahmen aus (vgl. Müller-Jentsch / Seitz 1998: 82ff.). So ist der Betriebsrat z.B. an Initiativen zur Restrukturierung oder Rationalisierung des Betriebes unter Wahrung der Belegschaftsinteressen selbst aktiv beteiligt. In der Praxis wird das Co-Management in unterschiedlichem Ausmaß und zum Teil in Ergänzung zur traditionellen Betriebsratsarbeit praktiziert (vgl. Rüdert 2007: 14f.). Die Rolle des Co-Managements eröffnet den Betriebsräten damit die Möglichkeit, Entwicklungen relevanter betrieblicher Vorgänge besser abschätzen und den Auswirkungen frühzeitig durch eigene Vorschläge und betriebliche Initiativen – wie z.B. Bündnisse für Arbeit oder Vereinbarungen zur Standortsicherung – gezielt und mit Blick auf die Interessen der Beschäftigten begegnen zu können (vgl. Wassermann 2003: 418f.).

<sup>23</sup> Das Shareholder Value-Konzept bezeichnet eine rein wertorientierte Unternehmensführung, mit dem Unternehmen oder Unternehmensteile bewertet, unternehmerische Maßnahmen beurteilt und am Gewinn gemessen werden. Die Generalprämisse des Shareholder Value-Konzepts ist das Wohl der Anteilseigner, das im Mittelpunkt aller unternehmerischen Entscheidungen steht und zu maximieren ist. Dieses Wohl misst sich ausschließlich am Marktwert des Eigenkapitals. In Deutschland wechseln international operierende Konzerne immer mehr in diese wertorientierten Steuerungsformen. Der Shareholder Value wird damit zu einer alles überragenden Steuergröße, was die Macht in den Konzernen zugunsten der Interessen der Eigentümer verschiebt und die betrieblichen Herrschaftsmechanismen anonymisiert, da die „Macht des Marktes [...] in Gestalt von Gewinnmargen und Standortkonkurrenzen als sachliche Gewalt“ erscheint (Dörre 2002).

beitgeber auf der anderen Seite zerrieben zu werden (vgl. Kotthoff 1998; Tietel 2006: 10). Denn indem einzelwirtschaftliche Effizienzkriterien explizit und dauerhaft in den Mittelpunkt betrieblicher Entscheidungsprozesse rücken (vgl. Höpner 2004: 196), verändert sich der Steuerungsmodus betrieblicher Regulierungsprozesse und grenzt den intersenspolitischen Gestaltungsspielraum der Betriebsräte sehr stark ein. Damit ist ihnen die Grundlage entzogen, auf der die ökonomische Leistungssteigerung des Betriebes „in der sozialen Integration der Arbeiterschaft, in der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivitätsfortschritt und dem so garantierten sozialen Frieden“ (Dörre 2002) gesehen wurde. Vielmehr besitzen diese Forderungen heute nur dann noch einen Verhandlungswert und eine reelle Umsetzungschance, wenn sie sich dazu eignen, zur Steigerung der einzelwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beizutragen. Denn die Ziele und Wertgrößen der Unternehmenspolitik werden nun vom Markt vorgegeben, während sich das Management in Verhandlung mit den Betriebsräten darauf konzentrieren kann, den Rahmen festzulegen, in dem diese zu erreichen sind (vgl. Sauer 2006: 6).

Mit dieser Entwicklung geraten die Betriebsräte nicht nur in ihrer Verhandlungsposition gegenüber den Arbeitgebern in die Defensive (vgl. Frerichs, P. u.a. 2004: 16), zugleich schmälert sich auch die Wirksamkeit der betriebsrätlichen Arbeit als Interessenvertretung der Beschäftigten. Während mit fortschreitendem Abbau sozialer Schutzstandards und kollektiver Rechte die Beschäftigten einerseits immer direkter der Dynamik des Marktes ausgesetzt sind, werden sie andererseits durch die neuen Produktionsmodelle in den Unternehmen als aktive, selbststeuernde Akteure angesprochen. Durch direkte Partizipationsangebote mit zum Teil hohen Entscheidungsfreiheiten in den Tätigkeitsbereichen, die Ausweitung individueller Aushandlungsformen von Leistungs- und Arbeitszeitvereinbarungen und die systematische Einbindung der Beschäftigten in die betrieblichen Ziel- und Leistungskontrollen, entwickelt sich eine „neue Autonomie in der Arbeit“.<sup>24</sup> Es entstehen damit „spezifische Kombinationen von kreativer Arbeit und marktgetriebener Flexibilisierung“ (Dörre 2007: 5), die die Beschäftigten unmittelbar mit den Zwängen des Marktes als Bedingungen ihres eigenen Handelns konfrontieren. Diese Zwänge sind derart präsent

---

<sup>24</sup> Sauer verweist hier auf den Unterschied zu alten Formen der Autonomie in der Arbeit: „Ging es früher um die Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, so geht es heute um die unmittelbare Konfrontation mit den Rahmenbedingungen des eigenen Handelns.“ Damit verändern sich nicht nur die Formen der Unternehmensorganisation, sondern das Prinzip von Unternehmensorganisation selbst. „Der Grundgedanke der indirekten Steuerung“, so Sauer weiter, „besteht darin, die Form der Abhängigkeit [...] in die Steuerung unselbstständig Beschäftigter zu „importieren“ (Sauer 2006: 7).

und verinnerlicht, dass die Beschäftigten von sich aus bereit sind, permanente Höchstleistungen zu erbringen und ihre Arbeit immer weiter zu professionalisieren (vgl. Sauer 2006: 7; Dörre 2007: 5). Mit der Entfaltung eines derart gerichteten individuellen Arbeitsvermögens verändert sich das Verhältnis der Beschäftigten zu ihrer Arbeit. Vor allem die Hochqualifizierten, aber auch vermehrt die Facharbeiter/innen in gesicherten Arbeitsverhältnissen betrachten ihre Arbeit nunmehr als persönliche Herausforderung und als Chance zur Selbstverwirklichung und treten mit einem gewachsenen Selbstbewusstsein und einem gestiegenen Bedarf nach Teilhabe und Mitbestimmung in betrieblichen und arbeitsplatzbezogenen Belangen in den Unternehmen auf (vgl. Minssen / Riese 2005: 2f.). Obwohl diese Entwicklung bei weitem nicht alle Beschäftigtengruppen umfasst und sich aufgrund zunehmender Angst vor Arbeitsplatzverlust und sozialem Abstieg bei einer Vielzahl von Beschäftigten gegenläufige Tendenzen entwickeln<sup>25</sup>, verändert sich dennoch das Verständnis für die Funktion und Rolle der Betriebsräte/innen in ihrer täglichen Arbeit. Statt wie bisher „nur“ als Stellvertreter und Schutzorgan der Interessen der Beschäftigten zu agieren, avanciert der Betriebsrat in diesem Zusammenhang auch zum Moderator, der Selbstvertretungsprozesse begleitet und als Co-Manager direkt an der Planung und Umsetzung neuer dezentraler Organisationsveränderungen im Betrieb involviert ist (vgl. Kotthoff 1995: 426). Füllt er diese Funktion nicht aus, sinkt die interessenpolitische Wirksamkeit seiner Arbeit, und er verliert bei einem wichtigen Teil der Beschäftigten an Akzeptanz und Bedeutung.

---

<sup>25</sup> Dörre spricht in diesem Zusammenhang von einer „neuen Hierarchie der nachfordistischen Arbeitsgesellschaft“, die aufgrund der Ausdifferenzierung und Flexibilisierung des Erwerbssystems und dem Anstieg atypischer und prekärer Beschäftigungsformen unterschiedliche soziale Sicherheitsniveaus und auch unterschiedliche Identifikations- und Freiheitsgrade in der Erwerbsarbeit aufweist (vgl. Dörre 2007: 3). Die Anzahl jener, denen die Angst im Nacken sitzt, jederzeit ihren Arbeitsplatz verlieren zu können, umfasst nicht nur Menschen, die in prekären Beschäftigungsverhältnissen arbeiten müssen. Mit jeder betrieblichen Umstrukturierungsaktivität und Deregulierungsmaßnahme wächst gerade auch bei Arbeitnehmerinnen aus den so genannten Stammebelegschaften die Angst vor dem sozialen Abstieg. Je mehr sich der Druck auf diese Beschäftigten erhöht und sie sich gezwungen sehen, aus Gründen weiterer Kosteneinsparung Einschnitte in den Arbeitsbedingungen, bei der Arbeitszeit und dem Entgelt oder Maßnahmen der Standortverlagerung oder Ausgliederung von Betriebsteilen hinzunehmen, desto größer wird ihre Unsicherheit und ihr Zweifel an der Loyalität der Arbeitgeber und am Nutzen ihrer bereits geleisteten Opfer. Hinsichtlich der Versprechen auf mehr Selbstbestimmung und Selbstregulierung sehen sie sich getäuscht, was sich in der Konsequenz in einer abnehmenden Beteiligungsbereitschaft wie auch im sinkenden Grad ihrer Identifikation mit der Erwerbsarbeit und dem Unternehmen widerspiegelt (vgl. Kotthoff 1995: 435f.; Dörre 2007: 6ff.; Ziegler 2008: 331f.).

### **1.1.3 Neue Kooperationsbezüge zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften**

Im Jahre 2002 reagierte der Gesetzgeber mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes auf die gewachsenen Anforderungen an die betriebliche Interessenvertretungsarbeit, ebenso auf deren veränderte Rahmenbedingungen in klein- und mittelbetrieblichen Unternehmen (vgl. Wassermann 2003: 418f.). Mit dieser Reform wurde die Rolle der Betriebsräte/innen durch die Verbesserung und Erweiterung ihrer Organisationsgrundlagen, ihrer Arbeitsstrukturen und ihrer Einflussmöglichkeiten aufgewertet.<sup>26</sup> Demgegenüber blieb der Grundsatz der Trennung zwischen der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretungsarbeit innerhalb des dualen Systems unverändert. Demnach sind die Betriebsräte/innen die unmittelbaren Repräsentanten der Belegschaftsinteressen, und die Gewerkschaften bleiben in ihrer Rechtsposition weiterhin Außenstehende des Betriebes ohne direkte Handhabe, die Arbeit der Betriebsräte/innen zu kontrollieren oder zu sanktionieren (vgl. Schmidt / Trinczek 1993: 182f.; Gerster 1972: 22f.). Trotz dieser formalen Trennung existiert in der Praxis eine enge personelle wie funktionale Vernetzung beider Akteursgruppen: Die Gewerkschaften unterstützen die Arbeit der Betriebsräte durch Informations- und Schulungsangebote sowie Beratungsleistungen. Ein Großteil der örtlichen Gewerkschaftsarbeit umfasst die fortlaufende Betreuung von Betrieben durch die Gewerkschaftssekretäre, z.B. in Form von Kontakten zum Betriebsrat, zur Jugend- und Auszubildendenvertretung und auch zum Arbeitgeber, der Teilnahme an Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen und der sofortigen Unterstützung der Betriebsratsarbeit in betrieblichen Krisensituationen (vgl. Schmidt / Trinczek 1993: 182; Prott / Keller 1997: 210; Wassermann 2003: 410). Im Gegenzug sind viele Betriebsräte/innen Gewerkschaftsmitglieder und agieren im Betrieb als Vermittlungsinstanz zwischen Belegschaft und Organisation. So betreiben sie beispielsweise Mitgliederwerbung, mobilisieren die

---

<sup>26</sup> Die zentralen Veränderungen im Betriebsverfassungsgesetz beziehen sich auf: die Bildung integrierter Betriebsräte in gemeinsamen Betrieben mehrerer Unternehmen an einem Standort (§1 BetrVG), die Integration externer Betriebsteile zu größeren Vertretungseinheiten (§4 BetrVG), die Stärkung der Ebene des Gesamt- und Konzernbetriebrats (§§ 17,50,58 BetrVG), die tarifvertragliche Vereinbarung von Interessenvertretungsstrukturen in Unternehmensnetzwerken (§3 BetrVG), die Vergrößerung der Zahl der Betriebsratsmandate (§9 BetrVG), die Herabsetzung der Freistellungsgrenze auf Betriebe ab 200 Arbeitnehmer (§38 BetrVG) die Erleichterung der Ausschussbildung (§ 28 BetrVG), die Stärkung von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten in der Arbeitsorganisation (§ 80 BetrVG), die Weiterbildung und Qualifikationssicherung (§97 Abs.2) und die Initiativrechte im Zusammenhang mit Beschäftigungssicherung und Alternativen zu Entlassungen und Arbeitsplatzabbau (§92a BetrVG) (vgl. Wassermann 2003: 418; Übersicht der wichtigsten Änderungen im Betriebsverfassungsgesetz von 2001 sind auch verfügbar unter: <http://www.boeckler-boxen.de/1660.htm>).

Beschäftigten für Tarifaueinandersetzungen und sind für die Durchsetzung der Ergebnisse der Tarifabschlüsse verantwortlich. Von den Beschäftigten und Arbeitgebern werden sie daher auch als „die Gewerkschaft“ im Betrieb wahrgenommen (vgl. Wassermann 2003: 410). Gleichzeitig bilden die Betriebsräte/innen innerhalb der Gewerkschaften die personelle Basis der ehrenamtlichen Arbeit und tragen, z.B. als Mitglieder in den Tarifkommissionen, in den Personengruppen und Arbeitskreisen und in den Verwaltungsgremien auf örtlicher, wie auch auf Bezirks- und Bundesebene, wesentlich zur Bestandsicherung der Gewerkschaften bei (vgl. Schmidt / Trinczek 1993: 182; Wassermann 2003: 410; Frerichs, P. u.a. 2004: 20f.). Von besonderer Bedeutung für die Gewerkschaften sind die Betriebsratsspitzen. In ihrer Doppelfunktion als dominierende Akteure innerhalb der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit und als ehrenamtliche Stütze gewerkschaftlicher Politik, kommt ihnen eine wichtige strategische Schlüsselrolle hinsichtlich der Verbindung zwischen einzelbetrieblicher und überbetrieblicher Gewerkschaftsarbeit zu (vgl. Wassermann 2003: 418f.).

Diese Form der Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften unterliegt seit Jahren einem gravierenden Wandel. Dieser kommt unter anderem in rückläufigen Zahlen sowie Loyalitätsverlust gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte/innen und in der Folge einer sinkenden Bedeutung gewerkschaftlicher Strukturen im Betrieb zum Ausdruck (vgl. Prott / Keller 1997: 390; Tietel 2006: 276). Betriebsräte/innen treten den Gewerkschaften heute mit einem größeren Selbstbewusstsein gegenüber und lassen mittlerweile keinen Zweifel mehr daran, dass sie in ihrer betrieblichen Arbeit den Ton angeben. Sie lehnen Indoktrination und Agitation ab, erwarten stattdessen von den Gewerkschaftssekretären eine hohe Einsatzbereitschaft, ihrer Alltagsarbeit zuträgliche Dienstleistungsangebote, kommunikative und inhaltliche Allroundkompetenz sowie speziell auf die jeweilige betriebliche Situation ausgerichtete Beratung und gezielte Hilfestellungen (vgl. Prott / Keller 1997: 211/229; Rüdert 2007: 34f.). Diese Haltung steht im Kontrast zu dem traditionellen Verständnis von Gewerkschaftsarbeit. Ausgerichtet auf die Rolle des Vordenkers und in der Annahme einer politischen Orientierungskompetenz und Anweisungsbefugnis gegenüber den betrieblichen Interessenvertretungen (vgl. Prott / Keller 1997: 206), sahen die Gewerkschaften die Rolle des Betriebsrats quasi als ihren „verlängerten Arm“, ihre Funktion als „Gewerkschaftssekretär auf betrieblicher Ebene“ (Schmidt / Trinczek 1993: 185), der seine Arbeit im Zweifel an überbetrieblichen, kollektiven Klasseninteressen orientiert. Stand dieses Selbstverständnis schon immer im Widerspruch zur dualistischen

Struktur des Mitbestimmungssystems, vor dem Hintergrund des Bedeutungszuwachses der Betriebsräte lässt es sich nun kaum mehr rechtfertigen (vgl. Prott / Keller 1997: 206; Tietel 2006: 276f.). Stattdessen bedarf es eines, an der veränderten Realität neu ausgerichteten Verständnisses von betrieblicher und überbetrieblicher Zusammenarbeit, die auf einem lebendigen Dialog und auf einer Anerkennung der Betriebsräte als gleichberechtigte Partner gründet (vgl. Wassermann 2003: 410; Tietel 2006: 79). Mittlerweile akzeptieren die Gewerkschaften deren Autonomie, und in der Praxis zeigt sich, dass Kooperationsstrukturen zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten besonders dann erfolgreich sind, wenn sie als „Tauschgeschäfte unter Gleichen“ praktiziert werden (vgl. Prott / Keller 1997: 206). In der Alltagsarbeit jedoch kommt es aufgrund der Hartnäckigkeit traditionellen Denkens und bis heute nicht eindeutig geklärter Rollenanforderungen und Kooperationserwartungen immer wieder zu Unstimmigkeiten (vgl. ebd., 217; 223; Buggeln / Reinken 2011: 91f.). Darüber hinaus wird das Kooperationsverhältnis beider Akteure immer mehr durch die zunehmende Betriebsorientierung der Betriebsräte und die darin liegende Tendenz einer Abkopplung von gewerkschaftlichen Politikzielen belastet. Basiert die Gewerkschaftsarbeit auf dem Prinzip der Interessenvertretung aller Beschäftigten und verfolgt damit notwendigerweise das überbetriebliche Ziel der partiellen Aufhebung des Konkurrenzverhältnisses der Arbeitnehmerinnen verschiedener Betriebe und verschiedener Beschäftigtengruppen untereinander, sehen sich die Betriebsräte zunehmend gezwungen, betriebliche Entscheidungen mitzutragen, auch wenn sie unter Umständen gesamtgewerkschaftliche Ansprüche vernachlässigen. Dies erschwert den Gewerkschaften – ebenso auch den Arbeitgeberverbänden – „die klassenübergreifenden Koalitionen in den Unternehmen aufzubrechen und zur Solidarisierung mit oberhalb der Einzelwirtschaft angesiedelten Interessen zu bewegen“ (Höpner 2004: 30). Besonders in wirtschaftlichen Krisenzeiten kann es zu der Situation kommen, dass sich die beiden unterschiedlichen Rationalitäten gegenüberstehen.<sup>27</sup> Wird für Betriebsräte der Spielraum immer enger, ihre Arbeit an dem gewerkschaftlichen Gesamtinteresse auszurichten, erweisen sich der gewerkschaftliche Solidargedanke und die daraus abgeleiteten übergreifenden Politikziele mit den Differenzierungen in der betrieblichen Realität immer weniger kompatibel. In-

---

<sup>27</sup> „Diese Erfahrung machte Gesamtmetall im Herbst 1996, als es dem Verband nicht gelang, Großunternehmen zum Arbeitskampf für die Umsetzung der von der Bundesregierung beschlossenen Streichung der vollen Lohnfortzahlung im Krankheitsfall zu bewegen. [...] Dieselbe Kräfteverschiebung zwischen Unternehmens- und Tarifebene lag auch der historischen Niederlage der IG Metall bei ihrem 2003 durchgeführten Streik zur Durchsetzung der 35-Stunden-Woche in den ostdeutschen Tarifgebieten zugrunde“ (Höpner 2004: 30).

dem sich diese Gegensätze potenzieren, wird die Distanz zwischen Betriebsrats- und Gewerkschaftspolitik unweigerlich größer (vgl. Wassermann 2002: 52f.; Huber 2003: 128; Tietel 2006: 281ff.; Rüdts 2007: 13). In der Konsequenz und begünstigt durch eine umfassende Anzahl (von der Berufsarbeit) freigestellter Betriebsräte/innen, die selbst über ein hohes Expertenwissen verfügen, wird die Möglichkeit der Betriebsräte größer, die Gewerkschaften aus betrieblichen Gestaltungsprozessen herauszuhalten. In der Reaktion müssen diese ihre Bemühungen verstärken, mit den Betriebsräten den Dialog zu suchen, um deren betriebliche Entscheidungsprozesse um die Dimension gewerkschaftlicher Zielsetzungen zu erweitern (vgl. Prott / Keller 1997: 221ff.; 252; Buggeln / Reinken 2011). Dass insbesondere die Betriebsratsspitzen aufgrund ihrer starken Einbindung in betriebliche Gestaltungsprozesse immer weniger Zeit für das außerbetriebliche Engagement in der Organisation aufbringen (können), und es auch nur mühsam gelingt, aus dem Betriebsratsgremium weitere Mitglieder für eine aktive Gewerkschaftsarbeit zu motivieren, verschärft diese Situation (vgl. Prott / Keller 1997: 212f.; 221f.; Tietel 2006: 274ff.; Buggeln / Reinken 2011: 95f.). In der Konsequenz steigt die Gefahr, dass die Schwerpunkte in der Arbeit und die Sichtweisen von betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteuren weiter auseinanderklaffen: Bei aktuellen Fragen der Betriebsräte wird die Hilfe der Gewerkschaften nicht mehr unbedingt als erste angefordert, die gemeinsamen Diskussionen über betriebliche und überbetriebliche Fragen erlahmen, gemeinsame Kampagnen und Aktivitäten beziehen sich im Wesentlichen nur noch auf die Tarifbewegungen und die Umsetzung ihrer Ergebnisse, politische Kampagnen der Gewerkschaften wirken in den Betrieben aufgesetzt und werden allenfalls aus Organisationsrason von den betrieblichen Akteuren noch mitgetragen (vgl. Buggeln / Reinken 2011: 87ff.).

Bezieht sich diese Entwicklung hauptsächlich auf den Bereich der Großbetriebe, wächst demgegenüber die Anzahl klein- und mittelbetrieblicher zumeist gewerkschaftlich nur schwach organisierter Unternehmen in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen. Aufgrund von Traditionen und Betriebsstrukturen ist die Betriebsratsarbeit in diesen Betrieben unterschiedlich ausgeprägt. Zwar haben auch hier die Aufgaben und Funktionen der Betriebsräte zugenommen<sup>28</sup>, aber sie unterscheiden sich im Vergleich zu den Großbetrie-

---

<sup>28</sup> So sind die Betriebsräte vor allem in mittelständischen Unternehmen mit der Einhaltung tariflicher und gesetzlicher Regelungen betraut, darüber hinaus beteiligen sie sich aber auch an der Umorganisation von Unternehmen, der Personalentwicklung und der Qualifizierung, fördern den betrieblichen Gesundheitsschutz und wirken an Konzepten der Technologie- und Innovationsentwicklung mit (vgl. Greifenstein / Weber 2008: 1f.).

ben in ihren Anforderungen an die Organisation und Professionalität der Interessenvertretungsarbeit zum Teil gravierend (vgl. Minssen / Riese 2005: 21ff.). Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes wurde das Wahlverfahren vereinfacht;<sup>29</sup> es dient seitdem vor allem den Beschäftigten in den Kleinbetrieben als „wichtiges Hilfsmittel, um zum ersten Mal einen eigenen Betriebsrat zu gründen“ (Schroeder / Keudel 2008: 47). Auch ermöglichte es den Betriebsräten aus Betrieben mit 200 bis 300 Beschäftigten, das Freistellungsrecht anzuwenden und darüber ihre Ressourcen für eine kontinuierliche Interessenvertretungsarbeit zu erweitern (vgl. Wassermann / Rhode 2004: 86). Dennoch ist die Anzahl der Betriebsratsgremien in den Klein- und Mittelbetrieben noch immer sehr gering.<sup>30</sup> In Abgrenzung von Betrieben ab 100 Beschäftigten, die mehrheitlich über einen Betriebsrat verfügen, sowie im Vergleich zu Betrieben bis zu 20 Beschäftigten, in denen in der Regel keine Interessenvertretung besteht, ist eine regelrechte „Betriebsrätelücke“ im Wesentlichen in Betrieben unter 100 Beschäftigten festzustellen. Da in diesem Bereich aber „über 90% aller nach dem Gesetz betriebsratsfähigen Betriebe angesiedelt sind und über die Hälfte aller Arbeitnehmer arbeiten“ (67), lässt sich hier für die gewerkschaftliche Interessenvertretung der größte Schwachpunkt erkennen. Aus diesem Grunde und vor dem Hintergrund, dass in diesen Betrieben der Wildwuchs tarifwidriger Vereinbarungen zunimmt, besitzt die Frage nach der gewerkschaftlichen Organisation von Klein- und Mittelbetrieben für die Zukunft der Gewerkschaften einen sehr hohen Stellenwert. Um hier mehr Einfluss auf die Bildung und Umsetzung von Tarifnormen zu erlangen, bedarf es der Intensivierung des Kontakts mit den Beschäftigten und deren Werbung als Mitglieder, vor allem aber der Ausweitung des Betriebsrätewesens und deren gewerkschaftlicher Anbindung (vgl. 68). Dies erweist sich aufgrund der herrschenden Arbeitsbedingungen in

---

<sup>29</sup> „Das Wahlvolk wurde durch verschiedene Veränderungen vergrößert. Dazu gehört die Möglichkeit der Beteiligung von Leiharbeitern an den Wahlen, die Zuordnung kleinerer externer Betriebsteile zur Betriebsratswahl sowie letztlich auch die Aufhebung der Trennung zwischen Arbeiter- und Angestelltenmandaten, die in der Vergangenheit in nicht seltenen Fällen offenbar Angestelltengruppen faktisch aus den Betriebsratswahlen ausgeschlossen hatte“ (Wassermann / Rhode 2004: 83).

<sup>30</sup> Die gewerkschaftliche Betriebsratsstatistik ist nicht sehr aussagekräftig. Längst nicht von allen Betrieben, in denen Betriebsratswahlen stattgefunden haben, bekommen die Gewerkschaften eine Rückmeldung, zudem werden auch zwischen den offiziellen Wahlperioden Betriebsräte gegründet, die in den Statistiken keine Berücksichtigung finden. Ebenso kommt es im Zuge der Veränderung von Unternehmens- und Branchenstrukturen zu einem Wechsel von Betrieben innerhalb der gewerkschaftlichen Organisations- und Tarifbereiche, was die potenziellen Fehlerquellen in der Betriebsratsstatistik noch erhöht. „Diese Umstände verweisen darauf, dass die gewerkschaftliche Statistik insgesamt systematisch weniger Betriebsratsgremien ausweist, als tatsächlich existieren. Sie registriert gewissermaßen nur den Anteil des Betriebsrätewesens, zu dem die Einzelgewerkschaften über ihre örtlich-regionalen Strukturen Kontakt halten“ (Wassermann / Rhode 2004: 77ff.).



diesen Betrieben als schwierig: Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsräte/innen wie auch der Beschäftigten ist gering. In der Mehrheit verfügen die Betriebsräte – insbesondere die der Kleinbetriebe – über keine oder nur eine im Gremium aufgeteilte Freistellungsregelung. Außerdem unterliegen die Betriebsratsgremien einer hohen personellen Fluktuation, die bis in die Spitzenfunktionen hineinreicht und eine Kontinuität und Stabilität der Arbeit erschwert (vgl. 83ff.). Um diese Betriebe gewerkschaftlich zu erschließen, bedarf es anderer, aufwendigerer Methoden der Betriebspolitik. Erst wenn der Organisationsgrad verbessert, Betriebsratswahlen initiiert bzw. zu den Betriebsräten ein Vertrauensverhältnis hergestellt werden konnte, lässt sich eine kontinuierliche Betreuungs- und Beratungsarbeit aufbauen. Ist dies gelungen, sehen viele Betriebsräte in den Gewerkschaften eine Schutzmacht, die sie zur Gestaltung ihrer Alltagsarbeit brauchen und umfassend nutzen. Sie fordern dann eine permanente Unterstützung, deren Umfang die gewerkschaftlichen Funktionäre quasi in die Rolle von „Ersatzbetriebsräten“ drängt, während das eigene Engagement der betrieblichen Interessenvertreterinnen auf „eine Art Restgröße“ (Prott / Keller 1997: 225) reduziert bleibt. Da sich für die gewerkschaftlichen Funktionäre die Bedienung einer solchen Erwartungshaltung als sehr zeit- und personalintensiv erweist und sie an die Grenzen ihres Leistungsvermögens stoßen lässt (vgl. 222f.), versuchen die Gewerkschaften andere Organisationsformen und Arbeitsmethoden zu finden, um in den klein- und mittelbetrieblichen Strukturen eine angemessene gewerkschaftliche Präsenz zu gewährleisten. Eine zentrale Rolle spielt unter anderem der Aufbau geeigneter Kommunikationswege zwischen Mitgliedern, Betrieb und Gewerkschaft und die Gründung überbetrieblicher Netzwerke unter aktiver Beteiligung qualifizierter ehrenamtlicher Funktionäre (vgl. Wassermann / Rhode 2004: 422f.).

Eine ganz andere Herausforderung stellt sich den Gewerkschaften im Dienstleistungssektor. Hier wächst der Bereich von Betrieben unterschiedlicher Größe, die sich durch die Zunahme individualisierter Formen des Interessenhandelns, einer schwach ausgeprägten Interessenvertretungsstruktur auszeichnen und in denen die Beschäftigten den Gewerkschaften in einer skeptischen bis abwehrenden Haltung gegenüberstehen (vgl. Schröder / Keudel 2008: 8f.). In der Literatur wird beispielhaft für die Verbreitung solcher Betriebe vor allem auf die IT-Industrie und die Werbe- und Medienbranche verwiesen. Kennzeichnend sind hier neue Führungsstile, projektförmige Arbeitszusammenhänge, hoch flexible Arbeitsbedingungen, partizipative Arbeits- und Unternehmenskulturen, die sich passgenau mit dem gestiegenen Anspruch der Beschäftigten nach Teilhabe und Mitbestimmung

in arbeitsplatzbezogenen Belangen verbinden (lassen) und dementsprechend eine geringe Anbindung an kollektive Regelungen und Rechte der betrieblichen Mitbestimmung aufweisen (vgl. Dörre 2002; Ittermann 2003; Boes 2004: 16). In den Jahren des ungebrochenen Booms zwischen 1994 und 2000 entstanden alternative Interessenvertretungen, in einigen Betrieben auch gewählte Betriebsräte, deren Mitglieder sich eher als Partner des Arbeitgebers betrachteten und es als ihre Aufgabe ansahen, gemeinsam mit ihm Lösungen für betriebliche Anliegen zu entwickeln und umzusetzen (vgl. Abel u.a. 2001). Diesem Verständnis liegt nach Kotthoff ein Interessenbegriff zu Grunde, der nicht der Vorstellung von polarisierten Interessen oder einem Denken in Gegenmacht Kategorien folgt, sondern den Arbeitgeber und die Beschäftigten als eine Einheit im Betrieb betrachtet. Diese Interessenkonstellation legt nahe, Konflikte konsensorientiert zu lösen (vgl. Kotthoff 2001: 11). Die Interessenvertretungsarbeit richtete sich daher vornehmlich auf die Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und das Aushandeln von Rahmenbedingungen, z.B. Regelungen über das Entgelt oder die Beschäftigungssicherung, innerhalb derer dann Absprachen zur Arbeitsorganisation und Arbeitszeitregelung individuell zwischen dem einzelnen Beschäftigten und dem Arbeitgeber getroffen werden (vgl. Abel u.a. 2001). Selbst den Betriebsräten war es weder erlaubt, noch sahen sie es selbst als ihre Aufgabe an, in den individuellen Regulierungsbereich der Beschäftigten einzugreifen und ihn durch kollektive Absprachen zu beeinflussen. In diesem Zusammenhang verweist Kotthoff auf die darin liegende Gefahr einer Entflechtung des Verhältnisses zwischen Betrieb und Gewerkschaften. Die Entwicklung und Etablierung eines solchen Betriebsratstypus entspricht in keiner Weise mehr dem Bild eines gewerkschaftlich engagierten Funktionärs (vgl. Kotthoff 2001: 11). Doch diese neuen Muster der Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit, die sich damals deutlich abzeichnen schienen, haben sich heute aufgrund wirtschaftlicher Krisenerfahrungen, Rationalisierungsmaßnahmen und Personalabbau in den Unternehmen der sogenannten „New Economy“ relativiert und mit ihr auch die sozialwissenschaftliche Debatte (vgl. Martens 2006b: 234). Mit dieser „Zeitenwende“ (Boes 2004: 12f.) bekam die Unternehmenskultur Risse und die Arbeitsbeziehungen veränderten sich: die Leitvorstellungen des Managements bezüglich des Umgangs mit den Mitarbeiter/innen hat sich gewandelt, die Beschäftigten sind sich ihrer Situation als Arbeitnehmer/innen bewusster geworden und die Anzahl von Betriebsräten hat zugenommen (vgl. Ittermann 2003; Boes 2004: 4f., 12). Auch wenn dies nicht zur Aufhebung des Anspruchs der Beschäftigten auf Selbststeuerung, Gestaltung und Mitbestimmung in der Arbeit führt und sich die distanzierte Haltung gegenüber gewerkschaftlicher Organisation nicht grund-

legend ändert, lässt diese Entwicklung Tendenzen einer Öffnung erkennen, die Gewerkschaften als Chance zur Annäherung an die Beschäftigungsgruppe der Hochqualifizierten nutzen können. Am Beispiel des arbeitspolitischen Konflikts 2002 im Werk Hoffmannstraße der Siemens AG führt Helmut Martens diese Möglichkeit aus.<sup>31</sup> Gegen ein umfangreiches Entlassungsvorhaben des Managements entwickelte sich in der Belegschaft ein selbsttätiger Widerstand und eine professionelle Interessenvertretungsarbeit in Unterstützung durch die IG Metall (vgl. Martens 2006b: 235ff.). Im Zuge dieser Auseinandersetzung wurde die gewerkschaftliche Handlungsmacht deutlich gestärkt: Die IG Metall gewann ca. 900 Gewerkschaftsmitglieder, konnte damit ihren Organisationsgrad im Betrieb erhöhen sowie ihre Mehrheit im Betriebsratsgremium ausbauen (vgl. Martens 2006a: 6). Vor allem die neuen, von den Beschäftigten selbstinitiierten Formen der Netzwerkpolitik haben sich zur und Herausbildung eines neuen Arbeitnehmerbewusstseins als sehr effektiv erwiesen. An diesem Beispiel zeigt sich auch, dass die auf Flexibilität und Offenheit ausgerichteten Handlungsformen eine Eigendynamik entwickeln (können), die den Prinzipien traditioneller Organisationsformen und (auch) organisationspolitischen Zielsetzungen der Gewerkschaften entgegenstehen (vgl. ebd.). Es wird daher eine Zukunftsfrage bleiben, ob es den Gewerkschaften gelingt, eine Art Doppelstrategie zu entwickeln, beide Kooperationsformen effektiv miteinander zu verknüpfen, um daraus langfristig und dauerhaft mitbestimmungs- und organisationspolitischen Nutzen zu ziehen (Martens 2006a: 10f).

Die Gewerkschaften stehen heute qualitativ wie quantitativ unterschiedlichen Ausprägungen von Interessenvertretungsarbeit gegenüber, die sich in ihren Strukturen und Arbeitsformen, Arbeitsschwerpunkten sowie in ihrer Wirkung auf gewerkschaftliche Durchsetzungskraft, deutlich voneinander unterscheiden. Mit dieser Pluralisierung in der Mitbestimmung haben sich auch die Rahmenbedingungen gewerkschaftlicher Arbeit gravierend verändert (Frerichs, J. / Martens 1999). In diesem turbulenten Feld, das sich durch die

---

<sup>31</sup> Der Betriebsrat beteiligte sich unter Zuarbeit der IG Metall an der systematischen Herstellung einer intensiven betrieblichen und konzernweiten Öffentlichkeit, entwickelte mit den Beschäftigten und in Unterstützung externer Beratung ein Gegenkonzept zu dem Vorhaben des Managements und wurde zunehmend zum „organisierten Gegenpol“ dieses Großkonfliktes. Parallel dazu bauten die Beschäftigten eine virtuelle Öffentlichkeit auf, aus der – bezogen auf den Erhalt der Arbeitsplätze – Aktivitäten entstanden (wie spontane Versammlungen oder selbstorganisierte Beratungsangebote), die zu Gruppenbildungen führten, in denen Beschäftigte in unterschiedlicher Intensität und zeitlicher Einbindung z.B. Selbsthilfe, Prozessbeobachtungen von Arbeitsgerichtprozessen oder Podiumsdiskussionen mit Parteien organisierten. Anfang 2004 endete der Konflikt mit einem von Seiten des Betriebsrats positiv bewerteten Gesamtergebnis (vgl. Martens 2006b).

Verkleinerung der Betriebe immer weiter ausdehnt, stoßen die Gewerkschaften insbesondere mit ihrem traditionellen Solidaritätsbegriff, „der bruchlos vom Individualinteresse, über das betriebliche Kollektivinteresse hin zu gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Interessenlagen führt“ (Huber 2003: 133), an Grenzen. Ihre Zentralisierungsleistung ist daher zukünftig eng an ihre Fähigkeit zur Differenzierung zwischen unterschiedlichen Arbeitnehmerinteressen, aber auch an die Entwicklung einer solidarischen Politik unter den Bedingungen differenzierter Arbeitnehmerinteressen gebunden. Aufgabe der Gewerkschaften ist es, eine Kombination allgemeinen Schutzes und individueller Gestaltungschancen zu schaffen, um auf dieser Grundlage die verschiedenen Felder gewerkschaftlicher Politik, deren Inhalte und Handlungsstrategien präzisieren und flexibler miteinander verzahnen zu können (vgl. Huber 2003: 131; Höpner 2004: 196). Einzelreaktionen, die nicht die Gleichzeitigkeit und Verzahnung der vielfältigen Veränderungsprozesse berücksichtigen, reichen für die Erneuerung gewerkschaftlicher Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit nicht mehr aus (vgl. Schroeder / Wessels 2003: 31).

### **1.1.4 Betriebspolitik und Beteiligung im Zentrum gewerkschaftlicher Erneuerung**

Die unterschiedlichen Anforderungen, die sich aus den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, dem soziokulturellen Wandel, der Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen und den Differenzierungen des institutionellen Umfeldes ergeben, treffen die gewerkschaftliche Organisation als Ganzes und erfordern eine Reform an „Haupt und Gliedern“. Neben programmatischen Neuerungen, mit denen die Gewerkschaften versuchen, sich den Interessen und Bedarfen neuer Beschäftigtengruppen zuzuwenden, bedarf es auch einer effektiveren Kombination und Verzahnung gewerkschaftspolitischer Handlungsfelder (vgl. Wetzel 2008: 50). In den letzten Jahren haben die Gewerkschaften eine derartige Neugewichtung ihrer Organisationspolitik vorgenommen. Der Schwerpunkt liegt nun auf der gewerkschaftlichen Betriebspolitik<sup>32</sup> und einem darauf ausgerichteten Einsatz aller orga-

---

<sup>32</sup> „Der Begriff der gewerkschaftlichen Betriebspolitik umfasst die Gesamtheit der gewerkschaftlichen Strukturen und Aktivitäten, die der Interessenwahrnehmung von Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen auf betrieblicher Ebene dienen. Er schließt [...] die Arbeit der gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte [...] hinsichtlich ihrer Rolle als Organe der gesetzlichen Betriebsverfassung als auch als gewerkschaftliche Funktionäre in den Betrieben ein, ebenso wie die Tätigkeit anderer gewerkschaftlicher Gruppen im Betrieb, [...] sowie die Gesamtheit der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten eines Betriebes [...]. Die Arbeit und Wirkungsweise außerbetrieblicher gewerkschaftlicher Instanzen, also etwa die Verwaltungsstellen mit ihrem Personal sowie örtlichen Gremien und Gruppen, sind – soweit sie auf die Interessenvertretung auf

nisatorischen Ressourcen (vgl. 51). Besaß die Betriebspolitik für die Gewerkschaften lange Zeit eher eine „hierarchisch untergeordnete, passive Basisfunktion“ (Wassermann 2003: 407), so erlangt sie nun als politisches Handlungs- und Gestaltungsfeld für die gewerkschaftliche Arbeit essenzielle Bedeutung (vgl. Huber u.a. 2005: 656). Trotz und wegen der anhaltenden Krise gelang ihnen durch eine enge Verzahnung zwischen Tarif- und Betriebspolitik die Entwicklung neuer tarifpolitischer Instrumente, mit denen sie sich den Betrieb wieder stärker als Handlungsfeld erschließen können (vgl. Martens 2006a; Bispinck / Schulz / Wagner 2007: 19f.). Ihren Anfang nahm diese Entwicklung bereits in den 1990er Jahren mit den Bemühungen zur Regelung der Abweichung von Tarifverträgen in der Chemischen und in der Metallindustrie.<sup>33</sup> Mit der Ausbreitung der Unterschreitungen tariflicher Standards, die heute in fast jedem Wirtschaftsbereich und jeder Branche möglich wie üblich sind, veränderten die Gewerkschaften ihre Verhandlungstaktik. Um den Flächentarif als verlässliche Orientierungsgröße und Ordnungsprinzip in den Branchen zu erhalten und ihre Bedeutung als Tarifakteure im institutionellen Gefüge zu sichern, reagierten sie mit neuen Konzepten kontrollierter Dezentralisierung (vgl. Haipeter 2010). Am Beispiel der „Pforzheimer Vereinbarung“<sup>34</sup> und des in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewinnenden Sozialtarifvertrags<sup>35</sup> lassen sich die Suche der Gewerkschaft-

---

betrieblicher Ebene gerichtet sind – ebenfalls Elemente gewerkschaftlicher Betriebspolitik“ (Wassermann 2003: 405).

<sup>33</sup> In der Chemischen Industrie begann diese Tarifabweichung durch die Einrichtung von Arbeitszeitkorridoren, die eine Unter- oder Überschreitung tariflicher Arbeitszeiten erlaubte. Dem folgte die Ausweitung für Entgelte und für tarifliche Einmalzahlungen. Seit 2002 wurden Sonderregelungen für (mit anderen Tarifbereichen in Konkurrenz stehende) Betriebsbereiche sowie firmenbezogene Verbandstarifverträge eingerichtet. In der Metallindustrie schloss man zunächst Härtefallklauseln für die Tarifgebiete in Ostdeutschland ab, nach denen Betriebe in wirtschaftlichen Krisen vom Flächentarif abweichen konnten. Mitte der 1990er Jahre waren dann auch für westdeutsche Flächentarifverträge Abweichungen aus betrieblichen Sanierungsgründen erlaubt. Dieser Prozess mündete 2002 in den Pforzheimer Tarifvertrag (vgl. Haipeter 2010: 2).

<sup>34</sup> Die „Pforzheimer Vereinbarung“ ist ein Tarifvertrag, den die IG Metall 2004 erstmals für Baden-Württemberg, später dann auch für andere Bezirke ihres Organisationsbereichs abschloss. Dieser sieht eine Öffnungsklausel zur Abweichung vom Flächentarif bei Mitwirkung der Tarifvertragsparteien vor, wenn sich Unternehmen/Betriebe in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden oder Investitionen zur Standort- und Beschäftigungssicherung und -entwicklung zusagen (vgl. Huber / Burkhard / Klebe 2005: 656). Im Rahmen dieser Vereinbarung, die nur betriebsbezogene Ergänzungstarifverträge statt Betriebsvereinbarungen vorsieht, sind Koordinierungsregeln zugrunde gelegt. Demnach muss das Unternehmen vor der Verhandlung ein detailliertes Zukunftskonzept vorlegen und realistische Zusagen über Beschäftigungssicherung, Innovation und Investitionen machen. Das Konzept wie auch die Wirtschaftsdaten des Unternehmens werden einer ausführlichen Prüfung unterzogen. Die Betriebsräte und die Gewerkschaftsmitglieder des Betriebes sind an dem Prozessverlauf bis zur Annahme der Verhandlungsergebnisse beteiligt. Dem Vorstand der IG Metall obliegt ggf. das Recht der letzten Entscheidung (vgl. Haipeter 2010: 3; Tarifabschluss im Wortlaut: [http://www.boeckler.de/pdf/ta\\_metallergebnis\\_2004.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/ta_metallergebnis_2004.pdf)).

<sup>35</sup> Die Rechtsfolgen von Betriebsänderungen werden hier nicht mehr in vom Betriebsrat auszuhandelnden Sozialplänen geregelt, sondern in notfalls auch erstreikbaren Sozialtarifverträgen durch die Gewerkschaften. Da sich die Beteiligungsrechte des Betriebsrats nach dem Betriebsverfassungsgesetz bei Betriebsände-

ten „nach neuen Ansatzpunkten in der Logik alter institutioneller Strategien“ (Martens 2006a: 11) und ihre Versuche nachzeichnen, sich über die Belebung und Stärkung der tarifpolitischen Handlungsfähigkeit der Betriebe aus ihrer defensiven Lage herauszuarbeiten (vgl. Huber u.a. 2005: 658). Der zentrale Aspekt liegt hier in der Wiederbelebung des Wechselverhältnisses zwischen überbetrieblicher und betrieblicher Regelungskompetenz (vgl. Bispinck u.a. 2007: 22). Erst durch die Zusammenarbeit mit Betriebsräten erlangen die Gewerkschaften Zugang zu den Betrieben. Von der Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte hängt die Qualität der Gestaltung der betrieblichen Mitbestimmung und damit nicht zuletzt die Bedeutung und Wirkungskraft überbetrieblicher Tarifstandards ab. Auch sind die Gewerkschaften auf die Bereitschaft und das Engagement der Betriebsräte/innen angewiesen, wenn sie gewerkschaftspolitischen Positionen Gewicht in der eigenen Interessenvertretungsarbeit einräumen, Beschäftigte mobilisieren, Mitglieder rekrutieren<sup>36</sup> und als Ehrenamtliche zwischen Betrieb und Organisation aktiv vermitteln (vgl. Schmidt / Trinczek 1993: 182). Während sich also mit diesen Instrumenten den Gewerkschaften die Möglichkeit eröffnet, betriebliche Probleme wieder stärker zum Gegenstand gewerkschaftlicher Verhandlung zu erheben, werden Betriebsräte aufgrund der Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften in ihren Handlungsspielräumen und Lösungskapazitäten gestärkt. Diese Unterstützungsleistung trifft bei ihnen gerade in wirtschaftlichen Krisensituationen auf einen hohen Bedarf. Konfrontiert mit Themen wie der Änderung der betrieblichen Arbeitsorganisation, dem Personalabbau, der Flexibilisierung oder der

---

rungen in Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan erschöpfen, eröffnen Sozialtarifverträge den Gewerkschaften die Möglichkeit, direkt in den betrieblichen Konflikt einzugreifen und die Auseinandersetzungen rechtlich auf Formen des Warnstreiks, der Urabstimmung und letztlich auch des Streiks auszuweiten. Zwar sind die Gewerkschaften rechtlich nicht in der Lage, beabsichtigte Betriebsänderungen zu verhindern, diese werden aber durch die Anwendung der Sozialtarifverträge für den Arbeitgeber wesentlich komplexer und teurer. Erstmals durchgesetzt wurde der Sozialtarifvertrag 2002 in einem Kieler Unternehmen, nachdem das Landesarbeitsgericht in Schleswig Holstein in einem von der IG Metall angestregten Rechtsstreit entschied, dass das Betriebsverfassungsgesetz keine Bestimmungen enthält, um die Abschlüsse eines Tarifvertrages mit einem Inhalt zu verbieten, der auch Gegenstand eines zwischen den Betriebsparteien auszuhandelnden Sozialplans sein könnte. Nach einer Unterlassungsklage eines Arbeitgeberverbandes hat das Bundesarbeitsgericht 2007 dieses Urteil bestätigt (BAG Urteil vom 24. April 2007, Aktenzeichen 1 AZR 252/06).

<sup>36</sup> Bei Neuerschließung von Betrieben und Branchen kommt den Gewerkschaften die Schlüsselposition bei der Mitgliederwerbung zu. Demgegenüber sind es in den gewerkschaftlich bereits erschlossenen Betrieben in erster Linie die Betriebsräte, die Mitglieder gewinnen. Für die Mitgliederwerbung durch Betriebsräte besitzen der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsräte selbst und der Grad der Austauschbeziehung mit der Gewerkschaft einen hohen Stellenwert: Die Gewerkschaften vermitteln den Betriebsräten das nötige Sachwissen zur Erfüllung ihrer Aufgaben durch Schulungen oder auch direkte Unterstützungs- und Beratungsleistungen, die Betriebsräte werben als Gegenleistung für die Gewerkschaften neue Mitglieder. Interessenvertreter/innen in Großbetrieben führen diese Aufgabe konsequenter durch als Betriebsräte in klein- oder mittelbetrieblichen Strukturen. Auch steigt die Rekrutierungsbereitschaft der Betriebsräte mit steigendem Organisationsgrad des Betriebes und der Betriebsgröße (vgl. Behrens 2007).

Ankündigung von Fusionen, konjunkturabhängigen Umstrukturierungen oder gar Standortverlagerungen, fühlen sich viele Betriebsräte überfordert und in der Defensive. Zudem sind sie in dieser Zeit mit der Verschlechterung des Betriebsklimas, einer Verhärtung der Arbeitgeberhaltung und einem mangelnden Rückhalt bei den Beschäftigten gegenüber ihrer Interessenvertretungsarbeit konfrontiert (vgl. Köhlinger 2004: 4f.). Mit Hilfe der Gewerkschaften, die mit ihnen gemeinsam die betriebliche Situation analysieren, eigene Positionen und Forderungen entwickeln und die Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite führen, vergrößert sich wieder das Aktionsfeld der Betriebsräte. Sie entwickeln ein höheres Selbstbewusstsein, können dem Management in den Verhandlungen auf Augenhöhe entgegentreten und sind, statt Opfer strukturellen Zwangs zu werden, aktiv daran beteiligt, die Situation zu ihren Gunsten zu strukturieren (vgl. Haipeter 2010: 5). Die Unterstützung der Gewerkschaften zielt somit auf die Stärkung der Legitimation und Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte, die auf dieser Grundlage die Beschäftigungsinteressen offensiver vertreten und die Verhandlungen erfolgreicher führen können (vgl. 10). Aber diese Leistungen sind mithin auch an ein Tauschgeschäft geknüpft. Betriebsräte werden von den Gewerkschaften aufgefordert, die Mitgliederwerbung in dem Betrieb zu intensivieren und/oder betriebliche Mitgliederprojekte durchzuführen. Wird dies von den Betriebsräten ignoriert, sind die gewerkschaftlichen Unterstützungsleistungen ggf. an die Bedingung einer von den Betriebsräten vorab zu erbringende Erhöhung der Mitgliederzahlen im Betrieb geknüpft (vgl. Wetzel 2007: 30). In der Regel werden diese Bedingungen von den Betriebsräten akzeptiert und eingehalten und zwar unabhängig vom gewerkschaftlichen Organisationsgrad oder der Größe des Unternehmens. Voraussetzung ist jedoch, dass die Betriebsräte/innen mit der gewerkschaftlichen Unterstützung auch zufrieden sind (vgl. Behrens 2007: 35f.).

Neben den Betriebsräten zählen die gewerkschaftlichen Vertrauensleute<sup>37</sup> zu den zentralen Kerngruppen gewerkschaftlicher Organisationsmacht in den Betrieben. Durch deren

---

<sup>37</sup> Vertrauensleute sind Gewerkschaftsfunktionäre. Sie werden alle vier Jahre von den Gewerkschaftsmitgliedern eines Betriebes gewählt und sind ausschließlich diesen und der Organisation in ihrer Arbeit verpflichtet. Zu ihren Aufgaben gehört es u.a., im Betrieb die Interessen der Gewerkschaftsmitglieder zu vertreten bzw. diese gegenüber dem Betriebsrat sowie der Gewerkschaft zum Ausdruck zu bringen, die Gewerkschaftsmitglieder zu beraten und sie über Gesetze, Tarifverträge, Verordnungen und Vereinbarungen aufzuklären, die gewerkschaftlichen Ziele und Politikinhalt im Betrieb zu präsentieren, Informationsmaterial zu verteilen, eine aktive Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern zu betreiben und im Rahmen ihrer Funktion die Arbeit der Betriebsräte zu unterstützen. Damit agieren Vertrauensleute auch als Bindeglied zwischen Gewerkschaft und Betrieb. Durch ihr ehrenamtliches Engagement fließen die Erfahrungen und die Ergebnisse ihrer betrieblichen Arbeit in die Gewerkschaftsarbeit ein, ebenso sollen Informationen, Ak-

Einbindung in das tarifpolitische Geschehen soll die Vertrauensleutearbeit wieder aktiviert und damit der gewerkschaftspolitische Handlungsspielraum erweitert werden (vgl. Huber u.a. 2005: 659; Wetzel 2008: 48). In den 1970er Jahren – zu Zeiten der großen Tarifauseinandersetzungen und Streiks – waren gewerkschaftliche Vertrauensleute vor allem in den Großbetrieben der Stahl-, Metall- und Automobilindustrie eine wesentliche Stütze gewerkschaftlicher Mobilisierungen. Auch besaßen sie als ehrenamtliche Funktionäre<sup>38</sup> prägenden Einfluss auf die innergewerkschaftlichen Entwicklungen (vgl. Wassermann 2003: 413). Wassermann spricht in diesem Zusammenhang von einem „organisatorischen Dualismus“, den Betriebsräte und Vertrauensleute damals „zwischen betriebsverfassungsrechtlicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Betrieb“ bildeten (ebd.). Doch der ursprüngliche Versuch der Gewerkschaften, die „Abhängigkeit von den Betriebsräten durch die systematische Einrichtung gewerkschaftlicher Vertrauenskörper zu lockern“ (Schmidt / Trinczek 1993: 183), wird heute als gescheitert angesehen. Die Zahl der Vertrauensleute hat sich seitdem drastisch reduziert, in einigen Betrieben ist ihre Struktur gänzlich erodiert und insgesamt haben sie innerorganisatorisch – auch aufgrund des Machtzuwachses der Betriebsräte – an Bedeutung und Wirkungskraft eingebüßt (vgl. Prott 2006: 121, 169). Die noch existierenden Vertrauensleutegruppen zeichnen sich mehrheitlich durch nachlassende Aktivitäten, geringe gewerkschaftliche Identität, einen

---

tionen und Kampagnen der Gewerkschaft durch sie direkt in die Betriebe rückvermittelt werden. Die organisierten Betriebsräte/innen, Jugend- und Auszubildendenvertreter/innen, die aufgrund ihrer Gewerkschaftsmitgliedschaft qua Amt als gewerkschaftliche Vertrauensleute gelten – bilden mit den gewählten Vertrauensleuten, die wiederum gleichzeitig betriebsverfassungsrechtliche Mandate bekleiden können, den betrieblichen Vertrauenskörper (vgl. Wassermann 2003: 414f.). Anders als die Betriebsräte verfügen gewerkschaftliche Vertrauensleute aber nicht über einen klar definierten und rechtlich abgesicherten Aufgabenzuschnitt. Sie entbehren jedweder betriebsverfassungsrechtlicher Institutionalisierung und verfügen damit über keine rechtlich abgesicherten Organisationsinstrumente und Schutzmaßnahmen. Zudem weist ihre Funktion eine hohe Überschneidung mit dem Aufgabenprofil der Betriebsräte auf (vgl. Phyl 2008: 141f.). Die einzige Grundlage ihrer Arbeit ist eine tarifliche Regelung aus dem Jahre 1969, die bis heute noch Gültigkeit hat. Demnach dürfen den Vertrauensleuten aus ihrer Eigenschaft und Tätigkeit, solange sie ihren Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis nachkommen, keine Nachteile erwachsen (vgl. Prott 2006: 35ff.).

<sup>38</sup>In der örtlichen Gewerkschaftsarbeit stehen den Vertrauensleuten zur ehrenamtlichen Mitarbeit unterschiedliche Personengruppenausschüsse und Arbeitskreise zur Verfügung, wie z.B. der Angestelltenausschuss, der Bildungsausschuss, der Handwerksausschuss oder der Frauenausschuss. Für die zentrale Koordination und Aktivierung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik spielt aber vor allem der Vertrauensleutenausschuss eine wichtige Rolle. Zu seinen Aufgaben gehört es, die Arbeit des Ortsvorstandes (geschäftsführendes Gremium der örtlichen Gewerkschaftsgliederung) zu unterstützen. Dies kann beispielsweise geschehen mittels gemeinsamer Beratungen über künftige Aufgaben der örtlichen Gewerkschaftsarbeit, Bildung themenbezogener Arbeitsgruppen, Beteiligung an Projektarbeit und Öffentlichkeitsarbeit, Durchführung von gewerkschaftlichen Aktionen und Programmen und insbesondere Unterstützung bei der Aufstellung der Forderungen und Durchsetzung von Tarifverträgen (vgl. Richtlinien der Vertrauensleutearbeit in der IG Metall: [http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view\\_973.htm](http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view_973.htm) auch [http://www.igmetall-wob.de/arbeitskreise/vertrauensleute/VL\\_Richtlinien.pdf](http://www.igmetall-wob.de/arbeitskreise/vertrauensleute/VL_Richtlinien.pdf)).



Mangel an Organisationsverständnis und Kenntnis der Satzungen und Richtlinien sowie Wissen über die Möglichkeiten aus, die ihnen ihr Mandate für betriebliche, örtliche und tarifpolitische Aktivitäten eröffnet (vgl. 117ff.). Während sich die Vertreter/innen der Vertrauenskörperleitung, die in der Regel auch über ein Betriebsratsmandat verfügen, an der außerbetrieblichen Gewerkschaftsarbeit noch beteiligen, sind die einfachen Vertrauensleute dort immer weniger eingebunden. Sie sehen sich eher als basisnahe Vertreter/innen der Interessen der Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb und als Kontrolleure, manchmal auch als Unterstützer der Arbeit des Betriebsrats, denn als integraler Bestandteil betrieblicher Gewerkschaftspolitik (vgl. Schmidt / Trinczek 1993: 183; Frerichs, P. u.a. 2004: 35; Prott 2006: 127). Mit dem Verlust gewerkschaftlicher Vertrauensleute fehlen den Gewerkschaften im internen Organisationsbereich wichtige Erfahrungsträger, ebenso ist eine Übertragung des gewerkschaftlichen Diskussionsprozesses auf die betriebliche Ebene dadurch enorm eingeschränkt. In der Praxis hängt somit die Gestaltung betrieblicher Gewerkschaftspolitik von einer immer kleiner werdenden Zahl von Funktionären, hauptsächlich Betriebsräten/innen ab (vgl. Buggeln / Reinken 2011: 94f.). Mit der Einbeziehung der Vertrauensleute in die tariflichen Verhandlungsprozesse in den Betrieben soll daher ihre Rolle als direkte gewerkschaftliche Ansprechpartner wieder aktiviert und gestärkt werden. Diese Einbeziehung erfolgt in der Regel von Anfang an und kann sich unter anderem auf die Vorbereitung der Wahl von Tarifkommissions- und Verhandlungsmitgliedern, auf Diskussionen und Entscheidungen über das weitere Vorgehen im Prozess und auf die Funktion der Informationsvermittlung und -verbreitung zwischen Beschäftigten, Betriebsräten/innen und der Gewerkschaft beziehen (vgl. Haipeter 2010: 6; Buggeln 2009). Die Vertrauensleute treten damit wieder in einen intensiveren Kontakt zu den Beschäftigten, Betriebsräten und auch Gewerkschaften, können ihre Arbeit sichtbarer profilieren und damit ihre Position und ihr Ansehen als betriebliche Gewerkschaftsvertreter/innen stärken. Daraus ergeben sich möglicherweise neue Schnittstellen in der gemeinsamen Arbeit mit Betriebsräten, was die Verzahnung beider Gremien begünstigt und insgesamt zu einer Stärkung betrieblicher Interessenvertretungsarbeit führen kann (vgl. Buggeln 2009).

Als dritte Gruppe betrieblicher Akteure werden die Beschäftigten in den betrieblichen Auseinandersetzungen beteiligt. Ihre Identifikation mit den inhaltlichen Forderungen der Betriebsräte und der Gewerkschaft haben sich in der Praxis als Grundbedingung für eine erfolgreiche Verhandlungsführung erwiesen (vgl. Huber u.a. 2005: 659). Haipeter weist

darauf hin, dass Vorhaben zur Tarifabweichung am Anfang zunächst auf Skepsis und Ablehnung bei den Beschäftigten stoßen und es zu den Aufgaben der Betriebsräte gehört, die Beschäftigten von der Notwendigkeit dieser Verhandlungen zu überzeugen (vgl. Hai-peter 2010: 6). Die Erlangung ihrer Zustimmung gelingt jedoch nur, wenn die inhaltlichen Themen und Felder der Verhandlungen von den Interessenlagen der Beschäftigten abgeleitet und mit ihnen gemeinsam bestimmt werden. Damit rücken Meinungsbildungs-, Mobilisierungs- und Entscheidungsprozesse in den Vordergrund der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsarbeit. Mehr als bisher kommt es darauf an, die Beschäftigten als „Subjekte und Akteure im Betrieb mit ihren Interessen an gutem Arbeiten und Leben in die Willensbildung sowie die Auseinandersetzungen und Entscheidungen“ einzubeziehen (Bispinck u.a. 2007; Balduin / Herzer 2010). Dieser Anspruch spiegelt sich in den Handlungsmaximen der zukünftigen Entwicklung der Gewerkschaftsarbeit wider. Bezogen auf das Ziel einer mitglieder-, beteiligungs- und konfliktorientierten „Mitmach-Gewerkschaft“ sind alle Aktionen, Projekte und Kampagnen nunmehr vom Mitglied aus zu denken. Mitglieder und Beschäftigte sind stärker in die Gewerkschaftsarbeit mit einzubeziehen und zu aktivieren und die Arbeit und das Profil der Gewerkschaft sind insgesamt wieder konfliktorientierter auszurichten (vgl. Wetzels u.a. 2008; Wetzels 2010). Der Beteiligung kommt dabei eine zentrale Schlüsselposition zu: direkte Mitwirkungsmöglichkeiten für Mitglieder und Beschäftigte, die Einladung zum Dialog, zum Mitdenken, zum Mitentscheiden und zum Mithandeln, die Anerkennung und Beachtung ihrer Sichtweisen in den gewerkschaftlichen Entscheidungsprozessen und die Wahrnehmung und Nutzung ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten für gewerkschaftliche Offensiven (vgl. Balduin / Herzer 2010). Verbunden sind damit Erwartungen, die politische Auseinandersetzung im Betrieb zu fördern und die Gewerkschaften, Betriebsräte/innen und Vertrauensleute wieder in direkten Kontakt mit den Beschäftigten zu bringen. Dies vor allem auch mit jenen Arbeitnehmer/innengruppen, deren Bedürfnisse bisher in den Willensbildungsprozessen der Interessenvertretungen zu wenig Beachtung finden. Zudem soll die Legitimation des Handelns und der Positionen des Betriebsrats durch die Beteiligung der Beschäftigten erhöht werden, was seine Durchsetzungskraft gegenüber der Unternehmensleitung stärkt. Ebenso sollen dadurch die Akzeptanz und das Ansehen der Vertrauensleute und der Gewerkschaften steigen, deren Wirken und regulierende Kraft betriebs- wie regionalöffentlich wieder sichtbar(er) wird (vgl. ebd.). Dass die Beteiligungsformen mit einem hohen Grad an Gestaltungs- und Entscheidungseinfluss in erster Linie nur Gewerkschaftsmitgliedern offen stehen sollen, verdeutlicht, dass die Gewerkschaften

den Beteiligungsansatz als direkte und offensive Strategie zur Mitgliederwerbung bewusst nutzen wollen: Die Einräumung derartiger Beteiligungsrechte ermöglicht den Gewerkschaftsmitgliedern die Erfahrung direkter Mitwirkungs- und Einflussmöglichkeiten; zugleich wird damit den Nichtmitgliedern die Bedeutung einer Gewerkschaftsmitgliedschaft veranschaulicht (vgl. Huber u.a. 2005: 659). In der Praxis scheint dieses Vorgehen erfolgreich zu sein. Empirische Erhebungen belegen, dass die Einbeziehung der Mitglieder und Beschäftigten in betrieblichen Krisensituationen und tarifpolitischen Auseinandersetzungen bei den Beschäftigten auf Resonanz, Unterstützungsbereitschaft und Gestaltungskompetenzen treffen, und dass mit dem Umfang der angewendeten Beteiligungsverfahren auch die gewerkschaftlichen Mitgliederzahlen ansteigen (vgl. Martens 2006a; 2006b; Buggeln 2009; Haipeter 2010: 7). Doch Beteiligung ist weitaus mehr als ein Instrument der Mitgliederwerbung; im Grundsatz zielt sie auf die Demokratisierung der Arbeit in den Betrieben und in den Gewerkschaften. Nun unterscheidet sich aber in der Praxis die Anwendung von Beteiligungsformen zum Teil erheblich in der Tiefe und in dem Umfang ihrer Anwendung. Es subsumieren sich unter dem Beteiligungsbegriff einfache Informationsstrategien wie die Verteilung von Informationsmaterial oder die Durchführung von Abteilungs- und Betriebsversammlungen, konfliktorientierte Mobilisierungsstrategien wie Befragungen, Demonstrationen und Öffentlichkeitsarbeit, Projektgruppen und Runde Tische, die Einrichtung von Netzwerken, wie auch umfassende Beteiligungsstrategien, in denen z.B. Beschäftigte nach dem Betriebsverfassungsgesetz als Sachverständige hinzugezogen werden oder Gewerkschaftsmitglieder z.B. an der Wahl betrieblicher Tarifkommissionen teilnehmen und in Mitgliederversammlungen gleichberechtigt das weitere Vorgehen beraten, zentrale Forderungen diskutieren und Entscheidungen gemeinsam und verbindlich abstimmen (vgl. Haipeter 2010: 7; Buggeln 2009). Damit deutet sich eine zentrale Frage nach der konsequenten Umsetzung von Beteiligung als Mittel zur demokratischen Gestaltung der Gewerkschafts- und Betriebspolitik an. Wie am Fallbeispiel des beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprozesses der Verwaltungsstelle Bremen noch zu zeigen sein wird, liegt die Schwierigkeit in der Neigung der Akteure, Beteiligungsprozesse für stark reduzierte Zielsetzungen und Zwecke einzusetzen, beim Auftreten von Konfliktsituationen wieder in traditionelle Verhaltensweisen und Organisationsformen zurück zu verfallen und damit einer Demokratisierung der eigenen Arbeit im Wege zu stehen. Zum Gelingen eines guten Beteiligungsprozesses wird es daher von zentraler Bedeutung sein, die Veränderungsimpulse, die sich durch die Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten der gewerkschaftlichen und betrieblichen

Interessenvertretungspolitik anbieten, zur Veränderung der eigenen Arbeit zu nutzen. Insofern bedarf es der Stärkung der Selbstkompetenz und der Steuerungsfähigkeit der Organisation, Beteiligung als politisches Instrument wahrzunehmen und entsprechend die Kommunikations- und Gestaltungsprozesse auf allen Handlungsebenen gewerkschaftlicher Arbeit auszurichten.

### **1.1.5 Organisationspolitik zwischen struktureller Anpassung, Dialog und Kooperation**

Es wurde gezeigt, dass die Aufwertung der Betriebspolitik als zentrales Handlungsfeld der Gewerkschaften eng an die Anerkennung und Förderung der aktiven Rolle der betrieblichen Akteure gekoppelt ist. Durch die Erweiterung ihrer Handlungskompetenzen wird das Wechselverhältnis zwischen Betrieb und Gewerkschaften belebt, und damit erscheint eine Stabilisierung und Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht wieder realisierbar (vgl. Huber u.a. 2005: 662). Doch der Schlüssel zum Erfolg liegt wie bereits ausgeführt nicht nur in der Mitgliedergewinnung, sondern zielt auf eine nachhaltige Mitgliederbindung, die Erhöhung der Attraktivität und Belebung der Gewerkschaftsarbeit und eine Aktivierung der Zusammenarbeit mit Betriebsräten und Vertrauensleuten. Dieser Erfolg bleibt den Gewerkschaften bisher versagt. Trotz der zum Teil sehr intensiven und engagiert geführten arbeitspolitischen Auseinandersetzungen in den Betrieben, gelingt es ihnen nicht, diese Bewegungen und Potenziale für sich mitbestimmungs- und organisationspolitisch produktiv zu nutzen (vgl. Martens 2006a: 9). Benötigt wird eine Öffnungspolitik, um über die konkreten betrieblichen Konflikte hinaus, eigene Formen der Beteiligung in den gewerkschaftlich institutionellen Organisationsstrukturen zu implementieren und den Akteuren Ort und Raum für eine weiterführende gemeinsame Orientierungssuche und Politikgestaltung anzubieten (vgl. 11). Dieser Zielsetzung stehen jedoch nach wie vor „schwerfällige innerorganisatorische Verfahren und Kommunikationsformen, vielfältige Formen ideologischer Unvernunft und abschreckende Formen der Schließung und Abgrenzung“ entgegen (Schroeder / Wessels 2003: 33). Hinzu kommt, dass es den Gewerkschaftssekretären vor Ort nicht möglich ist, die durch die betrieblichen Tarifaufeinandersetzungen stark angestiegenen Anforderungen in ihrer Alltagsarbeit mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen. Statt gestalterisch, innovativ und beteiligungsorientiert zu agieren und darüber Vielfalt und Entgrenzung in der eigenen Organisation zu fördern, müssen die gewerkschaftlichen Funktionäre unter immer stärkeren Handlungszwängen

arbeiten. Schon seit Jahren ist aufgrund finanzieller Engpässe und überstrapazierter personeller Ressourcen eine kontinuierliche und dem Bedarf angemessene Betreuung und Unterstützung perspektivischer Aufbauarbeit in den Betrieben nicht mehr gegeben (vgl. Schmidt / Trinczek 1993: 197). Steigende Leistungsanforderungen und unterschiedliche Rollenerwartungen gehen mit steigender Zeitknappheit einher. Begleitet wird diese Entwicklung von drängenden organisationsinternen Effizienz- und Effektivitätsanforderungen und teilweise erheblichen Mängeln in den eigenen Kommunikationsbezügen, Teamstrukturen und auch der Reformoffenheit der Gewerkschaftsfunktionäre (vgl. Prott / Keller 1997: 317, 398f.). Unter diesen Bedingungen ist die Verführung groß, der Neigung nachzugeben, die Alltagsarbeit immer pragmatischer zu handhaben, drängende Probleme neben den Routinearbeiten schnell selbst zu lösen und auf weiterführende Aufgaben und Anforderungen wenn überhaupt, dann nur situativ zu reagieren. In der Konsequenz heißt das: Je größer diese Handlungszwänge werden, desto geringer ist die Chance, die Tarif- und Betriebspolitik durch zeitaufwendige Prozesse zur Beteiligung und Aktivierung ehrenamtlicher und betrieblicher Akteure und Mitglieder zu intensivieren (vgl. Prott / Keller 1997: 255f.; Schroeder / Wessels 2004: 33f.).

Es ist daher für die Gewerkschaften eine essenzielle Zukunftsfrage, jenseits kurzfristiger politischer Kalküle, reaktiver Handlungsmuster und finanzieller Engpässe, strategische Konzepte zu entwickeln, an denen sich die verschiedenen Handlungsanforderungen und -strukturen, moderne Arbeitsweisen und Kooperationsformen, aber auch eine vorausschauende Personalpolitik und entsprechende Qualifizierungsmaßstäbe ausrichten lassen (vgl. Prott / Keller 1997: 391ff.). Diesen Anforderungen versuchen die Gewerkschaften nachzukommen. Neben programmatischen und organisationspolitischen Neuerungen rücken zunehmend auch Fragen nach strukturellen Anpassungen der eigenen Organisation und der Veränderung der Organisationskultur in den Vordergrund innergewerkschaftlicher Reformüberlegungen (vgl. Wetzel 2008). Ein solcher Prozess lässt sich aktuell in der IG Metall verfolgen. Unter Einbeziehung von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Funktionären und in Anlehnung an ein auf Dezentralität und Beteiligung ausgerichtetes Organisationsverständnis, stehen Strukturkorrekturen und Neuorientierungen auf allen Organisationsebenen zur Diskussion.<sup>39</sup> „Sich ändern, um erfolgreich zu bleiben“, so Tenor und

---

<sup>39</sup> In dem Diskussionspapier der IG Metall *Projekt IG Metall 2009 – Sich ändern, um erfolgreich zu bleiben* beziehen sich die Diskussionen unter anderem auf: die, an den Anforderungen der Mitglieder und Ehrenamtlichen ausgerichtete Aufgabenteilung und Neuorientierung der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen

Titel des Reformpapiers, wird als unabwendbare Voraussetzung gesehen, um die gewerkschaftliche Stärke und Durchsetzungskraft erhalten und ausbauen zu können. Die Ergebnisse dieses Reformprozesses richten sich vor allem auf die Unterstützung und Ausweitung der Handlungsspielräume örtlicher Gewerkschaftsarbeit<sup>40</sup> mit dem Ziel der Förderung und der Intensivierung gewerkschaftlicher Betriebspolitik (vgl. Projekt IG Metall 2009). Um die Arbeit der örtlichen Gewerkschaftsgliederungen an den Reformzielen zu orientieren, geraten die Situation der örtlichen Gewerkschaftsarbeit sowie die Qualifikation ihrer Führungskräfte und hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre in den Fokus. Ihre Bereitschaft und Fähigkeit einer konsequenteren Priorisierung von Aufgaben, die Optimierung der Organisation und die Weiterentwicklung ihrer methodischen und sozialen Kompetenzen werden als zentrale Erfolgsfaktoren für die Verbesserung der Arbeit gesehen (vgl. 20). Nun unterliegen die Gewerkschaften als freiwillige Organisationen einem Doppelcharakter: Sie sind sowohl Arbeitsorganisation wie auch soziale Bewegung. Ihr Anforderungsprofil bewegt sich somit zwischen den Elementen der Bürokratisierung, Hierarchisierung und Professionalität auf der einen und Beteiligung, Demokratie auf der anderen Seite (vgl. Prott / Keller 1997: 291f.). Mit einem auf Mitgliederorientierung und

---

den verschiedenen Organisationsebenen der Vorstandsverwaltung, Bezirke, Verwaltungsstellen und den gewerkschaftlichen Bildungsstätten (vgl. Projekt IG Metall 2009: 22f.); die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes, um die erfolgreiche Betreuung von Mitgliedern und Betrieben (vgl. 30) sowie die Verbesserung der Führungsqualitäten und -qualifikationen zur Umsetzung strategischer Schlüsselziele zu gewährleisten (vgl. 32); die Erhöhung der Bereitschaft und Fähigkeit der Gewerkschaftssekretäre zur Bewältigung der Anforderungen des Veränderungsprozesses (vgl. 20); die Stärkung der Verwaltungsstellen durch die Entlastung von (Routine)Arbeiten ohne lokale Präsenzanzforderung und direkten Mitgliederkontakt (vgl. 30) und die Förderung systematischer Organisationsentwicklungsprozesse (vgl. 14); die Ergänzung der Gremienarbeit durch zielgruppenspezifische Beteiligungsangebote und die Steigerung der Attraktivität ehrenamtlichen Engagements durch themenbezogene und zeitlich begrenzte Arbeitsformen und die Ausweitung der Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten (vgl. 30). Da die gestiegenen Anforderungen vor allem an die örtliche Gewerkschaftsarbeit mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht zu leisten ist, andererseits der Reformprozess im Rahmen des vorhandenen Budgets gehalten werden muss, stehen verschiedene Effizienzsteigerungs- und Umverteilungsmaßnahmen zur Diskussion (vgl. 8, 19). Parallel dazu werden neue branchen- und zielgruppenspezifische Betreuungs- und Beteiligungskonzepte sowie Konzepte erfolgreicher Erschließungsarbeit entwickelt, um den Reformprozess inhaltlich und methodisch zu forcieren und zu unterstützen.

<sup>40</sup> Um die gestiegenen Aufgaben und Anforderungen an die örtliche Gewerkschaftsarbeit bewältigen zu können und stärker auf die Mitgliederbetreuung und Mitgliedererschließung zu konzentrieren, sollen die Verwaltungsstellen z.B. durch Ressourcenumverteilungen und Maßnahmen zur Arbeitsentlastung zukünftig deutlich mehr Handlungsspielräume erhalten (vgl. Projekt IG Metall 2009: 16, 19). Zugleich sollen durch eigenverantwortliche Planungen, systematische Qualitätsentwicklung und/oder Steigerung der Qualifizierung und Kompetenzen der Beschäftigten die Verbesserung ihrer Organisationsstrukturen gefördert werden (vgl. 13, 20). Zentral ist die Stabilisierung und der Aufbau wirksamer Betriebsräte- und Vertrauensleutestrukturen in den Betrieben, die durch neue – an den Interessen der jeweiligen Zielgruppe – ausgerichtete Betreuungsstrukturen, Unterstützungs- und Beteiligungsangebote zu fördern sind (vgl. 26, 31). Innerhalb der Organisation sollen weitere demokratische Strukturen zur Beteiligung ehrenamtlicher Funktionäre entwickelt werden (vgl. 32).

Beteiligung ausgerichteten Reformprozess bedarf es eines neuen Austarierens beider Seiten. Um diese professionell und gegenüber den betrieblichen Akteuren zugleich demokratisch glaubwürdig zu gestalten, müssen die Hauptamtlichen „sowohl Profis in Beteiligung und Diskurs als auch in effektiven und effizienten Arbeitsweisen sein“ (292).

Doch die strukturellen Anpassungen innerhalb der Gewerkschaftsorganisation sind nur ein Schritt zur Erreichung der Reformziele. Während die Unterstützung, die Setzung qualitativer Standards und die Stärkung gewerkschaftlicher Betriebspolitik von den Gewerkschaften geleistet werden muss, hängt deren Intensivierung und Verstetigung in den Betrieben von den betrieblichen Akteuren ab (vgl. Schmidt / Trinczek 1993: 197f.). Damit hängt der Erfolg des Prozesses in hohem Maße von der Überzeugung, Motivation und Einbindung der ehrenamtlichen Akteure ab. Vor dem Hintergrund eines abnehmenden gewerkschaftlichen Organisationsgrads unter den Betriebsräten/innen und eines – Betriebsräte/innen wie Vertrauensleute betreffenden – nachlassenden (außer)betrieblichen ehrenamtlichen Engagements, stellt sich die Frage, auf welches Potenzial in den Betrieben zur Belegung der gewerkschaftlichen Arbeit (noch) zurückgegriffen werden kann? Gefragt werden muss auch, ob selbst jene betrieblichen Funktionäre, die zum engen Kreis der Ehrenamtlichen zählen und aufgrund ihrer Authentizität und Glaubwürdigkeit als Gewerkschafter/innen im Betrieb die wichtigste Ressource der Gewerkschaften darstellen (vgl. Phyl 2008: 126, 140), sich in der Lage sehen und/oder gewillt sind, eine auf Beteiligung und Demokratisierung ausgerichtete Neuorientierung der Gewerkschaftspolitik in ihre Interessenvertretungsarbeit zu integrieren. In der Regel zentrale Schlüsselpositionen innerhalb des Betriebsratsgremiums und im Vertrauenskörper besetzend, stehen diese betrieblichen Funktionäre in ihrer Alltagsarbeit selbst unter Druck. Ihre Tagespolitik ist von Pragmatismus bestimmt. Für Analysen und Strategiedebatten, für Reflexionen und Neudefinitionen ihrer Arbeit und Rolle sowie für die Teilnahme an aufwändigen Reformdebatten der Gewerkschaften bleibt ihnen keine Zeit (vgl. Tietel 2006: 281f.). Auch begegnen viele von ihnen den Anforderungen nach mehr Beteiligung und Mitsprache der Beschäftigten eher mit Skepsis. Trotz des steigenden Professionalisierungsdrucks in ihrer Arbeit und des bestehenden Bedarfs der Beschäftigten nach mehr Selbstorganisation und Selbststeuerung (vgl. 322ff.), kennt die Mehrheit der Betriebsräte die sich ihnen durch das Betriebsverfassungsgesetz bietenden Möglichkeiten zur Beteiligung der Arbeitneh-

mer/innen zur Unterstützung ihrer Arbeit nicht oder sie nutzen diese eher ungenügend.<sup>41</sup> Und selbst in jenen Betrieben, in denen sie mit den Gewerkschaften Beteiligungsstrategien in tarifpolitischen Auseinandersetzungen erfolgreich durchgeführt haben, nimmt die Mehrheit der Betriebsräte/innen diese Erfahrungen nicht zum Anlass, ihre eigenen Praxismuster zu verändern (vgl. Haipeter 2010: 18). Bevor also die betrieblichen Akteure durch die Hauptamtlichen von der Wichtigkeit und Richtigkeit eines Wechsels ihrer traditionellen Stellvertreterpolitik hin zu einer aktivierenden Beteiligungsstrategie überzeugt und motiviert werden können, bedarf es zunächst einer Klärung gegenseitiger Handlungsanforderungen und Erwartungshaltungen, ggf. auch unterschiedlicher Interessen. In diesen Auseinandersetzungen wird die direkte Kommunikation eine zentrale Rolle spielen (vgl. Frerichs, J. 2002: 8; Phyl 2008: 132f.). Allein „mit Charisma und Autorität und ohne gelungene Diskurse“ (Prott / Keller 1997: 294), lassen sich derartige Austauschprozesse über die Neugestaltung zukünftiger Formen der Zusammenarbeit nicht führen. Im Gegenteil, gerade der Anspruch auf beteiligungsorientierte Politikformen erfordert von den haupt- wie ehrenamtlichen Akteuren die Veränderung ihrer eigenen Arbeitsstrukturen, z.B. die Verschiebung von Ressourcen- und Machtverteilungen und die Korrektur von Verhaltensroutinen, Rollenmustern und Selbstdefinitionen (vgl. Buggeln 2009). Insofern ist davon auszugehen, dass sich dieser Wandlungsprozess nicht bruchlos und konfliktfrei gestalten lässt, was die Notwendigkeit höherer Kompetenzen der gewerkschaftlichen Akteure im Bereich der Moderation, des Dialogs und des Umgangs mit Konflikten erneut unterstreicht (vgl. Prott / Keller 1997: 294f.; Frerichs, J. 2002: 11).

Genau an dieser Stelle liegt der organisationspolitische Kern des hier vorgestellten Organisationsentwicklungsprojekts der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen. Es ist der Versuch, unter Beteiligung der ehrenamtlichen Akteure, die Verwaltungsstellenarbeit zu re-

---

<sup>41</sup> Mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 erhielten die Betriebsräte die Möglichkeit, den Beschäftigten in rechtlich abgesicherter Form eine aktive Rolle in der Interessenvertretungsarbeit einzuräumen. Auf der Basis einer freiwilligen Betriebsvereinbarung können nach § 28a BetrVG bestimmte Mitbestimmungsaufgaben an betriebliche Arbeitsgruppen vergeben werden, die mit dem Arbeitgeber eigene Vereinbarungen aushandeln können. Auf der Grundlage des § 80 Abs. 2, Satz 3 des BetrVG ist es möglich, Beschäftigte als sachkundige Auskunftspersonen in wichtige betriebliche Gestaltungsprozesse einzubeziehen. Zudem wurde durch § 75 Abs. 2 die Förderung der Eigeninitiative der Beschäftigten erleichtert; durch § 92a BetrVG wurden Initiativ- und Beratungsrechte ausgebaut und durch § 87 Abs. 1 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung von Gruppenarbeit eingeräumt. Nach den Daten der WSI-Betriebsrätebefragung 2007 war das Recht, Beschäftigte als Sachkundige zu beteiligen, nur 28% der Betriebsräte bekannt, davon nutzen 18% diese Möglichkeit. Das Recht, Arbeitsgruppen mit Beschäftigten zu bilden, war 35% bekannt, davon nutzten nur 14% diese Möglichkeit. Mit zunehmender Betriebsgröße steigen sowohl Kenntnis als auch Nutzung der neuen Beteiligungsinstrumente (vgl. [http://www.boeckler.de/img\\_inhalt/impuls\\_grafik\\_2008\\_14\\_2.gif](http://www.boeckler.de/img_inhalt/impuls_grafik_2008_14_2.gif)).



flektieren, neue Wege der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten/innen und Vertrauensleuten zu entwickeln und diese in der Praxis umzusetzen. Mit dem Fokus auf die Arbeit der Verwaltungsstelle handelt es sich in erster Linie um einen nach innen auf die eigenen organisatorischen und politischen Prozesse ausgerichtete Entwicklung. Bei Erfolg soll das beteiligungsorientierte Verfahren auch auf andere Gliederungen der Organisation ausgeweitet werden. Damit besitzt dieser Versuch eine modellhafte Bedeutung für die Erneuerung der Gewerkschaften, in diesem Fall der IG Metall.

## **1.2 Die Ausgangssituation der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen zu Beginn des Organisationsentwicklungsprojekts**

Die Verwaltungsstelle ist als mikropolitische Handlungsebene aufgrund ihrer funktionellen Verzahnung mit den Betrieben die zentrale Schnittstelle zur Realisierung der Reformpolitik der Gewerkschaften. Dennoch bleibt ihre Situation in der gewerkschaftlichen wie wissenschaftlichen Debatte noch zu unbestimmt. Im zweiten Teil dieses Kapitels soll daher am Beispiel der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen eine Ist-Stand-Analyse vorgenommen werden, um in Ergänzung zur allgemeinen Situation der Gewerkschaften explizit den Fokus auf die Verfassung der örtlichen Gewerkschaftsarbeit und den Konsequenzen für ihre Erneuerung zu legen. Es handelt sich hierbei ausdrücklich um eine beispielhafte empirische Analyse anhand des Bremer Fallbeispiels, deren Ergebnisse sich nicht ohne weiteres auf die Situation aller gewerkschaftlichen Verwaltungsstellen der IG Metall übertragen lassen. Die Bedingungen der Arbeit und deren Einflussfaktoren sind zu unterschiedlich, als dass hier eine Allgemeingültigkeit unterstellt werden könnte. Dennoch werden Grundproblematiken und Problemtendenzen erkennbar, die in unterschiedlichen Ausprägungen für viele gewerkschaftliche Gliederungen gelten dürften und die den Ausschlag dafür gaben, dass die Verwaltungsstellenleitung der IG Metall Bremen der Durchführung eines beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprojekts zustimmte.

Mit einer kurzen Verortung der Verwaltungsstelle im Aufbau der IG Metall werden zunächst Informationen über den Organisationsbereich der Verwaltungsstelle Bremen verknüpft. Beschrieben werden Veränderungen der Betriebs- und Branchenstruktur sowie der Beschäftigungssituation, die sich unter anderem in der Mitgliederentwicklung wider-

spiegeln. In der anschließenden Darstellung der Verwaltungsstellenarbeit und den an sie gestellten Anforderungen spielt insbesondere das Kooperationsverhältnis zu den betrieblichen Funktionären eine wichtige Rolle. Die verwendeten Zahlen, Daten und Beschreibungen sind eine Zusammenstellung aus der Dokumentenanalyse, die ich zu Beginn des Projekts erarbeitet habe und einer im Vorfeld des Organisationsentwicklungsprojekts entstandenen Regionalstudie, an deren Erstellung ich beteiligt war. Beide Dokumente basieren vor allem auf Geschäftsberichten der Verwaltungsstelle der letzten zehn Jahre, auf Protokollen sowie auf Interviews mit dem Ersten Bevollmächtigten der Verwaltungsstelle Bremen.

### **1.2.1 Die IG Metall Verwaltungsstelle Bremen**

Der Aufbau der IG Metall spiegelt sich in einer dreigliederten Struktur wider.<sup>42</sup> Diese ist aufgeteilt in die örtliche Ebene (Verwaltungsstellen), die überregionale Ebene (Bezirke)<sup>43</sup> und die Bundesebene (Vorstand)<sup>44</sup>. Alle drei Ebenen sind wechselseitig miteinander verbunden. Der demokratische Anspruch der Organisationsstruktur legitimiert sich formal in der Rückkopplung der Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse mit den Gewerkschaftsmitgliedern. Ausgangspunkt des Einflusses der Gewerkschaftsmitglieder bilden die Delegiertenversammlungen auf der örtlichen Ebene: Die Gewerkschaftsmitglieder der Verwaltungsstelle wählen ihre Vertreter/innen für die Delegiertenversammlung, die ma-

---

<sup>42</sup> Zum Aufbau der IG Metall und zur Struktur und satzungsmäßiger Stellenwert der Ortsebene und ihrer Gremien vgl. Bundesmann-Jansen / Frerichs, J. 1995: 161ff.; auch Satzung der IG Metall, sie ist verfügbar unter [http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-DD93D783/internet/docs\\_ig\\_metall\\_xcms\\_30207\\_\\_2.pdf](http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-DD93D783/internet/docs_ig_metall_xcms_30207__2.pdf)

<sup>43</sup> Die IG Metall ist bundesweit in sieben Bezirke unterteilt. Jeder Bezirk wird von einer Bezirksleitung geführt, die den Weisungen des Vorstands untersteht. Die Bezirkssekretäre werden vom Vorstand eingestellt. Einmal im Jahr tagt die Bezirkskonferenz und befasst sich mit laufenden tariflichen, organisatorischen und gewerkschaftspolitischen Fragen. Die Bezirke führen die Tarif-, Lohn- und Gehaltsverhandlungen für ihr Gebiet. Die bezirkliche Tarifkommission, bestehend aus Mitgliedern der vom Geltungsbereich eines Tarifvertrags erfassten Betriebe und Vertreter/innen der Verwaltungsstellen, berät über tarifpolitisch anstehende Fragen, wie z.B. Kündigung von Tarifverträgen, Aufstellung von Tarifforderungen, Annahmen eines Verhandlungsergebnisses, Beantragung eines Streiks.

<sup>44</sup> Der Vorstand der IG Metall besteht aus dem/der Ersten und Zweiten Vorsitzenden, einem/r Hauptkassierer/in, vier weiteren geschäftsführenden und neunundzwanzig ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern. Die Aufgabe des Vorstands ist es, die Beschlüsse des Gewerkschaftstages umzusetzen, Tarifverträge zu kündigen, Tarifabschlüsse zu bestätigen und über Urabstimmungen und Streiks zu entscheiden. Alle vier Jahre beruft der Vorstand den Gewerkschaftstag ein. Dort wählen die Delegierten den Vorstand und den Kontrollausschuss, beschließen die Satzung und legen die Gewerkschaftspolitik der nächsten Jahre fest. Das höchste Entscheidungsorgan zwischen den Gewerkschaftstagen ist der Beirat. Er setzt sich aus Vertretern und Vertreterinnen der Bezirke und den Mitgliedern des Vorstandes zusammen.

ximal viermal im Jahr einberufen wird. Auf Delegiertenversammlungen werden alle endgültigen Entscheidungen über die Gewerkschaftsangelegenheiten der Verwaltungsstelle getroffen, zudem werden dort die Mitglieder des Ortsvorstands, die Vertreter/innen für die bezirkliche Tarifkommission, für die Bezirkskonferenz und den Gewerkschaftstag gewählt.<sup>45</sup> Die Leitung der Verwaltungsstelle obliegt dem Ortsvorstand. Bestehend aus haupt- und ehrenamtlichen Funktionären besteht seine Aufgabe darin, Beschlüsse der Delegiertenversammlung durchzuführen, Vertrauensleute-, Betriebsrats-, Jugend- und Auszubildendenvertretungs- und Aufsichtsratswahlen zu unterstützen und deren Arbeit zu fördern. Weiterhin führt der Ortsvorstand nach Weisung des Vorstands die Tarif-, Lohn- und Gehaltsbewegungen vor Ort durch und ist verantwortlich für die Bildung und Förderung der Arbeitskreise und Ausschüsse in der Verwaltungsstelle. Die Verwaltungsstelle besteht aus einem/r Ersten und Zweiten Bevollmächtigten, einer/n Kassierer/in, welche die Geschäfte des Ortsvorstands führen und dem Verwaltungsstellenpersonal, das sich aus hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären/innen und Verwaltungsangestellten zusammensetzt (vgl. Bundesmann-Jansen / Frerichs, J. 1995: 161ff.; Asshoff 2003: 212). Um die Planungen der Verwaltungsstellenarbeit besser aufeinander abzustimmen und ihre Verbindlichkeit zu erhöhen, ist von jeder Verwaltungsstelle jährlich ein Geschäftsplan zu erstellen und dem IG Metall Vorstand vorzulegen. Darin sind die Zielsetzungen, deren Verknüpfung mit den verschiedenen Arbeitsbereichen und der Einsatz zur Verfügung stehender Ressourcen der Verwaltungsstelle zu konkretisieren.

Die IG Metall Verwaltungsstelle Bremen ist eine Flächenverwaltungsstelle. Sie umfasst die Stadt Bremen sowie die Landkreise Verden/Rotenburg und Osterholz/Scharmbeck. Der Schwerpunkt der Betriebe liegt im Stadtbereich, in dem auch die Verwaltungsstelle angesiedelt ist; im Umland bestehen drei Nebenstellen, deren Arbeit auf einer selbst tragenden ehrenamtlichen Infrastruktur basiert und in der Regel von Betriebsräten aus umliegenden Betrieben ge(währ)leistet wird. Die Branchenstruktur der IG Metall Bremen

---

<sup>45</sup> Bei der IG Metall bricht sich das Repräsentations- und Delegationsprinzip vor allem an dem Status der Bezirksleitungen. Sie werden nicht gewählt, sondern vom Vorstand bestimmt. Diese Struktur wird mit den Kontroll- und Steuerungsansprüchen der Organisation begründet. Vor allem die Tarifpolitik unterliegt damit letztlich der Steuerung und Regulierung durch den Vorstand (vgl. Asshoff 2003: 212f.).

umfasst die Eisen- und Stahlindustrie, die Metallindustrie, das Handwerk, die Holz- und Kunststoffindustrie sowie die Textilindustrie.<sup>46</sup>

**Tabelle 1:**  
**Branchenübersicht bezogen auf den Organisationsbereich der IG Metall Bremen**

Branche	Betriebe	Beschäftigte	Anzahl Arbeiter
Herstellung von Metall Erzeugnissen	37	1.544	1.134
Maschinenbau	61	7.912	2.536
Herstellung v. Geräten der Elektrizitätserzeugung	30	3.379	1.778
Medizin-, Mess-, Steuer-, Regeltechnik, Optik	20	1.190	379
Fahrzeugbau	27	22.853	15.208
darunter Schiffbau	13	1.335	895
Eisen- und Stahl	1	3.963	Keine Angabe <sup>47</sup>
Textil- und Bekleidungsindustrie	6	1.282	736
Holzgewerbe	7	352	230
Gesamt	189	42.475	22.001

(Quelle: Statistisches Landesamt Bremen, Statistische Berichte 2006 aus: Regionalstudie 2007:15)

Anfang 2007 weist die Statistik der Verwaltungsstelle einen Organisationsgrad von 28.115 Gewerkschaftsmitgliedern aus. Die Delegiertenversammlung besteht aus 172 Gewerkschaftsmitgliedern, die in fünfundzwanzig Betrieben und regionalen Mitgliederversammlungen gewählt werden; allein 65 Delegiertenmandate entfallen auf den größten Betrieb im Organisationsbereich der Verwaltungsstelle, Daimler. Der Ortsvorstand umfasst dreizehn Mitglieder. Neben dem Ersten und der Zweiten Bevollmächtigten besteht er aus elf ehrenamtlichen Funktionären, in der Regel Betriebsräte/innen, vorzugsweise Betriebsratsvorsitzende aus für den Organisationsbereich der IG Metall strategisch wichtigen Betrieben, sowie Vertreterinnen aus dem Gremienbereich der Verwaltungsstellenarbeit, wie dem Ortsjugendausschuss, dem Senioren-Arbeitskreis und dem Erwerbslosen-Arbeitskreis. Zu den regelmäßigen Sitzungen findet einmal im Jahr eine dreitägige Klausurtagung des Ortsvorstands statt, um die Hauptleitlinien der Arbeit, die Geschäftspläne und die inhaltlichen Schwerpunkte der Verwaltungsstellenarbeit zu diskutieren und abzu-

<sup>46</sup> Das Land Bremen umfasst die Organisationsbereiche der IG Metall Bremen und Bremerhaven. Spezifische Zahlen, die nur den Organisationsbereich der IG Metall Bremen abbilden, sind über das Statistische Landesamt nicht zu ermitteln, ebenso fehlen gesonderte Angaben zur Eisen- und Stahlbranche.

<sup>47</sup> Spezifische Angaben zur Eisen- und Stahlbranche waren über das Statistische Landesamt nicht zu ermitteln.

stimmen. In der Verwaltungsstelle sind zum Zeitpunkt der Erhebung ein Erster Bevollmächtigter, der zugleich die Funktion des Kassierers ausfüllt, eine Zweite Bevollmächtigte, sechs hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre, eine Jugendprojektsekretärin und neun Verwaltungsangestellte beschäftigt, davon sechs in Vollzeit, zwei in Teilzeit und eine in Elternzeit.

## **1.2.2 Veränderungen im Organisationsbereich der Verwaltungsstelle**

In den letzten 15 Jahren hat sich der wirtschaftliche Schwerpunkt Bremens erheblich verschoben: Während der Stellenwert des Dienstleistungssektors stetig anwächst, besitzt der Schiffbau keine zentrale Bedeutung mehr, Großbetriebsstrukturen im Sektor Elektrotechnik mit hohen gewerblichen Anteilen sind zugunsten der Zunahme von Angestelltentätigkeiten zurückgegangen und viele traditionelle Betriebe des Maschinenbaus haben an Beschäftigung und Bedeutung verloren. Dennoch bleibt die Industrie eine ausschlaggebende Größe der Bremer Gesamtwirtschaft. Dies vor allem, weil durch den Standort von Daimler der Automobilindustrie eine herausgehobene Stellung zukommt. So umfasst im Jahre 2006 die Anzahl der dort beschäftigten Arbeitnehmer/innen über 27% der Beschäftigten des verarbeitenden Gewerbes der Stadt Bremen (vgl. Jahreswirtschaftsbericht 2005-2007 des Landes Bremen). Aufgrund der Verflechtung mit anderen Branchen sind zudem zahlreiche Zulieferunternehmen, Automobilversorger, Werkstätten und andere Dienstleister in der Stadt und im Umland von der Automobilindustrie abhängig (vgl. Rippe/Tholen 2007: 23). In den von der IG Metall zu betreuenden Branchen ist die Beschäftigungsentwicklung seit Jahren rückläufig. Bezogen auf die 50 größten Betriebe sank die Anzahl der Beschäftigten von 44.998 im Dezember 2002 auf 39.787 im Mai 2006 um fast 12% (vgl. Regionalstudie 2007: 16). Dies betrifft vor allem die Entwicklung der Automobilindustrie. In dem oben angegebenen Zeitraum sank dort die Beschäftigung um knapp 15%, von 18.911 auf 16.138 Arbeitnehmer/innen; dazu kommt der Arbeitsplatzverlust im Bereich der Zulieferer um 14% von 21.357 auf 18.355 Beschäftigte (vgl. 20f.). Da die traditionellen Zulieferbetriebe aufgrund neuer Markt- und Wettbewerbsbedingungen vom Markt verdrängt oder von einem Zulieferkonzern aufgekauft werden, haben sich zudem die Arbeitsbedingungen in der Automobilbranche verändert: Die Anzahl der gewerblichen Arbeitnehmer/innen nimmt „im oberen Bereich der Pyramide stark ab und [...] im unteren Bereich in Verbindung mit einer Zunahme instabiler, schlecht bezahlter Arbeit

erheblich zu“ (Rippe/Tholen 2007: 17), während sich im Bereich der Produktion und Arbeitsorganisation ein Wandel in den Qualifikationsstrukturen der Beschäftigten vollzieht, der zu einer „Akademisierung bei den KFZ-Herstellern führt“ (ebd.). Zeitgleich unterliegt auch die Eisen- und Stahlbranche einem erheblichen Veränderungsdruck. Der im Organisationsbereich der IG Metall Bremen einzige Betrieb dieser Branche, die Stahlwerke Bremen, jetzt Arcelor Mittal, geriet 2002 in eine Unternehmenskrise, in deren Folge durch erhebliche betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen eine drohende Standort-schließung abgewendet werden konnte (vgl. Buggeln 2009; Fallbeispiel Arcelor Mittal). Auch wenn durch die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung betriebsbedingte Kündigungen unter anderem durch Altersteilzeit, Abfindungen oder die Bildung eines Personalpools verhindert werden konnten, sank der Beschäftigtenanteil im Werk bis zum Mai 2006 um 18% von 4.808 auf 3.963 Beschäftigte (vgl. Regionalstudie 2007: 19). Im Gegensatz zu diesen einschneidenden Entwicklungen verlief der Beschäftigungsabbau im Bereich der Elektro- und Elektronikbranche zwischen den Einzelbetrieben uneinheitlicher und fiel vergleichsweise geringer aus. Hier reduzierten sich die Beschäftigtenzahlen im ausgewiesenen Zeitraum um 8% von 4.845 auf 4.475 Arbeitsplätze (vgl. 20). Zeichneten sich auch in der Luft- und Raumfahrtindustrie Beschäftigungsverluste ab, so steht hier vor allem der hohe Wertschöpfungsanteil im Bereich von Forschung und Entwicklung als zukunftsfähige Ressource im Mittelpunkt des Interesses. Mittlerweile entfallen etwa drei Viertel aller bremischen Industriebeschäftigten im F&E-Bereich auf diesen Wirtschaftssektor (vgl. Jahreswirtschaftsbericht 2005-2007 des Landes Bremen). Auffällig ist auch hier die enge Verflechtung zwischen Endproduzenten und Zulieferbetrieben. Bezogen auf die Region Bremen und am Beispiel der drei zentralen Betriebe der Luft- und Raumfahrtindustrie – Airbus-Deutschland GmbH, EADS Space Transportation sowie das mittelständische Unternehmen Orbitale Hochtechnologie Bremen (OHB) – wird die Anzahl der Stammebelegschaft aus dem jeweiligen Unternehmen mittlerweile von der Anzahl der Beschäftigten aus dem Zulieferbereich übertroffen. So betrug im Jahre 2003 die Mitarbeiterrelation für das Airbus-Werk Bremen 1 zu 1,5 Zulieferer, bei EADS 1 zu 1,6 Zulieferer und bei OHB 1 zu 1,3 Zulieferer (vgl. Tholen / Scheckerka 2003). Anhand dieser Entwicklung wird die Bedeutung der zumeist klein- und mittelständischen Zulieferbetriebe für den Organisationsbereich der IG Metall sichtbar.

### 1.2.3 Strukturelle Defizite und Verluste in der Mitgliederentwicklung

Mit den Beschäftigungsverlusten sinkt auch der Mitgliederbestand der Verwaltungsstelle Bremen seit Jahren beständig; in den letzten zwölf Jahren reduzierte er sich um 8.627 Gewerkschaftsmitglieder:

**Tabelle 2: Mitgliederentwicklung der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2007 <sup>48</sup>
<b>Mitglieder gesamt</b>	36.742	35.644	35.183	34.844	34.085	33.988	33.522	32.809	31.789	28.115
<b>davon Vollbeitragszahler</b>	26.351	24.912	24.683	24.335	23.842	24.839	24.615	24.004	23.035	17.868

(Quellen: Geschäftsberichte IG Metall Bremen; Regionalstudie 2007: 25ff.)

Zum Zeitpunkt der Erhebung im Januar 2007 waren 28.115 Gewerkschaftsmitglieder in der IG Metall Bremen organisiert, davon 18% Rentner-/Vorruheständler/innen; 9% Erwerbslose, 7% Jugendliche unter 26 Jahren, 9% Frauen, 11% Angestellte und 6% Mitgranten/innen. Der Anteil der Vollbeitragszahler lag bei 64 Prozent.<sup>49</sup> Die meisten Mitgliederverluste sind im Bereich der gewerblichen Arbeitnehmer/innen zu verzeichnen. Demgegenüber bleiben die Angestellten, Frauen, Auszubildenden und Jugendlichen gemessen an ihrem Beschäftigtenanteil weiterhin deutlich unterrepräsentiert. Vor dem Hintergrund anwachsender Tätigkeitsbereiche außerhalb der industriellen Produktionsarbeit und der Tatsache, dass in den von der IG Metall zu betreuenden Branchen bereits 2006 nur noch die Hälfte der Beschäftigten gewerbliche Arbeitnehmer waren, ist es der Verwaltungsstelle nicht gelungen, diesem Strukturwandel in der Mitgliederentwicklung zu folgen. Weder konnten sie sich für neue soziale Gruppen und Interessenlagen öffnen, noch sich betrieblich dort verankern, wo der zunehmend größer werdende Teil der Beschäftigung entsteht: im Angestellten- und Dienstleistungsbereich. Auf der anderen Seite verliert die Verwaltungsstelle Bremen gerade in ihren gewerkschaftlichen Hochburgen

<sup>48</sup> Zum Zeitpunkt der Erhebung lag noch keine dezidierte Aufschlüsselung der Mitgliederzahlen für den Berichtszeitraum 2004 bis 2006 vor.

<sup>49</sup> Die 28.115 Gewerkschaftsmitglieder der Verwaltungsstelle Bremen teilen sich auf in: 25.538 Männer, 2.577 Frauen, 17.092 Arbeiter, 3.233 Angestellte, 1.868 Jugendliche unter 26 Jahren, 1.794 Mitgrant/innen, 4.982 Rentner-/Vorruheständler/innen und 2.620 Erwerbslose (vgl. Mitgliederstatistik der IG Metall Bremen 2007).

Mitglieder, verzeichnet jedoch in neu organisierten Klein- und Mittelbetrieben ohne gewerkschaftliche Tradition und oftmals ohne Interessenvertretungsstrukturen leichte Zuwächse (vgl. Geschäftsbericht IG Metall Bremen 2000/2003). Daraus resultieren unterschiedliche Anforderungen und Bedingungen an die Betreuungs- und Unterstützungsleistung der Verwaltungsstelle.

**Tabelle 3: Organisationsgrade nach Betriebsgrößen (2006)**

Betriebsstruktur / Beschäftigtenanzahl	< 50	50 - 99	100 - 299	300 - 999	999 - 5.000	> 5.000	Keine Angaben	Summe
Zahl der Betriebe	57	52	38	14	5	1	44	211
Beschäftigte	1.711	3.635	6.294	7.509	11.660	14.819	-	-
Mitglieder	501	971	1.518	1.784	3.958	10.366	1.906	21.004
Organisationsgrad	29,3%	26,7%	24,1%	23,8%	33,9%	70%	-	-

(Quellen: Mitgliederdatenbasis IG Metall, Februar 2006; Regionalstudie 2007: 30)

Mit Blick auf die Verteilung der Organisationsgrade in den Betrieben fällt auf, dass knapp die Hälfte aller betriebsangehörigen Gewerkschaftsmitglieder in dem größten Betrieb, Daimler, beschäftigt sind; fast zwei Drittel aller Mitglieder verteilen sich auf die drei größten Betriebe der Verwaltungsstelle. Zudem ist bemerkenswert, dass der Organisationsgrad in den Klein- und Handwerksbetrieben unter 50 Beschäftigten mit fast 30% Gewerkschaftsmitgliedern höher liegt als in den Betrieben der drei nächsten Kategorien mit 50 bis 999 Beschäftigten. Diese Zahlen belegen: trotz der Abhängigkeit der Verwaltungsstelle von den Großbetrieben als Mitglieder- und Mobilisierungszentren gewinnt der Bereich der Klein- und Mittelbetriebe für die gewerkschaftliche Arbeit eine zunehmend wichtige Bedeutung. Seit Ende der 1990er Jahre verstärkt die Verwaltungsstelle Bremen ihre Anstrengungen, den Organisationsgrad in den Klein- und Mittelbetrieben zu erhöhen und die Betriebsbetreuung zu verbessern.<sup>50</sup> Dazu gehörten mehrtägige Betriebsratsklausuren, ergänzt durch Seminare zur Erkennung und Bearbeitung von Schwerpunktaufgaben im Betrieb (vgl. Geschäftsbericht IG Metall Bremen 1994/1999). Zudem kam es durch die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes seit 2001 in einer Vielzahl von Betrie-

<sup>50</sup> Lt. dem Geschäftsbericht der IG Metall Bremen 1994-1999 erhöhte sich die Zahl in diesem Zeitraum der Betriebsräte von 459 auf 674. Diese Entwicklung führte aber nicht zu einer Steigerung des Organisationsgrades unter den Betriebsräten. Dieser fiel sogar von 80,4 % auf 74,1 %.



ben erstmals zu Betriebsratswahlen, was die Anzahl unorganisierter Betriebsräte/innen im klein- und mittelbetrieblichen Bereich weiter erhöhte.<sup>51</sup> Je mehr die Entwicklung gewerkschaftlicher Mitgliedschaft und der Aufbau betrieblicher Interessenvertretungsstrukturen im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe in den organisationspolitischen Fokus rücken, vergrößert sich die Bandbreite der Wirtschaftszweige, der Unternehmensformen und der Betriebsgrößen im Organisationsbereich der Verwaltungsstelle und erschwert eine einheitliche gewerkschaftliche Arbeit und Betriebspolitik. In der Praxis finden sich sowohl Krisenbetriebe und Betriebe mit dauerhaft guter Auftragslage und hohen Gewinnen in einem Tarifgebiet vereint. Dies führt zu Konflikten zwischen den Interessen der Beschäftigten wie auch unter den betrieblichen Funktionären und stellt die Verwaltungsstelle vor die schwierige Aufgabe, die Perspektiven und Möglichkeiten der kleineren Betriebe mit denen der Großbetriebe, vor allem mit denen des „großen Tankers“ Daimler, stetig neu auszutarieren (vgl. Geschäftsbericht IG Metall Bremen 2000/2003).

#### **1.2.4 Probleme in der Mitgliederwerbung, Mitgliederbindung und Gremienarbeit**

Um die betriebliche Präsenz zu verbessern und den Mitgliederschwund zu stoppen, versucht die Verwaltungsstelle Bremen seit Jahren, ihre Mitgliederwerbung und Mitgliederbindung durch unterschiedliche Kampagnen, Ideen und Projekte<sup>52</sup> zu beleben (vgl. ebd.). All diese Maßnahmen und Vorhaben haben bisher keinen nennenswerten Erfolg erbracht oder fanden keine oder nur eine zeitlich begrenzte Umsetzung. Einzig durch die Einsetzung einer Schwerpunktsekretärin im Jugendbereich und die Fokussierung eines Teils der Verwaltungsstellenarbeit auf die Betreuung und Mitgliederwerbung in Zulieferbetrieben der Automobilindustrie gelang es, die Arbeit in diesen Bereichen systematischer aufzu-

---

<sup>51</sup> Über die Anzahl der Betriebsräte kann die Verwaltungsstelle keine genauen Angaben machen. Aufgrund mangelhafter Rückmeldungen aus den Betrieben sind die vorliegenden Zahlen unvollständig.

<sup>52</sup> Dazu gehör(t)en unter anderem: Kampagnen des IG Metall Vorstands mit intensiven Werbetrainings und der Entwicklung von Werbeprogramme in den Schwerpunktbetrieben; Benennung von Mitgliederentwicklungsbeauftragten in Betrieben; Einführung monetärer Werbepremien und Einrichtung eines Rückholteams in der Verwaltungsstelle. (vgl. Geschäftsberichte IG Metall Bremen 1994-1999; 2000/2003) Bezogen auf die Verbesserung der Mitgliederbindung wurden z.B. persönliche Anschreiben zu bestimmten Anlässen, wie Jubiläum oder Beendigung der Ausbildung versendet, die Einführung eines langen Dienstleistungsabends oder eine engere Kooperation mit anderen Institutionen, wie dem Mieterbund, der Verbraucherzentrale, der Schuldnerberatung diskutiert (vgl. ebd.).

bauen, zu stabilisieren und Erfolge in der Mitgliederwerbung zu erzielen. Eines der Hauptprobleme in der Mitgliederentwicklung wird in dem Fehlen einer von Seiten der Betriebsräte und der Verwaltungsstelle betriebenen systematischen Werbung gesehen. Mit wenigen Ausnahmen herrscht in den Betrieben keine ausgeprägte Bereitschaft, die Mitgliederwerbung in die Alltagsarbeit mit einzubinden. In der Regel werden Beschäftigte zu gegebenen Anlässen, z.B. bei Tarifaueinandersetzungen, in betrieblichen Krisensituationen oder auch bei Einstellungen, wenn sich der Betriebsrat neuen Beschäftigten oder Auszubildenden als Gremium vorstellt, auf eine Gewerkschaftsmitgliedschaft angesprochen. Erfolgt daraufhin keine Reaktion, sind weitere Werbungsversuche nicht vorgesehen. Zwar wird die Mitgliederwerbung von den betrieblichen Funktionären als wichtig erachtet, aber aus Angst, auf Ablehnung zu stoßen, trauen sich die meisten von ihnen nicht mehr, Beschäftigte direkt anzusprechen. Vor allem im Angestelltenbereich empfinden viele Funktionäre diese Aufgabe als frustrierend (vgl. dazu Kapitel 3).

Eine weitere Möglichkeit, Mitglieder zu binden oder neue Mitglieder zu werben, bietet die gewerkschaftliche Gremienarbeit. Neben den politischen Entscheidungsorganen bestehen in der Verwaltungsstelle Bremen eine Vielzahl unterschiedlicher, ehrenamtlich getragener Personengruppen oder Arbeitskreise<sup>53</sup>, deren Aufgabe es ist, durch Informations- und Erfahrungsaustausch eine für die Mitglieder- und Beschäftigungsgruppen spezifisch ausdifferenzierte Gewerkschaftspolitik zu formulieren.<sup>54</sup> Doch die Bemühungen der Ehrenamtlichen und der Gewerkschaftssekretäre, die Beschäftigten aus den Betrieben über das Angebot inhaltlicher Mitarbeit anzusprechen und zu aktivieren, bleiben seit Jahren erfolglos. So lösten sich aus Mangel an Interesse in den letzten Jahren der Frauen-, der Referenten- und der Handwerksausschuss<sup>55</sup> auf. Auch gelingt es den meisten (noch)

---

<sup>53</sup> Laut Organigramm existieren in der Verwaltungsstelle folgende Arbeitskreise bzw. Personengruppen: Vertrauenskörperleitung, Betriebsräte, Ortsjugendausschuss, Netzwerk Angestellte, Arbeitskreis Senioren, Arbeitskreis Erwerbslose „Stadt“ und Arbeitskreis Erwerbslose „Nord“, Just-in-Time-Arbeitskreis der Automobilzulieferer, Ausländische Arbeitnehmer, Arbeits- und Gesundheits- und Umweltschutz, Bildungsbeauftragte und Referenten, Alternative Fertigung, Geschichte, Berufliche Bildung; Holz- und Kunststoff, Handwerk, Zulieferer und Entgeltrahmenabkommen (ERA) für die Einführung des Tarifvertrags in der Metall und Elektroindustrie (vgl. Organigramm der IG Metall Bremen; Stand 01/2006).

<sup>54</sup> siehe Richtlinie der IG Metall zu Mitgliedergruppen. Sie ist verfügbar unter: [http://www.igmetall-bbs.de/fileadmin/user/Dokumente/betriebspolitik/richtlinie\\_mitgliedergruppen.pdf](http://www.igmetall-bbs.de/fileadmin/user/Dokumente/betriebspolitik/richtlinie_mitgliedergruppen.pdf)

<sup>55</sup> Die verbleibenden Mitglieder des Ortsfrauenausschusses wechselten in die DGB-Frauenarbeit. Die noch aktiven Referenten/innen bilden mit den Bildungsobleuten aus den Betrieben zusammen den Arbeitskreis Bildungsarbeit. Statt einer Reaktivierung des Handwerksausschusses entschied sich die Verwaltungsstelle für die Gründung eines Projektteams bestehend aus Hauptamtlichen und Verwaltungsangestellten. Ziel ist es, den Aufbau betrieblicher Strukturen in Klein- und Mittelbetrieben zu fördern und den Organisationsgrad in diesem Bereich weiter zu erhöhen (vgl. Interview PS D).

bestehenden Personengruppen und Arbeitskreisen nicht (mehr), die betrieblichen Diskussionen maßgeblich zu beeinflussen und zur Belebung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik beizutragen (vgl. Interview PS D). Doch dieses Problem reduziert sich in keiner Weise nur auf die Arbeitskreise oder Personengruppen. Vielmehr zeigt sich darin die Tendenz einer allgemeinen Ermüdung der Bereitschaft der Mitglieder und der betrieblichen Funktionäre, sich innerhalb der Verwaltungsstelle aktiv zu beteiligen. Dies führt zu einer Entfremdung zwischen Basis und Organisation, die sich auch in der Arbeit zentraler gewerkschaftlicher Entscheidungsorgane, wie z.B. dem Ortsvorstand, zeigt. Zählt die Arbeit dieses Gremiums als wichtigste Voraussetzung zur Veränderung und Koordination der Gewerkschafts- und Betriebspolitik, so zeigt sich in der Praxis, dass größtenteils nur das Tagesgeschäft bewältigt wird, während für intensive inhaltliche Auseinandersetzungen und strategische Planungen kaum Raum und Zeit bleiben. Damit gehen auch vom Ortsvorstand kaum noch aktive Impulse für die Verwaltungsstellenarbeit aus und dies, obwohl seine Mitglieder einen hohen Einfluss auf die Betriebs- wie auf die Verwaltungsstellenpolitik besitzen.

### **1.2.5 Wachsende Entfremdung im Verhältnis zwischen Betrieben und Verwaltungsstelle**

Während Betriebsräte der Großbetriebe immer weniger Einfluss auf die Arbeit der Verwaltungsstelle ausüben, wächst die Tendenz, ein auf den Betrieb bezogenes gewerkschaftliches Eigenleben zu führen. Diese Autonomie in der Betriebspolitik erscheint mit Blick auf die Arbeitsbelastungen der Gewerkschaftssekretäre zunächst unproblematisch, zumal Betriebsräte dort in der Regel selbst über umfassende fachliche wie personelle Ressourcen verfügen, die die Kapazitäten der Verwaltungsstelle überschreiten. Aber eine solche Arbeitsteilung erweist sich nur dann als wünschenswert, wenn zwischen den Akteuren eine vertrauensvolle, zumeist langjährige Zusammenarbeit besteht und die betrieblichen Funktionäre über verschiedene Ämter in die Gremienarbeit der Verwaltungsstelle eingebunden sind (vgl. Bundesmann-Jansen / Frerichs, J. 1995: 196). Geht diese Autonomie aber mit einer Abschottung gegenüber der Organisation einher, z.B. aufgrund persönlicher Machtkalküle oder inhaltlicher Differenzen mit Gewerkschaftspositionen, wird die gewerkschaftliche Unterstützung der Verwaltungsstelle von den Betriebsräten entwe-

der als Einmischung abgelehnt, oder sie wird zunehmend auf eine, am betrieblichen Bedarf ausgerichtete Service- und Dienstleistung reduziert. Damit verliert die Verwaltungsstelle nachhaltig an politischem Einfluss auf die Betriebe. Verstärkt wird diese Entwicklung durch eine eingeschränkte Wahrnehmung betrieblicher Akteure bezogen auf den Zuständigkeitsbereich der Verwaltungsstelle. Werden auch ihr Engagement und ihre Kompetenz in tarifpolitischen Fragen und in betrieblichen Krisensituationen hoch geschätzt und von den betrieblichen Funktionären genutzt, bei Themen jenseits gewerkschaftlich traditioneller Aufgabenbereiche scheinen die Arbeit der Verwaltungsstelle, vor allem in den Großbetrieben, als nicht ausreichend kompetent oder als nicht zuständig wahrgenommen zu werden (vgl. Befragung 1.BV 06.10.2006). In solchen Fällen greifen Betriebsräte immer häufiger auf externe Beratungs- und Qualifizierungsangebote zurück, ohne die Verwaltungsstelle in den Verlauf des weiteren Prozesses aktiv einzubeziehen.<sup>56</sup> Damit büßt die Verwaltungsstelle Handlungsspielraum zur Unterstützung und Mitgestaltung betrieblicher Prozesse ein, was ihre Chance weiter verringert, sich im Betrieb als aktiver und vorausschauender Akteur zur Unterstützung der Betriebsräte und Vertrauensleute zu profilieren. Insgesamt, so das Fazit des Ersten Bevollmächtigten, kann man aufgrund dieser Tendenzen nicht (mehr) davon ausgehen, dass Veränderungsimpulse außerhalb der klassischen und traditionellen Aufgabenbereiche aus den Betrieben in die Verwaltungsstellenarbeit herangetragen werden (vgl. ebd.).

Gegenüber dieser Entwicklung konzentrieren sich die Tätigkeiten der Gewerkschaftssekretäre insbesondere auf den Spagat zwischen dem Bestandserhalt in den Großbetrieben und der Neuausrichtung im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe. Hier nimmt der Druck auf die Hauptamtlichen permanent zu. Der Großteil der personellen Kapazitäten der Ver-

---

<sup>56</sup> Als beispielsweise das Betriebsratsgremium von Arcelor Mittal 2002 im Zuge betrieblicher Umstrukturierungen ein Beteiligungs- und Mitbestimmungssystem mit umfassenden Informations-, Mitsprache- und Mitentscheidungsrechten der Beschäftigten entwickelte, war die Verwaltungsstelle am Anfang dieses Prozesses an der Entwicklung und Umsetzung der entsprechenden Betriebsvereinbarung wesentlich beteiligt. Auf dieser Basis wurde dann der Prozess unter Einbeziehung externer Beratung aber ohne weitere nennenswerte Beteiligung der Verwaltungsstelle vom Betriebsrat weitergeführt. Dabei hätte es durchaus Möglichkeiten einer aktiven Unterstützung und weiterführenden Kooperation gegeben, z.B. hinsichtlich der Qualifizierung der Betriebsräte im Bereich kommunikativer und prozessgestaltender Kompetenzen, der Neustrukturierung der Betriebsratsarbeit, der Einbeziehung und Aktivierung der Vertrauensleutearbeit in den betrieblichen Veränderungsprozess, Erhöhung des Organisationsgrads der Beschäftigten, Unterstützung überbetrieblicher Vernetzung. Die späteren Versuche des ersten Bevollmächtigten und der Betriebsratspitze von Arcelor Mittal, das neue Beteiligungskonzept Betriebsräten und Vertrauenskörperleitungen aus anderen Betrieben vorzustellen, es mit ihnen auf der Grundlage ihrer betrieblichen Erfahrungen zu diskutieren und dessen Bedeutung für die gewerkschaftliche Arbeit auszuloten, wurden nicht angenommen (vgl. Bugeln 2009: Fallbeispiel Arcelor Mittal).

waltungsstelle ist gebunden an Beratungsleistungen in arbeits- und sozialrechtlichen Fragen, die Präsenz auf Betriebs- und Vertrauensleuteversammlungen, die Mitgliederwerbung, die Organisation von Bildungsveranstaltungen, die Verteilung von Gewerkschaftsmaterialien sowie die Organisation und Mobilisierung anstehender Tarifrunden und die Werbung für zentrale IG Metall Kampagnen. Auch gehört zu den Alltagsaufgaben die Aufrechterhaltung des gewerkschaftlichen Organisationslebens durch die Unterstützung der ehrenamtlichen Arbeit im Rahmen der Gremienstrukturen. Zudem haben seit 2001 konjunkturelle Probleme die Betreuungs- und Beratungsarbeit der Verwaltungsstelle hinsichtlich Firmenkrisen und Insolvenzverfahren zusätzlich erhöht (vgl. Geschäftsbericht IG Metall Bremen 2000/2003). Eng mit der personellen Ausstattung ist die finanzielle Situation der Verwaltungsstelle verbunden.<sup>57</sup> Hier musste die IG Metall Bremen in den letzten Jahren Einsparungen insbesondere durch den Abbau von Mitarbeiterstellen vornehmen, was zu einer Umverteilung von Arbeit auf die verbleibenden Beschäftigten geführt hat.<sup>58</sup> Unter den Belastungen der Vielfalt und Breite des Aufgaben- und Themenspektrums und der hohen Anzahl zu betreuender Betriebe, die eine gute und intensive Betreuungsarbeit nur noch in einzelnen Schwerpunktbetrieben erlaubt, bleibt in der Regel nur wenig Zeit für strukturelle Arbeitsplanungen. Auseinandersetzungen über konzeptionelle Ansätze, die über das alltagspraktische Handeln hinausweisen, bleiben in der Arbeit daher weitestgehend ausgeklammert (vgl. Experteninterviews Politische Sekretäre/innen). In der Folge entwickelt sich in der Verwaltungsstelle eine Art „organisationspolitisches Eigenleben“ (vgl. Beiratsbericht 1.BV 2007), das die Gefahr einer Abschottung gegenüber gesellschaftlichen Dynamiken und neuen Handlungsanforderungen aus den Betrieben in sich trägt und damit den Zweifel an ihre Veränderungsfähigkeit nach innen wie nach außen nährt. Selbst wenn sich in den Diskussionen, in verschiedenen Tätigkeitsbereichen und im Erfahrungswissen der Hauptamtlichen Ansätze zur Neuorientierung der

---

<sup>57</sup> Den Verwaltungsstellen wird zur Erfüllung ihrer Aufgabe ein bestimmter Prozentsatz des Beitragsaufkommens ihres Organisationsbereichs überlassen. Die Ortsverwaltung kann über diesen Beitragsanteil autonom verfügen und eingeständig wirtschaften. Die Beschäftigten der Verwaltungsstelle, Bevollmächtigte, Gewerkschaftssekretäre wie Verwaltungsangestellte müssen daraus finanziert werden (vgl. Satzung der IG Metall 2008: 17).

<sup>58</sup> Die Finanzlage der Verwaltungsstelle Bremen weist aufgrund beständiger Mitgliederverluste erhebliche Schulden im Ortskassenbestand auf. Zwar konnte in den Jahren zwischen 2001 und 2003 aufgrund zur Verfügung gestellter erhöhter Ortskassenanteile durch den Vorstand und eigener Einsparungsbemühungen die finanzielle Situation der Verwaltungsstelle stabilisiert werden; sie ist dennoch weiterhin angespannt (vgl. Geschäftsbericht IG Metall Bremen 2000/2003).

gewerkschaftlichen Arbeit wieder finden<sup>59</sup>, sind diese Ansätze weder Ausdruck eines gezielt geplanten und strategischen Reformprozesses, noch sind sie prägend genug, um gegenüber der Sogwirkung der Alltagsarbeit ein nachhaltiges Gegengewicht zu bilden. Infolgedessen erscheint die Verwaltungsstellenarbeit in sich abgeschottet und immer weniger auf die Geschehnisse in den Betrieben und auf die Interessen der Mitglieder ausgerichtet.

### **1.2.6 Gewerkschaftliche Bindungsfähigkeit als zentrale Zukunftsfrage der Verwaltungsstellenarbeit**

Bereits Bundesmann-Jansen und Frerichs weisen in ihren Studien darauf hin, dass die eigentliche Dramatik in der Entwicklung der Gewerkschaften darin besteht, dass „die wirklichen Entscheidungsträger in den Betrieben in den gewerkschaftlichen Gremien immer weniger präsent sind, dass sie für diese Arbeit keine Zeit aufbringen können bzw. nicht die Notwendigkeit dafür einsehen“ (Bundesmann-Jansen / Frerichs, J. 1995: 188). Vor diesem Hintergrund erscheinen gewerkschaftliche Reformbemühungen, die ihren Fokus lediglich auf Veränderungen der betrieblichen Handlungsebene legen, als zu kurz gegriffen. Diese Einschätzung vertritt auch der Erste Bevollmächtigte der Verwaltungsstelle Bremen. Seiner Ansicht nach spielen selbst Fragen nach der gewerkschaftlichen Hierarchie, die offene Auseinandersetzungen in der Organisation behindert, nach den undurchlässigen Strukturen, die Mitglieder wie Funktionäre an einer aktiven Teilnahme hindern oder nach der fehlenden Wertschätzung in der Arbeit, die einer produktiven Atmosphäre der Zusammenarbeit entgegensteht, eine eher nachgelagerte Rolle. Für die Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit ist das zentrale Zukunftsproblem die abnehmende Bereitschaft der Ehrenamtlichen aus den wesentlichen Betrieben, sich einzumischen und Verantwortung für die Veränderung der Gewerkschaftsarbeit zu übernehmen. Ziehen sich diese Akteure aus der Arbeit zurück, können die dadurch entstehenden Mobilisierungs- und Integrationsdefizite von der Organisation nicht ersetzt werden (vgl. Beiratsbericht

---

<sup>59</sup> Beispielsweise in der Anerkennung des gestiegenen Selbstbewusstseins betrieblicher Funktionäre und Mitglieder, in der Erzielung von Erfolgen bei der Verzahnung zwischen Tarif- und Betriebspolitik unter Beteiligung der Beschäftigten, in den Versuchen, neue Formen der Teamarbeit zwischen Hauptamtlichen und Verwaltungsangestellten zu etablieren oder in der Bereitschaft, unter Hinzuziehung von Beratung und Supervision die eigene Arbeit zu reflektieren und zu verändern.

1.BV 2007). Aus diesem Grunde muss die Verwaltungsstelle ein sehr hohes Eigeninteresse an der Frage haben, wie sie ihre Arbeit verändern kann, um die Zusammenarbeit mit den betrieblichen Funktionären zu beleben und ihre Steuerungsfähigkeit zurückzugewinnen. Doch nehmen die Hauptamtlichen und auch die ehrenamtlichen Funktionäre die aus dem Verlust an gewerkschaftlicher Bindungsfähigkeit und politischer Einflussmöglichkeit erwachsene Entfremdung im Verhältnis zwischen Betrieb und Gewerkschaften bisher nur ungenügend als Ausdruck eines essenziellen Umbruchs wahr (vgl. ebd.). Es ist daher notwendig, unter Beteiligung der Ehrenamtlichen dieses Problem offen zu thematisieren und eine Sensibilisierung für die Brüche im Wechselverhältnis zwischen Betrieb und Verwaltungsstelle zu schaffen. Dass das nachfolgend beschriebene Organisationsentwicklungsprojekt eine solche Perspektive auf der Grundlage eines beteiligungsorientierten Verfahrens in Aussicht stellte, war für die Entscheidung des Ersten Bevollmächtigten zur Durchführung eines solchen Vorhabens in der Verwaltungsstelle Bremen ausschlaggebend. Die Möglichkeit, mit dem Projekt einen direkten und konstruktiven Austausch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen über die Belebung der Verwaltungsstellenarbeit anzustoßen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, wog schwerer als ein Verharren in Alltagsroutinen, mit denen sich die veränderten Anforderungen nicht (mehr) bewältigen lassen (vgl. ebd.).

## 2 **Konzeption und Initiierung eines beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprojekts in den Gewerkschaften**

Mit der Darstellung der Situation der Gewerkschaften im Kontext sich tiefgreifend verändernder sozialer und ökonomischer Umwelt erscheinen grundlegende Reformprozesse gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen unerlässlich. Wenn ihre Akteure bereit sind, Risiken und Unwägbarkeiten einer Organisationsentwicklung dem Verharren in gewerkschaftlichen Alltagsroutinen vorzuziehen, unterstreicht es die Dringlichkeit von Reformen um ein Weiteres. In der klassischen Tradition der Organisationsentwicklung<sup>60</sup> geht man nun von der Grundannahme aus, dass die Ursachen für die Kernprobleme von Organisationen in der Hierarchisierung ihrer Strukturen, einem hohen Maß an Bürokratie und einer übertriebenen Arbeitsteilung liegen, dass der Kampf um Macht und Einfluss sachliche Entscheidungsprozesse und effiziente Kommunikation behindert und das Streben zur Durchsetzung partieller Interessen den Blick für das Ganze verstellt. Insofern wird das zentrale Problem im eingeschränkten Entfaltungsspielraum der Beschäftigten gesehen, deren Leistungs- und Gestaltungspotenzial unter diesen Bedingungen verschüttet bleibt und nur wenig Anreize für Eigenverantwortung und Motivation bietet. Die Intervention einer solchen Perspektive in der Organisationsentwicklung richtet sich entsprechend auf die Verbesserung der Kommunikation, die Einbeziehung der Beschäftigten an der Gestaltung der Arbeitsprozesse sowie die Förderung von Teamentwicklungen und eines kooperativen Führungsstils (vgl. Wimmer 1998: 43). Doch stellt sich heute ein weitaus höherer Anspruch an die Erneuerung der gewerkschaftlichen Arbeit. Die bloße Reaktion auf Veränderungen der Umwelt, also das Erreichen eines bestimmten Organisationszustands und veränderter gewerkschaftlicher Strukturen, reicht hinsichtlich der Komplexität der Anfor-

---

<sup>60</sup> Der Begriff Organisationsentwicklung hat seine Wurzeln in der angloamerikanischen Managementliteratur der 1950er Jahre. Dabei handelt es sich zunächst um Trainingsprogramme innerhalb der Unternehmen, die auf Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Mitarbeiter zielten, von denen ein Wandel in den Strukturen und Abläufen in der Organisation ausgehen sollte. Diese Programme wurden konzipiert und initiiert in Kooperation mit Sozialforscher/innen, deren Forschungsinteresse sich auf Möglichkeiten und Grenzen eines geplanten Wandels in Organisationen richtete. Im Zentrum stehen die Erforschung der Wandlungsfähigkeit und die Veränderung von Organisationen unter Verwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden. Das Ziel ist gerichtet auf (1) mittel- bis langfristige Veränderungen der individuellen Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder, der Organisationskultur und des Organisationsklimas sowie der Organisations- und Kommunikationsstrukturen; außerdem (2) – im Sinne der Tradition angewandter Sozialwissenschaften – auf die Entwicklung entsprechend erforderlicher Theorien (vgl. Wimmer 2004: 225f.).



derungen und der existenziellen Folgen für die Organisation nicht mehr aus (vgl. Epskamp 2003). Stattdessen erfordert es ein Verständnis von Organisationsentwicklung als einem kontinuierlichen Lernprozess, in dem restriktive Kommunikationsstrukturen durch diskursive ausgetauscht und die Kompetenz der Akteure zur Selbstreflexion von Strukturen und Prozessen fortlaufend gestärkt werden (Bundesmann-Jansen / Frerichs, J. 1995: 135). Im Grunde hängt die Erneuerung der Gewerkschaften von ihrer eigenen Fähigkeit als Organisation ab, ihre Sensibilität gegenüber veränderten Handlungsbedingungen zu schärfen und ihr Selbstveränderungspotenzial und ihre Problemlösungsfähigkeit deutlich zu erhöhen, um Entwicklungen vorausschauend und aktiv mitzugestalten (vgl. Wimmer 1998: 45ff.; 2004: 248).

Eine solche Perspektive stellt aber für die Gewerkschaften – im Gegensatz zu anderen Organisationen – eine besondere Herausforderung dar: Vor allem ihre zum Konservatismus neigende Organisationskultur<sup>61</sup> wie auch ihre satzungsgemäß verankerte Selbstverpflichtung zur demokratischen Willensbildung<sup>62</sup> sind gewerkschaftsspezifische Strukturmerkmale, die eine Durchsetzung organisationalen Wandels maßgeblich beeinflussen. Jürgen Prott und Axel Keller weisen in diesem Zusammenhang auf die „Krise des soziokulturellen Arrangements“ der Gewerkschaften hin;<sup>63</sup> ein Gebilde von „historisch geronnenen Organisationsmodalitäten, überlieferten Mustern der Problemdeutungen und [...] habitualisierten Handlungsmustern“ (Prott / Keller 1997: 15), das sich – gemessen am Bedarf der Praxis – zwar längst überlebt hat, bis heute aber ein starkes strukturelles Beharrungsvermögen beweist und internen Widerständen gegen Veränderungen und Differenzierungen gewerkschaftlichen Handels Vorschub leistet (Bundesmann-Jansen / Fre-

---

<sup>61</sup> „Die gewerkschaftliche Organisationskultur ist sehr stark traditional orientiert. Historisch entstanden als Zusammenschlüsse der abhängig Beschäftigten zur Überwindung von Ausbeutung, individueller Ohnmacht und soziokultureller Unterprivilegierung, haben sich bis heute in Habitus und Sprache bestimmte Handlungsorientierungen als stabil erwiesen [...]“ (Bundesmann-Jansen / Frerichs, J. 1995: 135).

<sup>62</sup> „Da ist einmal das traditionelle demokratische Selbstverständnis der Gewerkschaften, das ihnen seit ihrer Gründung eigen ist und welches in den meisten Satzungen durch die Selbstverpflichtung zum demokratischen Aufbau niedergelegt ist. [...] Da ist zum anderen die [...] nahezu einhellig vertretene Rechtsauffassung, dass die Gewerkschaften [...] unter dem Verfassungsgebot der demokratischen Legitimation und Willensbildung von unten nach oben stünden“ (Müller-Jentsch 1986: 100 zit. n. Bundesmann-Jansen / Frerichs, J. 1995: 131).

<sup>63</sup> Trotz der formaldemokratischen Strukturen der Gewerkschaften verkörpern „ihre Satzungen und [...] ihr habitualisiertes Verbandsleben [...] autoritäre Muster“; die „Regelungswut“ wirkt wie „eine permanente Misstrauenserklärung an die Gestaltungsphantasien und den Eigensinn der Mitglieder“; das „Geschlossenheitsideal [...] blockiert [...] die Suche nach einvernehmlichen Lösungen [...], missachtet die Ausdifferenzierung sozialer Interessen“; das „Verbindlichkeitsideal“ fordert eine „Opfermentalität“ im gewerkschaftlichen Engagement und in der „Entscheidungsmechanik gewerkschaftlicher Gremien“ können die sozialen Probleme der Mitglieder „bis zur Unkenntlichkeit“ verschwinden (Prott / Keller 1997: 15f.).

richs, J. 1995: 128ff.). Hinzu kommt, dass die Gewerkschaften als demokratisch strukturierte Organisationen in ihrer Politik und ihrem Handeln an eine breite Zustimmung ihrer Funktionäre und Mitglieder sowie den verschiedenen Organisationsebenen und -gliederungen gebunden sind. Für sich genommen bleiben die Anforderungen an strukturelle Veränderungen ohne praktische und politische Bedeutung, wenn sie nicht durch die Gewerkschaftsbasis legitimiert und unterstützt werden. Ob und in welcher Art und Weise Veränderungen in der Organisation legitimiert und unterstützt werden, bedarf daher ausführlich und mit großer Reichweite geführter innergewerkschaftlicher Diskussions- und Reflexionsprozesse (131f.). Diese haben zum Ziel, durch ein hohes Maß an Überzeugungsarbeit, Informationsvermittlung, Situationsinterpretation sowie strategischem und taktischem Geschick die unterschiedlichen Interessenlagen, Sichtweisen und Vorbehalte gegenüber den Reformvorhaben, die sowohl zwischen den einzelnen Mitgliedergruppen wie auch zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Funktionären und den verschiedenen Organisationsebenen<sup>64</sup> bestehen können, auszutarieren, zu bündeln und mit konkreten Umsetzungsperspektiven zu verbinden. Dass es sich hier um einen höchst voraussetzungsvollen Prozess handelt, dessen Gelingen eng verbunden ist mit den realen Erfolgchancen zur gewerkschaftlichen Neuorientierung, zeigt sich im Rückblick auf die bereits seit den 1990er Jahren geleisteten Reformanstrengungen in den Gewerkschaften. Die Gründe, warum die Erfolge hier weitestgehend ausblieben, warum sich seither im „Verhältnis von Demokratie, Beteiligung und Effizienz“ (Martens 2003) nur wenig getan hat, sind in erster Linie innerorganisatorischen Defiziten und Widerständen geschuldet: dem Fehlen einer innergewerkschaftlich akzeptierten Reformstrategie, dem gespaltenen Willen der Leitung der Organisation, der enormen Wirkkraft von Traditionen, der Fokussierung auf die Mitgliederrekrutierung, der geringen Beteiligung vor allem örtlicher Gewerkschaftsakteure sowie dem Widerstand und der Abwehrhaltung der mittleren Organisationsebene. (vgl. Prott 1993; Martens 1994; Alemann / Schmid 1995; Beerhorst 1995; Bundesmann-Jansen / Frerichs, J. 1995; Martens 2003; Urban 2005).

---

<sup>64</sup> Bundesmann-Jansen und Frerichs gehen von vier Machtzentren in den Gewerkschaften aus: dem Vorstand, den mitgliederstarken Bezirken, den Verwaltungsstellen und den Betriebsräten aus Großbetrieben. Allerdings handelt es sich dabei nicht um in ihren Interessen klar zu unterscheidende „Machtblöcke“, im Gegenteil: „Was den Wandel in politischen Organisationen wie Gewerkschaften so riskant macht, ist gerade der Umstand, dass es sich bei ihnen um tendenziell offene, politisch und ideologisch nicht festgelegte, soziale Gebilde handelt, in denen wechselnde Koalitionen möglich sind und verschiedene Gruppierungen um die Kontrolle von Ressourcen konkurrieren“ (Bundesmann-Jansen / Frerichs, J. 1995: 134).

Dass sich ein Teil der Hauptamtlichen zu gewerkschaftlichen Reformbemühungen reserviert bis widerständig verhält, stellt ein zentrales innerorganisatorisches Konfliktfeld dar. Viele sehen „die Ursachen der Probleme innerorganisatorischer Veränderungen und Verbesserungen außerhalb ihres eigenen Handlungsbereichs“ (Prott / Keller 1997: 361), einige empfinden nach wie vor die „Handlungsmuster und [...] Ideale der klassischen Arbeiterbewegung [als] die beste Gewerkschaftsreform“ (ebd.). Diese Sichtweise und das daraus resultierende Verhalten stehen einer konsequenten Durchführung gewerkschaftlicher Reformbemühungen entgegen, die vor allem an die Bereitschaft, die Kompetenzen und die Qualifikation der hauptamtlichen Funktionäre gebunden ist. An der Schnittstelle zwischen Organisation und Betrieb und in Kooperation mit den ehrenamtlichen Funktionären besitzen sie einen direkten Einfluss auf die Vermittlung und Verknüpfung der Veränderungen mit den gewerkschaftlichen Strukturen; in der Alltagsarbeit wird ihnen die Kompetenz zur Selbstreflexion sowie die Bereitschaft zur Veränderung tradierter Denk- und Handlungsmuster als erste abverlangt (vgl. Bundesmann-Jansen / Frerichs, J. 1995: 159f.). Diese Vermittlungsaufgabe wird aber nicht nur von Hauptamtlichen mit einem tief verwurzelten traditionellen Denken und Handeln abgelehnt. Unter Bedingungen eines erhöhten Problemdrucks, des zunehmenden machtpolitischen Einflussverlustes auf die Betriebe und schwindender finanzieller und personeller Ressourcen, unter denen das Alltagsgeschäft aufrechtzuerhalten ist, lösen Anforderungen zur Neuausrichtung der Gewerkschaftsarbeit bei vielen Funktionären Gefühle von Überforderung und Unsicherheit aus. Im Zweifelsfall können sich daraus Ängste entwickeln, die ein Abwehrverhalten begünstigen und das Misstrauen gegenüber der Gewerkschaftszentrale erhöhen (vgl. ebd.). Um einem solchen destruktiven Reformklima entgegenzuwirken, um Hauptamtliche zu motivieren, Veränderungen in ihrer Arbeit offen(er) gegenüberzutreten und um jene Kräfte in der Organisation zu unterstützen, die aus eigenem Antrieb bereit, ggf. schon dabei sind, neue Formen gewerkschaftlicher Kommunikations-, Beteiligungs- und Handlungsprozesse zu realisieren, bedarf es eines gezielten und systematischen Gesamtkonzepts. Die zentrale Aufgabe eines solchen Konzepts besteht in der Verbindung zwischen allgemeiner Zielsetzung und konkreter Ausgestaltung gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung auf den unterschiedlichsten Handlungs- und Politikebenen. Benötigt werden klar formulierte Orientierungen, die auf überprüfbare Zielsetzungen runtergebrochen sind sowie konkrete Verfahrensvorschläge für Vorhaben mit kurz-, mittel- und langfristiger Reichweite, die methodische Hilfestellungen zur Beteiligung, Reflexion und Konfliktlösung beinhalten (vgl. Buggeln 2009). Über ein solches Gesamtkonzept verfügen die Ge-

werkschaften noch nicht. Ihr Wissen über erfolgreiche wie auch gescheiterte Veränderungsversuche innerhalb der Organisation ist noch zu vage, auch gibt es noch keine organisationsweiten Austauschforen, in denen gewerkschaftliche Akteure über ihre Erfahrungen berichten, diese reflektieren und so zu möglichen Lösungsoptionen und zur Sensibilisierung für neue Formen gewerkschaftlicher Arbeit beitragen können. Da solche Auseinandersetzung erst in den Anfängen steckt, gibt es auch nur wenig wissenschaftliche Erkenntnisse darüber, wie sich unter den vorherrschenden Bedingungen und Strukturen nachhaltige Lern- und Handlungsprozesse in den Gewerkschaften einleiten und etablieren lassen und auf welche Schwierigkeiten und Konflikte der Versuch zur „Reflexion der eigenen Verhaltensänderung“ (Epskamp 2003) und zum Abbau der „eigenen Organisationsblindheit“ (Martens 2003) bei den gewerkschaftlichen Akteuren trifft. Das nachfolgend dargestellte beteiligungsorientierte Organisationsentwicklungsprojekt stellt den Versuch dar, diese Lücke zu verkleinern und einen Beitrag zur Belebung der Auseinandersetzung über die Chancen und Risiken gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung zu leisten.

## **2.1 Die Entstehung der Idee eines beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprojekts**

Das beteiligungsorientierte Organisationsentwicklungskonzept bezieht sich in vielen grundlegenden Überlegungen auf die Analysen des Hattinger Kreises zu Fragen gewerkschaftlicher Erneuerung. Der Hattinger Kreis war ein durch die Hans-Böckler-Stiftung finanziell, organisatorisch und personell unterstützter Zusammenschluss aus Vertrauensdozenten<sup>65</sup>, anderen gewerkschaftsnahen Wissenschaftler/innen sowie ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionsträger/innen der Einzelgewerkschaften und des DGB. Seine Anfänge gehen auf das 1990 erschienene Gutachten *Jenseits der Beschlusslage* zurück, in welchem Vertrauensdozenten der Hans-Böckler-Stiftung Stellung zur Lage der Gewerk-

---

<sup>65</sup> Vertrauensdozenten sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die durch den Vorstand der Stiftung ernannt werden und die Arbeit in der Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderung sowie die Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung unterstützen. Sie repräsentieren die Stiftung an den Hochschulen, arbeiten mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Mitgliedsgewerkschaften zusammen und engagieren sich in den Kooperationsbeziehungen zwischen Hochschulen und Gewerkschaften.

schaften nahmen. Im Zentrum des Gutachtens stand vor allem die Kritik der traditionellen und auf die Verteidigung bestehender Standards der Stammmitgliedschaften reduzierten Politikmuster der Gewerkschaften, verbunden mit Vorschlägen und Anforderungen, wie unter Bedingungen einer zunehmenden Entgrenzung und Individualisierung der Arbeits- und Lebensbedingungen und der Globalisierung der kapitalistischen Produktions- und Marktbeziehungen neue Formen gewerkschaftlicher Arbeit entwickelt und gestaltet werden müssten (vgl. Hoffmann J. / Hoffmann R. / Mückenberger / Lange 1990; Mückenberger / Schmidt, E. 2010). In den darauffolgenden Jahren verstetigten sich die Arbeiten und Analysen des Hattinger Kreises und belebten den in der Gewerkschaftsforschung wie auch vermehrt in der gewerkschaftlichen Praxis geführten Diskurs über die Perspektiven gewerkschaftlicher Erneuerung. Wurden die Gewerkschaften nun deutlicher in ihren Organisations- und Handlungszusammenhängen wahrgenommen und erforscht und mehrten sich auch die Forderungen nach einer beteiligungsorientierten, für die Mitglieder mehr selbstbestimmten Gewerkschaftspolitik (vgl. Hoffmann u.a. 1990; Hattinger Kreis 2004; Negt 2004; Mückenberger / Schmidt, E. 2010), blieb der Fokus im Wesentlichen auf die institutionellen Handlungsperspektiven gewerkschaftlicher Arbeit reduziert (vgl. Urban 2006: 14; Brinkmann u.a. 2008). Selbst in Handlungsfeldern, in denen der Beteiligung gewerkschaftlicher Akteursgruppen ein zentraler Stellenwert eingeräumt wurde, z.B. in der Debatte um Prozesse gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung, wurde das konkrete Handeln der Akteure in der wissenschaftlichen Forschung eher vernachlässigt (vgl. Oetjen / Zoll 1994). Dies änderte sich, als der Hattinger Kreis seine Aufmerksamkeit vermehrt der Frage nach der Veränderung des Organisationsverständnisses der Gewerkschaften zuwendete. Parallel zu der theoretischen Auseinandersetzung über Möglichkeiten und Bedingungen des Lernens in den Gewerkschaften,<sup>66</sup> organisierte der Hattinger Kreis in den Jahren 2001 bis 2004 eine Reihe von Workshops, Hearings und Foren, in denen gewerkschaftliche Veränderungsprozesse und entsprechend ausgerichtete Praxisprojekte unter Einbeziehung der Erfahrungen beteiligter Akteure und externen Experten ausgetauscht und reflektiert wurden.<sup>67</sup> Am Ende kam man zu dem Ergebnis, dass die

---

<sup>66</sup> Die entsprechenden Beiträge sowie Positionspapiere zu Möglichkeiten und Bedingungen des Organisationslernens von Gewerkschaften sind auf der Homepage des Hattinger Kreises zugänglich unter [www.Hattinger-Kreis.de](http://www.Hattinger-Kreis.de).

<sup>67</sup> Dazu gehörten unter anderem die Zukunftsdebatten und/oder Organisationsentwicklungsprojekte in den Gewerkschaften HBV, ÖTV, IG BCE, Verdi, IG Metall; Weiterbildungsprojekt für den hauptamtlichen Nachwuchs; gewerkschaftliche Kooperationsbemühungen mit anderen Nichtregierungsorganisationen, Projekte zur Organisierung der IT-Branche, erfolgreiche Mitgliederprojekte z.B. im Angestelltenbereich;

bislang bestehenden Bemühungen zur Veränderung gewerkschaftlicher Arbeit zu geringe Resonanz in den Organisationen entfalteteten bzw. die daraus gewonnen Erfahrungen in der Regel nicht organisationswirksam wurden. So waren viele der vorgestellten Prozesse von den Vorständen der Gewerkschaften top-down initiiert, ohne ausreichende Einbeziehung der lokalen gewerkschaftlichen Gliederungen und Akteure; sie blieben damit insgesamt zu intransparent und trafen nicht selten auf die Gleichgültigkeit der hauptamtlichen Funktionäre. Diejenigen Modellprojekte, die quer zu etablierten Organisationsstrukturen angesiedelt waren und sich auf milieuspezifische Kommunikation einließen sowie neue Kompetenzen und effektive Öffentlichkeitsarbeit entwickelten, wurden nach ihrer Beendigung entweder nicht weitergeführt oder erlangten in den Alltagsroutinen der Organisation keine Breitenwirkung. Eine Überführung der Erfahrungen und Ergebnisse aus den Prozessen und Projekten in neue Organisationsformen waren weder eingeplant, noch vorgesehen (vgl. Schmidt, E. 2006; Mückenberger / Schmidt, E. 2010).

Vor dem Hintergrund dieser Analyse entschloss sich der Hattinger Kreis, den Versuch zu unternehmen, in einem Verbund von haupt- und ehrenamtlichen gewerkschaftlichen Funktionären einen konkreten Prozess gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung in Kooperation mit einer gewerkschaftlichen Gliederung selbst durchzuführen. Dabei sollte es sich ausdrücklich nicht um ein Modellprojekt handeln, in dessen Zentrum die abstrakte Frage nach der Zukunft der Gewerkschaften steht. Gerade in Differenz zu den bisherigen Diskussionen sollte vielmehr ein konkreter Prozess zur Veränderung des gewerkschaftlichen Handelns eingeleitet werden, der in einer lokalen, überschaubaren Gewerkschaftsgliederung anzusiedeln wäre, um dann im Zeitverlauf und bei Erfolg auf weitere Organisationsbereiche ausgeweitet zu werden. Unter dieser Maßgabe wurde ein auf dem Modell der Dialogkonferenz<sup>68</sup> gründendes Projektkonzept entwickelt, das als Muster beteiligungsorientierter Organisationsentwicklung von Wissenschaftler/innen und Gewerkschafter/innen gemeinsam getragen werden sollte (vgl. Fricke, W. 2005).

---

spezifische thematische Diskurse z.B. zur Geschlechterfrage und zur Jugendarbeit in den Gewerkschaften, zur Rolle von Gewerkschaften in regionalen Entwicklungsprozessen (vgl. Schmidt, E. 2006).

<sup>68</sup> Das in Skandinavien erprobte Konzept der Dialogkonferenz wurde von Werner Fricke bereits in betrieblichen und regionalen Kontexten angewendet. Seines Wissens ist es bisher noch nie in gewerkschaftlichen Zusammenhängen angewendet worden (vgl. Fricke, W. 2005).

## **2.2 Aktionsforschung als theoretischer Referenzrahmen zur Veränderung gewerkschaftlicher Arbeit**

Die übergeordnete Frage des Projektkonzepts lautete: Wie ist über einen Organisationsentwicklungsprozess, an dem die gewerkschaftsnahe Wissenschaft maßgeblich beteiligt ist, eine Verbesserung der gewerkschaftlichen Arbeit zu erreichen? Das angestrebte Projekt sollte damit nicht nur auf die Veränderung der Gewerkschaftsorganisation unter direkter Beteiligung betroffener Akteure zielen, sondern explizit auch als Rahmen dienen, gewerkschaftsnahe Wissenschaft und Praxis in ein gegenseitig produktives Verhältnis zu setzen. Insofern liegt der beabsichtigte Zweck sowohl in der Veränderung der Gewerkschaftsarbeit, wie auch in der Generierung wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Organisationsentwicklung. Die damit angestrebte enge Verwobenheit von wissenschaftlicher Forschung und praktischem Handeln in der Erforschung und Veränderung von Organisationen findet ihr wissenschaftstheoretisches Fundament in dem Ansatz der Aktionsforschung als einem der zentralen Traditionsstränge der Organisationsentwicklung.<sup>69</sup> Bevor das Konzept der Dialogkonferenz als Rahmen des Projektkonzeptes vorgestellt wird, soll zunächst dessen theoriegeschichtlicher Ort skizziert werden.

### **2.2.1 Zur Entwicklung der Aktionsforschung**

Der Ansatz der Aktionsforschung geht auf die Arbeiten von Kurt Lewin und Levi Moreno aus den 1940er Jahren zurück. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen des Zweiten Weltkriegs und des Exils in den USA suchten Lewin und seine Mitarbeiter an der Universität von Michigan nach einer Verbindung zwischen Forschung und Intervention und entwickelten den Action Research-Ansatz (vgl. Gustavsen 1994: 24ff.; Wimmer 2004: 232ff.; Gairing 2008: 38). Dieser versteht sich als eigenständiger erkenntnistheoretischer Ansatz der Sozialwissenschaft in Abgrenzung zur klassischen Sozialforschung. Für Lewin war

---

<sup>69</sup> Nach dem Ende des zweiten Weltkriegs und im Zuge des wirtschaftlichen und politischen Wiederaufbaus wurden Organisationsentwicklung und die Demokratisierung der Arbeitswelt zu Schwerpunkten der Sozialwissenschaften. Aus diesem Kontext gingen wesentliche Impulse zur Weiterentwicklung des Aktionsforschungsansatzes hervor (vgl. van Beinum 1997: 54). Wimmer differenziert in Bezug auf die enge Verwobenheit von wissenschaftlicher Forschung und praktischem Handeln in der Erforschung und Veränderung von Organisationen drei zentrale Traditionsstränge der Organisationsentwicklung: den reduktiven Ansatz, den Aktionsforschungsansatz und den soziotechnischen Systemansatz (vgl. Wimmer 2004: 227ff.).

Aktionsforschung „[...] eine vergleichende Erforschung der Bedingungen und Wirkungen verschiedener Formen des sozialen Handelns und eine zu sozialem Handeln führende Forschung“ (Lewin 1963: 280, zit. n. Gairing 2008: 53). Dahinter steht der Grundgedanke, „dass die Bewältigung gesellschaftlicher Probleme die Kombination lokalen und wissenschaftlichen Wissens im Dialog und – vor allem – die Schaffung neuen, kontextgebundenen Wissens als Ergebnis von Dialog und gemeinsamen Handeln“ erfordert (Fricke, W. 1997: 5). Diese Verbindung spiegelt sich bereits im Begriff der Aktionsforschung wieder. Er drückt den Zusammenhang zweier Aktivitäten aus, die nach herkömmlichem sozialwissenschaftlichen Verständnis nicht zusammen gehören: Aktion gleichgesetzt mit Praxis, Forschung gleichgesetzt mit Theorie; beide sind in der Aktionsforschung in ein und demselben Prozess zusammengefasst (vgl. Gustavsen 1994: 26f.). Damit wird die Trennung von Subjekt und Objekt, von Forscher/innen und Beforschten im Forschungsprozess aufgehoben. Wissenschaftler/innen und Praxisakteure arbeiten nun gemeinsam an einer Fragestellung, nicht nur, um soziale Wirklichkeit zu beschreiben, zu verstehen und zu erklären, sondern, um zu ihrer Verbesserung beizutragen (vgl. van Beinum 1997: 55). Die Sozialwissenschaften sollen in einem problem- statt in einem theoriegesteuerten Prozess dem erforschten System bei der Produktion von Wissen über sich selbst behilflich sein, um auf diesem Wege dessen Lösungskapazität zu mobilisieren und die Selbstbeobachtungs- und Selbstreflexionspotenziale zu erhöhen (vgl. Wimmer 2004: 232). Dies impliziert jedoch keinesfalls das Aufgehen der Theorie in der Praxis. Gerade aufgrund der Verknüpfung beider Pole stellt dieser Prozess einen gemeinsamen Lernprozess dar, der – wenn er gelingt – nicht nur zur Klärung eines Problems beiträgt, sondern zugleich neues, kontextgebundenes Wissen erzeugt.<sup>70</sup> Statt als Beobachter/innen einer Situation sind die Wissenschaftler/innen hier Teilnehmende und Mitagierende im Prozess (vgl. Gairing 2008: 53); sie „verfügen über Theorien, [...] sie entwickeln einen eigenen Forschungsansatz, sie verfügen über einen Vorrat an Instrumenten und Methoden, kurz: über wissenschaftliches Wissen“ (Fricke, W. 1997: 5), das sie dem Prozess beisteuern. Doch ist dieses Wissen häufig zu abstrakt und reicht nicht aus, um betriebliche, organisatorische und gesellschaftliche Probleme zu bewältigen. Dazu bedarf es vielmehr der Kombination mit

---

<sup>70</sup> Hans van Beinum weist darauf hin, dass jeder Aktionsforschungszusammenhang einzigartig, kontextbezogen und historisch ist. In ihm ist ein soziales System konstituiert, das eine triadische Beziehung von drei miteinander verknüpften Elementen darstellt: Forschende (A), Erforschte (B), Situation/Problem (X). Jedes Element kann nur über seine Beziehung zu den beiden anderen Elementen definiert werden (vgl. van Beinum 1997: 55).



lokalem Wissen der Praxisakteure, um soziale Kontexte zu verstehen, Probleme zu identifizieren und angemessene Forschungsergebnisse, sprich handlungsrelevantes Wissen zu gewinnen (vgl. Fricke, W. 2007: 292). Dies begründet den Unterschied zur Beratung einer Organisation. Während Beratung eine hierarchische Ebene zwischen Berater/innen und Beratenden schafft und in der Regel die Verantwortung für die praktischen Ergebnisse ihrer Tätigkeit ablehnt, steht die Aktionsforschung eben diesem Vorgehen entgegen. Wissenschaft, so Werner Fricke, wird erst dann praktisch, wenn „Wissenschaftler/innen den theoretischen Diskurs verlassen und in die Arena des praktischen Diskurses eintreten, mit anderen Worten: wenn sie an Veränderungsprozessen teilnehmen und damit aufhören, Begriffe mit Tatsachen, theoretische Erklärungen mit verändertem Handeln zu verwechseln“ (290). Dementsprechend nehmen die beteiligten Praxisakteure auch nicht die Rolle von Forschungsobjekten ein. Vielmehr sind sie gemeinsam und gleichberechtigt mit den beteiligten Wissenschaftler/innen kooperierende und interagierende Partner/innen, die den Wandel initiieren, organisieren und in Gang setzen. Zugleich stehen die Praxisakteure damit in der Verpflichtung, sich nicht nur darüber auszutauschen, was in der Organisation verändert werden müsste, sondern sich im Rahmen dieser Auseinandersetzung auch an den von den Wissenschaftler/innen eingebrachten theoretischen Diskursen zu beteiligen, ihre Situation zu reflektieren und darüber ein vertieftes Verständnis ihrer Situation zu erlangen (vgl. Fricke, W. 2010).

### **2.2.2 Die Einheit von Lernen und Handeln als methodische Prozessorganisation**

Die Aufhebung der Trennung von Theorie und praktischem Handeln hat entsprechende Folgen für die methodische Vorgehensweise in der Aktionsforschung. Ihr charakteristisches Merkmal ist ein wiederholter Zyklus von Beteiligungs-, Reflexions-, Entscheidungs- und Handlungsprozessen (van Beinum 1997: 57). Der Prozessbeginn setzt induktiv an einer realen Problemsituation an, in der die Praxisakteure gefordert sind, Einblick in Daten und Fakten zur Konkretisierung bestehender Probleme im Feld zu gewähren. Damit eröffnen sich den beteiligten Wissenschaftler/innen bereits zu Beginn des Prozesses Fragestellungen, die sich aus ihren theoretischen Annahmen nicht hätten erschließen lassen. Erst im zweiten Schritt wird auf wissenschaftliche Theorien, Ideen und Methoden als unterstützendes Hilfs- und Diagnosemittel zurückgegriffen, um die Problemfelder und Fragestellungen genauer zu identifizieren und als Beitrag in einem Feedbackprozess an

die Praxisakteure zurück zu spiegeln. Damit bilden die Probleme und die Sichtweisen der Praxisakteure den Ausgangspunkt des Forschungsprozesses, in dem die Wissenschaftler/innen in der Verantwortung stehen, an Entwicklungsprozessen aktiv mitzuwirken. Beide, Praxisakteure und Wissenschaftler, tragen damit zur Entwicklung neuer Gestaltungsmethoden und theoretischer Perspektiven bei (vgl. Palshaugen 1997: 45). Anschließend werden in einem gemeinsamen Dialog Meinungen und Argumente dazu ausgetauscht, reflektiert, ergänzt, geeignete Handlungsmaßnahmen entwickelt und konkrete Realisierungsschritte eingeleitet. Durch die direkte Beteiligung der Praxisakteure am Entwicklungsprozess erhöht sich auch die Transparenz der Situation sowie die Akzeptanz und Unterstützungsbereitschaft in der anschließenden Phase der praktischen Umsetzung vereinbarter Ergebnisse. Nicht selten verändert sich im Laufe eines Aktionsforschungsprojekts die ursprüngliche Fragestellung aufgrund neu eintretender Umstände, z.B. unvorhergesehene Widerstände oder neue Perspektiven, und zwingt die Akteure, sich mit dieser neuen (Problem-)Situation zu befassen. Nach Ingrid Ljungberg-van Beinum handelt es sich dabei um eine Art Zwischenstadium, das weder zu Beginn vorhersehbar noch am Ende des Prozesses präzise zu definieren ist. Diese Art der Störung des Erwarteten muss von den Akteuren aufgenommen und gedeutet werden, damit sie situationsgerecht handeln und gestalten können (vgl. Ljungberg-van Beinum 1997: 16f.). Gerade in diesen Zwischenstadien spiegeln sich die realen Bedingungen praktischen Handelns wieder, die zu einem Perspektivwechsel auf das zu bearbeitende Problem führen und direkte Auswirkungen auf die zu vereinbarenden Ergebnisse haben können. Daher sind es gerade diese Zwischen- und Umsetzungsphasen, in denen weitere Erkenntnisse und Fragestellungen produziert werden und an denen dann ein erneuter Prozesszyklus des Austausches, der Reflexion, der Entwicklung und Umsetzung ansetzen kann. Dieser Prozess dauert so lange, „bis diese wissenschaftsgestützte Form der Problembearbeitung zum selbstverständlichen Repertoire des sozialen Systems im Umgang mit sich selbst geworden ist“ (Wimmer 2008: 234f.).

Beteiligung und Verantwortlichkeit sind damit zentrale Eckpfeiler in der Durchführung des Aktionsforschungsansatzes. Sie sind verknüpft mit der Anerkennung der bei aller Verschiedenheit gegebenen Gleichberechtigung und Gleichwertigkeit der beteiligten Akteure und zielen auf deren gemeinsame Lernbereitschaft und eigenständige Handlungsfähigkeit. Doch diese Prozesse brauchen Zeit, Zeit für Reflexionen und Dialoge im Sinne eines methodischen und zielgerichteten Arbeitens, die eine Auseinandersetzung mit ande-

ren Sichtweisen, eine Überprüfung der eigenen Annahmen, eine Klärung bestehender Unzufriedenheiten und die Entwicklung gemeinsamer Lösungen umfasst. Während für die Organisationsmitglieder Zeit in der Regel eine knappe Ressource ist, ist sie für den Erhebungs-, Auswertungs- und Erkenntnisprozess der Wissenschaft unabdingbar. Die unterschiedlichen zeitlichen Rhythmen beider Systeme führen in Aktionsforschungsprozess nicht selten zu Spannungen und Missverständnissen, gar zu Konflikten, die den Lernprozessen im Wege stehen (vgl. Fricke, W. 2010). Es bedarf daher von Anfang an klar definierte Projektbedingungen und Rollenverteilungen mit konkreten Anforderungen an beide Seiten: Die Praxisakteure müssen sich bereit erklären, die für Veränderungs- und Reflexionsprozesse erforderliche Zeit zusätzlich zu ihrer Alltagsarbeit aufzubringen; auch dann, wenn die Beschäftigten unter akuter Zeitnot leiden, muss die Organisation die Bedingungen für ihre Teilnahme am Prozess sicherstellen. Demgegenüber sind die Wissenschaftler/innen aufgefordert, aufgrund des herrschenden Erfolgsdrucks der Praxis, ihre Mitarbeit stärker auf eine effektiver(e) Verbindung zwischen Lernen und Handeln auszurichten (vgl. Buggeln/Reinken 2011). Nicht isolierte theoretische Diskussionen stehen damit im Vordergrund der Organisationsentwicklung, sondern die Veränderung der Praxis als Resultat einer Einheit von Lernen und Handeln und als Quelle neuen Wissens (vgl. Fricke, E. 1981: 163ff.).

### **2.2.3 Reflexion und Dialog. Das Zentrum des Forschungsprozesses**

Aktionsforschung ist eine dialogische Wissenschaft (Fricke, W. 2010). Der Dialog ist der „Ort der Forschung“, in dem „Wissen durch Handeln erzeugt und die Beziehung zwischen Theorie und Praxis gestaltet wird“ (van Beinum 1997: 57). Nur wenn sich die Akteure auf einen solchen bedeutungsvollen, formativen und kreativen Dialog einlassen, gelingt es, die kraftvollen Momente des gemeinsamen Handelns zu erkennen, zu schaffen und ihre Bedeutung zu verstehen (vgl. Ljungberg-van Beinum 1997: 17). Die Bewegungskraft der Aktionsforschung liegt daher weniger in den konkreten Inhalten, noch in den Handlungsvorhaben, die von den Akteuren in den Prozessen diskutiert bzw. gestaltet werden. Wesentlicher für die Lernerfahrung und die Prozessdynamik ist die Mobilisierung der Selbstbeobachtung und Selbstreflexion (in) der Organisation sowie die Gestaltung eines offenen Dialogs, in dem Themen und Probleme zugänglich werden, die im operativen Alltagsgeschäft oftmals ausgeklammert bleiben (vgl. Wimmer 2004: 233).

Über beide Komponenten erschließt sich den Akteuren das Gefühl, wirklich beteiligt zu sein, die eigene Verantwortung zu erfahren, mit wirklichem Interesse die Gedanken anderer Teilnehmer/innen zu verfolgen und aufzunehmen, die eigene Rolle in dem Prozess als wichtig wahrzunehmen und gemeinsame Veränderungsideen im Austausch mit den anderen Akteuren in gezielte Handlungen umzusetzen. Die Gestaltung eines offenen Dialogs ist jedoch voraussetzungsvoll. Vor allem stellt sie an Wissenschaftler/innen die Anforderung, Hindernisse im Dialoggeschehen frühzeitig zu erkennen, sie ernst zu nehmen und zu überwinden (vgl. Ljungberg-van Beinum 1997: 23f.). Nur wenn die Wissenschaftler/innen über ein hohes Maß an Aufgeschlossenheit anderen Akteuren gegenüber, eine „große Reife“ und eine „beträchtlichen Selbst-Kenntnis“ verfügen, besitzen sie auch die Fähigkeit, „sich selbst kennenzulernen“ und selbst „das Lernen zu lernen“ (van Beinum 1997: 58). Können die Wissenschaftler/innen auf diese Fähigkeiten nicht zurückgreifen, laufen sie Gefahr, im Prozess zu viel zu tun und damit Abhängigkeiten zu erzeugen, oder aber unverbindlich und distanziert zu agieren und damit wichtige Chancen auszulassen, gemeinsam mit den Praxisakteuren zu arbeiten und zu lernen. Darüber hinaus, so betont van Beinum, sei es notwendig, dass Wissenschaftler/innen mit psychodynamischen Phänomenen in den Interaktionen umzugehen wissen. Mit diesen ist vor allem dann zu rechnen, wenn Akteure im Verlauf des Dialogs mit der Veränderung ihres eigenen Verhaltens konfrontiert werden. In solchen Stress- und Belastungssituationen reagieren viele Menschen mit Angst, mit Aggression, mit Schuldzuweisung und Projektionen, die nicht nur wahrgenommen, sondern unter Anwendung und Bereitstellung geeigneter Methoden zur Erarbeitung eines veränderten Umgangs mit Verunsicherungen und Konflikten aufgefangen und in produktiver Art und Weise an die Akteure zurückgeleitet werden müssen (vgl. 58ff.).

#### **2.2.4 Veränderung der Praxis als Bedingung von Wissensgenerierung**

Diese methodischen Implikationen, insbesondere der hohe Anspruch an die Führung von Dialogen sind wesentlicher Teil der Forschungsstrategie. Wie bereits dargestellt, zielt die Aktionsforschung durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis mittels eines sozialen Experiments unter realen gesellschaftlichen Bedingungen auf die Erprobung einer neuen sozialen Praxis (vgl. Palshaugen 1998: 115). Während sich das Kriterium des Neuen in den praktischen Forschungsergebnissen auf die Schaffung veränderter Reflexions-,

Kommunikations- und Handlungsformen bezieht, basiert es in den theoretischen Forschungsergebnissen auf die Generierung neuen wissenschaftlichen Wissens (vgl. Fricke, W. 1997: 5). Wie aber kommt das kontextgebundene neue Wissen in die Wissenschaft? Diese Frage lässt sich in Anlehnung an die linguistische Interpretation der Aktionsforschung darstellen.<sup>71</sup> Demnach gewinnt Wissenschaft mit Hilfe veränderter Praxis neues Wissen, das zu seiner Darstellung neue Worte, eine neue Sprache erfordert. Wissenschaft produziert also Worte, die Bedeutung besitzen und etwas Neues auszusagen vermögen. Unter Bezug auf Ludwig Wittgenstein<sup>72</sup> zeigt Björn Gustavsen, dass Sprache jedoch nicht „ohne die simultane Umformung der Praxis umgestaltet“ (Gustavsen 1994: 58), also Neues nicht ohne Veränderung der Praxis erarbeitet und mitgeteilt werden kann: „Wissenschaft, die nur Wörter produziert, ist unzureichend, und zwar nicht nur im Sinne, dass bloße Wörter nur eine sehr begrenzte Wirkung haben, solange sie nicht mit neuen Praxisformen verknüpft sind, sondern unzureichend auch im Hinblick auf solche Kommunikationsprozesse, deren eine irgend relevante Sozialwissenschaft vordringlich bedarf“ (ebd.). Solange sozialwissenschaftliche Forschung den Zusammenhang von Sprache und Praxis außer Acht lässt, kann sie nach dieser auf Wittgenstein zurückgehenden Theorie auch kein neues Wissen generieren. Damit führt Gustavsen neben dem Experiment (Lewin) zusätzlich die Alltagssprache als Element der Vermittlung von Theorie und Praxis ein. „Jede Theorie, gleich welchen Formalisierungsgrades, hängt letzten Endes, was ihren Sinn angeht, an der Alltagssprache, welche zugleich durch zahllose Bindeglieder unaufr-

---

<sup>71</sup> Die linguistische Interpretation der Aktionsforschung wird bei Gustavsen zusammenfassend (1994: 51ff) und ausführlich bei Palshaugen (1998) behandelt. Daneben gibt es auch eine kommunikationstheoretische Sicht der Aktionsforschung, die sich auf Habermas (1988) stützt und die ebenfalls von Gustavsen herangezogen wird. Schließlich sei noch auf Lewin verwiesen, der Aktionsforschung als soziales Experiment verstanden hat, das sowohl der Veränderung von Praxis als auch der Gewinnung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse dient. Alle drei Arten des Verständnisses von Aktionsforschung haben gemeinsame Berührungsfelder; sie widersprechen sich nicht und haben zur Voraussetzung, dass die Entwicklung der Sprache und die Entwicklung neuer Praxisformen nicht voneinander zu trennen sind (vgl. Gustavsen 1994: 51-61).

<sup>72</sup> Gustavsen bezieht sich an dieser Stelle auf die Sprachtheorie, wie sie von Wittgenstein in seinem Spätwerk, insbesondere den „Philosophischen Untersuchungen“ (Wittgenstein 1958) entwickelt wurde. In dem darin formulierten Grundgedanken unterstreicht Wittgenstein nicht nur den instrumentellen Charakter der Sprache sondern er betont auch, „dass dieses Instrument ein integraler Bestandteil der menschlichen Praxis ist, mit dem Menschen umgehen, sobald sie es mit der physischen Welt oder ihresgleichen zu tun haben“ (Gustavsen 1994: 56). Damit ist Sprache gegenüber der Praxis nichts frei Flottierendes. Die Bedeutung des Wortes ergibt sich nach Wittgenstein vielmehr durch seinen Gebrauch in der Sprache und dieser Sprachgebrauch wird durch Regeln geleitet. Die Art und Weise, wie Sprache erlernt, verwendet und begründet wird, ist in einen sozialen Kontext eingebunden, worauf das Wechselspiel von Verstehen, Verständigung und Verständlichkeit als ein Teil des gemeinschaftlichen Handelns basiert. Daraus folgt, so Gustavsen, „dass Sprache, wenn man sie als Ausgangspunkt nimmt, selbst nicht ohne die simultane Umformung der Praxis umgestaltet werden kann“ (ebd.). Das ist insofern wichtig, als die Mitteilung neu generierten wissenschaftlichen Wissens durch Sprache (in Form neuer Worte) mitgeteilt wird. Neues Wissen erfordert neue Worte. Beides ist ohne veränderte Praxis nicht zu haben.

löslich mit der Praxis verwoben ist. Gelegentlich kann Theorie auf die Praxis einwirken, aber das Vermittelnde ist die Alltagssprache; zuweilen kann aber auch die Praxis auf die Theorie einwirken, dennoch bleibt das Vermittelnde dasselbe“ (ebd.). Aus dieser sprachtheoretischen Überlegung begründet sich der zentrale Stellenwert des Dialogs für den Prozess der Wissensproduktion. Die Verständigung über Änderungen in der Praxis findet im Dialog mithilfe veränderter Sprache statt. Sprache ist also das Instrument der Verständigung über veränderte Praxis; sie dient der Mitteilung des dabei entstandenen neuen Wissens. Da die Veränderung der Praxis als eine Bedingung für die Generierung neuen wissenschaftlichen wie praktischen Wissens angesehen wird, kann sich die Aktionsforschung nicht mit der Umgestaltung von Kommunikationsformen begnügen, sondern sie muss sich an praktischen Aufgaben und Veränderungen in der Praxis beteiligen. Hinzuzufügen ist, dass Dialoge in der Aktionsforschung nicht nur sprachtheoretisch, sondern auch kommunikations- und demokratietheoretisch begründet sind: Zwar ist der Dialog nicht normativ als Praxisform des kommunikativen Handelns (Habermas) (miss-)zuverstehen, dennoch ist er dem Ideal herrschaftsfreier Kommunikation verpflichtet.<sup>73</sup> Auch hat die Aktionsforschung stets die Demokratisierung sozialer Verhältnisse zum Ziel; ihr demokratischer Impetus zielt zugleich auf Praxisgestaltung und die Befreiung von Menschen aus Unterdrückung und Selbsttäuschung (vgl. Wicks / Reason 2009: 259; Fricke, W. 2010).

Mit dieser wissenschaftstheoretischen Begründung versteht Gustavsen die Aktionsforschung als Alternative, keinesfalls als Ergänzung zu anderen Forschungsansätzen und deren Methoden (vgl. Gustavsen 1994: 157). Legitimiert durch ihr Einlassen auf die Praxis wird Aktionsforschung für ihn „[...] zu einem Muss, sofern Wissenschaft ihrer traditionellen Aufgabe einer Erweiterung des Wissens gerecht werden will. Aktionsforschung ist daher nicht einer von zahlreichen `Zweigen` der Wissenschaft oder eine der vielen konkurrierenden `Denkschulen`, sondern tatsächlich eine maßgebliche Schule“ (59). Folglich greift auch nicht die fundamentale Kritik der klassischen Sozialforschung, die

---

<sup>73</sup> In der Aktionsforschung findet das Ideal herrschaftsfreier Kommunikation in den nachfolgend noch darzustellenden Regeln des demokratischen Dialogs seine Entsprechung. Diese Regeln wurden von Gustavsen aus den Erfahrungen vieler Aktionsforschungsprojekte im Rahmen des schwedischen LOM Programms in den 1980er Jahren formuliert. Ziel des Programms war es, neue Formen der Arbeits- und Unternehmensorganisation zu entwickeln und die Forschung und das Arbeitsleben wieder näher aneinander heranzuführen. LOM ist eine Abkürzung der schwedischen Formel für „Leitung, Organisation, Mitbestimmung“. Das Programm endete 1990 nach einer Laufzeit von fünf Jahren und erfasste 150 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen unter Beteiligung von ungefähr 60 Wissenschaftler/innen.

der Aktionsforschung mit Verweis auf die mangelnde Berücksichtigung der positivistischen Gütekriterien Validität, Reliabilität, Objektivität (Verallgemeinerbarkeit) gar die Wissenschaftlichkeit abspricht<sup>74</sup>. In der Tat erfüllt die Aktionsforschung weder das Kriterium der Reliabilität noch der Validität oder Allgemeingültigkeit neuen Wissens. Es handelt sich hierbei um Maßstäbe, die Aktionsforschung gar nicht zu erfüllen gedenkt;<sup>75</sup> sie sind im Übrigen längst überholt und widerlegt. So schreiben Wolfgang Bonß und Heinz Hartmann schon 1985: „Unter den Bedingungen der Entzauberung der objektivistischen Ideale kann nicht mehr umstandslos von objektiv wahren Sätzen ausgegangen werden. Was bleibt, ist die Möglichkeit subjekt- und situationsbezogener Aussagen, die zu begründen Aufgabe einer soziologisch akzentuierten Konzeption von Erkenntnis wäre“ (Bonß / Hartmann 1985: 21 zit. n. Flick 2007). In der Aktionsforschung sind die zentralen Gütekriterien die Reflexivität des Wissens (Eikeland 2006) sowie seine Praxistauglichkeit; letztere beurteilt Forschungsergebnisse nach ihrer Fähigkeit, einen Beitrag zur Problemlösung zu leisten; denn es ist ja gerade diese Orientierung an der Praxis, die das besondere Verhältnis von Theorie und Praxis prägt (vgl. Fricke, W. 2010). Insofern unterscheidet sich Aktionsforschung von der klassischen Sozialforschung auch durch ein gänzlich anderes Verständnis von Transfer der Forschungsergebnisse aus dem Entstehungskontext in andere Kontexte, d.h. statt auf Verallgemeinerung und damit auf De-Kontextualisierung beruht die Generalisierung der Aktionsforschung auf einer Summe von Erfahrungen und praktischen Beispielen.<sup>76</sup> Anders verhält sich der Umgang mit unstrittenen Fragen, die unter den Vertreter/innen der Aktionsforschung diskutiert werden, z.B. der Kritik nach der Einlösung des eigenen theoretischen Anspruchs, der Konsistenz des Dialogkonzepts, der Umsetzung des methodischen Anforderungsprofils oder dem Ziel

---

<sup>74</sup> Zur Kritik der klassischen Gütekriterien vgl. Flick 2007: 25f. (Objektivität), 489f. (Reliabilität), 492f. (Validität).

<sup>75</sup> Fricke vergleicht in dieser Hinsicht die Aktionsforschung mit der Medizin: „Erfolgskriterium ist die Gesundheit des Patienten, nicht irgendeine abstrakte „Wahrheit“. Wie in der Aktionsforschung verspricht am ehesten die Strategie Erfolg, die für Diagnose und Heilungsprozess das theoretische (medizinische) Wissen und das Erfahrungswissen des Arztes sowie die Selbstwahrnehmung des Patienten (also sein Erfahrungswissen) kombiniert“ (Fricke, W. 2007: 292).

<sup>76</sup> „Die traditionelle Sozialforschung [...] löst Forschungsergebnisse aus ihrem Entstehungskontext und postuliert, sie seien generell, d.h. auch in anderen Kontexten gültig. [...] In der Aktionsforschung tritt an die Stelle der Generalisierung durch De-Kontextualisierung der Vergleich der Ergebnisse aus vielen konkreten Forschungs- und Gestaltungsprojekten. Durch Kontextaufhebung [...] werden Erfahrungen aus dem Entstehungskontext in eine zweite, dritte, vierte... Situation eingeführt, dass man, ohne diese Erfahrungen zu verändern, den Kontext dieser zweiten Situation besser erkennt. Es ist, als würde man größer und stecke nicht mit dem Kopf in der neuen Situation: Man hat durch Erfahrung aus anderen Kontexten einen größeren Überblick und kann das Spezifische wie auch das Allgemeine der neuen Situation besser erkennen“ (Eikeland 2006: 230 zit. n. Fricke, W. 2010).

der eigenen Theorieproduktion (vgl. Unger / Block / Wright 2007). Diese Einwände werden ernst genommen. „Ich glaube aber“, so schließt Gustavsen diesen Abschnitt, „dass man besser daran tut, mit Zurückhaltung eine starke als mit Aplomb eine wackelige Position zu vertreten“ (Gustavsen 1994: 59).

## **2.3 Das Organisationsentwicklungskonzept. Erhöhung des Selbständerungspotenzials in Wissenschaft und Praxis**

Aktionsforschung bot den theoretischen Ausgangspunkt für das Vorhaben eines beteiligungs- und handlungsorientierten Organisationsentwicklungsprojekts auf der Grundlage eines dauerhaften Arbeitszusammenhangs zwischen Gewerkschafter/innen und Wissenschaftler/innen. Dieser zeitaufwendige, kleinschrittige Prozess sollte zunächst in einem begrenzten Handlungsfeld im Rahmen der gewerkschaftlichen Organisation beginnen und sich – wenn er gelingt – allmählich weiter in die Organisation hinein ausdehnen (vgl. Fricke, W. 2005). Als konkretisierender Rahmen diente das Konzept der Dialogkonferenz, dessen Ursprünge auf das in den 1960er Jahren in Skandinavien begonnene Programm zur Industriellen Demokratie (Emery / Thorsrud 1982, erw. in Fricke, W. 2005) zurückgehen. Die Dialogkonferenz ist ein Instrument zur Organisation offener, beteiligungsintensiver und dauerhafter Organisationsentwicklung. „Die auf Dialogkonferenzen eingeleitete Organisationsentwicklung“, so Fricke, „ist das Gegenmodell zu allen Beratungsansätzen, bei denen Experten Entwicklungsprozesse von außen und nach festen Modellen entwerfen und steuern“ (ebd.). Bei der Dialogkonferenz kommt es darauf an, dass sich alle in einer Organisation Beschäftigten an der Konzipierung und Realisierung des Entwicklungsprozesses aktiv und mit ihren (Arbeits-)Erfahrungen beteiligen können. Die Praxisakteure bilden mit ihren Arbeitserfahrungen den zentralen Fundus, aus dem das Projekt sein Wissen, seine Anregungen und seine spezifische Dynamik schöpft. Ihre Kenntnisse und Erfahrungen sind die zentrale Kompetenz, die bei der Veränderung der Organisation unerlässlich ist; und das Verhältnis der beteiligten Akteursgruppen zueinander bildet die Dynamik, die zum bestimmenden Motor des Prozesses werden kann (vgl. Gustavsen 1994: 63). Als Teilnehmende an der Dialogkonferenz wurden drei Gruppen als relevant angesehen: (1) hauptamtliche Funktionäre der Gewerkschaften, auch in Füh-



rungspositionen; (2) ehrenamtliche Funktionäre als Träger der Organisation in verschiedenen Funktionen, z.B. Betriebsräte/innen, Vertrauensleute, Mitglieder aus Arbeitskreisen und der Personengruppenarbeit ggf. auch einfache Gewerkschaftsmitglieder und (3) Wissenschaftler/innen. Das Konzept der Dialogkonferenz umfasst drei Schritte: Im ersten Schritt werden in personengruppenbezogenen Arbeitsgruppen Themenvorschläge für die zukünftige Gestaltung der Gewerkschaftsarbeit gesammelt, um die Frage zu konkretisieren, was die Akteure überhaupt wollen und erwarten. Der zweite Schritt dient der Diskussion über Schwierigkeiten und Barrieren hinsichtlich der Realisierung von Veränderungsvorschlägen. Diese Diskussion ist ebenfalls in personengruppenbezogenen Arbeitsgruppen zu führen, wobei diese sich auch mit den von anderen Akteursgruppen erwarteten Hindernissen auseinandersetzen. Im dritten Projektschritt werden Lösungsideen und -möglichkeiten zur Realisierung der vereinbarten Entwicklungsziele und zur Überwindung bestehender Hindernisse entwickelt. Die Dialogkonferenz endet mit verbindlichen Vereinbarungen über einen Entwicklungsplan und konkrete Handlungsschritte. Möglich ist auch die Bildung von gemischten Arbeitsgruppen zu spezifischen Themen und Projektvorhaben, die im weiteren Projektverlauf konkrete Handlungspläne entwerfen und umsetzen. Diese Gruppen können sich zu einer Art gewerkschaftlicher Entwicklungsorganisation<sup>77</sup> entwickeln und weit über das Ende des Projekts hinaus als Impulsgeber in die Organisation wirken (vgl. Fricke, W. 2005).

Um die beteiligten Praxisakteure zu „starken Subjekten“ zu machen, die den Wissenschaftler/innen in jeder Hinsicht und von Anfang an gleichgestellt sind und die im Verlauf des Prozesses zunehmend den Entwicklungsprozess selbstbestimmt bewältigen (können), ist das Einüben von demokratischen Dialogen bzw. die Entwicklung von Dialogfähigkeit und Dialogbereitschaft die zentrale Voraussetzung. Das Schlüsselkonzept der Dialogkonferenz basiert daher auf Regeln des demokratischen Dialogs (vgl. Gustavsen 1994: 14 ff.). Diese sind nicht normativ zu verstehen, sondern können von den Beteiligten einer Konferenz unter Beibehaltung des demokratischen Charakters einvernehmlich für die jeweiligen Zwecke weiterentwickelt werden. Sie befähigen die Akteure zu lernen, sich

---

<sup>77</sup> Fricke verweist in diesem Zusammenhang auf einige skandinavische Organisationsentwicklungsprojekte, in denen neben der Arbeitsorganisation Entwicklungsorganisationen gebildet worden sind. Entwicklungsorganisationen sind dauerhafte Institutionen innerhalb einer Organisation und sollen den Entwicklungsprozess in Gang halten, immer wieder justieren, neue Ziele vereinbaren und sich mit Schwierigkeiten auseinandersetzen.

am Dialog aktiv zu beteiligen und nach und nach diese Regeln immer besser einzulösen (vgl. Gustavsen 1994: 61; Fricke, W. 2007: 292).

### **Regeln des demokratischen Dialogs**

1. Der Dialog ist ein Austauschprozess: Ideen und Argumente gehen zwischen den Beteiligten hin und her.
2. Allen Betroffenen muss die Möglichkeit der Teilnahme offen stehen.
3. die bloße Möglichkeit zur Teilnahme reicht allerdings nicht aus. Jeder sollte aktiv beteiligt sein. Dementsprechend ist jede/r Teilnehmer/in verpflichtet, nicht nur die eigenen Ideen vorzutragen, sondern auch den anderen bei der Einbringung ihrer Ideen zu helfen.
4. Alle Teilnehmer/innen sind gleichberechtigt.
5. Praktische Arbeitserfahrung ist die Voraussetzung für die Teilnahme. Die ist mit hin per definitionem die einzige Art von Erfahrung, über die alle Teilnehmer/innen verfügen.
6. Zumindest ein Teil der Erfahrung, über die jede/r Teilnehmer/in bei Eintritt in den Kontext des Dialogs verfügt, ist als legitim anzuerkennen.
7. Jeder muss die Möglichkeit haben, ein Verständnis für die verhandelten Themen zu entwickeln.
8. Alle Argumente sind legitim, die mit den diskutierten Themen in Zusammenhang stehen.
9. Gesichtspunkte, Argumente usw., die in den Dialog eingebracht werden sollen, müssen von einem beteiligten Akteur vorgetragen werden. Eine Teilnahme nur „auf dem Papier“ ist nicht möglich.
10. Jede/r Teilnehmer/in hat anzuerkennen, dass andere Teilnehmer/innen bessere Argumente haben können.
11. Die Arbeitsfunktion, Autorität usw. sämtlicher Teilnehmer/innen kann zum Gegenstand der Diskussion gemacht werden – kein/e Teilnehmer/in ist davon ausgenommen.
12. Die Teilnehmer/innen sollten in der Lage sein, ein wachsendes Maß an Meinungsverschiedenheiten zuzulassen.

13. Der Dialog soll jederzeit zu Vereinbarungen führen, die als Plattform für eine praktische Aktion dienen können. Es sei darauf verwiesen, dass zwischen diesem Kriterium und dem vorhergehenden kein Widerspruch besteht. Die Hauptstärke eines demokratischen Systems im Vergleich zu allen übrigen besteht darin, dass es ein breites Spektrum von Meinungen und Ideen zulässt, die in die Praxis einfließen, und doch zugleich Entscheidungen ermöglicht, die von allen Beteiligten unterstützt werden können.

Auf einem Workshop des Hattinger Kreises im April 2005, der zur weiteren Konkretisierung des Vorhabens eines partizipativen Organisationsentwicklungsprojekts diente, wurden folgende Voraussetzungen definiert: Eine (oder mehrere) organisatorische Gliederung(en) einer Gewerkschaft muss/müssen sich bereit erklären, ein solches Organisationsentwicklungsprojekt durchzuführen. Zentral ist, dass der Prozess den gesamten Organisationsbereich der ausgewählten Gewerkschaftsgliederung, z.B. einer Verwaltungsstelle, einbezieht. Das heißt, es muss die Beteiligung aller Hierarchiestufen der Organisationsgliederung an der konkreten Entwicklungsarbeit sichergestellt werden. Zudem bedarf es einer ausreichenden Anzahl von Funktionären, die aktiv und verbindlich am Prozess teilnehmen wollen. Letztlich käme den lokalen gewerkschaftlichen Akteuren die primäre Verantwortung für die einzelnen Projektschritte zu. Diese umfassen auch die Festlegung des Zeitbudgets und die Sicherstellung der Koordinationsfunktion im Projekt (vgl. Hattinger Kreis 2004). Ein derart verbindlich vereinbarter Entwicklungsprozess sollte zudem von übergeordneter Ebene der Organisation gebilligt und unterstützt werden, möglichst ohne dass Zustimmung und Unterstützung an konkrete Entwicklungsvorgaben und -ziele gebunden sind. Welche übergeordnete Ebene dies sein kann, entscheidet die beteiligte gewerkschaftliche Gliederung (vgl. Fricke, W. 2005). Dies ist insofern wichtig, weil die Organisation im Projekt faktisch mit ungelösten Problemen konfrontiert wird; sie muss selbst prüfen, welche Interessen zu berücksichtigen sind und welche Ressourcen die Organisation für die Lösung dieser Probleme mobilisieren will und kann (vgl. Hattinger Kreis 2005).

Letztlich konnten vier Wissenschaftler/innen gewonnen werden, verbindlich, dauerhaft und unentgeltlich in einem Wissenschaftsteam für die Begleitung des Projekts zur Verfügung zu stehen. Ihr gemeinsames Forschungsinteresse richtete sich in erster Linie auf die Ergebnisse, die Aktionsforschung in einem gewerkschaftlichen Zusammenhang leisten kann. Kann es in einer gemeinsamen Anstrengung unterschiedlicher Akteure aus Wissen-

schaft und gewerkschaftlicher Praxis gelingen, so ihre zentrale Fragestellung, die Qualität von Gewerkschaftsarbeit vor Ort zu verbessern und unter den gegebenen Strukturen etwas Neues, etwas weitgehend Selbstorganisiertes zu schaffen, was zugleich Ausstrahlung gewinnt auf die Gesamtorganisation (vgl. Befragung WT A-D 13.10.2006)? Im Rahmen einer sehr gewissenhaften Vorbereitung auf das Organisationsentwicklungsprojekt und die Zielsetzung der Dialogkonferenz sollte die Rolle der Wissenschaftler/innen im Prozess klar definiert werden. Diese verstehen sich als gleichberechtigte Teilnehmer/innen, nicht als Experten/innen, die mit konkreten Problemlösungen in den Entwicklungsprozess hineingehen (vgl. Befragung WT D 13.10.2006), sich auf den Dialogprozess einlassen – ohne den Anspruch, ihre Vorstellungen von „guter Gewerkschaftsarbeit“ (vgl. Befragung WT A, C 13.10.2006) durchsetzen zu wollen. Eine ihrer wichtigsten Aufgaben wird es sein, den Fortgang des Prozesses wie auch ihre eigene Beteiligung darin zu reflektieren und auch die Praxisakteure zu Reflexion und reflektiertem Handeln anzuregen (vgl. Fricke, W. 2005; 2010). Offen blieb indes, ob zu ihren Aufgaben auch die Moderation von Konflikten zwischen den Praxisakteuren mit dem Ziel, eine Lösung zu finden, gehören sollte. Diese Entscheidung, so die Argumentation, hänge unter anderem davon ab, ob sich im Projektverlauf genügend Vertrauen zwischen den Wissenschaftler/innen und den Praxisakteuren werde aufbauen lassen; im Übrigen werde diese Frage situationsabhängig am konkreten Fall zu prüfen sein (vgl. Hattinger Kreis 2004; 2005).

Als Promovendin hatte ich im Projekt eine Sonderstellung. So galt ich als Mitglied des Wissenschaftsteams, sollte aber von operativen Arbeiten im späteren Projekt befreit sein, um meine Distanz zum beobachteten Prozess aufrechterhalten bzw. diese in bestimmten Projektphasen wiederherstellen zu können (vgl. Befragung WT D 13.10.2006; Protokoll WT 14.11.2006). In der Initiierungsphase sollte ich die Rolle der Vermittlerin übernehmen, um das Interesse der gewerkschaftlichen Akteure für das Projekt zu wecken und Vertrauen aufzubauen, damit ein offener Dialogprozess zustande kommen kann (vgl. Befragung WT B 13.10.2006). Mit der Dokumentenrecherche zur ersten Erhebung des Forschungsfelds habe ich das Wissenschaftsteam unterstützt. Bezogen auf das weiterführende Projektgeschehen bestand meine Rolle in der Beobachtung, Reflexion und Analyse des Entwicklungsprozesses unter der Fragestellung des Verhältnisses von Zielsetzung und Erwartungen zum tatsächlichen Ablauf des Projekts. Diese wissenschaftlichen Beobachtungen sollte ich in Form von Einschätzungen, Kritik oder Vorschlägen in Berichten und Diskussionsbeiträgen systematisch in den Projektprozess und in das Wissenschaftsteam

zurückspielen (vgl. ebd.). Durch diesen ständigen Wechsel zwischen Distanz und Nähe zum Projektgeschehen, zwischen Beobachtung, Bewertung und Reflexion auf der einen, aktiver Einflussnahme auf der anderen Seite, hoffte ich, persönliche Erfahrungen mit dialogischer Aktionsforschung erwerben zu können.

Auf der Grundlage dieser Absprachen erfuhr das Projektkonzept folgende Präzisierung:

**Die Mitarbeit der Wissenschaftler/innen ist dauerhaft und verbindlich.** Das heißt vor allem: Wissenschaftler/innen befassen sich nicht nur am Anfang mit dem Organisationsentwicklungsprozess (etwa durch Organisation und Moderation einer Dialogkonferenz) und „verschwinden dann wieder“, sondern sie begleiten den Prozess während der gesamten Dauer.

**Wissenschaftler/innen sind keine externen Experten, die mit fertigen Lösungen anreisen.** Sie bringen ihre Erfahrungen, Vorschläge und Reflexionen in den Prozess ein und stellen sie zur Diskussion. In diesen Diskussionen sind sie nach den Regeln des demokratischen Dialogs gleichberechtigte Partner; sie beanspruchen nicht, den Prozess zu dominieren oder allein zu steuern.

**Für den Erfolg des Organisationsentwicklungsprozesses in einer gewerkschaftlichen Gliederung ist die Gewährung eines Freiraums durch übergeordnete Einheiten der Organisation notwendig.** Die beteiligte gewerkschaftliche Gliederung muss die Zustimmung der zuständigen Stellen in der Organisation erwirken, dabei aber darauf achten, dass nicht Entwicklungsziele festgelegt werden, sondern ein Handlungsfreiraum für eine angemessene Zeitspanne zugesichert wird.

**Die Durchführung vereinbarter Entwicklungsschritte im Rahmen des gewährten Freiraums ist Sache der Organisationsmitglieder,** d.h. der beteiligten haupt- und ehrenamtlichen gewerkschaftlichen Funktionäre und Mitglieder.

**Wissenschaftler/innen sind für Ablauf und Ergebnisse des Organisationsentwicklungsprozesses mit verantwortlich, zugleich aber unabhängig.** Sie werden nur in dem Maße tätig, in dem es von den beteiligten Gewerkschaftskollegen gewünscht wird, sind aber keine Auftragnehmer/innen einer Gewerkschaft oder gewerkschaftlichen Gliederung. Sie werden daher Anforderungen der Gewerkschaft nur in dem Maße entsprechen, in dem sie es für möglich und für vertretbar halten.

**Wissenschaftler/innen schaffen im Prozessablauf Möglichkeiten zu gemeinsamer Reflexion, die allen beteiligten Akteuren offen stehen.** Dies geschieht unter anderem auf weiteren Dialogkonferenzen, die zur Bilanzierung und Feinsteuerung des Entwicklungsprozesses notwendig sind. Aus dieser Funktion erwächst den Wissenschaftlern/innen Mitverantwortung für den Organisationsentwicklungsprozess, der sie sich zu stellen haben.

**Wissenschaftler/innen müssen am Ende eines erfolgreichen Organisationsentwicklungsprozesses überflüssig geworden sein.** Das ist spätestens dann der Fall, wenn die organisatorischen Innovationen zu Routinehandeln der teilnehmenden Gliederung geworden sind, zu Veränderungen der Organisationsstruktur geführt haben und möglichst in andere Gliederungen der Organisation weiterwirken. Die wichtigste Aufgabe der Wissenschaftler/innen ist es, die teilnehmenden Gewerkschaftsakteure zu ständiger Selbstreflexion ihres Handelns zu befähigen, insbesondere durch das Einüben und gemeinsame Erlernen demokratischer Dialoge auf allen und für alle hierarchischen Ebenen.

(Quellen: Fricke, W. 2005; 2010)

## **2.4 Die Suche nach geeigneten Praxispartnern. Bedingungen zur Initiierung des beteiligungs- orientierten Organisationsentwicklungsprojekts**

Die anschließende Suche nach einer gewerkschaftlichen Gliederung, in der sich ein solches Projektvorhaben realisieren lässt, gestaltete sich schwierig. Kaum eine der angefragten gewerkschaftlichen Institutionen wollte oder konnte das Vorhaben umsetzen. Auch die Kontaktaufnahmen des Wissenschaftsteams mit der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen erbrachten zunächst kein positives Ergebnis. Erst als ich durch intensive Klärungsgespräche mit dem Ersten Bevollmächtigten zu einem besseren Verständnis zwischen Wissenschaftler/innen und den Akteuren der IG Metall Verwaltungsstelle beitragen konnte, kam Bewegung in den Verhandlungsprozess. Intensivierte ich den Kontakt zum Ersten Bevollmächtigten zunächst aus Gründen des persönlichen Interesses an einem geeigneten Praxisfeld für mein Promotionsvorhaben, so erscheint meine Initiative im Nachhinein als wichtiger Beitrag zur Realisierung des Projekts und für den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Wissenschaftsteam und örtlicher Gewerkschaft. Dass die anfänglichen Anfragen des Wissenschaftsteams zu keinem Ergebnis führten, war nach Aussage des Ersten Bevollmächtigten vor allem den täglichen Anforderungen und Abläufen der Verwaltungsstellenarbeit geschuldet, die nur wenig Zeit ließen, sich mit dem Projektvorschlag intensiver auseinanderzusetzen. Ein weiterer Grund lag in der Skepsis gegenüber der Rolle und Motivation der Wissenschaftler/innen. Dies betraf sowohl den Verdacht, die Verwaltungsstelle könnte als bloßes Forschungsobjekt betrachtet werden, als auch die Unsicherheit, in wie weit die Wissenschaftler/innen tatsächlich bereit und fähig sind, sich auf die spezifische (Arbeits-)Situation der Verwaltungsstelle einzulassen.<sup>78</sup> So ergaben sich immer wieder Zeitverzögerungen, aus denen die Wissenschaftler/innen letztlich schlussfolgerten, dass von Seiten der Verwaltungsstelle kein Interesse am Projekt bestehe. Vor diesem Hintergrund diente mein erstes Vermittlungsgespräch im September 2005 der Klärung des bestehenden Interesses der Verwaltungsstelle an dem Projektvorhaben, der Frage nach dem konkret zu erwartenden Nutzen des Projekts für die Verwaltungsstellenarbeit und der Rolle des Wissenschaftsteams. Im Anschluss formulier-

---

<sup>78</sup> Für den Ersten Bevollmächtigten war von Anfang an ein zentrales Entscheidungskriterium, „[...] dass wir es nicht mit Intellektuellen zu tun bekommen, denen es um ein Feld geht, das wir ihnen (mit uns selbst) anbieten, um dann irgendwann - zum Buch zusammengefasst - dem eigenen Ansehen förderlich in die Szene derjenigen eingespeist werden, die ebenfalls in diesem „Feld“ forschen“ (Beiratsbericht I.BV 2007).

te der Erste Bevollmächtigte Bedingungen, unter welchen ein solches Organisationsentwicklungsprojekt der Verwaltungsstelle möglich erscheine (vgl. Protokoll Vst. 16.09.2005). Diese Bedingungen leitete ich an das Wissenschaftsteam weiter und vertrat sie ihnen gegenüber; anschließend diskutierte das Wissenschaftsteam die jeweiligen Vorstellungen zum Projekt mit der Verwaltungsstellenleitung. Die weiteren Vermittlungsgespräche verliefen in ähnlicher Form – so lange, bis das Vorhaben derart Kontur annahm, dass der Verwaltungsstellenleitung eine Abwägung zwischen Vorteilen und Bedenken möglich erschien.<sup>79</sup>

Im Januar 2006 stimmte der Erste Bevollmächtigte erstmals einem gemeinsamen Treffen des Wissenschaftsteams mit den Hauptamtlichen der Verwaltungsstelle zu. Der vorgetragene Projektvorschlag traf zunächst auf verhaltende Zustimmung. Skepsis bestand vor allem gegenüber dem Vorhaben, die laufende Arbeit, die Themen und Probleme der Verwaltungsstelle zum Ausgangspunkt und Gegenstand eines Organisationsentwicklungsprojekts zu erheben (vgl. Protokoll Vst. 13.01.2006). Gegen den Vorschlag, das Projekt stattdessen auf einen Themenschwerpunkt auszurichten, z.B. auf die Unterstützung der Kooperation zwischen der Verwaltungsstelle Bremen und der Verwaltungsstelle Bremerhaven, wandte das Wissenschaftsteam ein, dass eine frühzeitige Festlegung und zu enge Problemstellung dazu führen könne, dass der Projektprozess ins Stocken gerate. Es sei gerade von besonderer Bedeutung, von der Verwaltungsstelle als Ganzes auszugehen und in einem intensiven, mit den Ehrenamtlichen gemeinsam geführten Vorbereitungsprozess die zentralen Probleme der Verwaltungsstelle zu klären und die Themen des Projekts zu bestimmen. Nur so lasse sich erreichen, dass die beteiligten Akteure die für sie wichtigen Fragen auch tatsächlich zur Sprache bringen und bewältigen können. Das Treffen endete mit der Verabredung, die Verwaltungsstellenleitung möge in weiteren Gesprächen mit dem Wissenschaftsteam die Rahmenbedingungen einer Projektdurchführung prüfen und die Hauptamtlichen fortlaufend über den Fortgang der Verhandlungen informieren (vgl. ebd.).

---

<sup>79</sup> Am Anfang war dem Ersten Bevollmächtigten der Verwaltungsstelle die Projektidee zu abstrakt. Er selbst stellte vielmehr für die Gewerkschaftsarbeit entscheidende alltagsbezogene Organisationsfragen in den Mittelpunkt: Schafft die Verwaltungsstelle ein solches Projektvorhaben? Behindert das nicht zu sehr das Alltagsgeschäft? Ist dieses Projekt nicht vielleicht nur eine Spielwiese der Wissenschaft? Erst die Vorgespräche ermöglichten, in die Details zu gehen und die Projektidee mit der Wirklichkeit und den Anforderungen der Verwaltungsstelle abzugleichen (vgl. Interview 1. BV 08.02.2007).

Dies war das erste Mal im Projektzusammenhang, dass ich mich in die Rolle begab, die Kommunikation und den Arbeitszusammenhang zwischen Wissenschaft und Praxis direkt zu vermitteln. In diesem Zeitraum erschlossen sich mir drei zentrale Erkenntnisse: (1) Das Projektkonzept trifft auf einen Bedarf und ein hohes Interesse seitens der Verwaltungsstellenleitung. Der Reiz liegt vor allem in der Beteiligung der ehrenamtlichen Funktionäre: begründet durch die Überzeugung, dass Entwicklung und Veränderung in den Gewerkschaften mit der Übernahme von Verantwortung und dem Einbringen von Engagement gerade durch die betrieblichen Funktionsträger einhergehen muss (vgl. Bugeln/Reinken 2011), und in der Aussicht, mit dem Projekt die partnerschaftliche Arbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen wieder zu beleben (vgl. Beiratsbericht 1.BV 2007). Weiterhin überzeugte die Projektkonzeption mit ihrer Ausrichtung auf einen Selbstverständigungsprozess, der anfänglich auf die Arbeit der Verwaltungsstelle als Ganzes gerichtet ist, statt sich von vornherein auf Teilaspekte der Gewerkschaftsarbeit zu beschränken (vgl. Befragung 1.BV 06.10.2006). (2) Diesem hohen Interesse am Projekt steht jedoch die Unsicherheit gegenüber der Aktivierung des eigenen Innovationspotenzials entgegen. Die anfängliche Vorsicht und Zurückhaltung der Verwaltungsstellenleitung war zunächst bestimmt von der Frage, ob die Hauptamtlichen überhaupt bereit wären, sich mit den Ehrenamtlichen über Defizite der eigenen Arbeit auseinanderzusetzen, und ob sich die Ehrenamtlichen überhaupt (noch) motivieren lassen, Zeit und Engagement in ein solches gewerkschaftliches Vorhaben zu investieren. Zudem bestand die Besorgnis, das Aufkommen von Meinungsverschiedenheiten zwischen den Praxisakteuren über bisher nicht öffentlich formulierte Kritik könnte zu einer Störung der für das Tagesgeschäft notwendigen Zusammenarbeit führen (vgl. Beiratsbericht 1.BV 2007). (3) In Abwägung dieser Aspekte kommt dem Anspruch der Wissenschaftler/innen, sich an der Gestaltung gemeinsamer Lernprozesse und alternativer Handlungsperspektiven im Projekt aktiv zu beteiligen, eine zentrale Bedeutung zu. Für die Verwaltungsstellenleitung zählt es zu den wichtigsten Entscheidungskriterien, „[...] dass wir eine partnerschaftliche Arbeit organisieren können, bei der die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen an der praktischen Verantwortung für Gelingen oder Misslingen teilhaben und in diesem Prozess ihren reichen Erfahrungsschatz einbringen“ (ebd.). Verbunden war damit die Aussicht, dass die Teilnahme der Wissenschaftler/innen die Attraktivität des Projekts und damit auch die Motivation der Praxisakteure zur Mitarbeit erhöht (vgl. Befragung 1.BV 06.10.2006); und dass Interessengegensätze, Meinungsverschiedenheiten und Kommunikationsprobleme in der Verwaltungsstellenarbeit mithilfe der Wissenschaftlicher/innen auf produktive(re) Art



und Weise anzusprechen und zu lösen sind. Dies setze allerdings voraus, so der Erste Bevollmächtigte, dass die Wissenschaftler/innen tatsächlich die Bedeutung erkennen und nachvollziehen können, welchen Mut es von der Verwaltungsstelle erfordere, mit einem solchen Projekt öffentlich Einblick in ihr Innenleben und die dort herrschenden Probleme zu gewähren.<sup>80</sup> Und es muss ihnen das Risiko bewusst sein, dass im Falle eines Scheiterns des Projekts die Gefahr besteht, dass die Bemühungen der Verwaltungsstelle zur konstruktiven Veränderung der eigenen Arbeit an Glaubwürdigkeit verlieren und die Motivation der Ehrenamtlichen zur weiteren Auseinandersetzung und Mitarbeit an der örtlichen Gewerkschaftsarbeit weiter zurückgeht (vgl. Buggeln/Reinken 2011: 88).

Für die Entscheidung, ob, warum und unter welchen Bedingungen die Verwaltungsstelle sich dazu entscheiden sollte, ein partizipatives Organisationsentwicklungsprojekt durchzuführen, und für die Bereitschaft, Schwachstellen der Arbeit darzulegen und die Grenzen, Möglichkeiten und Anforderungen in Bezug auf die Projektdurchführung offen zu diskutieren, war für den Ersten Bevollmächtigten der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu den Wissenschaftsvertreter/innen als Voraussetzung unerlässlich (vgl. Interview 1.BV 08.02.2007). Zu diesem Zweck haben sich die Wissenschaftler/innen mit den Entwicklungsbedürfnissen der Verwaltungsstelle und ihren Vorstellungen vom Entwicklungsprozess vertraut gemacht und die Verwaltungsstelle über ihre Möglichkeiten informiert, bei der Durchführung des Projekts und der Setzung von Entwicklungsimpulsen auf der Grundlage umfassender Beteiligung der Praxisakteure mitzuwirken. Als sehr vorteilhaft hat sich dabei erwiesen, dass ich aufgrund meines Promotionsstatus von Anfang an mehr Zeitressourcen auf die Projektvorbereitung verwenden konnte, um mich intensiv mit den Positionen des Bevollmächtigten und der Situation der Verwaltungsstelle auseinanderzusetzen und dem Wissenschaftsteam umfassend zuzuarbeiten. Auch wirkte sich günstig aus, dass alle beteiligten Wissenschaftler/innen aufgrund ihrer Biographien über praktische Erfahrungen in der Gewerkschaftsarbeit verfügen. Dies ermöglichte sowohl einen leichteren Zugang zum Praxisfeld sowie das Einbringen eines Vorverständnisses über Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen und damit über Vorbehalte und Unwägbarkeiten in der Entscheidungsfindung. Die Verwaltungsstellenleitung hat sich ihrerseits nach

---

<sup>80</sup> Denn zu einer gemeinsamen Zusammenarbeit zwischen der Verwaltungsstelle und den Wissenschaftler/innen „[...] gehört ein Verständnis dafür, dass die Durchführung eines solchen Projekts nicht selbstverständlich ist. [...] Schließlich arbeiten wir [in der Verwaltungsstelle] entweder in Wahlmandaten, über Beschäftigungsverhältnisse oder aus betrieblichen Rollen auch noch nach dem Prozess weiter am selben Ort und im selben Arbeitsfeld und können nicht ins nächste Projekt springen“ (Beiratsbericht 1.BV 2007).

den ersten Vorgesprächen als ernsthaft engagierter Projektpartner erwiesen. Sie legte den Wissenschaftler/innen die Bedingungen zur Durchführung des Projekts in der Verwaltungsstelle offen dar und sicherte die Bereitschaft zu, im Falle der Projektdurchführung Zeit und Ressourcen in den Prozess einzubringen und die Ergebnisse in die alltägliche Organisation und Praxis der Verwaltungsstelle zu integrieren. Am Ende der Initiierungsphase umfassten die Absprachen zwischen dem Wissenschaftsteam und der Verwaltungsstellenleitung folgende Aspekte:

- Mit dem Organisationsentwicklungsprojekt soll kein neues Arbeitsfeld neben den bereits bestehenden Arbeitsschwerpunkten der Verwaltungsstelle entstehen. Vielmehr sei es so zu konzipieren, dass es mit der laufenden Arbeit der Verwaltungsstelle Bremen zeitlich und inhaltlich vereinbar ist (vgl. Protokoll Vst. 16.09.2005). Auch hat das Projekt neben dem Tagesgeschäft der Verwaltungsstelle zurück zu stehen. Die Alltagsrealität der Verwaltungsstelle besteht in erster Linie aus dem Abarbeiten von tagesaktuellen Ereignissen, zentralen und dezentralen Anforderungen, Kampagnen und Terminen, durch die sich der Prozessverlauf verlangsamen, ggf. auch behindert werden kann (vgl. Beiratsbericht 1.BV 2007).
- Ausdrücklich soll das Projekt zur Stärkung der ehrenamtlichen Funktionäre beitragen; deren Arbeit und Engagement müssen hervorgehoben, gewürdigt und bestärkt werden. Keinesfalls dürfe der Eindruck entstehen, ihre bisherige Arbeit würde mit dem Organisationsentwicklungsvorhaben obsolet. Nur auf dieser Grundlage lasse sich ein solches Vorhaben gegenüber den Verwaltungsstellengremien, den aktiven Gewerkschaftsmitgliedern und der Bezirksleitung legitimieren (vgl. Protokoll Vst. 16.09.2005; Beiratsbericht 1.BV 2007).
- Besonders sei darauf zu achten, keine Erwartungen zu wecken, die in der Praxis nicht eingelöst werden können. Die Beteiligten dürften nicht das Gefühl bekommen, dass dieses Projekt wieder einmal ein Experiment ist, das letzten Endes nichts bringt (vgl. Befragung 1.BV 06.10.2006). Im Projektverlauf soll daher eine verantwortliche Struktur in der Verwaltungsstellenarbeit entwickelt werden, die nach Beendigung des Projekts die Nachhaltigkeit der Ergebnisse verfolgen und einfordern kann (vgl. Befragung 1.BV 06.10.2006; Befragung WT A-D 13.10.2006).
- Das Wissenschaftsteam wird im Vorfeld des Projekts eine Bestandsaufnahme innovativer Arbeitsansätze und Aktivitäten vornehmen, die in den letzten Jahren in

der Verwaltungsstelle erfolgten. Die darüber entstehende Transparenz über die aktuelle Situation der Verwaltungsstelle soll als Basis zur Konkretisierung der Zielsetzungen in der Projektkonzeption dienen (vgl. Bericht Hattinger Kreis 22.02.2006).

- In diesem Zusammenhang besteht das Wissenschaftsteam auf der Einsetzung einer Vor-Ort-Person durch die Verwaltungsstelle für die Dauer der Projektlaufzeit. Diese sollte ausschließlich operative Aufgaben übernehmen: sie wäre Ansprechpartner/in für die Beteiligten, hätte den Überblick über den laufenden Ergebnis- und Diskussionsstand, würde die Koordination im Projekt gewährleisten und bei Schwierigkeiten entsprechend eingreifen. Die dafür benötigte Arbeitszeit wird in der Anfangsphase auf ca. 10 Stunden pro Woche geschätzt und sollte sich im weiteren Verlauf auf ca. 8 Stunden pro Woche reduzieren. Sollten die Hauptamtlichen über diese Zeitressourcen nicht verfügen, wäre ggf. nach einer hoch motivierten ehrenamtlichen Person zu suchen oder eine Lösung in Zusammenarbeit zwischen einer hauptamtlichen und einer ehrenamtlichen Person zu finden (vgl. ebd.).
- Die Verwaltungsstellenleitung besteht ihrerseits auf der Beibehaltung meiner als kritische Reflexion verstandenen Aufgabe der Vermittlung zwischen den Anforderungen des Projekts und dem Alltag der Verwaltungsstelle. Dafür sei es wichtig, in direkter Kommunikation mit der Verwaltungsstellenleitung und den Praxisakteuren über ihre Anforderungen an das Projekt zu stehen, laufende Prozesse kritisch zu hinterfragen, deren Schwachstellen aufzuzeigen und praktische Hinweise zur Weiterführung aktiv in das Projekt einzubringen (vgl. Befragung 1.BV 06.10.2006; Beiratsbericht 1.BV 2007).

Auf der Grundlage dieser Absprachen stellte der Erste Bevollmächtigte das Organisationsentwicklungsvorhaben der IG Metall Bezirksleitung Küste vor und entschied sich im Februar 2006 für die Durchführung des Projekts. Zu diesem Zeitpunkt bestanden seine Zweifel an dem zu erwartenden Erfolg des Projekts zur Belegung der Verwaltungsstellenarbeit aber weiter. Ausschlaggebend für seine Zusage sei vor allem das Interesse, die Strukturen der Gewerkschaften „nicht in einem kopfgesteuerten Prozess von oben“, sondern in „einem Reflexionsprozess mit ehrenamtlichen Akteuren“ (Befragung 1.BV 06.10.2006) infrage stellen zu lassen. Allerdings bleibe noch abzuwarten, ob bei ihnen überhaupt das Bedürfnis bestehe festzustellen, „wie der Zustand der Organisation im Büro, Betrieb und in der Verwaltung ist, wo dort die strukturellen Hindernisse liegen und

wie diese verändert werden können“ (ebd.). Verhalten sind ebenfalls seine Erwartungen an das Wissenschaftler/innen. Ihre Beteiligung, so der Erste Bevollmächtigte, verspricht „möglicherweise einen [...] zusätzlichen Blickwinkel“ und damit einen Zugang zu Themen, mit denen „traditionelle Verhaltensweisen [...] infrage gestellt werden“ (ebd.). Auf keinen Fall sollen die Beteiligten „seitens der Wissenschaft zu Forschungsobjekten erhoben werden“ (ebd.). Nach der Projektzusage wurde zwischen der Verwaltungsstelle und dem Wissenschaftsteam ein Vertrag geschlossen, um die wesentlichen Absprachen schriftlich zu fixieren. Ergänzt wurde der Vertrag durch Verabredungen projektinterner Arbeitsweisen und Kommunikationsstrukturen, die unter anderem die Gründung eines wissenschaftlichen Projektbeirats umfassen, sowie die Handhabung von Publikationen, in der sich das Wissenschaftsteam über die Resultate der wissenschaftlichen Arbeit die Autoren- und Verfügungsrechte vorbehält.<sup>81</sup>

### **Vertrag IG Metall Bremen – Wissenschaftsteam**

Dezember 2006

Die Verwaltungsstelle der IG Metall Bremen, vertreten durch [...] (1.), und das Wissenschaftsteam [...] (2.) schließen die folgende Kooperationsabrede.

#### **1. Gegenstand der Kooperation**

Die Kooperation zwischen 1. und 2. besteht in der Vorbereitung und Durchführung einer oder mehrerer Dialogkonferenzen sowie in der Zusammenarbeit bei sich daran anschließenden projektformigen Arbeitsgruppen, die insgesamt das Ziel verfolgen, im Detail und als Modellfall eine zukunftsfähige Gestaltung der gewerkschaftlichen Verwaltungsstelle und ihrer Beziehungen zu ehren- und hauptamtlichen Mitgliedern und Angestellten zu ermutigen.

#### **2. Dauer der Kooperation**

Die Kooperation beginnt mit Unterzeichnung des Vertrags und dauert bis zum Ende des Jahres 2008; eine evtl. Weiterführung ist wünschenswert, bedarf jedoch einer neuen Planungsgrundlage.

#### **3. Methoden des Dialogprozesses**

Das Wissenschaftsteam konzipiert die für den Dialogprozess erforderlichen Verfahren der Dialogkonferenzen und führt diese – in Absprache und Kooperation mit 1. und 2. Bevollmächtigten von 1. – durch. Das Wissenschaftsteam und die Vor-Ort-Person von 1. betreiben kooperativ die projektformigen Arbeitsgruppen. Die Wissenschaftler nehmen aktiv an einem gemeinsamen Reflexionsprozess mit den Gewerkschaftskollegen teil, bringen benötigtes Fachwissen in den Entwicklungsprozess ein; dazu gehören auch das Wissen und die Erfahrung, einen Dialog- und Entwicklungsprozess zu organisieren. Die Vor-Ort-Person spricht Personen und Institutionen im gewerkschaftlichen Bereich an und moderiert – ggf. gemeinsam mit einem Mitglied des Wissenschaftsteams – deren Meetings im Rahmen der Arbeitsgruppen, soweit diese dies nicht selber tun. Die Mitglieder des Wissenschaftsteams stehen den Arbeitsgruppen als Dialogpartner zur Verfügung.

---

<sup>81</sup> Die Verfügungsrechte umfassen auch die vorliegende Dissertation. Begründen lassen sie sich damit, dass sich die wissenschaftlichen Arbeiten an eine breitere Öffentlichkeit richten und dass der Prozess des Schreibens die Entwicklung und Generierung neuen Wissens umfasst und damit über eine Dokumentation des Prozessverlaufs weit hinaus weist.

#### **4. Projektteam, Vor-Ort-Person und wissenschaftlicher Beirat**

Das Projektteam besteht aus dem Wissenschaftsteam, 1. und 2. Bevollmächtigten von 1. und der Vor-Ort-Person. Als Vor-Ort-Person wird seitens 1. [...] tätig.

Binnen eines Jahres nach Unterzeichnung wird ein wissenschaftlicher Beirat gebildet, dem [...] angehören. Er tritt mindestens zweimal jährlich zusammen, nimmt Berichte des Projektteams entgegen und berät das Projektteam.

#### **5. Kostentragung, administrative Absicherung, Geheimhaltung**

1. und 2. tragen die jeweiligen Personalkosten.

1. trägt die Kosten der Dialogkonferenzen.

1. trägt die Kosten für etwa gewünschte Zusatzerhebungen o. ä., falls darüber Einigung erzielt wurde.

1. sorgt für evtl. erforderliche interne Billigung des Vorhabens (Mitwirkung der Personalvertretung etc.).

1. spricht für die Dialogkonferenzen vorgesehene Personen an und setzt sich für ihre Mitwirkung an dem Dialogprozess ein.

Alle Beteiligten erklären, dass sie Informationen, die ihnen aus dem Dialogprozess bekannt wurden und die von ihren Urhebern als gemeinhaltungsbedürftig eingestuft wurden, nicht weitergeben. Das Wissenschaftsteam wird Aussagen aus dem Dialogprozess nur in entpersonalisierter Form weitergeben – bei geheimhaltungsbedürftigen Befragungsergebnissen werden Angaben, die trotz Entpersonalisierung einen Rückschluss auf ihren Urheber zulassen, unterlassen.

#### **6. Öffentliche Präsentation der Projektergebnisse**

Im Verlauf und am Ende der Laufzeit dieser Abrede finden öffentliche Präsentationen der Projektergebnisse unter Einbeziehung beider Seiten statt. Eine öffentliche abschließende Präsentationsveranstaltung wird durch das Projektteam ausgerichtet, das sich auch um Mittel zu ihrer Durchführung kümmert. Für Präsentationen [...] ist das Wissenschaftsteam verantwortlich.

#### **7. Öffentlichkeitsarbeit**

Für die Außendarstellung des Projekts im Internet, der gewerkschaftlichen Presse und anderen Medien erstellt das Projektteam Kurzzusammenfassungen in Deutsch (und englisch) von etwa 1-2 Seiten. Die Außendarstellung erfolgt immer unter Nennung des Kooperationspartners.

#### **8. Bedingungen einer vorzeitigen Beendigung der Kooperation**

Sollten im Verlauf des Vorhabens Konflikte und Unstimmigkeiten zwischen den Beteiligten auftreten, wird von ihnen eine offene Aussprache herbeigeführt. Sollte ein Vermittlungsgespräch ohne Ergebnis bleiben, so steht es beiden Seiten frei, mit einer Ankündigungsfrist von vier Wochen die Beendigung der Kooperation zu erklären.

#### **9. Fortführung des Dialogprozesses über die Vertragslaufzeit hinaus**

Es besteht Übereinstimmung darin, dass für den Dialogprozess eine längere Laufzeit als die unter 2. genannte wünschenswert ist. Deshalb werden sich beide Seiten gemeinsam um ein Nachfolgeprojekt bemühen und dies ggf. gemeinsam beantragen.

#### **10. Unabhängigkeit, aber Abstimmung in der Beteiligung der Öffentlichkeit**

Beide Seiten behalten das Recht auf öffentliche Stellungnahme, stimmen sich aber vorher über öffentliche Darstellungen des Projekts ab.

#### **11. Publikationen**

Die Unterzeichner/innen sind sich bewusst, dass Verlauf und Ergebnisse des Dialog- und Entwicklungsprozesses vom Projektteam gemeinsam erarbeitet worden sind, daher auch ihr gemeinsames geistiges Eigentum darstellen. Veröffentlichungen im Kontext des Projekts werden daher gemeinsam erarbeitet und vor Veröffentlichung zwischen den Projektpartnern abgestimmt.

Das Wissenschaftsteam behält Autoren- und Verfügungsrechte über die Resultate der wissenschaftlichen Arbeit [...]. Bei Veröffentlichungen im Kontext des Projekts werden jeweils 2 Belegexemplare der endredigierten Texte an 1. zu frühzeitigen Dokumentationszwecken übersandt.

### **3 Bestandsaufnahme der Verwaltungsstellenarbeit und Konkretisierung der praxis- und forschungsrelevanten Fragestellungen**

Zum Zeitpunkt der vertraglichen Vereinbarung basierte das Organisationsentwicklungsvorhaben lediglich auf einem Zugang zum Praxisfeld und einem ersten Vorverständnis des Forschungsziels. Gemäß den Absprachen mit dem Ersten Bevollmächtigten erfolgte eine Bestandsaufnahme der Verwaltungsstellenarbeit durch das Wissenschaftsteam. Auf der Grundlage dieser Transparenz über die aktuelle Situation und die Bedingungen in der Verwaltungsstelle wurden die praxis- und forschungsrelevanten Fragestellungen des Projekts entwickelt und konkretisiert. Die Ergebnisse dienten der Vorbereitung der ersten Dialogkonferenz als offizieller Auftakt des Organisationsentwicklungsprozesses.

Die Konkretisierung der Entwicklungsziele durch eine Bestandsaufnahme über Arbeitsansätze und Aktivitäten der Verwaltungsstelle der letzten Jahre zu fundieren, deckt sich mit dem Aktionsforschungsansatz des Projekts. Das Vorhaben, eine offene, beteiligungsintensive und dauerhaft angelegte Organisationsentwicklung zu initiieren unterlag dem Anspruch, die Forschungsfragestellungen von Anfang an auf die Arbeitserfahrungen, Sichtweisen und Perspektiven der Praxisakteure zu beziehen. Um der Gefahr der Beschränkung von subjektiven Aussagen, vorschnellen Interpretationen und möglichen Spekulationen entgegenzuwirken und um mögliche Veränderungen in den Haltungen und Perspektiven der Akteure frühzeitig zu erkennen und im Verlauf des Projekts mit einzubinden, bedurfte es einer Auswahl unterschiedlicher und aufeinander bezogener Methoden empirischer Sozialforschung (vgl. Flick 2006: 16ff., Heinze 2001: 80). Insbesondere wurden für das weitere Vorgehen offene, kommunikative Methoden gewählt. Neben einer Dokumentenanalyse bestand der Methodenmix daher ausschließlich aus qualitativen Untersuchungsinstrumenten wie Experteninterviews, problemzentrierten Interviews, schriftlichen Befragungen und Gruppendiskussionen. Darüber hinaus oblag mir die Aufgabe, als Projektmitglied an den Dialogkonferenzen, den Sitzungen des Wissenschaftsteams und den projektinternen Sitzungen der Steuerungsgruppe teilzunehmen, zu verschiedenen Projektphasen allein, in Kooperation oder zeitgleich mit den Wissenschaftler/innen und/oder dem ersten Bevollmächtigten Situationsanalysen zu erstellen, Beiratsberichte zu verfassen oder Vorschläge zur Gestaltung weiterer Projektschritte zu unterbreiten. Mit dieser Arbeit habe ich den Projektprozess mit angeregt, aktiv begleitet, Ergebnisse aus-

gewertet, reflektiert und stets auf die Rückkoppelung meiner Erkenntnisse ins Projekt sowie auf die Beteiligung und Aktivierung der gewerkschaftlichen Akteure im Projekt geachtet.

Diese Komplexität der Erhebungen und die Nähe zu den Projektakteuren verlangten von mir nicht nur eine hohe Kommunikationsfähigkeit, sondern auch die Reflexion meiner eigenen Rolle im Projekt und die dadurch geschaffene Distanz zum Projektverlauf. Wichtig war, meine subjektiven Eindrücke in der jeweiligen Situation zu dokumentieren, um sie bei der späteren Interpretation der Erkenntnisse mit zu berücksichtigen (vgl. Flick 2006: 19). Zu diesem Zweck führte ich von Anfang an doppelte Protokolle, in dem ich den offiziellen Projektprotokollen eigene Notizen hinzufügte. Daneben führte ich ein Forschungstagebuch über die Chronologie wichtiger Ereignisse im Forschungsprozess. Für die Rekonstruktion des Projektverlaufs und zur Differenzierung des Geschehens erwiesen sich diese Mitschriften als sehr hilfreich. Mit meinen persönlichen Aufzeichnungen, den Interviews mit den Projektakteuren, den offiziellen Protokollen und Berichten, stehen eine Vielzahl von Texten im Zentrum der Auswertung, an denen die Interpretation zur Darstellung und Analyse des Verlaufs des Organisationsentwicklungsprojekts ansetzt. Flick bezeichnet diesen Gesamtprozess als „Weg von der Theorie zum Text und als Weg vom Text zur Theorie“ (27): Ging es im vorherigen Kapitel um die Darstellung der theoretischen Prämissen der Aktionsforschungsmethode und um das Design und die Initiierung des Projekts, werden im nächsten Teilabschnitt die angewendeten Methoden in ausgewählten Praxisbereichen und deren Ergebnisse dargestellt (vgl. 29).

### **3.1 Dokumentenanalyse**

Als erste Orientierung im Feld führte ich eine Dokumentenanalyse auf der Basis von Geschäftsberichten, Ortsvorstandsprotokollen und Einzelinterviews mit dem Ersten Bevollmächtigten durch (vgl. Interview 1.BV 10.10.2006; 08.11.2006). Mein Interesse richtete sich insbesondere auf die personellen, finanziellen und arbeitsorganisatorischen Kapazitäten der Verwaltungsstelle, die interne Arbeitsorganisation, den Stellenwert der bestehenden Arbeits- und Personengruppenarbeit sowie die Darstellung innovativer Arbeitsansätze und Aktivitäten der letzten elf Jahre. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse habe ich in regelmäßigen Gesprächen mit dem Ersten Bevollmächtigten reflektiert. Dieses Rückkopp-

lungsverfahren diene nicht nur der Ergänzung meiner Erhebungen durch weiterführende Informationen, es band auch die Verwaltungsstellenführung von Anfang an verantwortlich in den Entwicklungsprozess ein und festigte das gegenseitige Vertrauensverhältnis. Über die Ergebnisse verfasste ich einen Bericht, den ich als Arbeitsgrundlage zur weiteren Vorbereitung der ersten Dialogkonferenz an das Wissenschaftsteam weiterleitete (vgl. Bericht U.B. 13.10.2006). Der Bericht wurde von einigen Wissenschaftler/innen des Wissenschaftsteams durch eine Analyse der Entwicklung der Industrie- und Beschäftigtenstrukturen im Organisationsbereich der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen ergänzt und als Regionalstudie vorgelegt (vgl. Regionalstudie 2007).

Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse sind bereits ausführlich in der in Kapitel 1 beschriebenen Ausgangssituation der Verwaltungsstelle zu Beginn des Organisationsentwicklungsprojekts dargestellt. Folgende zentrale Befunde lassen sich zusammenzufassen: **(1) Es gibt in der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen in den letzten Jahren eine Erfahrung des Scheiterns bei Initiativen, Projekten und Vorhaben zur besseren Mitgliederwerbung.** Der Verwaltungsstelle ist es bisher nicht gelungen, dem Strukturwandel in der Mitgliederentwicklung zu folgen, den Verlust von Mitgliedern in den Großbetrieben zu stoppen und ihre betriebliche Präsenz zu verbessern. Diese Erfahrungen sind für eine bei den Beschäftigten der Verwaltungsstelle anzutreffende Misserfolgsorientierung verantwortlich. **(2) Der Zugang zu konkreten betrieblichen Problemen scheint der Verwaltungsstelle zunehmend verschlossen.** Es gelingt nicht (mehr), Beschäftigte aus den Betrieben für eine inhaltliche Mitarbeit in der Verwaltungsstelle zu aktivieren, die betrieblichen Diskussionen maßgeblich zu beeinflussen und damit zur Belebung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik beizutragen. Man kann daher nicht (mehr) davon ausgehen, dass Veränderungsimpulse aus den Betrieben in die Verwaltungsstellenarbeit eingebracht werden. **(3) Es lässt sich eine Tendenz abnehmender Bereitschaft der Mitglieder und der betrieblichen Funktionäre feststellen, sich innerhalb der Verwaltungsstelle gewerkschaftlich aktiv zu beteiligen.** Zum einen fehlt in den meisten organisierten Betrieben eine aktionsfähige und an die örtliche Gewerkschaftsarbeit angebundene Vertrauenskörperarbeit; zum anderen sind die zentralen Entscheidungsträger in den Betrieben und in den gewerkschaftlichen Gremien immer weniger bereit oder in der Lage, für die Verwaltungsstellenarbeit Zeit und Engagement aufzubringen. **(4) Anscheinend trauen die ehrenamtlichen Funktionäre und aktiven Mitglieder der Verwaltungsstelle keine Problemlösungsfähigkeit im Hinblick auf die neueren gesellschaftlichen**



**Entwicklungen mehr zu.** Die betrieblichen Funktionäre schätzen und nutzen das Engagement und die Kompetenz der Verwaltungsstelle in tarifpolitischen Fragen und in betrieblichen Krisensituationen. Bei Themen jenseits der traditionellen gewerkschaftlichen Aufgabenbereiche wird die Arbeit der Verwaltungsstelle, vor allem in den Großbetrieben, jedoch als nicht ausreichend kompetent wahrgenommen oder es wird der Verwaltungsstelle die Zuständigkeit bestritten. **(5) Eine einheitliche gewerkschaftliche Arbeits- und Betriebspolitik erscheint immer schwieriger und der heterogenen Entwicklung in unterschiedlichen Betrieben nicht mehr angemessen zu sein.** Durch die vergrößerte Bandbreite der Wirtschaftszweige, der Unternehmensformen und der Betriebsgrößen im Organisationsbereich der Verwaltungsstelle wird eine einheitliche gewerkschaftliche Arbeit und Betriebspolitik erschwert. Die neuen Anforderungen an die Betreuung und Unterstützung der Betriebsräte erhöhen den Druck auf die Arbeit der Hauptamtlichen; eine intensive Betreuungsarbeit seitens der Verwaltungsstelle erscheint nur noch in einzelnen Schwerpunktbetrieben möglich. **(6) Die gewerkschaftliche Praxis und das Handeln ihrer Mitglieder wirken überwiegend routiniert und unflexibel.** Durch personelle Einsparungen nimmt der Druck auf die Arbeit der in der Verwaltungsstelle Beschäftigten kontinuierlich zu. Es bleibt in der Regel nur wenig Zeit für Arbeitsplanungen; Auseinandersetzungen über konzeptionelle Ansätze, die über das alltägliche Handeln hinausweisen, sind weitestgehend ausgeklammert. Das traditionelle Rollenverständnis und die Haltung der politischen Sekretäre gegenüber neuen Anforderungen erscheinen zudem unterschiedlich ausgeprägt, ihre internen Kommunikations- und Konfliktlösungspotenziale defizitär.

Aus Sicht des Ersten Bevollmächtigten verdeutlichen diese Ergebnisse, dass das zentrale Zukunftsproblem für die Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit in der abnehmenden Bereitschaft der Ehrenamtlichen aus den wesentlichen Betrieben liegt, sich einzumischen und Verantwortung für die Veränderung der Gewerkschaftsarbeit zu übernehmen (vgl. Beiratsbericht 1.BV 2007). Auf der Dialogkonferenz sollte dieses Problem daher offen thematisiert werden, um mit den beteiligten Akteursgruppen nach Lösungen zu suchen. Dies erforderte eine breite Beteiligung verschiedener Akteursgruppen an der Dialogkonferenz, so wie es bereits das Projektkonzept vorsah. Das Wissenschaftsteam bezifferte die Anzahl der Akteure, die an der Dialogkonferenz teilnehmen sollten, auf circa 30 Personen. Neben den Beschäftigten der Verwaltungsstelle seien entsprechend zu gleichen Teilen auch betriebliche und ehrenamtliche Funktionäre, ggf. auch einfache Gewerkschafts-

mitglieder mit einzubeziehen (vgl. Beitrag WT A 15.10.2006). Zur weiteren Vorbereitung der Dialogkonferenz wurde die Konkretisierung der vorliegenden Ergebnisse der Dokumentenanalyse für notwendig erachtet. Hinsichtlich dieser weiterführenden Untersuchungen entwickelte das Wissenschaftsteam folgende Fragestellungen (vgl. ebd., Protokoll WT 17.10.2006):

- Wie nehmen die Beteiligten die Entwicklung in der Verwaltungsstellenarbeit wahr, wie interpretieren und verarbeiten sie diese? Welche Vorstellungen, Ziele und Routinen bestimmen den Umgang mit dieser Situation?
- Wie kann erreicht werden, dass die gewerkschaftlichen Funktionäre (mehr) inhaltliches Verständnis für die konkreten betrieblichen Probleme finden?
- Ob, wie und unter welchen Bedingungen sehen sich die Praxisakteure in der Lage, ihr gewerkschaftliches Handeln zu verändern?

## 3.2 Experteninterviews

Die zweite Erhebungsphase diente der Vertiefung der Ergebnisse der Dokumentenanalyse. Ziel war es, die vorliegenden Erkenntnisse um die Auffassungen der Praxisakteure über die Arbeit der Verwaltungsstelle zu ergänzen. Als Methode wählte ich Experteninterviews<sup>82</sup> zur Erhebung praxisbezogenen Wissens und der Einschätzungen von Repräsentanten eines bestimmten Handlungsfelds (vgl. Flick 2006: 139). Der Begriff Experten bezeichnet in diesem Fall Personen, die aufgrund ihrer beruflichen oder ehrenamtlichen Funktion die örtlichen Bedingungen und Entwicklungen der Verwaltungsstellenarbeit der IG Metall kennen. Zu diesem Sample gehören die Hauptamtlichen – sprich die Verwaltungsangestellten, die politischen Sekretäre/innen und die Verwaltungsstellenleitung sowie ehrenamtliche Repräsentanten der Verwaltungsstelle aus den Arbeitskreisen und der Personengruppenarbeit und betriebliche Funktionäre – sprich Betriebsräte/innen und Vertrauensleute. Zu dieser letzten Gruppe zählen auch Personen, die aufgrund ihrer betriebli-

---

<sup>82</sup> Neben der Durchführung von Experteninterviews bestanden noch zwei weitere Vorschläge zur methodischen Vorgehensweise: (1) Die Begleitung von Hauptamtlichen bei Betriebsbesuchen zur Beobachtung der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und Vertrauensleuten. Dieser Vorschlag wurde aus Zeitgründen nicht weiterverfolgt. (2) Teilnahme an der zeitnahen Klausurtagung der Verwaltungsstelle zur Beobachtung der Diskussionen und Arbeitsplanung. Dieser Vorschlag wurde von Seiten des Ersten Bevollmächtigten abgelehnt, da die internen Arbeitsbesprechungen der Verwaltungsstelle zu diesem Zeitpunkt vom Projektvorhaben abgekoppelt bleiben sollten (vgl. Beitrag WT A 15.10.2006).

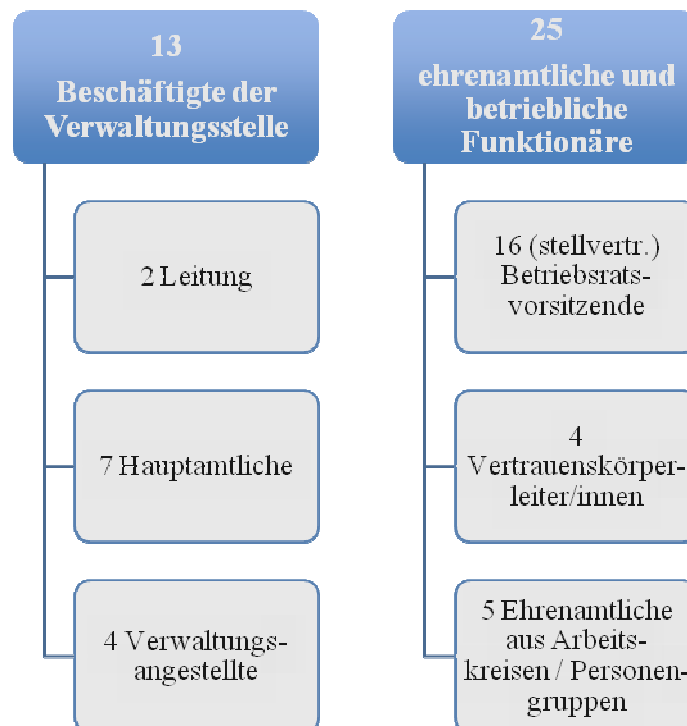
chen Funktion als wichtige Schnittstelle gewerkschaftlicher Politik gelten, jedoch nicht ehrenamtlich in der Verwaltungsstelle aktiv sind und/oder sich aus der ehrenamtlichen Aktivität zurückgezogen haben. Für die Interviews habe ich auf die Einbeziehung verschiedener Betriebsgrößen geachtet. War ursprünglich vorgesehen, auch einfache Gewerkschaftsmitglieder in die Erhebung aufzunehmen, wurde dieser Vorschlag aus zwei Gründen zurückgestellt: Zum einen aufgrund des bereits hohen Umfangs zu führender Interviews, zum anderen, weil einfache Mitglieder nicht zum unmittelbaren (Kontakt-)Umfeld der Verwaltungsstellenarbeit zählen, somit ihre Einbeziehung zu diesem Zeitpunkt wenig weiterführende Erkenntnisse über die internen Bedingungen und Strukturen der Verwaltungsstellenarbeit versprach. Eine Beteiligung einfacher Gewerkschaftsmitglieder in einer späteren Projektphase schloss das Wissenschaftsteam jedoch nicht aus.

Ich habe insgesamt 38 Experteninterviews durchgeführt.<sup>83</sup> Die Auswahl der Interviewpartner/innen erfolgte auf Basis der oben genannten Kriterien in Zusammenarbeit mit dem Ersten Bevollmächtigten. Dass es sich bei den interviewten betrieblichen Funktionären ausschließlich um Betriebsratsvorsitzende oder deren Stellvertreter/innen bzw. um Vorsitzende der Vertrauenskörperleitung handelt, ist ein Abbild des Strukturproblems ehrenamtlicher Gewerkschaftsarbeit, die fast nur noch von betrieblichen Spitzenfunktionären getragen wird (vgl. Buggeln / Reinken 2011: 95). Die Gruppe der Ehrenamtlichen setzt sich aus Vertreter/innen von Arbeitskreisen und Personengruppen zusammen, die sich – lt. Aussage des Ersten Bevollmächtigten – aktiv in die Verwaltungsstellenarbeit einbringen. Dazu zählen das Angestelltennetzwerk, der Ortsjugendausschuss, der Arbeitskreis Betriebsräte, die Internet-Redaktion und der Arbeitskreis Erwerbslose der IG Metall Bremen.

---

<sup>83</sup> An drei Experteninterviews mit betrieblichen Funktionären sowie an einem Experteninterview mit Vertreter/innen der Personengruppenarbeit der Verwaltungsstelle nahmen jeweils zwei Personen teil. Damit umfasst die Anzahl von 38 Experteninterviews 42 Personen. Der prozentuale Frauenanteil an der Gesamtheit aller Interviews betrug 38 Prozent; differenziert nach Akteursgruppen ergibt sich ein Anteil von 24 Prozent bei den betrieblichen und ehrenamtlichen Funktionären; 33 Prozent bei den Hauptamtlichen und 100 Prozent bei den Verwaltungsangestellten der Verwaltungsstelle.

Verteilung der Experteninterviews auf die Akteursgruppen:



Zur Unterstützung zielgerichteter Interviewverläufe und zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit der Interviewdaten entwickelte ich vier aufeinander bezogene, jedoch die unterschiedlichen Erfahrungs- und Kooperationskontexte der Akteursgruppen berücksichtigende Interviewleitfäden. Die offen formulierten Fragen zu Bedingungen, Erfahrungen, Erwartungen und Einschätzungen der Verwaltungsstellenarbeit boten den Befragten Möglichkeit, ihre Sicht und Darstellungsweisen frei zu artikulieren; mir eröffnete sich darüber der Spielraum, die Interviews freier zu gestalten, z.B. Aussagen detaillierter nachzufragen oder umfassendere Ausführungen der Befragten zu bestimmten Themen zu unterstützen und dabei den Überblick über die Relevanz der Ausführungen für die Fragestellungen und die verschiedenen Themenkomplexe zu behalten (vgl. Flick 2006: 143).

Die Themenkomplexe in den Interviewleitfäden bezogen sich auf:

- Angaben zum Betrieb/zur Person/zum Werdegang
- Beschreibung des Tätigkeitsbereichs und der Arbeitsorganisation
- Arbeitszufriedenheit und Einschätzung der eigenen Ressourcen
- Motivationen, Erfolge und Belastungen in der Arbeit
- Verhältnis zu Beschäftigten / Mitgliedern / Funktionären
- Beschreibung und Bewertung der Zusammenarbeit zwischen der Verwaltungsstelle und den betrieblichen / ehrenamtlichen Funktionären
- Anforderungen und Erwartungen an die Arbeit in/mit der Verwaltungsstelle
- Perspektiven und Chancen der Veränderung gewerkschaftlicher Praxis

Die Interviews führte ich in der Regel im betrieblichen Umfeld der Akteure durch; die durchschnittliche Interviewdauer betrug 3 Stunden. Die Interviewpartner/innen reagierten auf die Fragen offen und engagiert, was auf eine hohe Affinität zu ihren betrieblichen und gewerkschaftlichen Tätigkeiten im Sinne einer engen biographischen Verwobenheit und eines hohen Identifikationsgrads zurückzuführen ist. Zur Herstellung einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre und um die Schilderungen der Akteure nachvollziehen und gezielt nachfragen zu können, waren meine persönlichen Erfahrungen hinsichtlich der Aufgaben und Strukturen, der Sprache, Kommunikation und Praxisformen (in) der betrieblichen wie gewerkschaftlichen Interessenvertretungs- und Gremienarbeit von großem Vorteil. Auf Tonbandaufnahmen der Interviews habe ich nach dem Pretest verzichtet. Vor allem die Fragen zur Zusammenarbeit mit den jeweils anderen Akteursgruppen beinhalteten ein hohes Maß personenbezogener Kritik, die zum Teil auf Wunsch der Befragten nicht protokolliert, schon gar nicht auf Band mitgeschnitten werden sollten. Die Entscheidung, auf Tonbandaufzeichnungen zu verzichten erwies sich für den Gesprächsfluss und für eine vertrauensvolle Interviewatmosphäre als förderlich. Auch war es den Interviewten wichtig, dass ihnen Anonymität in den Experteninterviews zugesichert wurde, sowohl gegenüber der Verwaltungsstellenleitung wie auch gegenüber dem Wissenschaftsteam, das den Interviewten bis zu diesem Zeitpunkt unbekannt war. Vorab einigte ich mich mit den Befragten darauf, die Interviews handschriftlich zu protokollieren und ihnen die Endfassung zur Kenntnisnahme zuzusenden. So erhielten alle Befragten die Möglichkeit, ihre zum Teil wörtlich mitprotokollierten Antworten zu den gestellten Fragen nachzulesen und sie ggf. zu korrigieren. Erst nach deren Rückmeldung und Einverständnis habe ich die Interviews anonymisiert und dem Wissenschaftsteam zur weiteren Arbeit zur Verfügung gestellt.

Die derart vorbereiteten und durchgeführten Experteninterviews waren nicht nur hinsichtlich ihrer Informationen und Erkenntnisse über die Verwaltungsstellenarbeit wichtig. Sie dienten zudem der Vorbereitung und Werbung der Praxisakteure zur Teilnahme am Organisationsentwicklungsprojekt. Die Interviewfragen bewirkten bei vielen Interviewpartner/innen ein Reflektieren ihres Verhältnisses zur örtlichen Gewerkschaftsarbeit und ihrer eigenen Rolle. Die Entscheidung der Verwaltungsstellenleitung, ein beteiligungsorientiertes Organisationsentwicklungsprojekt durchzuführen, wurde mehrheitlich sehr positiv aufgefasst. Viele wollten mit ihrer Teilnahme dieses Vorhaben unterstützen; Loyalität und Verantwortungsbewusstsein besaßen hier eine tragende wie motivierende

Funktion. Zum anderen fühlten sich vor allem die betrieblichen und/oder ehrenamtlichen Akteure durch den Wunsch der Verwaltungsstellenleitung, sie an dem Projekt zu beteiligen, und aufgrund der intensiven Interviews in ihrer Rolle und ihren Erfahrungen ernst genommen. Es sollte sich später als Erfolg zeigen, dass (fast) alle Befragten die erste Dialogkonferenz mit ihrer Teilnahme aktiv unterstützen. Doch so hoch dieser Zuspruch auch war, so hoch waren auch die Erwartungen an das Projekt.

### **3.3 Ergebnisse der Experteninterviews**

Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an die von Mayring entwickelte Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2003). Ich bin seiner systematischen Anleitung gefolgt, solange die Nachvollziehbarkeit und Überprüfung des Interviewmaterials gewährleistet erschien. Das heißt, der Grad der Abstraktion durch Paraphrasierung, Generalisierung und eine erste Reduktion des Textmaterials orientierte sich an den Forschungsfragen (vgl. 59ff.). Nach einem ersten Durchlauf stellte sich heraus, dass eine zweite Reduktionsphase den subjektiven Charakter der Aussagen zu sehr zurückdrängte. In der weiteren Auswertung habe ich daher auf diesen zweiten Auswertungsschritt verzichtet. Im Nachfolgenden stelle ich die Ergebnisse der Experteninterviews vor, deren Auswertung sich an der Systematik der zentralen Befunde der Dokumentenanalyse orientiert.

Insgesamt wurden 20 betriebliche Funktionäre, 16 Betriebsräte/innen und 4 Vertrauenskörperleiter/innen aus 14 Betrieben mit einer Belegschaftsstärke zwischen 75 und 13.600 Beschäftigten befragt. Bezogen auf die Betriebsgröße umfasst die Verteilung der Interviews kleine Mittelbetriebe (unter 100 Beschäftigte), große Mittelbetriebe (bis 499 Beschäftigte) und Großbetriebe (500 und mehr Beschäftigte):



(Abbildung 1)

Eine weitergehende Differenzierung nach Betriebsgrößen ergibt folgendes Verteilungsverhältnis:<sup>84</sup>



(Abbildung 2)

Die Akteursgruppe der betrieblichen Funktionäre weist eine Heterogenität nach Branchen und Betriebsgrößen, nach der Zusammensetzung der Belegschaften, den Traditionen und Strukturen der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit sowie nach der Bindung an die gewerkschaftspolitische Arbeit der Verwaltungsstelle auf. Die Mehrheit der Befragten zählt zum inneren Kreis der ehrenamtlich engagierten Funktionäre in der Verwaltungsstelle, besitzt damit eine hohe Nähe zur Gewerkschaftsarbeit.<sup>85</sup> Sie kommen in der Regel

<sup>84</sup> Die betrieblichen Akteure verteilen sich auf: 1 Betrieb unter 100 Beschäftigte; 3 Betriebe bis 300 Beschäftigte; 3 Betriebe bis 500 Beschäftigte; 2 Betriebe bis 1.000 Beschäftigte; 2 Betriebe bis 2.000 Beschäftigte; 2 Betriebe bis 4.000 Beschäftigte; 1 Betrieb bis 14.000 Beschäftigte.

<sup>85</sup> In dem Forschungsprojekt „Gewerkschaft und soziale Milieus“ weisen Geiling, Meise und Eversberg auf die Parallelen in den Lebensläufen und Gewerkschaftsbildern zwischen Hauptamtlichen und den zum „Inner Circle“ gehörenden Betriebsräten in (den untersuchten westdeutschen) Verwaltungsstellen der IG Metall hin. „Gehören sie doch gemeinsam einer Kohorte an, die in den siebziger und achtziger Jahren gewerkschaftlich und politisch sozialisiert worden ist und die in den sich verändernden Handlungsfeldern der IG

aus für den Organisationsbereich der IG Metall wichtigen Betrieben und Branchen, verfügen über langjährige Erfahrungen in der Betriebsrats- wie auch der örtlichen Verwaltungsstellenarbeit und besetzen dort ehrenamtliche Funktionen. So befinden sich unter den befragten Betriebsräten z.B. Mitglieder des Ortsvorstands, der Delegiertenkonferenz, der Arbeitskreis- bzw. Personengruppenarbeit und Referent/innen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Zusätzlich sind einige der Befragten innerhalb ihres betrieblichen Kontextes in gewerkschaftliche Arbeitszusammenhänge, z.B. auf Konzernebene, eingebunden. Zu der Akteursgruppe der betrieblichen Funktionäre gehören auch Betriebsräte und Vertrauenskörperleiter/innen aus der IT Branche und aus Betrieben mit hohem Angestelltenanteil. Das Verhältnis zur Gewerkschaftsarbeit bzw. zur ehrenamtlichen Mitarbeit in der Verwaltungsstelle ist bei diesen Akteuren distanzierter, ihre Anforderungen formulieren sie vornehmlich aus ihrer betrieblichen Perspektive; aufgrund eines ausgeprägte(re)n Autonomieanspruchs als betriebliche Interessenvertretung grenzen sie ihre Betriebsratsarbeit konsequenter vom Einfluss der Verwaltungsstelle ab.

### **3.3.1 Die Betriebsräte**

In allen befragten Betrieben existiert ein Betriebsratsgremium in der Größenordnung zwischen 5 und 39 gewählten Betriebsratsmitgliedern; davon sind, außer in einem Betrieb, offiziell 1 bis 25 Betriebsräte von ihrer Erwerbsarbeit freigestellt.<sup>86</sup> Unabhängig von der Betriebsgröße weisen die meisten Betriebsratsgremien einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad auf, im Vergleich dazu fiel der Grad an ehrenamtlichem Engagement in der Verwaltungsstelle gering aus. Das Verhältnis zwischen Betriebsratsgröße, Organi-

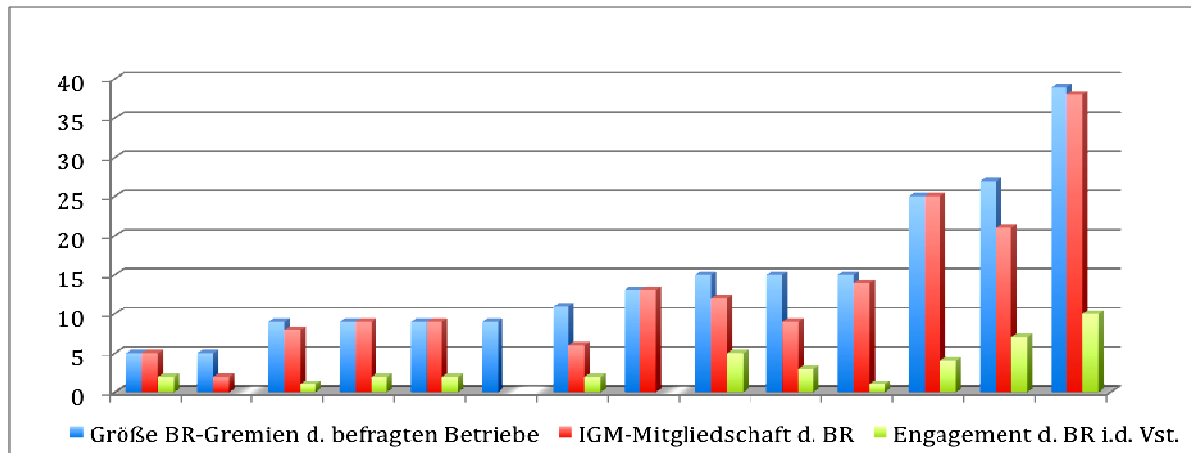
---

Metall kontinuierlich bis heute tätig geblieben ist“ (Geiling / Meise / Eversberg 2005: 215ff.; vgl. dieselben 2012). Als so genannte „Linke“, in Opposition zu den „zuvor dominierenden traditionelleren Gewerkschaftern bestand für sie seit den siebziger Jahren die Möglichkeit, [...] die eigene Position aufzubauen, um den innergewerkschaftlichen Wechsel vorzubereiten. Zuerst im Betrieb und dann in der Verwaltungsstelle haben sie [...] Mehrheiten gesammelt, mit denen dann nach und nach Personen durchgesetzt werden konnten. [...] Dieser Elitenwechsel ging nicht mit einem Bruch der Tradition, sondern mit einer teilweisen Modernisierung auf Grundlage der gewerkschaftlichen Tradition einher“ (217f.). Diese Entwicklung und die daraus resultierende Nähe zwischen (einigen) Hauptamtlichen und Betriebsräten treffen auch auf die IG Metall Verwaltungsstelle Bremen zu.

<sup>86</sup> Die Freistellungen in den Betriebsratsgremien verteilten sich wie folgt: 1 Betrieb ohne Freistellung, 4 Betriebe mit 1 Freistellung, 4 Betriebe mit 2 Freistellungen, 1 Betrieb mit 3 Freistellungen, 1 Betrieb mit 4 Freistellungen; 1 Betrieb mit 7 Freistellungen, 1 Betrieb mit 24 Freistellungen und 1 Betrieb mit 25 Freistellungen. Durch betriebsinterne Absprachen bzw. diesbezügliche Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber lag die Zahl der freigestellten Betriebsräte in einigen Unternehmen höher als der Freistellungsanspruch nach § 38 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz.



sationsgrad und Engagement der Betriebsräte in der Verwaltungsstelle stellt sich wie folgt dar:



(Abbildung 3)

### 3.3.1.1 Zur Situation der Betriebsratsarbeit in den Betrieben

Die meisten der befragten Betriebsräte beurteilen unabhängig von der Betriebsgröße ihre betriebliche Interessenvertretungsarbeit als erfolgreich. Wichtigste Indikatoren dieses Erfolgs sind die Abwendung von Krisen, der Erhalt von Arbeitsplätzen und die Sicherung bestehender Arbeitnehmer/innenrechte. „Es gibt viele alte Betriebsräte und sogenannte Linke, die davon träumen, was der Betriebsrat alles durchsetzen sollte und könnte – sie selber müssen dies ja auch nicht (mehr) durchsetzen [...]. Das erkenne ich nicht an. Das, was wir machen, ist ein Erfolg, nicht mehr und nicht weniger“ (Interview BR E). Die Motivation der Betriebsräte für ihre betriebliche Interessenvertretungsarbeit speist sich aus den Einflussmöglichkeiten auf die betrieblichen Prozesse, der Vielfalt der Themen und Tätigkeiten, dem hohen Grad an selbständiger Arbeit, dem Wunsch, anderen Menschen zu helfen sowie aus der Anerkennung, die sie von Seiten der Belegschaft für ihre Arbeit erhalten. Doch immer weiterführende Forderungen der Arbeitgeber nach Kosteneinsparungen und Abbau von Arbeitsplätzen verschlechtern die Rahmenbedingungen zur Durchsetzung einer arbeitnehmer/innenorientierten Politik, engen die Gestaltungsperspektiven der Betriebsräte ein und setzen sie erheblich unter Druck: „Die psychische Belastung ist enorm, um ständig den Spagat zwischen Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit durchzuhalten. Das Gefühl zu haben, dass die dich bescheißen und unter diesen Bedingungen dann noch etwas für die Kollegen herauszuholen. Unter diesen Bedingungen müsste dann ein Ergebnis herauskommen, mit dem ich mich identifizieren kann. Ist das nicht der Fall, dann ist die Gesamtsituation schon sehr belastend“ (Interview BR J). Eine

weitere Schwächung ihrer Position sehen viele Betriebsräte in dem von ihnen als „defensiv, individualistisch und unpolitisch“ (Interview BR N) wahrgenommenen Verhalten der Belegschaften, explizit im Angestelltenbereich. „Dann nervt mich, wie die Rolle des Betriebsrats von den Beschäftigten wahrgenommen wird. Sie rufen erst, wenn bereits ‚das Kind in den Brunnen gefallen ist‘, vorher nehmen sie uns gar nicht wahr, viele meiden den Kontakt mit uns auch“ (Interview BR G). In dem Maße, in dem Betriebsräte die Beschäftigten als „immer weniger kampffähig, zu träge, zu ängstlich“ empfinden und „zu unbedarft, um Konflikte einzugehen und auszuhalten“ (Interview BR L), sehen sie ihre „Arbeit und Mühe“ im Betrieb nicht genügend anerkannt, haben das Gefühl, die Beschäftigten „nicht mehr zu verstehen“, auf die Rolle von „Dienstleistern“ degradiert zu sein, die zwar „etwas für die Kollegen erledigen, [...] aber nicht mehr mit ihnen“ (Interview K). Dies schürt bei einigen die Unsicherheit, nicht mehr zu wissen, „wie weit wir gehen können, ohne die Belegschaft gegen uns aufzubringen“ (Interview BR L) und „was dieses Gefühl eigentlich für die zukünftige Betriebsratsarbeit“ (Interview BR K) bedeutet. Vor allem Betriebsräte aus kleineren und mittelständischen Unternehmen beklagen das Problem eines angespannten bis konfrontativen Verhältnisses mit der Arbeitgeberseite, was eine produktive Betriebsratsarbeit erheblich erschwere: „Man wird auf das Betriebsverfassungsgesetz reduziert und damit auf Paragraphen. Ich werde nicht wahrgenommen als jemand, der innovativ mitarbeitet. Die Akzeptanz fehlt auf dieser Ebene vollständig“ (Interview BR O). Auch viele Betriebsräte in Betrieben mit konzernweiter Arbeits- und Gremienstruktur sehen sich in ihren Entscheidungskompetenzen zunehmend begrenzt, vor allem durch das Konkurrenzdenken und dem missgünstigen Verhalten in den eigenen Reihen, wenn z.B. „Betriebsräte, die im Europäischen Betriebsrat tätig sind und dann im Verlauf der Diskussionen eine nationale Position einnehmen, um ihre eigenen Vorteile und Interessen im Konzern zu sichern“ (Interview BR E).

Als größte Belastungen ihrer Alltagsarbeit benennen die Betriebsräte die Zeitnot und die Konflikte im eigenen Betriebsratsgremium. Immer neue Ereignisse im Betrieb verhindern eine langfristige Arbeitsplanung, erhöhen den Termindruck und verursachen das Gefühl „bei einem Thema nicht genug in die Tiefe gehen zu können und dieses entsprechend zu bearbeiten. Der Grund ist, dass die Anzahl und die Schnelligkeit der Themen zugenommen haben. Es bleibt keine Zeit für Reflexionen, und daran knapse ich“ (Interview BR J). Dazu berichtet die Mehrheit der befragten Betriebsräte vor allem aus Groß- aber auch aus größeren Mittelbetrieben über „Grabenkämpfe und Konflikte innerhalb des Betriebsrats-

gremiums. Dass wir uns noch nicht einmal in unserem Betriebsrat richtig aussprechen können. [...] sogar aufpassen müssen, was und wie wir über ein bestimmtes Problem sprechen“ (Interview BR D), sei ein Zustand sehr hoher Belastung. Diese Situation bestehe, weil „die Betriebsratskollegen kein oder immer weniger gewerkschaftliches Hintergrundwissen haben“ (Interview BR D); „gerne pauschalisieren“ (Interview BR E) oder sich als „Verhinderer und Blockierer entpuppen“ (Interview BR F). Versuche, diese Konflikte anzusprechen und zu lösen, „gelingen nur selten, [...] da auf Kritik angespannt reagiert wird und offene Dialoge nicht stattfinden“ (Interview BR J). Unter diesen Bedingungen leide „das Solidargefühl“ und politische Diskussionen und das Verfolgen einer gemeinsamen Linie“ (Interview BR D) wären immer weniger möglich, was die „Betriebsratsarbeit arg verlangsamt und erschwert“ (Interview BR F).

### **3.3.1.2 Zur ehrenamtlichen Arbeit in der Verwaltungsstelle**

Die meisten der befragten Betriebsräte verstehen sich als Repräsentanten der IG Metall im Betrieb und engagieren sich innerhalb der Verwaltungsstelle in verschiedenen Gremien, einige von ihnen ebenfalls auf Bezirksebene und/oder in gewerkschaftlichen Konzernstrukturen. Als Erfolg ihrer ehrenamtlichen Arbeit empfinden sie vor allem die gemeinsamen Tarifabschlüsse und die gute Zusammenarbeit mit der Verwaltungsstelle zur Überwindung betrieblicher Krisensituationen, ohne die „einige Betriebe hier [in Bremen] überhaupt nicht mehr existieren“ würden (Interview BR E). Allerdings gibt nur ein Akteur aus einem kleineren Mittelbetrieb an, auf seine ehrenamtlichen Funktionen „stolz“ zu sein, „weil ich hier Ansehen habe und ich persönlich nach meiner Meinung gefragt werde, man mir zuhört und ich die Gewerkschaftsarbeit mitbestimmen kann“ (Interview BR K). Die meisten Betriebsräte sprechen von ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit im Sinne einer Arbeit, die aus Gründen politischer Notwendigkeit und Organisationsrason getan werden muss. „Also jedenfalls Spaß oder Freude würde ich mit Gewerkschaftsarbeit nicht verbinden, eher das Wort Befriedigung“ (Interview BR G). Der bei den meisten Befragten festzustellende Rückgang des gewerkschaftlichen Engagements erklärt sich vor allem aus der zunehmenden Einbindung in betriebliche Arbeitszusammenhänge und der damit entstehenden Zeitknappheit; einige Betriebsräte haben ihr gewerkschaftliches Engagement aber auch bewusst jenseits „formal vorgeschriebener Gremien [...] und der Verwaltungsstelle“ (Interview BR C) auf die betriebliche Ebene verlagert; wieder andere haben ihre „Ansprüche an die Verwaltungsstelle zurückgeschraubt“ (Interview BR L), da ihnen die

Gremienarbeit für die „Betriebsratsarbeit nichts bringt“ (Interview BR G). Sie sind daher nur noch bedingt bereit, sich aktiv zu beteiligen. Nur von wenigen Betriebsräten wird ein ehrenamtliches Engagement weitgehend ausgeschlossen. Sie stehen entweder in einer für sie „gesunden“ Distanz zur Verwaltungsstelle, zeigen sich mit dem bestehenden Kontakt „in guten Zeiten eben weniger, in schlechten Zeiten mehr“ zufrieden; oder sind um eine klare Abgrenzung ihrer betrieblichen Arbeit von dem Einfluss der Verwaltungsstelle und die Erhaltung ihres Autonomieanspruchs als Betriebsräte bemüht. Durch einen engeren Kontakt, so die Befürchtung einer Minderheit, erhalte die Verwaltungsstelle Einblicke in das betriebliche Geschehen und könnte die Betriebsratsarbeit mitbestimmen wollen. Aber den politischen Sekretären/innen „geht es nicht darum [...], Macht mit uns zu teilen, sondern sie wollen nur ihre Interessen umsetzen. [...] Daher muss man in erster Linie als Betriebsrat entscheiden und handeln“ (Interview BR B).

### **3.3.1.3 Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Arbeit**

Auf die Frage nach der Einschätzung der Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Arbeit in der Verwaltungsstelle äußerte sich die Mehrheit der Betriebsräte ebenso umfassend wie kritisch. Die am häufigsten geäußerten Kritikpunkte werden nachfolgend als Anforderungen zusammengefasst. Demnach bedarf es in der ehrenamtlichen Arbeit:

- mehr motivierter Personen und innovativer Ideen in der Verwaltungsstelle sowie den Arbeits- und Personengruppen;
- mehr Transparenz über die Arbeit der Verwaltungsstelle und der Arbeitskreis- und Personengruppen;
- einer engeren Vernetzung der Arbeit der Verwaltungsstelle und der ehrenamtlichen Gremien mit der Situation und den Anforderungen (in) der betrieblichen Praxis;
- mehr Austausch zwischen den ehrenamtlichen Akteuren und Betrieben;
- einer stärker selbstkritischen und strategisch ausgerichteten Arbeit des Ortsvorstands; das „Feeling für Visionen“ muss erweitert werden;
- zeitlich später angesetzter Sitzungs- und Versammlungstermine, um auch den Betriebsräten aus Betrieben mit Gleitzeit die Teilnahme zu ermöglichen;
- einer anderen Verteilung von personellen und finanziellen Ressourcen in der Verwaltungsstellenarbeit. Die Dominanz, die Daimler als größter Betrieb im

Organisationsbereich eingeräumt wird, entzieht anderen Bereichen Entwicklungspotenzial;<sup>87</sup>

- einer Veränderung in der Wahrnehmung und Beurteilung des Stellenwerts der Arbeit ehrenamtlicher Akteure. Ebenso sollte die „Wichtigkeit als Person“ nicht (nur) mit der Anzahl der Beschäftigten und der Anzahl der Mitglieder im Betrieb stehen und fallen;
- Größerer Anerkennung der betrieblichen Erfahrungen und des Wissens ehrenamtlicher Funktionäre aus Klein- oder Mittelbetrieben durch die Funktionäre aus (dem) Großbetrieb(en);
- einer grundsätzlichen Lösung für das Problem, dass Tarifforderungen infolge des Einflusses des größten Betriebes für Klein- und Mittelunternehmen im „Widerspruch zur Realität“ und damit „in keinem Verhältnis mehr zur Machbarkeit“ stehen, und viele Betriebsräte sie daher nicht mehr vertreten wollen.

Lässt sich in den Experteninterviews eine hohe Übereinstimmung in der Bewertung der allgemeinen Zielsetzungen ehrenamtlicher Mitarbeit nach höherer Transparenz oder betrieblicher Vernetzung feststellen, so zeigt sich in den Forderungen nach einer gerechte(re)n Verteilung der Ressourcen (in) der Verwaltungsstellenarbeit ein Spannungsverhältnis der ehrenamtlichen Akteure untereinander. Dieses Ergebnis erscheint als Resultat der Ausdifferenzierung des Organisationsbereichs auf verschiedene Branchen, Betriebsformen, Betriebsgrößen und Beschäftigungsgruppen, die einer einheitlichen Gestaltung gewerkschaftlicher Arbeit im Wege steht und durch schrumpfende Mitgliederzahlen und entsprechend geringere personelle und finanzielle Mittel an zusätzlicher Brisanz gewinnt. Dies verweist auf einen sich im ehrenamtlichen Bereich widerspiegelnden Wandlungsprozess, in dem eine neue Balance zwischen veränderten Anforderungen und der Gestaltung örtlicher Gewerkschaftsarbeit noch nicht gefunden ist.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Wie in Kapitel 1 ausführlicher dargestellt, sind knapp die Hälfte aller betriebsangehörigen Gewerkschaftsmitglieder der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen bei Daimler-Chrysler beschäftigt. Auf der anderen Seite verliert die Verwaltungsstelle Bremen aber gerade in diesen gewerkschaftlichen Hochburgen Mitglieder während sie in (neu) organisierten Klein- und Mittelbetrieben leichte Zuwächse verzeichnet. Dies führt zu der Situation, dass sich Mitglieder- und Mobilisierungszentren der Verwaltungsstelle zwar nach wie vor in den Großbetrieben befinden, klein- und mittelständische Betriebe aber zunehmend an strategischer Bedeutung für die Verwaltungsstellenarbeit gewinnen.

<sup>88</sup> In ihrer Studie beschreiben Geiling, Meise und Eversberg, dass „die mehr oder minder gelingende Bewältigung des [...] objektiv angelegten Spannungsverhältnisses zwischen den verschiedenen Betriebsräten untereinander wie auch gegenüber den Hauptamtlichen [...] die Formen der Zusammenarbeit in jeder der [von

Bestätigt wird diese Annahme durch die Einschätzungen der Betriebsräte zur Situation der Delegiertenversammlung.<sup>89</sup> Als höchstes Gremium auf örtlicher Ebene dient die Delegiertenversammlung der gewerkschaftlichen Willensbildung und ist damit der ausgewiesene Ort zum Austausch und zur Mitbestimmung über die gewerkschaftliche Arbeit in den Betrieben und die Politik der Verwaltungsstelle; entsprechend auch der Ort, um die oben genannte Kritik an der ehrenamtlichen Arbeit zu diskutieren und Vorschläge zu ihrer Veränderung einzubringen und abzustimmen. In der Wahrnehmung der befragten Betriebsräte steht diese Funktion jedoch in keinem Verhältnis zur Praxis: Weder gebe es eine Transparenz über die Auswirkungen der dort gefassten „Beschlüsse auf die Verwaltungsstellenarbeit“ (Interview BR N), noch einen produktiven Austausch der Beteiligten untereinander. Die Hauptkritik richtet sich auf die herrschende Diskussionskultur mit „ewig gleichen Streitigkeiten zwischen immer den gleichen Leuten mit den immer gleichen Argumenten“ (Interview BR G). „Inhaltlich gute“ Auseinandersetzungen seien selten, die Redebeiträge würden vielmehr „bloßen Wortabschlägen“ gleichen, die sich in gegenseitigen „Anklagen erschöpfen“ und für die „Realität in den Betrieben völlig irrelevant sind“ (Interview BR E). Die Mehrheit der Delegierten, zu der sich einige der Befragten selbst auch zählen, säße nur ihre Zeit ab, denn „irgendwie will keiner dort reden und sich einbringen“ (Interview BR G). Betriebsräte aus Großbetrieben empfinden die Delegiertenversammlung als ein „in keiner Weise [...] kontinuierliches Arbeitsgremium mit Jahresplanung und Berichten aus den Betrieben. [...] Vielmehr sagen die Rentner dort `Früher war alles besser`, die Linken sagen, `Wir würden im Betrieb alles besser machen` [...], und dann sitzt du dort als betrieblicher Vertreter und holst dir eine Watsche nach der anderen ab, ohne dass etwas für deine tägliche Arbeit dabei rauskommt“ (Interview BR F). Betriebsräte aus mittleren Betrieben lehnen es ab, Anträge in die Delegiertenversammlung einzubringen, „weil der größte Betrieb dort dominiert [...] und da brauchen wir uns gar nicht erst zu Wort melden“ (Interview BR D). Und Betriebsräte aus kleineren

---

ihnen untersuchten] IG Metall-Verwaltungsstellen“ charakterisiert. Im Sinne einer Integration dieser Konkurrenz- und Spannungsverhältnisse zur Weiterentwicklung und Veränderung der Gewerkschaftsarbeit verweisen sie auf die zentrale Rolle der `Integrationsideologien`, die auf „in Traditionen aufgehobenen kollektiven Erfahrungen“ beruhen, zugleich „mit den Akteuren immer auch einen Gestaltwandel durchmachen, ohne die jeweiligen Traditionen völlig abstreifen zu können“ (Geiling u.a. 2008;vgl. dieselben 2012; 215). Ein solcher Wandlungsprozess wird auch für den ehrenamtlichen Bereich der Verwaltungsstellenarbeit in Bremen angenommen.

<sup>89</sup> Die Delegiertenversammlung der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen umfasst zum Zeitpunkt der Erhebung 172 gewählte Vertreter/innen aus 25 Betrieben und regionalen Mitgliederversammlungen. Davon sind in der Regel so viele Delegierte anwesend, dass eine Beschlussfähigkeit des Gremiums (knapp) vorliegt.

Betrieben beklagen, dass die Funktionäre der Großbetriebe dazu neigen, in der Delegiertenversammlung „gesellschaftspolitische Angelegenheiten [zu] zerreden“, die mit ihrer Alltagsarbeit in keiner Verbindung stehen. „Ich selbst bin daher auf solche Themen nicht vorbereitet [...] und demnach bin ich auch nicht fähig, mich dazu zu äußern“ (Interview BR A). Wird die Teilnahme an der Delegiertenversammlung als „bloße Zeitverschwendung“ (Interview BR H) empfunden, zu der man „nur noch aus bloßer Disziplin“ hingehe (Interview BR F), sieht sich keiner der Betriebsräte veranlasst, diese Mängel zu beheben. Einige „bringen den Mut nicht auf“ (Interview BR G), andere verweisen auf die Verwaltungsstelle, die „dafür zu sorgen hat“, dass man auf der Delegiertenversammlung „endlich Kritikpunkte offen benennen und die Arbeit daran weiterentwickeln“ kann (Interview BR K). Eine der wichtigsten Veränderungen wird in der Belebung des Austauschs zwischen den Betrieben gesehen. Ein solches Vorhaben würde von vielen Betriebsräten durch eigene Beiträge unterstützt werden: „Von der Verwaltungsstelle (müsste) der Impuls kommen. [...] Und sie müsste uns dann fordern, das was in den Betrieben [...] für die IG Metall oder für andere Betriebe (interessant sei), auf einer Delegiertenversammlung vorzustellen. Das würde ich gerne machen“ (Interview BR F).

#### **3.3.1.4 Zur Betreuung der Betriebe durch die Verwaltungsstelle**

Die Anbindung der gewerkschaftlichen Arbeit an die betriebliche Praxis ist auch zentraler Gradmesser zur Bewertung der Verwaltungsstellenarbeit. Zunächst äußern sich fast alle Betriebsräte anerkennend über die Betreuungsleistungen der Verwaltungsstelle bei Firmenkrisen und Insolvenzverfahren; viele von ihnen waren in den letzten Jahren selbst auf diese Unterstützung angewiesen. Hohes Vertrauen besteht auch in der Gewissheit, dass „wenn wirklich etwas richtig Wichtiges wäre“, die Verwaltungsstelle für die Betriebsräte „da sein und helfen würde“ (Interview BR H). Entsprechend besteht nur eine Minderheit der Befragten darauf, dass sich die Verwaltungsstelle aus der Betriebspolitik weitestgehend heraushalten, stattdessen als „Knotenpunkt und Ansprechpartnerin“ (Interview BR C) für kollektive gewerkschaftliche Aktionen fungieren soll. Die Mehrheit der Betriebsräte verlangt ausdrücklich eine Ausweitung bzw. Verbesserung der Betreuung der Betriebe durch die Verwaltungsstelle. In den kleineren Mittelbetrieben wird diese Unterstützung zur Bewältigung der täglichen Betriebsratstätigkeit als unerlässlich und zu gering dargestellt. „Ich habe eher das Gefühl, dass wir hier vereinsamen“ (Interview BR A). Zwar nimmt der/die Betriebsbetreuer/in an den bis zu viermal im Jahr stattfindenden Betriebs-

versammlungen teil; bei Problemen, Fragen und weiterem Informationsbedarf müssten die Betriebsräte aber „selbst auf die IG Metall zukommen“ (Interview BR H). Da „man in der Verwaltungsstelle oft keinen [politischen Sekretär] erreicht und wenn, dann haben sie alle keine Zeit“; sehen sich die Betriebsräte in der Praxis häufig dazu gezwungen, „mit den Problemen [...] selber klarzukommen“ (Interview BR A). Durch eine Ausweitung der Betriebsbetreuung versprechen sich die Betriebsräte kleinerer Betriebe „eine festere Bindung an die IG Metall“, und darüber eine Erhöhung ihrer eigenen Durchsetzungs- und Überzeugungskraft gegenüber den Beschäftigten. „Wir könnten dann durch eine höher anerkannte Arbeit des Betriebsrats auch mehr Mitglieder werben“ (Interview BR H). Das Fehlen einer guten Öffentlichkeitsarbeit erschwert den Betriebsräten zusätzlich die Darstellung eines positiven Images der IG Metall. Beklagt wird zudem der häufige Wechsel der Betreuungspersonen; vor allem in Dienstleistungsunternehmen und Betrieben mit hohem Angestelltenanteil müsste sich die Qualität des Auftretens seitens der politischen Sekretäre/innen erheblich verbessern: „Was hier überhaupt nicht ankommt, ist Agitation“ (ebd.).

Auch die Betriebsräte aus den größeren Mittelbetrieben legen in der Regel großen Wert auf eine enge Anbindung an die Verwaltungsstellenarbeit und auf die regelmäßige Teilnahme des/der Betriebsbetreuer/in an den Betriebsversammlungen. Allerdings sehen sie die Rolle der Verwaltungsstelle eher als „Stützkorsett unserer Betriebsratsarbeit“ (Interview BR G); eine aktive Unterstützung ihrer alltäglichen Arbeit spielt für sie eine wesentlich geringere Rolle. „[Ich] brauche die IG-Metall für mein Tagesgeschäft nicht. Wir machen hier im Betrieb als Betriebsrat alles selber“ (Interview BR D). Während einige Betriebsräte sich mit der Betreuung der Verwaltungsstelle zufrieden zeigen und sie aufgrund des „guten Vertrauensverhältnisses“ (Interview BR N) zu der/dem politischen Sekretär/in als „konstruktiv [...] für die Arbeit des Betriebsrats“ (Interview BR O) beschreiben, beklagten viele andere die „wenige Zeit“, die sich die Betreuer/innen nehmen, um „zuzuhören“ und sich „mit den Strukturen und den spezifischen Problemen“ des Betriebes intensiver auseinanderzusetzen (Interview BR G). Konflikte würden entsprechend dann entstehen, wenn die politischen Sekretäre/innen den Betriebsräten gegenüber, „ihre Allwissenheit herauskehren“ und „ihre eigenen Lösungsvorschläge durchsetzen wollen“ (Interview BR B). In Betrieben mit Konzernstrukturen wenden sich die Betriebsräte bei Fragen und rechtlichen Problemen statt an die Verwaltungsstelle häufig an die übergeordnete Konzernbetreuung der IG Metall. Diese „kennt sich sehr gut mit unserer Betriebspolitik und



mit unseren Betriebsstrukturen aus. Das ist uns sehr wichtig“ (Interview BR H). Die darüber erzielten Lösungen werden mit der Verwaltungsstelle nicht mehr rückgekoppelt, was die „Distanz zwischen den Betriebsräten und der Verwaltungsstelle eher vergrößert“ (Interview BR G). Aus Sicht der Betriebsräte muss sich an der Betriebsbetreuung der Verwaltungsstelle insbesondere die Herstellung von „Kontakten und Verbindungen zu anderen Funktionären“, der Austausch von „Informationen darüber, was in anderen Betrieben eigentlich so läuft“ (Interview BR D) und die Versorgung mit neuem „Material [...], um auf dem Laufenden gehalten zu werden“ (Interview BR G) verbessern. Überdies kritisieren sie mehrheitlich die bestehende Form der rechtlichen Beratung, die ihrem Bedarf an einer „sachlicheren“ (Interview BR D) und „schnelleren Form der Rechtsberatung“ (Interview BR N) nicht genüge. Deutliche Kritik richtet sich auch auf die mangelnde Erreichbarkeit der Verwaltungsstelle, nach der die politischen Sekretäre/innen „nicht da sind, wenn du sie brauchst“ (Interview BR D). Dies wäre für die laufende Arbeit im Betrieb nicht nur ein „richtiges Ärgernis“, sondern in dringenden Fällen sogar „eine echte Katastrophe“ (Interview BR N).

Die Betriebsräte aus den Großbetrieben sind aufgrund ihrer bestehenden Interessenvertreterungsstrukturen, ihrer personellen wie materiellen Ressourcen, des eigenen Expertenwissens sowie der Möglichkeit, bei Bedarf ggf. auch auf Leistungen der bezirklichen und zentralen Gewerkschaftsebene zurückzugreifen, auf eine Unterstützung ihrer Alltagsarbeit durch die Verwaltungsstelle nicht angewiesen. „In unserem Tagesgeschäft braten wir [...] im eigenen Saft und haben die IG Metall [Verwaltungsstelle] eigentlich gar nicht auf dem Zettel“ (Interview BR F). Die Kooperation mit den politischen Sekretären/innen vor Ort bezieht sich vor allem auf die Beratung über Sachinhalte (z.B. bei Fragen zu Betriebsvereinbarungen), die Abstimmung gemeinsamer Positionen (z.B. für die Arbeit in den Aufsichtsratsgremien), die Unterstützung von und Mobilisierung für die Gewerkschaftsarbeit im Betrieb (z.B. zur Durchführung von Kampagnen oder Tarifauseinandersetzungen) sowie auf die enge Kooperation in krisenhaften Betriebsphasen. Bemängelt wird, dass Betriebsräte, die sich im Laufe der Zeit spezielles Wissen zu bestimmten Themen angeeignet haben, von der Verwaltungsstelle „keine zusätzliche Hilfe, [...] keine Informationen, was [...] in anderen Betrieben oder Bundesländern zu diesem Thema läuft“, erfahren. Auch fehle das Interesse und eine Beratung von Seiten der politischen Sekretäre/innen, „[...] was ich da für die Verwaltungsstelle machen könnte oder wo ich mich weiterbilden kann“ (ebd.). Ein solcher Mangel an Vernetzung wird nach Ansicht einiger Betriebsräte

durch ihren eigenen betriebszentrierten Fokus bestärkt: „Wir beschweren uns, dass wir von der IG Metall keine Informationen bekommen, aber wir selber geben von uns aus auch keine Infos weiter“ (Interview BR D). Dies betrifft auch betriebliche Projekte und Vorhaben „zu allen möglichen Themen, wie Gesundheit oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, in denen „wir als Betriebsräte sehr intensiv arbeiten“ (Interview BR C), die aber in der Regel „inhaltlich mit der Verwaltungsstelle nicht rückgekoppelt“ werden (Interview BR D). Zum einen, weil „es [...] rein betriebliche Projekte [sind]“ (Interview BR D) und man nicht weiß, „wie [...] die örtliche Gewerkschaft ins Projekt einbezogen werden soll“ (Interview BR C); zum anderen, weil man die Themen, die über die klassischen Aufgabenfelder der Gewerkschaften hinausgehen „gar nicht als für die IG Metall relevant einschätzt“ (Interview BR F). Dabei eignen sich gerade diese betrieblichen Erfahrungen als Anknüpfungspunkte für „themenzentrierte Diskussionsforen [...] anstatt der üblichen Treffen, wo sich alle möglichen Branchen versammeln [...], die so ganz andere Probleme haben“ (Interview BR I).

Bezogen auf die Serviceleistungen wird die Erreichbarkeit der Verwaltungsstelle kritisiert. Es sei nicht mehr zeitgemäß, wenn man „vor 8.00 Uhr [...] und nach Feierabend“ (Interview BR I) oder „am Freitag nach Mittag bei der Verwaltungsstelle anrufe, um eine Auskunft zu bekommen und dann [...] dort niemanden mehr“ erreiche. (Interview BR E). Als unprofessionell und unzureichend wird auch die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit bewertet, die dringend auszubauen und mit kulturellen Angeboten, wie „ein Kabarettabend [...] oder ein Sommerfest, zu dem man mit der ganzen Familie gehen kann“ (Interview BR J) anzureichern ist. Verbessert werden soll auch die Informationsversorgung der Betriebe durch die Verwaltungsstelle, so dass sich im „Normalfall [...] alle gut informiert fühlen“ (Interview BR K). Deutliche Kritik wird an der mangelnden „Zuverlässigkeit bei Terminen, Zusagen und Absprachen“ (Interview BR J) der politischen Sekretäre/innen geübt. Erwartet werden auch „Rückmeldung auf betriebliche Anfragen“ (Interview BR I) sowie eine „Rückspiegelung“, ob „die Anfrage überhaupt [bei der Verwaltungsstelle] angekommen“ ist. (Interview BR K). Aufgrund des hohen Anteils der außer Haus zu erledigenden Tätigkeiten der politischen Sekretäre/innen wären die Eigenständigkeit und das Engagement der Verwaltungsangestellten in der Bewältigung von „Anfragen, die über das übliche Tagesgeschäft der Verwaltungsstelle hinausgehen“ (Interview BR J) zu stärken, zudem Probleme in der Abwicklung von Anmeldungen für Bildungsmaßnahmen zu beheben. Sehr kritisch sehen die Betriebsräte die Situation der Rechtsberatung. Bei

Arbeitszeitfragen und rechtlichen Problemen werden die Verwaltungsstellen nicht oder nur noch selten gefragt. Zum einen sind „kurzfristige Antworten auf die Anfragen“ nicht zu bekommen (Interview BR L), zum anderen ist die Rechtsberatung „ideologisch einfach zu festfahren“, um eine „sachliche Beratung und eine Abschätzung der Folgen“ zu gewährleisten (Interview BR J). Diese Situation sei auch deshalb „ein riesengroßes Problem“ (Interview BR K), weil die Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb insbesondere auf dem Argument des rechtlichen Schutzes aufbaue, der aber im Ernstfall nicht verfügbar ist.

Lässt sich in den Aussagen der Betriebsräte aus Großbetrieben traditioneller Branchen eher eine Anspruchshaltung gegenüber der Verwaltungsstelle feststellen, nach der diese bei Bedarf selbstverständlich „zur Verfügung zu stehen“ und „unsere Arbeit im Betrieb zu unterstützen“ habe (Interview BR C), neigen demgegenüber Betriebsräte aus Dienstleistungsunternehmen und aus Betrieben mit hohem Angestelltenanteil zur Kritik an der hohen Konzentration der Verwaltungsstellenressourcen auf eben diese Großbetriebe traditionellen Zuschnitts. Zukünftig, so ihre Forderung, sollte die Verwaltungsstelle „mehr darauf achten, Betriebsräte ähnlich zu betreuen“ und sich „Gedanken darüber machen, ob sie auch noch andere Klientel ansprechen und betreuen und beraten möchte“ (Interview BR I). Vor dem Hintergrund der wachsenden Notwendigkeit, „Klein- und Mittelbetriebe nachhaltiger zu betreuen“, schlägt ein Betriebsrat vor, die Betriebsratsgremien der Großbetriebe sollten zukünftig „mehr in die Lage versetzt werden, dauerhaft eigenständiger“ zu arbeiten und „[...] alle zwei Monate ein wirklich gutes Gespräch mit dem/der Betriebsbetreuer/in [...] führen“ (Interview BR L).

### **3.3.1.5 Zur Präsenz der Verwaltungsstelle in den Betrieben**

Unabhängig von der Größe, der Branche und der Eingebundenheit der Betriebsräte in die Arbeit der Verwaltungsstelle wird als größtes Problem der Verwaltungsstellenarbeit ihre zunehmende Isolierung vom betrieblichen Kontext gesehen. Die Verwaltungsstelle ist im Betrieb zwar durch Aushänge am schwarzen Brett, durch Artikel in den Betriebszeitungen, durch die Anwesenheit der Betriebsbetreuer/in auf den Vertrauensleute- und Betriebsversammlungen sowie, in größeren Betrieben, durch ihre gelegentliche Teilnahme an Sitzungen des Betriebsrats und der Vertrauenskörperleitung präsent, eine kontinuierliche Zusammenarbeit bestehe aber nur noch mit den Betriebsratsspitzen und einigen Vertreter/innen der Vertrauenskörperleitungen. Es bestehe „kein direkter Kontakt mehr“ zu

einfachen Gewerkschaftsmitgliedern und zur Belegschaft; auch fallen „der Betriebsrat, die Vertrauensleute und die IG Metall [...] immer mehr auseinander“ (Interview BR E): Die Vertrauensleute “haben eigentlich gar keinen Kontakt zur Verwaltungsstelle [...] sie arbeiten dort auch nicht mit“, und die Betriebsräte fühlen sich „noch nicht einmal mehr in erster Linie als IG-Metall – dies jedenfalls viel zu selten“ (ebd.). Diese Entwicklung schlägt sich auch in der betrieblichen Mitgliederwerbung nieder. Obwohl sich die meisten Betriebsräte als Vermittler/innen zwischen Belegschaft und Gewerkschaft verstehen und einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad unter den Beschäftigten für sehr wichtig erachten, wird in keinem der befragten Betriebe eine systematische Mitgliederwerbung betrieben. Außer im Bereich der Auszubildenden, die in der Regel vom Betriebsrat zu Beginn der Ausbildung auf eine Mitgliedschaft angesprochen werden<sup>90</sup>, „tun wir uns sicher schwer damit, Leute zu werben“ (Interview BR L). Mitgliederwerbung sei heute „eine Kunst“ und „funktioniert nur, wenn Not da ist“ (Interview BR O). Ansonsten würden „immer wieder mal hier und da Kollegen angesprochen“ (Interview BR N), „zu jedem möglichen Anlass“ (Interview BR I), in Form von „Mund-zu-Mund-Propaganda“ (Interview BR O) oder „wenn man weiß, wer nicht Mitglied ist“ (Interview BR J). Oftmals „traut sich hier aber keiner mehr“ (Interview BR M), Beschäftigte auf eine Gewerkschaftsmitgliedschaft anzusprechen. Vor allem bestehen Probleme im Angestelltenbereich, in dem in vielen Betrieben „ehrlich gesagt, so große Werbung auch nicht mehr gemacht wird“ (Interview BR N). Hier haben viele Betriebsräte den Eindruck, „nicht hinter die Probleme mit dem Organisationsgrad bei den Angestellten zu kommen“ (Interview BR D), so dass man „dann irgendwann frustriert [ist], wenn man ständig eine Abfuhr bekommt“ (Interview BR N). Dass die politischen Sekretäre/innen die Betriebsräte „ständig darauf ansprechen, Mitglieder zu werben“ (Interview BR C), wird als Bedrängnis empfunden; die zurückgehenden Mitgliederzahlen werden als Präsenzproblem der Verwaltungsstelle im Betrieb betrachtet. „Sie [die politischen Sekretäre/innen] haben an uns den Anspruch, dass wir unsere Mitglieder hier werben, aber eigentlich müsste doch die Frage lauten, wie sie als Gewerkschaft mit unserer Hilfe hier werben können und was wir

---

<sup>90</sup> In diesem Zusammenhang wird der Einsatz einer Schwerpunktsekretärin im Jugendbereich von vielen Betriebsräten als positive Unterstützung wahrgenommen. Die Arbeit der Verwaltungsstelle sei in diesem Bereich „nah an unseren Themen dran, [...] verbindlich und zuverlässig, [...] und man kümmere sich, dass der Kontakt [mit dem Betrieb] nicht abbricht“ (Interview BR K).

gemeinsam für mehr Mitglieder tun können“ (Interview BR F). Daher fordert die Mehrheit der Betriebsräte eine aktivere Arbeit der Verwaltungsstelle im Betrieb, um wieder mehr „Identifikationsmomente zu schaffen und zu organisieren“ (Interview BR E). Dafür müsse die Verwaltungsstelle aber zunächst „näher an die Betriebe ran [...] und dann nicht hier im Betriebsratsbüro, sondern vielmehr müsste sie zu den Betriebsratsmitgliedern [in den Abteilungen] und dort mehr Kontakt mit den Mitgliedern suchen“ (Interview BR F). Insbesondere in den Betrieben, „wo es keine ausreichenden [Interessenvertretungs-]Strukturen gibt“ (Interview BR K), ist die Präsenz zu erhöhen. Mit einer solchen Nähe zur Basis wäre auch der „Ferne der gewerkschaftlichen Aktionen zu den Dingen, die wichtig sind für die Kollegen im Betrieb“ (Interview BR J) sowie dem „schwindenden Einfluss der IG Metall auf die Betriebsratspolitik“ (Interview BR F) entgegenzuwirken. Logistisch sei in den Betrieben alles vorhanden, was die politischen Sekretäre/innen für eine solche Form der Betriebs- und Mitgliederbetreuung brauchen: „Büro, Schulungsraum, Telefon. Von mir aus können die Betriebsbetreuer auch ihren PC mitbringen und hier ihre Arbeit erledigen, die Gewerkschaftsmitglieder könnten dann zu ihnen kommen oder sie gehen durch die Halle“ (Interview BR B). Eine solche Intention würde bei vielen Betriebsräten auf die Bereitschaft zu aktiver Unterstützung treffen, auch verbunden mit der Hoffnung, die Gewerkschaftsarbeit im eigenen Betriebsratsgremium zu beleben: „Wir müssten als Betriebsrat [dann auch] wieder viel öfter zu den Kollegen gehen und mit ihnen reden, und wir müssten uns als Betriebsrat wieder mehr Themen suchen, wo wir konkrete IG-Metallarbeit machen können“ (Interview BR E). Die Entscheidung und das Ergreifen dieser Initiative sehen die Befragten allein in der Verantwortung der Verwaltungsstelle. Aus Vorhaben in der Vergangenheit wisse man aber, dass diese in erster Linie an Terminschwierigkeiten der politischen Sekretäre/innen wie auch der Betriebsratsspitzen scheiterten. Es sei daher wichtig, wenn man sich gemeinsam solche Umsetzungen „ganz fest vornimmt und diese Termine auch schützt und diese Treffen [...] vorbereitet [...]“ (Interview BR F). Zugleich müssten die Betriebsräte bereit sein, die Verwaltungsstelle „als gleichwertigen Partner [zu] betrachten und an[zugehen, [...] sonst wird da nie ein `Schuh´ draus“ (Interview BR O).

### **3.3.1.6 Zur Zukunft der Verwaltungsstellenarbeit**

Alle befragten Betriebsräte sehen der Zukunft der Verwaltungsstelle pessimistisch entgegen. Allgemein wird erwartet, dass „die Gewerkschaften durch die gesellschaftliche Ent-

wicklung weiterhin Mitglieder verlieren [...] und darüber die Verwaltungsstelle schrumpfen wird“ (Interview BR A). Mit der Gewissheit, „dass es jedenfalls nicht leichter wird“ (Interview BR F), fordern die Betriebsräte die Intensivierung der Betriebsbetreuung, Verbesserungen im ehrenamtlichen Bereich, und sie verweisen auf den dringenden Bedarf, die interne Arbeitsorganisation der Verwaltungsstelle zu verändern. Mit neuen Konzepten der Betriebsbetreuung muss die Verwaltungsstelle der Frage folgen: „Wie kommen wir besser bei den Menschen an?“ (Interview BR E). Es gilt, in den Betrieben „neue Themen und Formen [zu] finden“, um der „Abstinenz von Vertrauensleuten“ entgegenzuwirken (ebd.), sich um „neue Ansatzpunkte für eine Zusammenarbeit [mit den Betriebsräten] zu bemühen“ (Interview BR G) und das „Außenbild der IG Metall“ so zu verbessern (Interview BR O), dass sie sich „Frauen, Angestellten und vielfältig qualifizierten Menschen offen [...] präsentieren“ kann (Interview BR L). Gerade weil die Verwaltungsstelle „permanent unterbesetzt ist“ und für dauerhafte Präsenz „einfach zu wenig Personal hat“ (Interview BR D), sind weitere Bemühungen darauf zu richten, „die ehrenamtliche Arbeit zu intensivieren und diejenigen, die dort was machen, stärker in die Arbeit [...] mit einzubeziehen“ (Interview BR A). Vor allem zu Zwecken der Kontaktpflege und des gemeinsamen Austausches, „müssten die Ehrenamtlichen in die Betriebe gehen, und dann kommen auch wieder die Verbindungen zu anderen Funktionären und das Wissen darüber, was in anderen Betrieben eigentlich so läuft“ (Interview BR D); bezogen auf eine professionelle Beratung „gibt es eine andere Art von Themen, die aufgegriffen werden müssen. Es geht heute vielmehr um Innovationsoffensiven, Qualifizierungsoffensiven, Mitbestimmung, Mitgestaltung“ (Interview BR F). Dazu bedarf es „einer besseren Kommunikationsstruktur“, die von der Verwaltungsstelle zur Verfügung gestellt werden und in der sie eine „Art qualifizierte Moderation“ (Interview BR C) übernehmen sollte.<sup>91</sup> Ob diese Veränderungen gelingen, ist für die Betriebsräte eine Frage der Fähigkeit und Bereitschaft der Verwaltungsstellenbeschäftigten, ihre Arbeit und ihre Arbeitsorganisation an die gesellschaftlichen und betrieblichen Entwicklungen anzupassen. Bisher, so das kritische Resümee, lasse sich ein solcher „roter Faden in der Verwaltungsstellenpolitik“ (Interview BR L)

---

<sup>91</sup> Im Kontext dieser Anforderungen monieren Betriebsräte auch die Gestaltung und die Atmosphäre des Gewerkschaftshauses, das von seinen Räumlichkeiten „wie eine Versicherungsfiliale aussieht“ und in dem viele gewerkschaftliche Veranstaltungen nicht stattfinden, weil „es billiger sei, wenn man woanders bucht“ (Interview BR C). Abgesehen von den Räumlichkeiten sei das Gewerkschaftshaus „einfach keine Stätte der Begegnung“ (Interview BR K), es strahlt „keine Lebendigkeit aus“, besitzt „keine Kultur“ (Interview BR N), so dass die „Gewerkschaftsmitglieder dieses Haus nicht als ihr Haus ansehen“ können (Interview BR C).

nicht erkennen. Im Gegenteil: Die Hauptamtlichen werden als „Einzelkämpfer“ wahrgenommen, statt als „Team, das ein gemeinsames Ziel verfolgt“ (ebd.). Dieser Eindruck wird durch die herrschende Arbeitsatmosphäre in der Verwaltungsstelle noch bestärkt. Sowohl im Verhalten der politischen Sekretäre/innen untereinander, wie auch in ihrem Verhältnis zu den Verwaltungsangestellten gebe es erhebliche „Spannungen und Konflikte, die tiefgehende Kritik beinhalten“, der aber alle Beteiligten „aus dem Weg gehen“ (Interview BR J). Diese mangelnde Streitkultur nach innen paart sich – nach Aussagen vieler Betriebsräte – mit der Weigerung eines Teils der politischen Sekretäre/innen, „mit anderen Realitäten in den Betrieben, anderen Argumenten [...] und andersdenkenden Menschen umzugehen“ (Interview BR L). Da diese Fähigkeit aber als Muss angesehen wird, um mit neuen Konzepten auf die veränderten Anforderungen zu reagieren und die Glaubwürdigkeit zu behalten, fordern einige der Befragten von der Verwaltungsstellenleitung eine „klarere Führung“, auch um „die Personalschwierigkeiten [...] in den Griff zu bekommen“ (Interview BR J); andere halten den „Zustand der Verwaltungsstelle [...] für [derart] kritisch“ (Interview BR C), dass sie die Veränderungen in der Verwaltungsstellenarbeit eher für unrealistisch halten. Trotz dieser Skepsis stößt das Organisationsentwicklungsprojekt, das in seiner Grundidee zu Anfang der Experteninterviews vorgestellt wurde, bei der Mehrheit der Betriebsräte auf hohe Zustimmung. Dass sich die Verwaltungsstelle mit diesem Projekt „den Spiegel vorhalten will“, wird allgemein als mutiger und richtiger Schritt anerkannt, „nur ob die Hauptamtlichen auch reingucken“ (Interview BR L), das bleibe nach Ansicht der Betriebsräte noch abzuwarten.

### **3.3.2 Die Vertrauenskörperleiter/innen**

In 8 der 14 Betriebe, aus denen die befragten Akteure kommen, existieren gewählte Vertrauensleute. Aufgrund der Betriebsgröße und der Anzahl der Mitgliederzahlen variieren ihre Organisations- und Arbeitsformen allerdings erheblich. Die Bandbreite umfasst Vertrauensleute, die „nur auf dem Papier stehen“, Vertrauenskörper<sup>92</sup>, die sich hauptsächlich

---

<sup>92</sup> Nach dem Verständnis der IG Metall sind gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte zugleich auch gewerkschaftliche Vertrauensleute. Als Mitglieder des Betriebsrats sind sie in ihren Aufgaben und Rechten an das Betriebsverfassungsgesetz gebunden, während Vertrauensleute und Mitglieder im „Rahmen der Ziele und Organisationsgrundsätze (handeln), die in der Satzung, den Richtlinien, dem Ortstatut und den Beschlüssen der IG Metall Gremien festgelegt sind“ (Peters-Ackermann 2010). Auf der Grundlage dieser „Kombination“ zwischen der „Kraft der Gewerkschaft“ und „den gesetzlichen Möglichkeiten“ bedarf es einer vertrauensvollen Zusammenarbeit im Vertrauenskörper. Hier sollen die Ziele und Aufgaben gemein-

aus gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten und einigen wenigen Vertrauensleuten zusammensetzen, bis hin zu Großbetrieben mit bis zu 600 gewählten Vertrauensleuten, deren Arbeit in Betriebsbereiche untergliedert ist und in einem zentralen Vertrauenskörperleitungsgremium flächendeckend geplant und aufeinander abgestimmt wird. Auf der Grundlage innerbetrieblicher Regelungen findet in den größeren Betrieben die Vertrauensleutearbeit einschließlich der Bereichs- und Vollversammlungen während der Arbeitszeit statt.

In der Erhebung wurden vier Vertrauenskörperleiter/innen<sup>93</sup> aus Großbetrieben interviewt: Zwei Betriebe gehören zu den klassischen Branchen des Organisationsbereichs der IG Metall, die Gesamtbelegschaft besteht größtenteils aus Beschäftigten des Produktionsbereichs; der gewerkschaftliche Organisationsgrad beträgt 58 bzw. 73 Prozent. Im dritten Betrieb liegt der Angestelltenanteil dreifach höher als der von gewerblichen Beschäftigten; der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt bei 40 Prozent. Der vierte Betrieb ist ein reiner Angestelltenbetrieb mit einem gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 15 Prozent. Außer in einem Betrieb sind alle Befragten zum Zeitpunkt der Erhebung neben ihrer Funktion als Vertrauenskörperleiter/in auch Mitglieder des Betriebsrats. Drei sind in ihrer Tätigkeit als Vertrauenskörperleitung offiziell von der Erwerbsarbeit freigestellt; ein/e Befragte/r kann aufgrund des Betriebsratsmandats die Vertrauensleutearbeit während der Arbeitszeit weitestgehend abdecken. „Mir redet hier keiner rein. [...] Ich kann meine Arbeit eigenständig organisieren, ich habe ein eigenes [...] Zimmer, mein Chef sagt nichts dazu. Ich bin aber auch im Betriebsrat und da bin ich abgesichert. Schwierigkeiten in der Durchführung meiner Funktion habe ich also nicht“ (Interview VK D). Nach ihren Aussagen fühlen sich die Vertrauenskörperleiter/innen vom Betriebsratsgremium, zumindest aber von der Betriebsratsspitze in der Vertrauensleutearbeit weitestgehend unterstützt; alle sind mehr oder minder, z.B. als Mitglied der Delegiertenversammlung, im Vertrauenskörperleitungsausschuss, in der Tarifkommission und/oder im Ortsvorstand der Verwaltungsstelle ehrenamtlich engagiert. In ihrer Rolle als Vertrauenskörperleiter/innen treten die Befragten in den Interviews sehr selbstbewusst auf, formulieren ihre Bewertun-

---

sam diskutiert und festgelegt werden, so dass jeder „nach seinen Möglichkeiten und Fähigkeiten handelt“ und „Handlungsstrategien zum Wohle der Kolleginnen und Kollegen entwickelt werden“ (ebd.).

<sup>93</sup> Vorgesehen waren noch zwei weitere Experteninterviews mit Vertreter/innen aus Mittelbetrieben, die der Gruppe der kritischen Akteure zugeordnet waren. Ein Termin wurde aus Krankheitsgründen abgesagt, zu dem anderen Termin ist die betreffende Person nicht erschienen. Aus Zeitgründen wurden die Interviews nicht nachgeholt.



gen offen und engagiert. „Ich weiß, was ich kann und was ich nicht kann, was ich darf und was nicht, was ich durchsetzen will und was es zu verhindern gilt. Ich kenne also meine Möglichkeiten und Grenzen und innerhalb dieses Rahmens bewege ich mich“ (Interview VK A).

### **3.3.2.1 Zur Situation der Vertrauensleutearbeit in den Betrieben**

Die Hauptmotivation der befragten Vertrauenskörperleiter/innen für ihre betriebliche Arbeit gründet auf einem „politischen Selbstverständnis“ als Gewerkschafter/in (Interview VK B). Darin verfolgen sie die Ansprüche, „etwas für die Kollegen und Kolleginnen erreichen [...] und Verschlechterungen unserer Arbeitsbedingungen verhindern“ zu wollen (Interview VK D), im Betrieb „gewerkschaftliche Themen anzuzetteln und eine politische Linie in die Abteilungen zu transportieren“ (Interview VK A), „neue Ideen und Lösungsmöglichkeiten für betriebliche Probleme [zu] entwickeln“ und mit anderen im Team daran zu arbeiten, „die IG-Metall im Werk erscheinen zu lassen“ (Interview VK C). Als wichtigste Rahmenbedingung für eine gute Vertrauensleutearbeit nennen die Vertrauenskörperleiter/innen ihre Unabhängigkeit im Betrieb: „Ich [...] kann [...] frei im Unternehmen auftreten, bin hierarchisch nicht gebunden und kann daher Vieles ansprechen“ (Interview VK A); die wichtigste Grundlage ist für sie „die Anbindung der Arbeit an die Kollegen im Betrieb“ (Interview VK B). Diese Anbindung verliert nach Aussagen aller Befragten jedoch immer mehr an Kraft. Gibt es bereits seit Jahren Schwierigkeiten, Angestellte<sup>94</sup> „für eine aktive Interessenvertretungsarbeit zu werben“ (Interview VK A), trifft dies zunehmend auch auf die Beschäftigten im Produktionsbereich zu. Aufgrund von „Individualisierung [...], dem Aufbrechen homogener Lebenswelten und den damit verbundenen unterschiedlichen Interessen“ gelingt es immer weniger, „die Kolleginnen und Kollegen emotional zu erreichen“ (Interview VK B). Die Beschäftigten hätten „ihren Egoismus kultiviert“ und besitzen „nicht das nötige Rückgrat [...], die einfachsten Dinge alleine zu regeln“ (Interview VK A). Insgesamt ist aber auch das „Vertrauen [zur Gewerkschaft] nicht mehr da“ und die Beschäftigten wollen sich „nicht mehr gern vor eine

---

<sup>94</sup> Der Anteil von Angestellten an der Gesamtheit der betrieblichen Vertrauensleute steht im Vergleich zu ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung nur in zwei der acht erhobenen Betriebe in einem einigermaßen ausgewogenen Verhältnis. In den meisten Betrieben dominiert eindeutig die Anzahl der Vertrauensleute aus dem Produktionsbereich. In der Spitze beträgt in einem der befragten Betriebe der Anteil der Angestellten an den Vertrauensleutemandaten 7 Prozent, obwohl sich ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung auf 80 Prozent beziffert.

Karre spannen“ lassen (Interview VK D). Unter den Gewerkschaftsmitgliedern sei die Haltung sehr verbreitet: „Ich bezahle meinen Beitrag und erwarte dann im Gegenzug, dass die IG Metall mich vertritt“; „gewerkschaftliche Errungenschaften [werden als] Selbstverständlichkeiten betrachtet“ (Interview VK B). In einer solchen Situation ist eine gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb nur mühsam umzusetzen, vor allem die Vermittlung des Bewusstseins, dass „[...] eine erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit die Basis benötigt“ (ebd.) gestaltet sich immer schwieriger.

Eine solche Entwicklung spiegelt sich auch in der betrieblichen Vertrauensleutearbeit wider. Nach Ansicht der Befragten sind „viele gar keine richtigen Vertrauensleute, [...] „die wenigsten [zeigen] wirklich Flagge, machen klassische Gewerkschaftsarbeit“ (Interview VK A). Letztlich ist nur noch „eine Minderheit [...] im Betrieb aktiv“ (Interview VK B), die wenigsten Vertrauensleute gehen „nach den Sitzungen in die Abteilungen [...] und [berichten] den Kollegen und Kolleginnen über die Themen und Probleme [...]“ (Interview VK A). Auch sind die Vertrauensleute nicht mehr „interessiert an Informationen“, nur noch „wenige [kommen] zu den Vollversammlungen“ (Interview VK B), am ehesten noch dann, wenn es um rein betriebliche Themen geht (vgl. Interview VK C). Der „Grundanspruch, IG-Metaller zu sein“ (ebd.), so das allgemeine Fazit, ist unter den Vertrauensleuten nicht mehr ausgeprägt. Damit sind in den Betrieben „weder die Gewerkschaftsmitglieder und auch nicht der Vertrauenskörper durchsetzungsstark“ (Interview VK D).

Wenn es also darum geht, „die Notwendigkeit von Gewerkschaften zu vermitteln (Interview VK A) fühlen sich die meisten der befragten Vertrauenskörperleiter/innen „allein auf weiter Flur“ (Interview VK B). Entweder die Beschäftigten „wollen keine Vertrauensleute werden“, oder die Vertrauensleute „trauen sich [...] nicht mehr [...], die Leute auf eine Mitgliedschaft anzusprechen [...]“. Im Endeffekt mehren sich im Betrieb die Bereiche, „wo es keine Vertrauensleute mehr gibt“ (Interview VK C), gleichzeitig nehmen die Anforderungen und damit auch die Zeitnöte derer zu, die noch bereit sind, sich im Betrieb zu engagieren: „Ich arbeite viel, viel zu viel“ (Interview VK D). Dabei ist es nicht nur die wenige Eigenzeit, z.B. für die Familie, die unter dem zunehmenden Arbeitsdruck leidet, die Themen, die bearbeitet werden müssen, würden so schnell aufeinander folgen, dass „[...] du immer das Gefühl (hast), du kommst nicht mehr hinterher, [...] bekommst [...] den Kopf einfach nicht mehr frei“ (Interview VK C). Es sei oftmals gar nicht (mehr) möglich, „bei einem Thema dabei[zurück]bleiben und dies auch von Anfang bis Ende

durch[zu]denken und durch[zu]planen“ (Interviews VK B). Daher braucht man „ein gutes Zeitmanagement“ (ebd.), aber auch Geduld, denn es gilt oftmals „Entscheidungen zu treffen, die man eigentlich nicht will“ und „Umwege [zu gehen], um sein Ziel zu erreichen“ (Interview VK C).

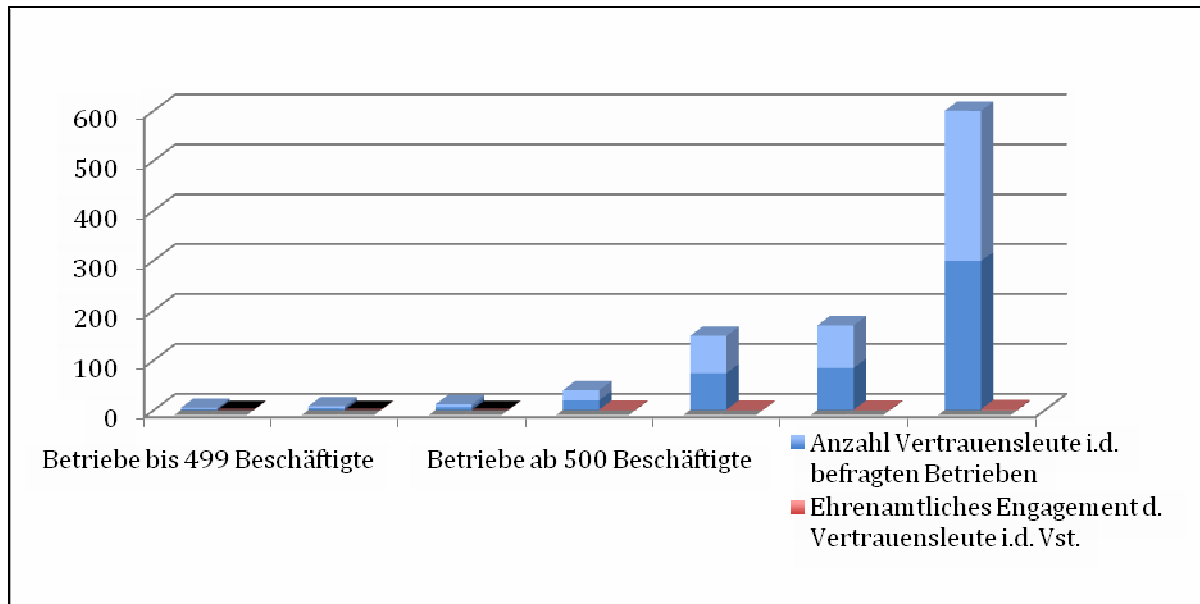
Zwei der Vertrauenskörperleiter/innen führen diese Gesamtentwicklung auch auf eigene Versäumnisse der letzten Jahre zurück. So wird das „Selbstverständnis des Vertrauskörpers“ (Interview VK A) nicht deutlich genug von der Arbeit und Politik des Betriebsrats abgegrenzt. Die Folge ist, dass das „Rollenverständnis“ der Vertrauensleute als gewerkschaftliche Interessenvertreter/innen „verwischt“ (ebd.) und der Vertrauskörper als eigenständiges Gremium gegenüber dem Betriebsrat von den Beschäftigten „einfach nicht mehr wahrgenommen“ wird (Interview VK C). Persönlich sei man in der Doppelrolle als Vertrauskörperleiter/in und Betriebsratsmitglied oftmals von „Entscheidungen, die du als Betriebsrat treffen musst, [...] vorbelastet“ (Interview VK D), was die Entwicklung eines „eigenen Profils“ und „das Transportieren eigener Themen“ zusätzlich erschwert (Interview VK C). Hinzu kommen die Probleme in der Mitgliederwerbung. Außer bei den Auszubildenden und bei Neueinstellungen, wird diese in keinem der befragten Betriebe von den Vertrauensleuten aktiv und systematisch betrieben: „Wir haben keine Systematik. Werben tue eigentlich nur ich hier. Das könnte ich wohl den ganzen Tag machen, wenn ich mehr Zeit hätte“ (Interview VK D). Zwar gebe es in den Betrieben Bemühungen, ausgetretene Mitglieder anzusprechen und zu versuchen, diese in die Organisation zurückzuholen, „weil ich doch wissen [muss], was die Leute bewegt“ (ebd.), aber das sei „auch ein [...] zweiseitiges Schwert, denn das Rückholteam muss total oft anhören ‘Prima, jetzt wo ich ausgetreten bin, da kümmert ihr euch um mich, früher habe ich euch nie gesehen’ (Interview VK C). Daher „trauen sich viele Vertrauensleute nicht, die Kollegen direkt anzusprechen, weil sie den Gegenwind fürchten“ (Interview VK B), und somit werden in der Regel „die meisten neuen Mitglieder [...] über den Betriebsrat gewonnen, nicht über den Vertrauskörper“ (ebd.). Vor allem im Angestelltenbereich erweist sich in allen befragten Betrieben die Mitgliederwerbung als besonders schwierig. Hier sei es notwendig, bereits in der „Ansprache und Werbung“ für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft die „unterschiedlichen Typen“ von Angestellten zu berücksichtigen: So sind einige in keinerlei betrieblichen Kommunikationsstrukturen eingebunden, arbeiten selbstständig und/oder sind es gewohnt, Entscheidungen allein zu fällen. Für jede dieser Angestelltengruppen muss ein für sie interessantes Thema gefunden werden, um zunächst „eine Ver-

trauensbasis aufzubauen“ und „irgendwann, wenn es passt, [das] Thema Mitgliedschaft“ anzusprechen (Interview VK D). Um den Problemen in der Vertrauensleutearbeit entgegenzuwirken, um die „gewerkschaftliche Kultur“ im Betrieb zu fördern und das „Bewusstsein [zu] schaffen“, dass die Vertrauensleute wieder „mitreden [...], sich aktiv beteiligen [...], neue Mitglieder werben [...] wollen“ (Interview VK A), führen die Vertrauenskörperleitungen aus zwei der vier befragten Betriebe in Kooperation mit der Verwaltungsstelle gezielte Rekrutierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen durch. Ein/e der Befragten gibt an, dass die Vertrauensleute im Betrieb nicht mehr nur die Möglichkeit haben, sich an inhaltlichen Schwerpunktthemen aktiv zu beteiligen, sondern dass sie bei Interesse selbst die Bildung einer Arbeitsgruppe beantragen können. Weiterhin habe man versucht, durch eine Erweiterung der Entscheidungsbereiche auf der Vertrauenskörperleitungsebene die Verantwortung für die Vertrauensleutearbeit auf mehrere Schultern zu verteilen. Mit diesen Veränderungen sollen „die Vertrauensleutearbeit belebt“, „die Verbindlichkeit in den Absprachen und Beschlüssen“ gesteigert und eine „sachlichere Diskussion unter den Vertrauensleuten“ gefördert werden. (Interview VK C). Doch zum Zeitpunkt der Erhebung sind diese Zielsetzungen noch keinesfalls erreicht, sondern fangen erst an, „langsam Früchte zu tragen“ (Interview VK C); bis dahin gilt es, unter den bestehenden Bedingungen „den Laden zusammenzuhalten“ und die Vertrauenskörperarbeit „zu stabilisieren“ (Interview VK B).

### **3.3.2.2 Zur ehrenamtlichen Arbeit in der Verwaltungsstelle**

Ist in den Betrieben aufgrund zunehmender Distanz der Akteure untereinander eine produktive Zusammenarbeit im Vertrauenskörper äußerst schwierig, so gilt dies für die Kooperationsbeziehungen mit der Verwaltungsstelle im Besonderen. Dies zeigt sich deutlich an der verschwindend geringen Anzahl von Vertrauensleuten, die bereit sind, sich an der Verwaltungsstellenarbeit ehrenamtlich zu beteiligen. In den Experteninterviews zählen die befragten Vertrauenskörperleiter/innen eigentlich nur noch sich selbst zum inneren Kreis der ehrenamtlich Engagierten: „Aktiv ist nur eine Handvoll, wenn es nicht gar gegen Null tendiert. Also außer uns [zwei Personen], fällt mir eigentlich keiner ein“ (Interview VK C); „Ich bin von den ganzen Vertrauensleuten hier im Betrieb als einziges IG-Metallmitglied aktiv in der Organisation“ (Interview VK B); „In der Gewerkschaft oder in den Arbeitskreisen der Verwaltungsstelle macht [...] bis auf 3 Auszubildende, die im Ortsjugendausschuss aktiv sind, keiner etwas. Selbst an der Tarifrunde beteiligen sich

nicht alle“ (Interview VK A). Das Verhältnis zwischen der Anzahl der gewählten Vertrauensleute und dem aktiven Engagement in der Verwaltungsstelle stellt sich nach den Angaben der betrieblichen Akteure wie folgt dar:



(Abbildung 4)

Diese Situation bewerten die Vertrauenskörperleiter/innen als Ausdruck einer zunehmenden Entfremdung zwischen Gewerkschaft und betrieblicher Basis, die es ihnen im Betrieb ja gerade erschwert, „praxisorientiert zu arbeiten [...] diese Wechselseitigkeit zwischen IG Metall und Betriebspolitik zu beeinflussen und zu stärken“ (Interview VK B). Der Unterschied zu früheren Zeiten, als ebenfalls „eher weniger Kollegen so richtig aktiv in der Gewerkschaft waren“ (Interview VK A), liegt ihrer Ansicht nach in dem fehlenden Vertrauen in die Organisation. „Die Verbindungen sind gekappt. Sie [die Vertrauensleute] können mit der Organisation nicht reden und die Organisation redet nicht mit ihnen. Das ist das Problem“ (Interview VK B). Selbst wenn ehemals aktive(re) Vertrauensleute ihre Mitarbeit in der Verwaltungsstelle einstell(t)en, „weil sie im Betrieb zunehmende ehrenamtliche Tätigkeiten übernehmen“ (Interview VK D) oder, „weil sie ausgebrannt sind“ (Interview VK B), trifft dies keinesfalls auf die Masse der Vertrauensleute zu. In deren Augen „ist die IG Metall ein korrupter Verwaltungsapparat. Sie hegen Misstrauen gegenüber den Funktionären, fast schon so, als wären sie die Gegner. Der Vorwurf lautet: `Die wissen doch gar nicht, wie das hier an der Basis läuft!‘“ (ebd.). Demgegenüber halten drei von vier befragten Vertrauenskörperleiter/innen ihr ehrenamtliches Engagement in der Verwaltungsstelle für politisch wichtig und notwendig: „Ich erwarte das von mir selbst“

(ebd.). Aber ebenso wie die Betriebsräte bringen auch sie die ehrenamtliche Mitarbeit in der Verwaltungsstelle „mit Spaß und Freude [...] nicht in Verbindung“ (ebd.).

### **3.3.2.3 Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Arbeit**

Die Hauptkritik der Vertrauenskörperleiter/innen richtet sich gegen die mangelnde Verzahnung der Verwaltungsstellenarbeit mit ihrer betrieblichen Realität. Der Nutzen sei für das Engagement im Betrieb „jedenfalls nicht so groß“ (Interview VK D). Dieser Tenor findet sich auch in den Einschätzungen der Delegiertenversammlungen wieder. Diese würden „von Arbeitslosen und Rentnern [dominiert], und die Kleinbetriebe drängen sich da halt auch nicht in den Vordergrund. [...] Jedenfalls kommen wir da betriebspolitisch nicht voran“ (Interview VK A). Selbst wenn sich Vertrauensleute für eine aktive Mitarbeit interessieren, die „Delegiertenversammlung macht einem da auch den letzten Garaus. [...] Der Referent quatscht dich tot, es gibt keine Diskussion und der Austausch, was in anderen Betrieben läuft, kommt zu kurz. Die, die dort nur reden, sind die von Daimler, die Arbeitslosen und die Rentner – schrecklich!“ (Interview VK D). Diese „Schwäche der Organisation“ (Interview VK A) zeige sich auch im Vertrauenskörperleitungsausschuss. „Von dieser Arbeit habe ich eigentlich gar nichts. [...] Dort sitzen [...] nicht die `Betriebsfürsten`, [...] die meisten kommen aus Klein- und Mittelbetrieben und das, was sie sich dort zutrauen können und was ihre Gestaltungsperspektiven sind, ist recht wenig. [...] Also das ist jedenfalls nicht der Reißer für die Organisation und auch nicht für interessierte Personen“ (Interview VK D). Insgesamt sei diese Situation auch in den anderen Verwaltungsstellengremien zu beobachten; diese „bluten politisch immer mehr aus“ (Interview VK B) und „man weiß dort nichts mit sich anzufangen“ (Interview VK A). Haben sich früher „die Leute um [gewerkschaftliche] Mandate gestritten“, sind diese heute „nichts weiter als bloße Notwendigkeiten“ (ebd.). Die Vertrauenskörperleiter/innen bewerten diese Entwicklung für die Arbeit (in) der Verwaltungsstelle als sehr problematisch, erklären aber zugleich, sich dadurch nicht besonders belastet zu fühlen: „Für mich bleibt die Gewerkschaftsarbeit [in der Verwaltungsstelle] auf der Ebene der Schwierigkeiten“ (Interview VK B). Will die Verwaltungsstelle dieser Entwicklung entgegenreten, sei es dringend geboten, dass sie von sich aus die Rahmenbedingungen für ein ehrenamtliches Engagement deutlich verbessert.

Dazu gehört:

- eine stärkere Würdigung der ehrenamtlichen Mitarbeit;
- eine Ausweitung und höhere Transparenz des Angebots an ehrenamtlicher Beteiligung. Es fehlen insbesondere Angebote im Übergang von der gewerkschaftlichen Jugend- in die Erwachsenenarbeit. Dringend erforderlich ist ein verbessertes Angebot zum Austausch der Betriebe untereinander;
- eine regelmäßige Kontaktpflege der Verwaltungsstelle zu den Vertrauenskörpern in den Betrieben. Ein solcher Kontakt ist unabhängig von der Einbindung der Vertrauensleute in die Verwaltungsstellenarbeit zu gewährleisten;
- von Seiten der Verwaltungsstelle klare politische Anforderungen an die betriebliche Gewerkschaftsarbeit. Diese Anforderungen sind aber stärker an der Entwicklung der Betriebe auszurichten, nicht nur am Interesse höherer Mitgliederzahlen;
- die Belebung und der Ausbau des Vertrauenskörperleitungsausschusses in der Verwaltungsstelle als „wegweisendes politisches Gremium“. In diesem Ausschuss müssen die Großbetriebe wieder stärker vertreten sein; die inhaltliche Auseinandersetzung sollte stärker auf Fragen zur Mobilisierung der Vertrauensleute und der Entwicklung eigener Handlungsstrategien gerichtet werden;
- die Konkretisierung des Leitbildes der Verwaltungsstelle. Antworten müssen auf die Frage gegeben werden: Was wollen wir als Verwaltungsstelle? Wie müssen wir unsere Ressourcen (neu) einteilen? Wie binden wir die Ehrenamtlichen in die Verwaltungsstellenarbeit besser ein?;
- die Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltungsstelle. Es sei von hoher Wichtigkeit, dass die Verwaltungsstelle zu aktuellen und innovativen Themen in den Betrieben stärker präsent ist. Der Stand ihrer Diskussionen soll sich dabei auf dem aktuellen Stand des Wissens befinden.

#### **3.3.2.4 Zur Betreuung der Vertrauensleutearbeit durch die Verwaltungsstelle**

Obwohl die Vertrauenskörperleiter/innen an den Rahmenbedingungen der ehrenamtlichen Arbeit grundlegende Kritik üben, zeigt sich die Mehrheit von ihnen mit der Unterstützung ihrer betrieblichen Alltagsarbeit durch die Verwaltungsstelle zufrieden. Dieser Widerspruch mag mehrere Gründe haben: So handelt es sich bei den Befragten um Akteure aus Großbetrieben mit dem Gros gewählter Vertrauensleute, was ihrer Funktion in der Ver-

waltungsstelle einen gesonderten Stellenwert und eine gesonderte Einflussnahme verleiht. Andererseits beantworten die Vertrauenskörperleiter/innen die Frage nach der Betreuung auf der Basis realer Bedingungen, das heißt sowohl vor dem Hintergrund der Mängel in der Verwaltungsstellenarbeit, wie auch hinsichtlich der eigenen Defizite der Vertrauensleutearbeit im Betrieb. In diesem Sinne wird die Frage von den Vertrauenskörperleiter/innen pragmatisch, also unter Berücksichtigung (auch eigener) eingeschränkter Handlungsroutrinen beantwortet: „Wenn ich was von der Verwaltungsstelle will [...], wenn wir begründen, was wir wollen [...] dann unterstützen sie uns. [...] Unser/e Betriebsbetreuer/in stellt sich eigentlich immer auf unsere betrieblichen Belange ein“ (Interview VK D); „Ich fordere sie [die Verwaltungsstelle] insbesondere als Diskussionspartner und das ist sie auch für uns. Wir laden sie regelmäßig zu den Vertrauensleutesitzungen ein und sie kommen eigentlich auch immer“ (Interview VK B); „Wir sprechen regelmäßig [mit der Verwaltungsstelle] unsere Zielsetzungen und den Stand der Arbeit ab. Das ist wichtig, damit Absprachen gesichert sind und jeder weiß, wo der andere hin will und damit man sich besser abstimmen kann“ (Interview VK C). Auch die Zusammenarbeit mit den Verwaltungsangestellten „klappt wunderbar“ (Interview VK D). Wichtig ist hier vor allem, „Nachrichten darüber [zu erhalten], wer [von den Beschäftigten aus der Gewerkschaft] ausgetreten ist“ (Interview VK B), um diesen Hinweisen gleich nachgehen zu können. Widersprüchlich fallen auch die Bewertungen zum Austausch von Informationen mit der Verwaltungsstelle aus. Wird generell die regelmäßige Kontaktpflege der Verwaltungsstelle zu den Vertrauenskörpern in den Betrieben kritisiert, fühlen sich die meisten der befragten Akteure von der Verwaltungsstelle dennoch „gut informiert“, empfinden „das Netz von Informationen relativ dicht“ (ebd.) und geben an, die Verwaltungsstelle ihrerseits regelmäßig „über zentrale Diskussionen und Ergebnisse der Vertrauensleutearbeit im Betrieb“ in Kenntnis zu setzen (Interview VK A). Diese Einschätzung wird von Vertrauenskörperleitern/innen vorgenommen, die aufgrund ihres ehrenamtlichen Engagements einen engeren Kontakt mit den Hauptamtlichen pflegen und denen aufgrund ihrer Betriebsratstätigkeit weitere Informationskanäle offen stehen. Demgegenüber beklagt ein/e Befragte, der/die ehrenamtlich weniger aktiv engagiert ist, einen Mangel an Informationen: „[...] die Verwaltungsstelle fragt nicht, was wir hier machen und ich muss im Gegenzug auch keine Rechenschaft [...] abgeben [...]. Andererseits bekomme ich auch keine Informationen darüber, was in anderen Betrieben läuft“ (Interview VK D). Wenn man zwar eine „starke Gewerkschaft“ will, „aber eben keine starke Betreuung“ (Interview VK A) und auf mehr Selbstbestimmung in der betrieblichen Arbeit besteht, lassen die



Bindungskräfte in der gemeinsamen Arbeit mit der Verwaltungsstelle nach (vgl. Interview VK D).

Als Ärgernis betrachten alle Vertrauenskörperleiter/innen die als viel zu kurzfristig, zu häufig und zu realitätsfern empfundenen Kampagnen der IG Metall Vorstandsverwaltung, die über die Verwaltungsstelle an sie herangetragen werden. „Dort hauen sie eine Kampagne nach der anderen raus und in den Betrieben sollen dann die tollen gesellschaftspolitischen Themen verbraten werden“ (Interview VK A). Ignoriert werde damit nicht nur die Situation in den Betrieben: „Viele bekommen nicht einmal die Tarifvertrags-einhaltung hin“ (ebd.), sondern auch, „dass hier aufgrund der Größe [des Betriebes] alles viel länger braucht“ (Interview VK C), um Kampagnen gut vorzubereiten und durchzuführen. Von der Verwaltungsstelle erwarten sie daher, dass sie diese Kritik in die Organisation hinein-trägt und auf Veränderungen hinwirkt. Als mangelhaft bewerten die Vertrauenskörperleiter/innen auch die Erreichbarkeit der politischen Sekretäre/innen, ebenso deren Zuverlässigkeit in Absprachen und Termineinhaltungen sowie das Nichtbestätigen von eingegan-genen Anfragen, von denen man nie weiß, „ob diese nun [in der Verwaltungsstelle] ange-kommen sind oder nicht“ (ebd.). Auch sollten Hilfestellungen bei Fragen, die das übliche Tagesgeschäft übersteigen, im Servicegedanken der Verwaltungsstelle selbstverständli-cher sein: „Wenn Du eine spezielle Frage hast und dort anrufst, dann hörst du oft den Satz: Ich bin nicht zuständig und ich weiß auch nicht, wer dafür zuständig ist. Das ärgert mich, [...] dieser Satz [...] gehört ausgemerzt“ (Interview VK D). Gleiches gilt für die Rechtsberatung, die von den Vertrauenskörperleitungen in der Regel nicht in Anspruch genommen wird. Wie die Betriebsräte greifen auch sie vermehrt auf andere Anbieter zu-rück. Bezogen auf das äußere Erscheinungsbild wird von allen Befragten die Gestaltung des Verwaltungsstellengebäudes als „einer modernen, offenen Gewerkschaft“ (ebd.) nicht angemessen bewertet: „Wenn man dort [...] klingelt und eine Frage hat, dann ist man schon verunsichert. Alles ist abgeschlossen“ (Interview VK B), „wie ein Polizeirevier, [...] das signalisiert doch: Du bist nicht willkommen bei der IG-Metall“ (Interview VK C).

### **3.3.2.5 Zur Zukunft der Verwaltungsstellenarbeit**

Zur Zukunft der Verwaltungsstelle äußern sich die Vertrauenskörperleiter/innen modera-ter und hoffnungsvoller als die Betriebsräte: „Ich glaube, überwiegend läuft die Arbeit dort gar nicht so schlecht“ (Interview VK A); „Personell sind sie ja jetzt besser ausgestat-

tet, da müssen sie was daraus machen“ (Interview VK B); „Die Verwaltungsstelle steht gerade im Umbruch, Leute gehen dort weg, andere kommen. Ich hoffe, dass neue, junge und engagierte Leute neue Impulse geben [...]“ (Interview VK D). Diese neuen Impulse sollten aus Sicht der Befragten insbesondere zu einer Anpassung der Arbeit der Verwaltungsstelle an die veränderten Anforderungen in den Betrieben führen, um die Zusammenarbeit zukünftig mehr „auf der Basis der Realität und nicht auf der Basis gefühlter oder angenommener Realität“ (Interview VK A) auszurichten. Denn in der Verwaltungsstelle werde bisher „noch viel zu viel in der Vergangenheit gelebt“, weil viele Hauptamtliche, insbesondere die politischen Sekretäre/innen, den gesellschaftlichen Wandel noch nicht akzeptiert haben: „Sie sehen zwar das betriebliche Elend, wollen das aber nicht auf ihre Positionen und Haltungen übertragen“ (ebd.). Dabei geht es nicht um die „persönlichen Schwächen“ der Hauptamtlichen, „die [...] doch jeder von uns auch [hat]“, sondern vielmehr um die Stärkung des Bemühens der Verwaltungsstelle, „ihre Unzulänglichkeiten abzubauen“, trotz „Zeitmangel“ und der „unterschiedlichen Antriebskraft der politischen Sekretäre“ (Interview VK B). Daran muss sich die Verwaltungsstelle zukünftig messen lassen, da „ich [...] erst Betriebspolitik gestalten [kann], wenn ich meinen eigenen Krepel geregelt kriege“ (Interview VK A). Dafür benötigen die politischen Sekretäre/innen neben der „notwendigen inhaltlichen Verwurzelung mit der Organisation“, vor allem „die Fähigkeit, Prozesse zu managen, Kooperation und Kommunikation herzustellen“ (Interview VK B) und sie müssten wieder mehr in Kontakt mit den Betrieben und der Basis treten: „Man sollte sie eigentlich nach einer gewissen Zeit mal wieder in einen Betrieb schicken. Hier könnten sie dann mitlaufen, damit sie nicht den Draht verlieren. Und für uns heißt das, wir müssten mehr von den Zwängen im Arbeitsalltag der politischen Sekretäre mitbekommen und dies in unserer Arbeit berücksichtigen“ (ebd.). Vor dem Hintergrund dieser Einschätzungen wird das Organisationsentwicklungsvorhaben der Verwaltungsstelle von den Vertrauenskörperleitungen begrüßt: „[...] da kann was draus entstehen. Man muss heute selbstkritisch sein und dies als einen kontinuierlichen Prozess ansehen, wenn die Organisation groß und einflussreich bleiben soll. [...] Diese Schritte müssen gegangen werden, da geht kein Weg dran vorbei“ (ebd.). Wichtig ist vor allem, das Projekt zur Klärung zu nutzen, „was man in der Zukunft voneinander erwartet und will“ (Interview VK A). Auch ist darauf zu achten, „nicht nur die Betriebsräte und Vertrauenskörper in einen solchen Prozess zu integrieren. [...] Wir brauchen für diesen Weg Teilnehmer/innen aus allen gewerkschaftlichen Ebenen und hier gerade die Sichtweise einfa-

cher Vertrauensleute auf die Organisation. Diesen Prozess nur auf die Funktionäre zu beschränken, wäre falsch“ (Interview VK B).

### **3.3.3 Die Ehrenamtlichen**

Es wurden fünf ehrenamtliche Akteure aus verschiedenen Arbeitskreisen und Personengruppen der Verwaltungsstelle interviewt. Zwei von ihnen sind in Großbetrieben tätig, bekleiden dort Funktionen als Mitglied der Vertrauenskörperleitung, des Betriebsrats oder der Jugend- und Auszubildendenvertretung. Die anderen sind erwerbslos, kommen ehemals aus betrieblichen Kontexten, in denen sie als Betriebsräte tätig waren. Das Engagement der Ehrenamtlichen ist nicht nur auf die Arbeitskreise und Personengruppen begrenzt. Alle Interviewten geben an, in weiteren ehrenamtlichen Bereichen der Verwaltungsstelle tätig zu sein, z.B. im Referentenarbeitskreis, im Seniorenarbeitskreis oder im Projekt U-35<sup>95</sup>. Zudem sind die meisten von ihnen Mitglied der Delegiertenkonferenz; zwei Ehrenamtliche gehören dem erweiterten Ortsvorstand der Verwaltungsstelle an. Eine/r der Befragten ist neben dem ehrenamtlichen Engagement seit Jahren als Referent/in des Arbeitskreises Betriebsräte tätig; dieser wird von ihr/ihm eigenverantwortlich gestaltet und geführt. Damit sind nachfolgend aufgeführte Arbeitskreise in die Erhebung eingegangen:

---

<sup>95</sup> Das Projekt U 35 ist eine Zusammenarbeit mit der Jugendsekretärin der IG Metall. Ziel ist es, in Kooperation mit dem Hochschulbüro des DGB junge, qualifizierte Menschen an Schulen, Fachhochschulen und Universität für eine IG Metall Mitgliedschaft zu werben. Die Zielgruppe umfasst vor allem Diplomanden und Praktikanten aus Bremer Betrieben.

## Arbeitskreise und Personengruppen

<p style="text-align: center;"><b>Angestellten-Netzwerk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 6 Mitglieder</li> <li>• Themenzentrierte Sitzungen</li> <li>• Zentrales Thema: "Arbeit ohne Ende"; dazu wurden Sitzungen, Wochenendseminare, Foren, Großveranstaltungen durchgeführt</li> <li>• zur Zeit Wechsel der Leitungsspitze / Suche nach neuen Mitgliedern</li> <li>• Hauptarbeit hängt an 1-2 Personen. Diese sind betriebliche Funktionäre mit hohem betriebl. und gewerkschaftl. Engagment, entsprechend mit hoher zeitlicher Belastung</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Erwerbslosen-Arbeitskreis "Stadt" der IG Metall</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 10 - 15 Mitglieder; mehrheitlich Angestellte, Hauptarbeit hängt an dem Arbeitskreis-Vorsitzenden</li> <li>• Angebot: wöchentliche Beratung erwerbsloser Mitglieder in der Vst.</li> <li>• Diskussionen über gewerkschaftliche Themen, Flugblätterstellung und -verteilung</li> <li>• 2002 Teilung des Arbeitskreises aufgrund interner, politischer Differenzen in Erwerbslosen-Arbeitskreis "Stadt" und Erwerbslosen-Arbeitskreis "Bremen-Nord"</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Arbeitskreis Erwerbslose Metaller, Bremen-Nord</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 8 Mitglieder: 3 leisten inhaltliche Arbeit, z.B. Rechtsberatung, Anträge erstellen, Flugblätter schreiben; 5 leisten organisatorische Arbeit</li> <li>• monatliche Treffen mit 20 bis 25 Personen; davon <math>\frac{3}{4}</math> ehemalige Beschäftigte der Vulkan-Werft</li> <li>• Angebot: Arbeitslosenfrühstück, offene Rechtsberatung, anschließend Diskussionen über Aktionen und gewerkschaftliche Themen</li> <li>• Der Arbeitskreis versteht sich in seiner Arbeit unabhängig von der Verwaltungsstelle</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Internet-Redaktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 6 Mitglieder plus eine Verwaltungsangestellte und ein/e Hauptamtliche/r</li> <li>• Anspruch: Erstellung einer Internetseite der Verwaltungsstelle mit aktuellen Informationen/Berichte über die Arbeit der Verwaltungsstelle und der Betriebe</li> <li>• Zielsetzung: Die Öffentlichkeitsarbeit sowie die Vernetzung zwischen der Verwaltungsstelle, der ehrenamtlichen und der betriebliche Arbeit zu verbessern</li> <li>• Die Hauptarbeit hängt an 2 Personen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ortsjugendausschuss</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz einer politischen Schwerpunktsekretärin zur Belegung des Ausschusses</li> <li>• ca. 12 - 15 Mitglieder</li> <li>• Diskussionen und Aktionen zu Jugend- und Ausbildungsthemen; zu gewerkschafts-internen Arbeiten, z.B. Budgetkürzungen im Jugendbereich, Anträge für Gewerkschaftstag,...</li> <li>• gute Vernetzung der Jugend- und Auszubildenden-Vertretungen untereinander</li> <li>• gewerkschaftl. Themen werden in die Betriebe getragen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Arbeitskreis Betriebsräte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 25 - 35 Teilnehmer/innen aus Klein-/Mittelbetrieben</li> <li>• Zielsetzung: Betriebsräte auf den Stand der aktuellen Rechtsprechung bringen</li> <li>• Teilnehmer/innen nutzen den Arbeitskreis, um sich auszutauschen und um Kontakte zu knüpfen</li> <li>• Themenvorschläge kommen aus den Betrieben; ca. 20 Urteile werden pro Treffen aufgearbeitet</li> <li>• Betriebsräte erhalten das Arbeitsmaterial auch online, um es für die betriebliche Arbeit verwenden zu können</li> </ul>

### 3.3.3.1 Zur Situation der Arbeitskreis- und Personengruppenarbeit in der Verwaltungsstelle

Die Hauptmotivation der Befragten, sich in der Verwaltungsstelle ehrenamtlich aktiv zu beteiligen, gründet auf ihr Selbstverständnis als Gewerkschafter/innen und ist verbunden mit dem Anspruch, „etwas zu verändern“ (Interview EA A), „Kollegen zu helfen, sich zu wehren“ (Interview EA E) und „die Menschen in der IG Metall“ zu halten (Interview EA B). Weitere Motivationen sind die Freude „an einer spannenden Arbeit“ (Interview EA C), „mit anderen Leuten in Kontakt zu kommen“ (Interview EA D), das Gefühl zu haben, „gebraucht zu werden“ (ebd.) und einen „positiven Rücklauf“ für die geleistete Arbeit zu erhalten (Interview EA E). Doch trotz ihres Engagements bewerten nur zwei der fünf befragten Ehrenamtlichen die Arbeit des von ihnen repräsentierten Arbeitskreises bzw. der Personengruppe als erfolgreich. Diese Erfahrungen beziehen sich zum einen auf den Arbeitskreis Betriebsräte, der als Informations- und Austauschgremium über die neusten Entwicklungen im Arbeitsrecht dient und „an guten Tagen von 35 Teilnehmern und an schlechten Tagen von 25 Teilnehmern“ besucht wird (Interview EA B). Dass sich die Betriebsräte nicht nur fachlich „untereinander austauschen“, sondern den Arbeitskreis „auch für persönliche Kontakte nutzen“, sei für die Verwaltungsstellenarbeit „ein guter Nebeneffekt“ (ebd.). Zum anderen wird auch die Erwerbslosenberatung vom Erwerbslosenarbeitskreis „Stadt“, die in den Räumen der Verwaltungsstelle stattfindet, von den Gewerkschaftsmitgliedern „gut angenommen“ (Interview EA E). Die 25 Prozent Nichtmitglieder, die diese individuelle Rechtsberatung nachfragen, werden vorab als „Gewerkschaftsmitglied auf Anwartschaft“ aufgenommen (ebd.). Insgesamt wird die Wirkung dieses Angebots für die Verwaltungsstelle als „sehr positiv“ eingeschätzt. Wichtig sei es vor allem, dazu beizutragen, erwerbslose Gewerkschaftsmitglieder in der Organisation zu halten, „denn wenn erst mal jemand ausgetreten ist, tritt er auch nicht mehr ein“ (ebd.). Demgegenüber fallen die Aussagen über die Arbeit der anderen Arbeitskreise und Personengruppen verhaltener aus. Bezogen auf die Arbeit des Angestelltennetzwerks habe die seit Jahren geführte Auseinandersetzung zu dem Thema „Arbeit ohne Ende“ „bei den Einzelnen [Netzwerkmitgliedern] viel an Umdenken bewirkt“, dennoch konnten „diese Erfahrungen nicht auf den Betrieb runtergebrochen werden; das Wissen ist nicht bei den Mitgliedern gelandet“ (Interview EA A). Und obwohl das Angestelltennetzwerk „ein gutes Forum für einen Austausch zwischen den Betrieben“ biete, „kleinere Betriebe auf uns zugekommen sind und Informationen über konkrete betriebliche Probleme haben wollten“ und bei den Vertrauensleuten im Angestelltenbereich zu dem Thema „Arbeiten ohne

Ende“ „[...] ein großes Interesse zu spüren [ist]“, gelang es nicht, weitere Mitglieder für das Angestelltennetzwerk zu gewinnen: Bei der Frage, ob jemand noch in der Gewerkschaft aktiv arbeiten möchte, [...] winken die Kollegen und Kolleginnen gleich ab“ (ebd.). Ähnliche Probleme scheint es auch im Ortsjugendausschuss zu geben. Der/die befragte Ehrenamtliche gibt an, dort „nur sporadisch“ mitzuarbeiten und von der Arbeit des Ausschusses „nicht überzeugt“ zu sein (Interview EA C). Entweder gehe es in den Sitzungen „nur um Budgetkürzungen und Anträge“, oder um „Aktionen, wie z.B. ein Transparent [...] oder Spuckzettel zu machen [...] oder eine Theateraufführung ein zu proben“, die nach außen „keine Effizienz“ besitzen (ebd.). Dass sich Jugendliche von der Arbeit dieses Ausschusses angesprochen fühlen, wird daher bezweifelt; „die Azubis wissen einfach nicht, wofür sie aktiv sein sollen“ (ebd.). Für die Mitgliedschaft im Ortsvorstand der Verwaltungsstelle habe sich der/die Befragte „freiwillig gemeldet“, einerseits weil „[...] sonst keiner [vom Ortsjugendausschuss] in die Ortsverwaltung [wollte]“, andererseits weil die Hoffnung bestand, „dort arbeitet man organisierter und mit mehr Plan“ (ebd.). Bei der Internet-Redaktion handelt es sich um einen sehr jungen Arbeitskreis; zum Zeitpunkt der Erhebung bestand der Arbeitskreis erst seit einem Jahr: „Als wir hier angefangen haben, da haben wir uns mehrere Wochen um einen Termin [in der Verwaltungsstelle] bemüht; das hat ewig gedauert. [...] Dann irgendwann hat man uns gefragt, ob wir Interesse hätten, die Website der Verwaltungsstelle zu pflegen, und so fing alles an“ (Interview EA D). Betrieben von Ehrenamtlichen und unterstützt von einer/m politischen Sekretär/in und einer Verwaltungsangestellten zielt die Arbeit der Internet-Redaktion auf informativ gestaltete Internetseiten der Verwaltungsstelle, die Informationen über wichtige und aktuelle Ereignisse und Entwicklungen enthält und den Haupt- wie Ehrenamtlichen als Plattform zur Darstellung und Werbung ihrer Arbeit dient. Doch mit dem Versuch, an relevante Informationen zu gelangen, „fingen die Probleme an“ (ebd.). Statt in die Arbeit der Verwaltungsstelle mit einbezogen zu werden, traf man bei betrieblichen Funktionären auf „Unverständnis und mangelnde Unterstützung“ und bei den politischen Sekretären/innen auf das Gefühl, „sie empfinden diese Arbeit nur als Belastung“ (ebd.).

### **3.3.3.2 Zur ehrenamtlichen Arbeit in der Verwaltungsstelle**

Die mangelnde Anbindung der ehrenamtlichen Arbeit an die Betriebe wird von allen Befragten als zentrales Problem gesehen. Sind die Arbeitskreise und Personengruppen auch „eine gute Möglichkeit, sich mit anderen [...] zu treffen und sich auseinander zu setzen“

(Interview EA C), gelingt es immer weniger, „Beschäftigte für unsere Arbeit zu motivieren“ (Interview EA A). Dabei „ist es ja nicht so, dass die Menschen in den Betrieben alle unpolitisch sind“ (ebd.), vielmehr reißt „der Draht nach unten [...] für die Verwaltungsstelle immer mehr ab“ (Interview EA B). Begründet wird diese Entwicklung mit der mangelnden Präsenz der Verwaltungsstelle in den Betrieben, so dass „die Beschäftigten [...] überhaupt nicht [erfahren], wo die IG Metall überall drinsteckt und wo sie die Beschäftigten vertritt“ (Interview EA A). Zum anderen sehen sich die Ehrenamtlichen in ihrer Arbeit durch die Vertrauensleute und Betriebsräte in den Betrieben nicht ausreichend unterstützt. Von denen ist „nur noch eine Minderheit [...] Herzblutgewerkschafter, [...] da ist keiner mehr, der etwas freiwillig macht“ (ebd.). In der Konsequenz bleibt die ehrenamtliche Arbeit „an Einzelpersonen [...] hängen“ (ebd.), besitzt „keine große Wirkung“ auf die gewerkschaftliche Arbeit in den Betrieben (Interview EA E) und ist infolgedessen auch „nicht besonders erfolgreich“ (Interview EA C). Unter diesen Bedingungen habe man als Ehrenamtliche/r stets das Gefühl, „es kommt [in der Arbeitskreis- und Personengruppenarbeit] nichts bei raus“ (Interview EA A). Aufgrund der Distanz zu den Betrieben bleiben seit Jahren auch die Bemühungen folgenlos, neue Mitglieder für die ehrenamtliche Arbeit zu gewinnen: „Wir rekrutieren uns mehr aus den alten Bekanntschaften und den alten Strukturen“ (Interview EA D); „Wir wissen einfach nicht, wie wir es schaffen sollen, Menschen aus den Betrieben dazu zu motivieren, sich am Abend mit uns zu treffen“ (Interview EA A). Besonders für die Erwerbslosenarbeitskreise stellt der mangelnde Kontakt zu den Betrieben ein großes Problem dar. Sie plädieren dafür, in die Verwaltungsstellenarbeit einbezogen zu werden, und dass im Bedarfsfall, z.B. bei betrieblichen Insolvenzverfahren, ihre Kompetenz stärker genutzt wird. So könnten bereits im Vorfeld betrieblicher Krisen gezielte Betriebs(rats)beratungen und Betriebs(rats)betreuungen durch die Arbeitskreise übernommen werden: „Das würde die Sache für uns komplett ändern, unsere Arbeit wesentlich erleichtern“ (Interview EA B). Jedoch bleibt dieser Weg versperrt. „Die Betriebsräte haben Angst, sich reinreden zu lassen und wollen auch nicht, dass [betriebliches] Insiderwissen bekannt wird. Und die Verwaltungsstelle gibt uns von sich aus auch keine Informationen darüber, welche Belegschaft von möglicher Arbeitslosigkeit betroffen sein wird“ (Interview EA E). Ähnliche Erfahrungen besitzen auch die Ehrenamtlichen aus der Internet-Redaktion: „Wir brauchen Informationen, um unsere Arbeit hier machen zu können [...]. Wir haben uns am Anfang in allen Arbeitskreisen vorgestellt und darum gebeten, dass man uns mit Informationen versorgt [...]. Es kam aber sehr wenig zurück – sowohl von Seiten der Betriebe, wie auch

von Seiten der Verwaltungsstelle“ (Interview EA D). Anders verhält es sich mit Aufgaben, die eine hohe Konzentration organisatorischer Arbeiten beinhalten. Hier dürfen die Sprecher/innen der Arbeitskreise und Personengruppen „alles machen“; werden mit einbezogen und informiert, während es dem „Rest aus dem Arbeitskreis [...] an Qualifikationen fehlt“ (Interview EA B). Diese hohe Konzentration organisatorischer Verantwortung auf Einzelpersonen bei gleichzeitigem Kompetenzgefälle innerhalb der Arbeitskreise und Personengruppen verstärkt die „schwierige Situation“, dass die ehrenamtliche Verwaltungsstellenarbeit „nur noch an [...] Multifunktionären“ hängt, die sich zeitlich überlastet fühlen und „am Ende gar nicht mehr wissen, wo sie überall hingehen sollen“ (Interview EA A).

### **3.3.3.3 Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Arbeit**

Ob sich die Ehrenamtlichen inhaltlich gut betreut fühlen, hängt in erster Linie von dem Engagement und der fachlichen Kompetenz der/des hauptamtlichen Betreuers/in ab. In der Zusammenarbeit mit den politischen Sekretären/innen kritisieren die Befragten die „mangelnde Organisation in der Verwaltungsstelle“, die dazu führt, dass „Absprachen [...] nicht immer [klappen] und dadurch viel Arbeit verpulvert [wird]“ (Interview EA A). Die meisten Befragten sehen sich in ihrer ehrenamtlichen Arbeit von Seiten der Verwaltungsstelle nicht nur unzureichend unterstützt, sondern vor allem zu wenig geschätzt: „Sie überschütten dich [...] mit Arbeit und Anforderungen und doch hast du das Gefühl, sie wertschätzen die Arbeit, die du machst, nicht“ (ebd.). Statt das „ehrenamtliche Potenzial“ zu nutzen, „nehmen sie uns als selbstverständlich hin. [...] Wir bekommen [...] keine Bestätigung, keine Anerkennung und Wertschätzung. Darauf sind wir aber angewiesen“ (Interview EA D). Drei der fünf Ehrenamtlichen sehen sich an der Gestaltung der Verwaltungsstellenarbeit nicht genügend beteiligt, fühlen sich stattdessen von den politischen Sekretären/innen bevormundet: „Sie wollen nichts von uns, sie hören einfach nicht zu. Sie glauben, sie wissen alles besser [...]. Daran scheitern viele Sachen“ (Interview EA B). „Das Problem ist [...], dass sie [...] von sich überzeugt sind, das Richtige zu machen. [...] Sie denken, sie denken richtig. Mit einer solchen Haltung kann man das Positive bei fremden Gedanken und Anliegen auch nicht sehen“ (Interview EA D). Dieser Umgang verhindere nicht nur eine produktive Zusammenarbeit, sondern schüre auch Konflikte: „Es ist schon einmal gut, dass sie [die politischen Sekretäre/innen] an uns nicht vorbei



kommen, dass sie uns wahrnehmen müssen, [...] dass wir in [...] Auseinandersetzungen [...] nicht klein begeben“ (Interview EA B). Zwei von fünf Befragten geben an, die Wirkung ihrer ehrenamtlichen Aktivitäten auf die Verwaltungsstellenarbeit nicht einschätzen zu können: „Die Wirkung unserer Arbeit? Ich weiß es nicht“ (Interview EA D). „Wie soll man so was auch erfahren“ (Interview EA C)? Insgesamt wird das Interesse der Hauptamtlichen an der Arbeit der Arbeitskreise und Personengruppen als zu gering eingeschätzt: „Wir bekommen [...] keine Rückmeldung. Ich habe sogar den Verdacht, die Hauptamtlichen schauen sich unsere Arbeit gar nicht an“ (Interview EA D). Selbst dort, wo sich positive Ansätze der Zusammenarbeit zeigten, wurden diese nicht systematisch weiterverfolgt. So gab es den Versuch, den Arbeitskreis Betriebsräte stärker mit der Arbeit der Verwaltungsstelle zu verknüpfen. Zu diesem Zweck wurde der thematische Schwerpunkt der Arbeitskreistreffen mit Berichten von politischen Sekretären/innen über ihre Arbeit in der Verwaltungsstelle verbunden: „Das war super. [...] Aber leider ist dies eingeschlafen, [...] dann sind die Sekretäre einfach nicht mehr gekommen“ (Interview EA B). Solche Beispiele werden nicht nur der Zeitnot der Hauptamtlichen zugeschrieben, sondern auch als eine „Abwehrhaltung“ und „Desinteresse“ gegenüber der ehrenamtlichen Arbeit interpretiert (Interview EA D). Eine offene Auseinandersetzung über diese Kritik findet jedoch nicht statt. Da „Konflikte mit der Verwaltungsstelle [...] in der Regel verdeckt [verlaufen], nicht benannt werden“ (Interview EA A), „sitzt [man] das aus“ (Interview EA E) oder „jeder sagt seine Meinung und das war es dann auch schon“ (Interview EA B). Diese Kommunikationsform sei das eigentliche Kernproblem in der Zusammenarbeit. (vgl. Interviews EA A, B, D).

Trotz der hohen Unzufriedenheit über die Betreuung und Unterstützung ihrer Arbeit sehen sich vier der fünf befragten Ehrenamtlichen von der Situation in der ehrenamtlichen Arbeit persönlich nicht belastet. Es gehöre zu der „Freiheit als Ehrenamtlicher“ nur das zu machen, was man will (Interview EA D); man „klebe nicht an irgendwelchen Posten“, könne jederzeit „eben wieder rausgehen“ (Interview EA C). Aus diesen Gründen sei die Verwaltungsstelle gut beraten, ihren Umgang und ihre Haltung gegenüber der ehrenamtlichen Arbeit zu verändern und sich zu überlegen, ob sie „die Hilfe, die sie bekommen kann“ (ebd.), annehmen will oder nicht. Um die ehrenamtliche Arbeit in der Verwaltungsstelle zu verbessern, bedarf es vor allem:

- der verlässlichen Einhaltung von Absprachen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen durch ein verbessertes Organisations- und Zeitmanagement;
- der systematischen Vernetzung, Bündelung und Nutzung bestehender ehrenamtlicher Kräfte und Potenziale;
- der höheren Wertschätzung der Arbeit durch die Verbesserung interner Kommunikation und einer höheren Kompetenz der politischen Sekretäre/innen, Konflikte anzusprechen und zu lösen;
- der Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit und einer auf die Arbeitskreise und Personengruppen zugeschnittenen Informationsverbreitung;
- einer höheren Präsenz der politischen Sekretäre/innen in den Betrieben, einer höheren Qualität in der Präsentation der Arbeit der Verwaltungsstelle sowie einer gezielten Werbung bei Vertrauensleuten und Betriebsräten für die ehrenamtliche Mitarbeit;
- einer Förderung und Ausweitung ehrenamtlicher Beteiligungsangebote, die sich an den Interessen der Mitglieder ausrichtet;
- der Einbeziehung der Ehrenamtlichen in die gewerkschaftspolitische Arbeit der Verwaltungsstelle.

Obwohl die Arbeit der Personengruppen und Arbeitskreise eine Schnittstelle der Zusammenarbeit zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Funktionären darstellt und sich diese Kritikpunkte für einen gemeinsamen Dialog sehr gut eignen, wird in der späteren Auswertung genauer auszuführen und zu begründen sein, warum im weiteren Verlauf des Projekts auf diese kaum eingegangen wurde.

### **3.3.3.4 Zur Zukunft der Verwaltungsstellenarbeit**

Die Zukunft der Verwaltungsstelle sehen die Ehrenamtlichen „düster [...], wenn sie so weiter macht“ (Interview EA A). Ziel müsste „eine unkomplizierte Verwaltungsstelle“ sein, wo man „offener und ehrlicher,, miteinander umgeht, „in Kommunikation tritt“, wo die Ehrenamtlichen „gleich behandelt und stärker mit einbezogen werden“ (Interview EA B). „Alles Antiquierte“ müsste aus der Arbeit herausgenommen und der „Dienstleistungsaspekt [ge]stärkt“ werden (Interview EA A). Aber die Chance der Verwaltungsstelle, sich derartig zu verändern, wird von den Ehrenamtlichen nicht hoch eingeschätzt: „Es ist schon schwierig, Veränderungen herbeizuführen. Wir haben hier Mitgliederschwund

ohne Ende und alle arbeiten sich hier kaputt und reißen sich ein Bein aus“ (Interview EA D). Hinzu komme die Schwierigkeit, dass die politischen Sekretäre/innen und Verwaltungsangestellten in einem „destruktiven“ Verhältnis zueinander stehen (Interview EA A): „Die Verwaltungsangestellten gehen in Konkurrenz zu den politischen Sekretären [...] und die Leistungen der Verwaltungsangestellten werden [...] nicht anerkannt. Dabei geht viel Energie verloren [...]“ (Interview EA D). Um dem Problem der Zeitnot der politischen Sekretäre/innen entgegenzutreten, könnten die Ehrenamtlichen stärker in die Verwaltungsstellenarbeit einbezogen werden. Das gehe aber nur, wenn „die Arbeit der Ehrenamtlichen [...] mehr gesehen [...] und befördert wird“ (ebd.). Eine weitere vorrangige Aufgabe wäre es, das „Miteinander unter den Verwaltungsstellenbeschäftigten zu verbessern und wieder herzustellen“ (ebd.). Die vorgeschlagene Dialogkonferenz könnte als gute Möglichkeit dienen, gemeinsam nach Antworten auf diese zentralen Zukunftsfragen zu suchen. Allerdings steht diese Hoffnung unter dem Vorbehalt, dass die Planungen und Absprachen, die in diesem Projekt getroffen werden, dann „auch wieder versanden“ könnten (Interview EA B).

### **3.3.4 Die Verwaltungsangestellten**

Interviewt wurden vier Verwaltungsangestellte; drei sind langjährige Mitarbeiterinnen, eine arbeitet seit kurzem mit einer befristeten Anstellung in der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen. In ihren Tätigkeitsbereichen sind die Verwaltungsangestellten den politischen Sekretären unterstellt oder bestimmten Arbeitsschwerpunkten zugeordnet sowie für unterschiedliche Aufgabenbereiche in der Büroorganisation zuständig. Dazu gehören z.B. das Führen des Geschäftszimmers, die Terminierung und Unterstützung der Arbeit der politischen Sekretäre, die Koordination der Öffentlichkeitsarbeit, die Koordination und Vorbereitung von Veranstaltungen, Schreivarbeiten und Telefondienste. Eine der Befragten arbeitet ausschließlich im Bereich der Mitgliederbetreuung; ihre Tätigkeit umfasst unter anderem die Bearbeitung von Neuaufnahmen, Gewerkschaftsaustritten, Änderungen im Mitgliederstatus, Sachverhaltsklärungen oder Auskünften über Serviceleistungen. In den letzten Jahren sind die Verwaltungsangestellten zunehmend auch in inhaltliche Bereiche der Gewerkschaftsarbeit mit einbezogen worden. Zur Unterstützung der politischen Sekretäre übernehmen sie zusätzliche Arbeiten z.B. im Bildungsbereich, in der Betreuung der Arbeitskreise und Personengruppen, in der Beratung von Mitgliedern oder in verwaltungsstelleninternen Projekten. Prott weist in seiner Studie über die Verwaltungsange-

stellten darauf hin, dass Überschneidungen der Arbeitstätigkeiten in den Gewerkschaftsbüros keinesfalls unüblich sind: „Je nachdem, wie viel Eigenverantwortung die Sekretäre ihren Kolleginnen jeweils zugestehen oder wegen eigener Leistungsbeanspruchung zuzugestehen gezwungen sind, schwankt das Tätigkeitsprofil [der Verwaltungsangestellten] zwischen dem der Bürokraft und dem qualifizierter Sachbearbeitung bis hin zu situationsbedingten Anforderungen, in denen sich kaum noch Unterschiede zur Arbeit der politischen Sekretäre ausmachen lassen“ (Pratt 2004: 50). Die Zunahme von Autonomie und Eigenverantwortung sowie das gestiegene Zutrauen in die eigenen Erfahrungen und Kompetenzen der Verwaltungsangestellten weisen weit über ihren formalen Berufsstatus hinaus, was in der Alltagsarbeit nicht selten zu „Statusirritationen“ und „verdeckte[n] Autoritätskonflikte[n]“ führen kann. Ein Mangel an sensiblem Umgang mit diesen veränderten Rollenanforderungen und Rollenerwartungen und gepaart mit personellen Disharmonien und Antipathien der Verwaltungsstellenbeschäftigten untereinander schüren solche interne Arbeitskonflikte und stehen einer Entfaltung von „Kollegialität als wichtiges Element erfolgreicher Büroarbeit“ (ebd.: 201) deutlich im Wege.

### **3.3.4.1 Anmerkungen zur Zusammenarbeit in der Verwaltungsstelle**

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung war es zunächst nur eine Vermutung, dass das Binnenverhältnis zwischen den Verwaltungsangestellten und den politischen Sekretären in der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen durch derartige Konflikte belastet sein könnte. Diese Annahme gründete zum einen auf der angespannten Arbeitsatmosphäre zwischen den Verwaltungsangestellten und den politischen Sekretären/-innen, hinzu kamen Beobachtungen der alltäglichen Interaktion, z.B. wenn politische Sekretäre den Verwaltungsangestellten einfach auszuführende Arbeiten anwiesen, wie das Kopieren einiger Seiten oder das Adressieren und Frankieren eines Briefes, die aus Sicht der Verwaltungsangestellten von ihnen hätten selbst erledigt werden können. Im Nachhinein und unter sich reagierten die Verwaltungsangestellten auf solche Anweisungen sehr verärgert, sahen in diesem Verhalten eine Nichtachtung ihrer Arbeitsleistungen. Der zusätzliche Eindruck, dass die Verwaltungsangestellten untereinander kollegial agieren, als Gruppe jedoch bemüht waren, sich von den politischen Sekretären/-innen abzugrenzen, wurde durch Aussagen in den Interviews mit ehrenamtlichen Funktionären noch erhärtet. Viele von ihnen beklagten die Arbeitsatmosphäre zwischen den Verwaltungsstellenbeschäftigten, spra-

chen von internen Konkurrenzkämpfen; einige Ehrenamtliche ergriffen offen Partei für die Verwaltungsangestellten, deren Leistungen von den politischen Sekretären/innen nicht anerkannt würden und betrachteten es als Aufgabe der Verwaltungsstellenleitung, die dahinterstehenden Kooperations- und Kommunikationsdefizite auszuräumen.

Das Wissenschaftsteam und ich sind der Frage der Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten der Verwaltungsstelle zu Beginn des Projekts leider nur sporadisch nachgegangen. Aus meiner Sicht lagen die Gründe dafür in dem Mangel an Sensibilität für diese Problematik, speziell für die Rolle der Verwaltungsangestellten, und in der Dominanz des Forschungsinteresses des Wissenschaftsteams am Kooperationsverhältnis zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Funktionären. Dass zu diesem Aspekt eine Fülle von Interviewaussagen vorlagen, während sich die Verwaltungsangestellten in ihren Aussagen über das bestehende Arbeits- und Vertrauensverhältnis zu den politischen Sekretären/innen bedeckt hielten, die tatsächlich bestehenden Konflikte zum Teil beschönigten, hat diese inhaltliche Einseitigkeit noch untermauert. Über die Gründe, weshalb die Verwaltungsangestellten ihre Kritik nicht klar(er) formulierten, kann nachträglich nur spekuliert werden. Möglich ist ein Mangel an Vertrauen und die Vorsicht gegenüber einer Fremden, die ich zum Zeitpunkt der Erhebung zweifellos war. Auch Skepsis und Vorbehalte gegenüber dem Projektvorhaben können eine Rolle gespielt haben, zumal die Verwaltungsangestellten sich im Vergleich zu den politischen Sekretären und den ehrenamtlichen Akteuren wohl zu keiner Zeit im Projekt als gleichberechtigte Akteursgruppe empfanden. Aber auch Unsicherheit, inwieweit ihre Kritik an den politischen Sekretären/innen nicht auch ihr eigenes Verhalten in den Mittelpunkt der Reflexion rücken könnte, sind als Einflussfaktor denkbar. Wie im Verlauf der Arbeit noch zu zeigen sein wird, gelang es den Verwaltungsangestellten erst recht spät, ihre Positionen im Projekt zu formulieren und über mögliche Handlungs- und Lösungsalternativen zu diskutieren. Zu diesem Zeitpunkt und unter den bestehenden Bedingungen gelang es nicht mehr, ihrem Anliegen gerecht zu werden.

### **3.3.4.2 Zur Arbeitszufriedenheit der Verwaltungsangestellten**

Unabhängig von den jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkten bewerten alle befragten Verwaltungsangestellten in den Interviews ihre Arbeitszufriedenheit als sehr hoch: „Ich bin sehr zufrieden, zwar ist die Arbeit viel, aber trotzdem gefällt es mir“ (Interview VA C); „[...] mit der Arbeitsatmosphäre [in der Verwaltungsstelle] bin ich sehr zufrieden“ (Inter-

view VA D). Wie im vorherigen Abschnitt hingewiesen, stellen diese Aussagen noch keinen erkennbaren Hinweis auf die bestehenden Konflikte in der Zusammenarbeit mit den politischen Sekretären/innen dar. Vielmehr beziehen die Verwaltungsangestellten diese positive Bilanz auf die Möglichkeit „des selbstständigen Arbeitens“ und den damit verbundenen Freiräumen, in ihrer Arbeit „eigene Ideen ein[zu]bringen und [...] immer wieder vor neuen Herausforderungen“ zu stehen (Interview VA A). Dass diese Freiräume sich vergrößern, weil „die strikte Trennung zwischen der Arbeit von Verwaltungsangestellten und politischen Sekretären [...] in bestimmten Zusammenhängen zunehmend auf[weicht]“ (Interview VA B), wird von zwei Verwaltungsangestellten ausdrücklich begrüßt. Als weiterer wichtiger Aspekt für die hohe Arbeitszufriedenheit wird die „gut laufende Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungsangestellten“ (Interview VA A) genannt; es sei sehr wichtig, dass „man [...] mit den Kolleginnen gut reden [kann]“ (Interview VA D). Einmal die Woche finden in der Verwaltungsstelle Planungstreffen statt, an denen alle Verwaltungsangestellten teilnehmen und miteinander besprechen, „was so anfällt und wer von uns was machen kann“ (ebd.). Doch sei eine derart reibungslose Planung und Organisation der Verwaltungsstellenarbeit „keine Selbstverständlichkeit“. Um „eine gute Teamarbeit organisieren zu können [...], müssen Prioritäten im täglichen Arbeitsprozess gesetzt, Probleme gelöst, Planungen abgesprochen und mögliche Spannungen oder Konflikte geschlichtet werden“ (Interview VA A). Dafür besitze man eine gute Basis unterschiedlicher Qualifikationen in Bereichen „der Büroorganisation, des Projektmanagements, der Kommunikation und der Führung eigenständiger Aufgabenbereiche“ (ebd.). Alle Verwaltungsangestellten seien gewillt, der Forderung der Verwaltungsstellenleitung nachzukommen und an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen, um ihr Wissen dann in die alltägliche Arbeit mit einzubringen.

Die Zusammenarbeit mit den politischen Sekretären zeichne sich durch ein „gutes kollegiales Klima“ (Interview VA A) aus; es herrsche in der Verwaltungsstelle eine „gute kollegiale Stimmung“ (Interview VA B). Zwar gäbe es auch Unzufriedenheiten, die die Verwaltungsangestellten unter sich „[...] dann in der Küche mal erzählen“ (Interview VA C); gegenüber den politischen Sekretären würde diese Kritik jedoch „nicht offen gemacht“ (ebd.). Zu der Verwaltungsstellenleitung bestehe ebenfalls „ein recht guter Kontakt“; hier könne man „jederzeit hingehen [...], wenn etwas ist“ (Interview VA D). Zwei der Befragten äußern die Kritik, dass es in der Verwaltungsstelle „keine Gespräche über das gibt, was [die politischen Sekretäre/innen] machen“. Informationen bekomme man

entweder nur über „die anderen Verwaltungsangestellten“ (ebd.), oder wenn die politischen Sekretäre „von sich aus mal erzählen, wozu sie etwas brauchen oder wo sie später hinfahren“ (Interview VA C). Es wäre daher wünschenswert, in der alltäglichen Zusammenarbeit „die Kommunikation [zu] verbessern“ (ebd.). Es gab auch schon einmal die Planung, „mit den politischen Sekretären [...] einmal im Monat ein gemeinsames Treffen durchzuführen“, aber dies fand – „außer in der Tarifrunde“ – bisher keine Umsetzung (Interview VA D).

In ihrer Arbeit fühlen sich die Verwaltungsangestellten vor allem dann motiviert und bestärkt, wenn „ich helfen kann [...], vielleicht sogar ein Dankeschön erhalte“ (Interview VA A). Dabei sei das Wichtigste, in der Arbeit ernst genommen und als Person geachtet zu werden (vgl. Interviews VA A, B, D). Doch einen solchen Umgang erfahren die Verwaltungsangestellten in ihrer Arbeit nicht immer. Ob im Kontakt mit Funktionären oder mit einfachen Mitgliedern, „Respekt vermisse ich häufig. [...] Das setzt einen enorm unter Stress“ (Interview VA A). Dies habe auch mit ihrem Status als Verwaltungsangestellte zu tun. So sei es nicht selten, „dass sich Anrufer mir gegenüber respektlos verhalten, wenn sie aber den ersten Bevollmächtigten am Telefon haben, viel zugänglicher und respektvoller sind“ (ebd.). Um solchen „Bollertypen“ zu begegnen, bedarf es „Freundlichkeit, Geduld aber eben auch Bestimmtheit“ (Interview VA D); eine solche Reaktion hänge aber von der Tagesform ab: „Mal kann ich damit ganz gut umgehen, manchmal setzt es mir ganz schön zu“ (Interview VA A). Weitere Möglichkeiten, sich vor Situationen zu schützen, „die gleich unter die Gürtellinie gehen“ (ebd.), sind, die betroffenen Personen zu Siezen sowie es zu vermeiden, sich auf Diskussionen zu politischen Themen einzulassen: Bei Beschwerden „stelle ich gleich zu einem Sekretär durch [...] oder verweise [...] auf [...] bestehende Arbeitskreise und biete [...] an, Unterlagen [...] zuzusenden. Vielleicht ist dies ja der richtige Rahmen, um (den) Protest in die richtige Bahn zu lenken (Interview VA D).

### **3.3.4.3 Zum Verhältnis zu den Gewerkschaftsmitgliedern**

In dem Kontakt mit Gewerkschaftsmitgliedern sehen sich die Verwaltungsangestellten veränderten Anforderungen gegenüber. Bereits schon die Ansprache und die damit verbundene Frage des Duzens oder Siezens sei heutzutage eine „Gratwanderung“. Während man sich in der Regel mit den gewerkschaftlichen Funktionären duze, sei dies bei den Mitgliedern, explizit bei den Angestellten, keineswegs mehr selbstverständlich: „Man

muss damit besonders vorsichtig umgehen. Heutzutage kann man niemanden mehr von Anfang an duzen. Also ich sieze grundsätzlich immer und nenne ihn oder sie dann Kollegen oder Kollegin. [...] Meiner Ansicht nach drückt dies eine Wertschätzung gegenüber den Mitgliedern aus“ (Interview VA D). Neben den Umgangsformen habe sich auch die Erwartungshaltung der Mitglieder gegenüber der Arbeit der Verwaltungsstelle geändert. Insgesamt sei die „Bindung zur Organisation [...] lockerer“ geworden. Die Mitglieder besitzen ein „stärkeres Kosten-Nutzen-Denken“, viele Beschäftigte treten erst dann der Gewerkschaft bei, „wenn sie Probleme haben“ (ebd.). Im Mittelpunkt stehe dann die Erwartung: „Ich brauche euch, also tut was für mich“, eng verknüpft mit einer „großen Ungeduld [...] auf schnelle Antworten“ (Interview VA B). Dass die Mitglieder immer weniger Wissen über „die Aufgabenteilung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft“ besitzen (ebd.), erschwert die Beratung um ein weiteres: „Früher hatten die Belegschaften zu ihren Betriebsräten ein [...] direkteres Verhältnis. [...] Es war allgemein bekannt, wofür der Betriebsrat und wofür die Gewerkschaft zuständig ist“ (Interview VA A); ein solches Wissen könne man heute nicht mehr voraussetzen. In der Konsequenz häuften sich die Beschwerden, „deren Anliegen [...] eher eine betriebliche Angelegenheit sind“ und mit denen sich die Beschäftigten „an den Betriebsrat wenden müssten“ (ebd.). Doch den meisten Mitgliedern fehle es an Mut und Bereitschaft, sich für ihr Anliegen und ihre Probleme im Betrieb zu engagieren. Über den Hinweis der Verwaltungsangestellten, „dass sie von uns zwar Hilfe bekommen, dies aber ihrem Arbeitgeber oder dem Betriebsrat gegenüber selbst vertreten müssen“ (ebd.) zeigen sich viele verärgert. Noch schwieriger wird es, wenn Gewerkschaftsmitglieder von den Betriebsräten falsche Auskünfte erhalten, sich dann an die Verwaltungsstelle wenden und auf ihren Forderungen beharren. In solchen Fällen haben die Verwaltungsangestellten dann „noch mehr Mühe zur Korrektur“ (Interview VA D) und müssten sich am Ende allzu oft den Vorwurf anhören: „Ihr macht ja nichts, wenn man euch mal braucht“ (Interview VA B).

#### **3.3.4.4 Zum Verhältnis zu den betrieblichen Funktionären**

Außer der Befragten, die im Bereich der Mitgliederbetreuung tätig ist, konzentriert sich der Außenkontakt der anderen Verwaltungsangestellten hauptsächlich auf die Gruppe der gewerkschaftlichen und betrieblichen Funktionäre: „Ich [habe] selten Kontakt mit reinen Mitgliedern, sondern vielmehr mit den Funktionären, also den Betriebsräten, Vertrauensleuten, den Mitgliedern der Ausschüsse und Projektgruppen“ (Interview VA A). Zu den



meisten Funktionären sei das Verhältnis sehr gut, aber auch bei ihnen lassen sich Veränderungen im Verhalten gegenüber der Verwaltungsstelle feststellen: „Früher war einfach die Stimmung anders. Gewerkschaften waren selbstverständlicher und das Solidaritätsgefühl mit- und untereinander größer. Heute werden wir oft als reine Dienstleister angesehen“ (Interview VA B). Dies betrifft vor allem die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten: „Diese stehen so unter Druck, dass sie oft nur noch Betriebspolitik machen und auf die dort anfallenden Probleme reagieren können. Die Verwaltungsstelle wird dann [...] nur noch als Dienstleister für ihre betrieblichen Anliegen gesehen und genutzt“ (Interview VA A). Hinzu komme, dass in einigen Betrieben die betriebliche Interessenvertretungsarbeit an Stärke und Durchsetzungskraft verloren habe. „Statt die Probleme auf den Tisch zu legen und diese auch konsequent anzugehen, wird immer so ein Hin-und-Her veranstaltet“. Der Arbeit im Betrieb scheint es sowohl an einer „klaren Orientierung“, wie auch an „einer Klarheit in ihrer Politik“ zu fehlen (ebd.): „Ob einfaches Mitglied oder Funktionäre, sie haben alle Angst, Dinge zu verändern, in die Schusslinie zu geraten oder Verantwortung zu übernehmen“ (Interview VA B).

War die Arbeit der Verwaltungsstelle früher „als sinnvoll und ergänzend [zur betrieblichen Arbeit] anerkannt“, verlieren die Betriebsräte in ihrer betrieblichen Interessenvertretungsarbeit zunehmend „den gewerkschaftspolitischen Aspekt und auch die gewerkschaftlichen Strukturen“ aus den Augen. Viele von ihnen „warten bis zum letzten Augenblick, bis sie sich an uns wenden und dann ist alles immer sehr dringend“ (ebd.). Unter diesen Bedingungen und auch, weil „nun die alten Betriebsräte in Rente gehen“, befürchten die Verwaltungsangestellten, ihre „direkte Anbindung an den jeweiligen Betrieb“ (ebd.) zu verlieren. Zu den neuen Funktionären sei das Verhältnis wesentlich „anonymer“, und der „kurze Dienstweg mit bekannten Kolleginnen und Kollegen [...], die wissen, um was es geht und was wir für unsere Arbeit benötigen“, schränkt sich immer weiter ein (ebd.). Auf der anderen Seite bleibe „aufgrund der eigenen Arbeitsbelastung“ in der Verwaltungsstelle keine Zeit, von sich aus „den Kontakt zu den Betrieben auf[zun]ehmen und regelmäßig [zu] pflegen“. Letztlich „können [wir] uns nur da engagieren, wo es brennt“ (ebd.). Auch aus diesem Grund lehnen es die Verwaltungsangestellten ab, Beschäftigte oder Betriebsräte, die nicht Mitglied der IG Metall sind, zu beraten. Im Gegensatz zu früher, gehe man in dieser Frage heute „konsequent neue Wege“ und betrachte die gewerkschaftliche Mitgliedschaft als „einen closed-shop“: „Zum Beispiel

können die einmal im Monat stattfindenden § 37,6-Schulungen<sup>96</sup> für Betriebsräte, die sehr gut angenommen werden, nicht fortlaufend auch von Nichtmitgliedern besucht werden. Hier bieten wir zwar Schnupperstunden an, aber grundsätzlich gilt, wer diese Schulungen besuchen will, muss Mitglied werden“ (Interview VA A).

### **3.3.4.5 Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Arbeit der Verwaltungsangestellten**

Trotz der zurückhaltenden Äußerungen in den Interviews lassen sich aus den Alltagserfahrungen der Verwaltungsangestellten folgende Anforderungen an die Verbesserung der Rahmenbedingungen ihrer Arbeit ableiten:

- die Verbesserung der Arbeitsatmosphäre und die Erhöhung des Vertrauensverhältnisses in der Verwaltungsstelle durch einen kollegial(er)en Umgang, mehr Kommunikation und Transparenz in der Zusammenarbeit mit den politischen Sekretären/innen;
- die Anerkennung der Kompetenzen, Erfahrungen und Arbeitsleistungen der Verwaltungsangestellten durch die politischen Sekretäre/innen;
- die Erweiterung der Kompetenzen der Verwaltungsangestellten bei gleichzeitiger Ausweitung selbstständiger Arbeitsbereiche in überschaubaren Funktionszusammenhängen;
- die Verbesserung der Kooperationspraxis zwischen Verwaltungsangestellten und den Betrieben durch die betrieblichen Funktionäre: mehr Respekt und kollegialer Umgang in der Zusammenarbeit; verbesserte Aufklärung in den Betrieben über die originäre Aufgabenverteilung zwischen Betriebsrat und Verwaltungsstelle; mehr Engagement in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik;

---

<sup>96</sup> §37 Abs. 6 Betriebsverfassungsgesetz regelt den Anspruch des Betriebsrats auf Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen, die Kenntnisse vermitteln, die für seine Arbeit erforderlich sind. Dazu gehören z.B. Grundseminare für Betriebsräte genauso, wie Spezialseminare z.B. zu Insolvenz oder wirtschaftlichen Fragen. Beim Anspruch nach §37 Abs. 6 BetrVG entscheidet der Betriebsrat (über einen Beschluss im Betriebsratsgremium) anhand der Notwendigkeit und hat dabei betriebliche Belange zu berücksichtigen. Der Beschluss muss dem Arbeitgeber rechtzeitig bekannt gegeben werden. Im Falle von §37.6 BetrVG Schulungen hat der Arbeitgeber sämtliche Kosten, einschließlich Unterkunft und Anreise zu tragen.

### **3.3.5 Die politischen Sekretäre/innen**

Im Bereich der Hauptamtlichen führte ich Interviews mit sechs politischen Sekretären/innen und der Verwaltungsstellenleitung, d.h. mit dem Ersten und der Zweiten Bevollmächtigten; ein/e politische/r Sekretär/in verweigerte das Interview, erklärte sich aber zu einem von mir mitprotokollierten Gespräch bereit.<sup>97</sup> Alle acht Erhebungen basierten auf einem Leidfaden. Nicht alle politischen Sekretäre/innen zeigten sich zu Beginn der Interviews von der Verwaltungsstellenleitung über das Projektvorhaben ausreichend informiert. Einige von ihnen waren auf dem ersten Treffen mit dem Wissenschaftsteam nicht anwesend, andere erklärten, in der Zwischenzeit keine weiteren Informationen über den Stand des Projektvorhabens erhalten zu haben. Trotz dieser Kritik erklärten sie sich bis auf eine/n bereit, an den Interviews teilzunehmen und formulierten ihre Bewertungen offen und kritisch.

#### **3.3.5.1 Zu den Rahmenbedingungen der Verwaltungsstellenarbeit**

Für die politischen Sekretäre ist die Bindekraft zu den betrieblichen und ehrenamtlichen Funktionären die zentrale Basis ihrer Arbeit in der Verwaltungsstelle. Entsprechend hoch ist der Stellenwert, den sie dem Kontakt mit „netten, aktiven Kollegen und Kolleginnen“ (Interview PS A) im Bereich der Gremien-, Beratungs- und Betriebsarbeit beimessen. Entsprechend motivierend wirkt sich für sie die Zusammenarbeit mit den ehrenamtlichen und betrieblichen Funktionären aus, wenn diese „selber bereit sind, etwas durchzusetzen“ (Interview PS H). Als erfolgreich definieren die politischen Sekretäre/innen ihre Arbeitsleistung vor allem dann, wenn es ihnen gelingt, „[...] Betriebsräte und Vertrauensleute

---

<sup>97</sup> Diese/r politische Sekretär/in verweigert das Interview, erklärt sich aber auf Nachfrage zu einem erklärenden Gespräch bereit. Ihrer/seiner Ansicht nach entbehrt das Organisationsentwicklungsvorhaben einer rechtlichen Grundlage, da der Betriebsrat in der Planungsphase nicht mit einbezogen wurde. Da sich das Projekt auch auf die Probleme und die Gestaltung der internen Arbeitsorganisation der Verwaltungsstelle bezieht, bedürfe es einer Betriebsvereinbarung, um darin z.B. Fragen zum Umgang mit den erhobenen Daten, zum Auswertungsverfahren und zum Anonymisierungsgrad zu klären. Hier sei die Verwaltungsstellenleitung ihrer Mitbestimmungspflicht nicht nachgekommen. Darüber hinaus bestehe der Vorbehalt, dass den Beschäftigten aus dieser Erhebung Nachteile erwachsen könnten. Deren Bereitschaft, an den Interviews und dem Projekt freiwillig mitzuwirken, sei, so die Argumentation, der Frustration der Beschäftigten über die Arbeit und einem Gewöhnungseffekt innerhalb der Gewerkschaftsgremien gegenüber Organisationsentwicklungsprojekten geschuldet. Solche hätten aber bisher nur eine Arbeitsverdichtung nach sich gezogen, sind damit in ihrem Zweck missbraucht worden. So könnte auch hier unterstellt werden, das Projekt solle dazu dienen, die Effizienz und die Arbeitsverdichtung in der Verwaltungsstelle zu steigern und alte (Macht-)Strukturen zu (er)halten (vgl. Protokoll PS F).

aufzubauen“ (Interview PS A), in den Betrieben „politische Felder zurückzugewinnen“ (Interview PS I), „Betriebe in der Tarifbindung [...]“ (Interview PS B) sowie „Mitgliederzahlen stabil zu halten“ (Interview PS E), wenn sich „für die Kollegen materiell etwas Positives aus [der] Arbeit ergibt“ (Interview PS C), man sie „bei der Lösung der Probleme [...] beteiligen“ kann (ebd.) und die „Funktionäre [...] sich in ihren Positionen oder Empfehlungen auf [die IG Metall] beziehen“ (Interview PS I). Doch die Möglichkeiten, in der Alltagsarbeit solche Zielsetzungen zu planen, zu organisieren und zu verfolgen, sind durch Zeitknappheit und durch die Veränderung gesellschaftlicher und betrieblicher Rahmenbedingungen immer mehr eingeengt. Dies liegt zum einen an dem hohen Einfluss äußerer Anforderungen, auf die, – vor allem in krisenbedingten Zeiten, – sofort reagiert werden muss. Solche Handlungszwänge, wie z.B. bei Produktionsverlagerungen, Entlassungen, Insolvenzverfahren, Sozialplanverhandlungen, Betriebsstilllegungen, prägen die Arbeit in der Verwaltungsstelle und die Erfahrungen der politischen Sekretäre/innen seit Jahren: „Wir sind dauernd in Feuerwehreinsätzen unterwegs“ (Interview PS G), die Arbeit „[wird] mit heißer Nadel gestrickt [...], in anderen Betrieben passiert zu dieser Zeit dann nichts“ (Interview PS C); mit der „Kurzfristigkeit, mit der die Arbeiten erledigt werden müssen“ (Interview PS A), sei „eine vernünftige Arbeitsstruktur [...] nicht zu schaffen“ (Interview PS G), bestehende Arbeitsplanungen werden „durch das laufende Tagesgeschäft konterkariert; für Reflexionen bleibt stets zu wenig bis keine Zeit“ (Interview PS D). Zum anderen führen Probleme in der Mitgliederwerbung, das Fehlen aktionsfähiger Vertrauenskörperarbeit in den Betrieben und der Rückzug von Betriebsfunktionären aus der aktiven Mitarbeit in der Organisation zum Verlust finanzieller wie personeller Ressourcen und engen den Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Hauptamtlichen weiter ein: „Früher hieß es, wo du [in den Betrieben] nicht gerufen wirst, ist wohl alles in Ordnung. Das hat heute keine Gültigkeit mehr. [...] Die Bereitschaft, mit der Gewerkschaft Kontakt aufzunehmen oder sich in den Gewerkschaften zu engagieren, [ist] zurückgegangen“ (Interview PS B). „Die Leute engagieren sich [...] nicht mehr in der Organisation, und wir verlieren eindeutig unseren Einfluss in den Betrieben. Das ist unser Problem“ (Interview PS G).

### **3.3.5.2 Zum Verhältnis zu den Gewerkschaftsmitgliedern**

Außer in Arbeitsbereichen, die einen direkten Kontakt mit Gewerkschaftsmitgliedern erfordern, z.B. in der Rechtsschutzberatung, stehen die politischen Sekretäre/innen fast

ausschließlich in Kontakt mit betrieblichen Funktionären und den in der Verwaltungsstelle engagierten Ehrenamtlichen. Gleiches gilt für den Kontakt mit Nichtmitgliedern; selbst wenn diese sich mit Anfragen auf Beratung oder Rechtsauskünfte an die Verwaltungsstelle wenden, werden sie in der Regel bereits von den Verwaltungsangestellten „abgeblockt“ (Interview PS A). Eine Ausnahme bildet der Jugendbereich. Hier ergeben sich relativ häufig Kontakte mit Gewerkschaftsmitgliedern wie Nichtmitgliedern z.B. „über Werbeansprachen zu Beginn und zum Ende der Ausbildung, über Bildungsseminare, Jugend- und Auszubildendenversammlungen, Veranstaltungen an den Berufsschulen oder der Universität“ (Interview PS E). Bei Rechtsschutzfragen erhalten Nichtmitglieder auch eine Erstberatung, für eine fortlaufende Unterstützung bedarf es dann der Mitgliedschaft. Generell unterliegt der Umgang mit Nichtmitgliedern in der Verwaltungsstelle keiner gemeinsamen Absprache. „Jeder macht es so, wie er es in der Situation für richtig empfindet. Die einen gehen damit kulant um, andere lehnen es ab, Nichtmitgliedern [...] Auskunft zu geben“ (Interview PS I). In dem Verhältnis zu den Gewerkschaftsmitgliedern habe sich vor allem die Ansprache geändert. Dass diese selbstverständlich geduzt werden, weil „das so unter Kollegen und Kolleginnen einer Gewerkschaft üblich ist“ (Interview PS B), auf diesen Grundsatz bezieht sich nur noch ein/e politische/r Sekretär/in der Verwaltungsstelle. Die anderen Befragten geben an, zwar zu der persönlichen Anrede zu neigen, mittlerweile aber ein Gefühl und einen Blick dafür zu besitzen, wo diese Form nicht angebracht erscheint. Bei den „Arbeitern und den älteren Kollegen“ verwende man die Du-Form, „Angestellte, jüngere und hochqualifizierte Kollegen“ werden zumeist gesiezt (Interview PS A). Dies sei allerdings keine generelle Regel, denn im Umgang miteinander „hängt viel davon ab, auf welcher Ebene sich das Verhältnis befindet“ (Interview PS I), sprich „aus welcher betrieblichen Kultur die Beschäftigten kommen“ (Interview PS A).

Unabhängig von der Betriebskultur, der Betriebsgröße und der Betriebsbranche treffen die Hauptamtlichen auf veränderte Erwartungshaltungen der Gewerkschaftsmitglieder. Nur ein/e politische/r Sekretär/in gibt an, die Erwartungen seien gleich geblieben und beziehen sich nach wie vor auf „eine kompetente Beratung und Hilfestellung“ seitens der Gewerkschaften (ebd.). Die Mehrheit sieht sich hingegen in ihrer Arbeit gestiegenen Anforderungen nach „mehr Service und Beratung“ gegenüber (Interview PS B). Deutlich würde dies vor allem in betrieblichen Krisensituationen, in denen die Mitglieder mehr „Versicherungsleistungen“ (Interview PS G) von der Verwaltungsstelle einfordern und verlangen, dass die politischen Sekretäre/innen „sagen, was sie tun können“ (Interview

PS C). Trotz dieser höheren Service- und Leistungserwartungen verzeichnen die politischen Sekretäre/innen einen deutlichen Verlust des Wissens der Beschäftigten „über die Aufgaben und Strukturen der Gewerkschaften“ (Interview PS B). Da ein solches Wissen „sehr stark davon ab[hängt], wie die gewerkschaftliche Kultur im Betrieb ist und inwieweit sich die Betriebsräte als Gewerkschafter verstehen“ (ebd.), wird von dieser Entwicklung auf Defizite in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik seitens der Betriebsräte und Vertrauenskörper geschlossen. Das mangelnde Wissen gehe einher mit einer „Entpolitisierung“ der Beschäftigten (Interview PS G), einer „Politikverdrossenheit“ und einer „gewachsene[n] Skepsis gegenüber Organisationen“ (Interview PS I). Verbunden mit einem gestiegenen „Kosten-Nutzen-Verhalten“, das keinem „ideologischen Denken mehr [...] verhaftet [ist]“ (Interview PS E), wirkt es bei den Beschäftigten „nur noch abstoßend, wenn du versuchst, ihnen die Welt zu erklären. [...] Sie wollen selber herausfinden, was und wie das Problem einzuschätzen und zu lösen ist. Stellvertreterpolitik ist damit nicht mehr gefragt“ (Interview PS G). Für die Arbeit der Verwaltungsstelle ziehe das die Konsequenz nach sich, die Gewerkschaftsmitglieder umfassender „informieren und [...] viel mehr einbeziehen und fragen (zu müssen), was sie eigentlich wollen“ (ebd.). Dieser Informations- und Beteiligungsanspruch stehe jedoch im Widerspruch zu dem geringen Interesse der Beschäftigten, „gewerkschaftliches Engagement [zu] investieren“ (Interview PS G). Wenn überhaupt gebe es nur die Bereitschaft, sich „themenbezogen und zeitlich begrenzt [...] zu engagieren“ (Interview PS I). Letztlich stünden die Mitglieder aber auf dem Standpunkt, dass betriebliche Probleme „die Gewerkschaft [...] regeln muss“, schließlich „zahle man doch bereits schon Mitgliedsbeitrag“ (ebd.). Wäre früher die Unterstützung gewerkschaftlicher Arbeit für Gewerkschaftsmitglieder „selbstverständlicher“ gewesen, könne man heute mit den Beschäftigten, insbesondere im Angestelltenbereich, „solche Selbstverständnisdiskussionen endlos [führen]“ (Interview PS I).

### **3.3.5.3 Zum Verhältnis zu den betrieblichen Funktionären**

Eine Entpolitisierung und eine Distanz gegenüber der Organisation stellen die politischen Sekretäre/innen auch bei den Betriebsräten und Vertrauensleuten fest. Diese seien früher in ihrer Arbeit „politischer“ gewesen, „haben sich Gedanken gemacht und haben eine politische Zielsetzung verfolgt“ (Interview PS C). Heute gehe es vielen nur noch darum, mit Hilfe der Verwaltungsstelle, „das betriebliche Problem [zu] lösen“ (ebd.). Daher reiche „der Appell an die Emotionen, an das solidarische und gewerkschaftspolitische Ge-

fühl (nicht mehr) aus [...], um die Funktionäre zu motivieren“ (Interview PS I). „Anstatt gewerkschaftliche Parolen zu erzählen“, sollen die Hauptamtlichen „Dienstleistungen, [...] und Netzwerkfunktionen“ erbringen (Interview PS E), „Informationen besorgen und diese transparent machen, Antworten [...] auf ihre Probleme haben“ (Interview PS I). Insbesondere die Betriebsräte erwarteten „Fachkompetenz und die Fähigkeit [der politischen Sekretäre/innen], Auseinandersetzungen und Verhandlungen führen zu können“ (Interview PS G); ebenso dass man ihnen bei betrieblichen Konflikten „das Kreuz stärkt“ und für ihre Alltagsnöte die Rolle des „Seelsorgers“ übernimmt (ebd.). Diese „Allroundkompetenz“ zu unterschiedlichen Themen und Anliegen sei „meistens in immer kürzerer Zeit“ zu leisten (Interview PS I). Anfragen z.B. für einen Vortrag oder zur Darstellung der IG Metall-Position auf Betriebs- oder Vertrauensleuteversammlung kämen oftmals „erst einige Tage vorher [...], obwohl der Termin und die Inhalte schon Monate vorher bekannt sind“ (ebd.). Solche kurzfristigen Anforderungen bereiten den politischen Sekretären/innen erhebliche Planungsschwierigkeiten. Sie empfinden es vor allem dann als belastend, wenn sie „das Gefühl [haben, in dem Thema] nicht wirklich sachkundig“ zu sein (Interview PS D). Dass sich die Mehrheit der betrieblichen Funktionäre, trotz ihrer gestiegenen Dienstleistungsansprüche, gegenüber der Arbeit der Verwaltungsstelle immer weniger verantwortlich fühlt, wird von allen Befragten scharf kritisiert. Weder sei es für die Funktionäre selbstverständlich, betriebliche Entwicklungen und Probleme mit der Verwaltungsstelle „frühzeitig und verlässlich rück[zu]koppeln“ (Interview PS I), noch seien sie bereit, sich an der örtlichen Gewerkschaftsarbeit ehrenamtlich zu beteiligen. So entstehe das Gefühl, die Arbeit bleibe „letztlich immer an der Verwaltungsstelle hängen“ (Interview PS E) und sollte diese aus Zeitgründen den Anforderungen nicht entsprechen, komme von den Funktionären „meistens nur Gemecker“ (Interview PS A). Alles in allem müsse man sich daher als politische/r Sekretär/in „ganz schön abrackern“ (Interview PS I), um Vertrauen, Akzeptanz und eine verlässliche Unterstützung von Seiten der Betriebe zu erhalten.

Eine zunehmende Distanz zur Arbeit der Verwaltungsstelle zeige sich auch bei Betriebsräten aus Großbetrieben. Ihre Arbeit habe sich derart „verselbstständigt“ (Interview PS E), dass sie „nur noch bei Bedarf auf die Gewerkschaften zurückgreifen“ (Interview PS D); auch sei ihr Anteil an der ehrenamtlichen Mitarbeit in den letzten Jahren stetig gesunken. In dem Maße, in dem aber „ihr Anspruch an die Organisation sinkt“ (Interview PS G), verliere die Verwaltungsstelle zugleich „immer mehr an Einfluss auf die Betriebe“

(ebd.). Diese Entwicklung vollziehe sich trotz des hohen zeitlichen Aufwands, den die politischen Sekretäre/innen zur Betreuung der Großbetriebe aufwenden. Demgegenüber fehle es an Zeit für eine gute Betriebsbetreuung in den Klein- und Mittelbetrieben. Hier konzentriere sich die Verwaltungsstellenarbeit zumeist nur auf „Kernbereiche [...], also dort, wo es brennt“, ansonsten gebe man als Verwaltungsstelle in die Betriebe „zu wenig Input“ und verliere infolgedessen die „Gesamtsicht [...] auf die betrieblichen Prozesse“ (Interview PS I). Es komme daher nicht selten vor, dass die Verwaltungsstelle bei betrieblichen Problemen von den Funktionären aus den Klein- und Mittelbetrieben „zu spät informiert und hinzugerufen“ werde; einige versuchten gar, bestimmte betriebliche Vorhaben vor der Verwaltungsstelle „geheim [zu] halten. Sie wollen nicht, dass die IG Metall ihre Nase in ihre Angelegenheiten steckt, denken, sie kriegen das alleine hin“ (ebd.). In Fällen, in denen die politischen Sekretäre/innen „den Funktionären im Nachhinein sagen müssen, dass sie z.B. diese Betriebsvereinbarung nicht hätten unterschreiben dürfen, weil es Nachteile für die Beschäftigten hat oder weil sie sich damit in ihrer Handlungsfähigkeit selbst beschnitten haben“ (ebd.), entstünden Disharmonien, die eine weitere Zusammenarbeit belasten können. Aus diesen Gründen und weil der Anteil kleinerer und mittlerer Unternehmen im Organisationsbereich der IG Metall Bremen wächst, versuche man, das Beratungsangebot der Verwaltungsstelle für Betriebe unter 300 Beschäftigten zu erhöhen. Gegründet wurde ein Projektteam von fünf Hauptamtlichen – drei politischen Sekretären/innen und zwei Verwaltungsangestellten –, mit dessen Hilfe „neue Elemente direkter Mitgliederbetreuung entwickelt und umgesetzt“ werden sollen (Interview PS D). Diese Initiative sei ein erster Schritt, unter den bestehenden internen Arbeitsbedingungen den veränderten Anforderungen zu begegnen; eine am Bedarf gemessene ausreichende Lösung sei dies allerdings noch nicht.

An diesen Beispielen zeige sich, dass gewerkschaftliche Betriebspolitik „nur über die Betriebsräte [...] nicht mehr (funktioniert)“ und dass es immer notwendiger wird, „zukünftig Mitglieder und Vertrauensleute stärker in die Arbeit mit einzubeziehen“ (Interview PS C). Da es zu den Gewerkschaftsmitgliedern kaum direkte Kontakte gibt, richtet sich der Fokus auf die Vertrauensleute in den Betrieben. Hier stellt sich das Problem, dass es Vertrauensleute „nur noch in wenigen Betrieben“ gibt und dass viele von ihnen „einfach keine hohen Ansprüche mehr“ (Interview PS G) an ihr Amt als gewerkschaftliche Repräsentanten hegen. Erschwerend komme hinzu, dass die wenigen Vertrauensleute, die überhaupt noch Interesse an einer aktiven gewerkschaftlichen Interessenvertretungs-



arbeit zeigten, schon längst in „Konzernstrukturen eingebunden [...] und zeitlich ausgelastet sind“ (Interview PS I). Somit fehle es der Verwaltungsstelle an betrieblichen „Multiplikatoren, um Mitglieder erreichen und strategisch planen und gewerkschaftliche Positionen umsetzen [zu] können“ (Interview PS I). In den aktuellen Bemühungen der Verwaltungsstelle, mit „spezielle[n] Seminare[n] [...] die Suche nach Vertrauensleuten“ in einigen Großbetrieben verstärkt zu fördern, zeichneten sich zwar erste Erfolge ab, die „Zahl der Interessierten“ an einer ehrenamtlichen Mitarbeit in der Verwaltungsstelle sei aber auch unter den neu gewonnenen Vertrauensleuten sehr gering (Interview PS I).

Die Gründe dafür, dass es bisher nicht gelungen ist, „den Kreis der Funktionäre zu aktivieren und zu vergrößern und damit die politische Handlungsfähigkeit der Verwaltungsstelle zu verbessern“ (Interview PS G), liegen nach Ansicht der politischen Sekretäre/innen nicht nur an den veränderten Erwartungshaltungen und der größer gewordenen Distanz der Mitglieder und Funktionäre gegenüber der Organisation. Die IG Metall trage insofern eine Mitschuld am passiven Verhalten ihrer Mitglieder, weil sie es durch ihre jahrzehntelang verfolgte „Stellvertreterpolitik [...] selber herangezogen“ habe (Interview PS C); vor allem die Vertrauensleute waren lange Zeit in der Gewerkschaftsarbeit nur „das fünfte Rad am Wagen“ (ebd.). Andererseits biete die Verwaltungsstelle Betriebsräten, Vertrauensleuten wie Mitgliedern „keine attraktiven Beteiligungsstrukturen“ (Interview PS I); hier bedürfe es in den Personengruppen und Arbeitskreisen dringend neuer „Arbeitsformen [...], die themenzentriert ausgerichtet sind“ (Interview PS I). Ebenfalls wirke sich auf die Zusammenarbeit mit den betrieblichen Funktionären negativ aus, dass einige politische Sekretäre/innen „[...] über keine betrieblichen Erfahrungen [verfügen]“. Entsprechend gering sei ihr „Wissen um die Rahmenbedingungen und Zwänge der Arbeit, unter denen die Funktionäre im Betrieb ihre Aufgaben zu leisten haben“ (Interview PS D). Weiterhin werde die Zusammenarbeit dadurch erschwert, dass man als politische/r Sekretär/in „unter dem Zwang steht, erhöhte Mitgliederzahlen vorzuweisen“ und daher „die Funktionäre immer wieder mit der Forderung nach Mitgliederwerbung [...] konfrontieren muss“ (Interview PS E), zugleich aber in der Verwaltungsstelle über keine Zeitreiserven verfügt, die Gewerkschaftsarbeit im Betrieb aktiver zu begleiten und zu unterstützen.

### 3.3.5.4 Zum Stand der Arbeitskreis- und Personengruppenarbeit

Eigentlich sind die Personengruppen und Arbeitskreise die ausgewiesenen Orte, an denen Gewerkschaftsmitglieder und Funktionäre „über laufende Prozesse informiert werden [...], mitdiskutieren, sich beteiligen und auch mitentscheiden“ (Interview PS I). Doch die „Ausschussarbeit ist in einem unsäglichen Zustand“ (Interview PS G): Zum einen „kreb- sen [sie] alle vor sich hin und wenn du mal alle Aktiven zusammennimmst, dann kommst du vielleicht auf eine Größe von 40 Leuten, die ehrenamtlich aktiv sind und diese beset- zen dann zwei- oder dreifache Positionen“ (ebd.). Zum anderen sei die Bearbeitung zent- raler Fragen nach der Erreichbarkeit der Beschäftigten und der konkreten Unterstützung betrieblicher Probleme in den Arbeitskreisen und Personengruppen, „zu unterentwickelt“ (Interview PS D). Damit erscheinen „die Arbeitskreise und Netzwerke der Verwaltungs- stelle“ mit wenigen Ausnahmen als bloße „Neigungsgruppen, die [...] keinen Einfluss auf die Betriebsarbeit nehmen“ (Interview PS I). Eine dieser Ausnahmen bilde die Arbeit des Ortsjugendausschusses. Dieser besteht zum Zeitpunkt der Befragung aus bis zu 12 Perso- nen, die sich mit Themen wie Jugendarbeitslosigkeit oder Ausbildungsplatzmangel be- schäftigen und öffentliche Aktionen durchführen. Dadurch werden der Kontakt und Aus- tausch zwischen den einzelnen Jugend- und Auszubildendenvertretungen gefördert, die wiederum „die IG Metall-Aktionen [...] in die Betriebe tragen“ (Interview PS E). Auf die Verwaltungsstellenpolitik habe die Arbeit des Ortsjugendausschusses insofern Auswir- kungen, „als dass wir Positionen haben und diese auch in der Verwaltungsstelle deutlich machen können“ (ebd.). Ein zentrales strukturelles Problem zeige sich im Wechsel vom Jugend- in den Erwachsenenbereich der Verwaltungsstelle. Dieser werde von den be- troffenen Personen als „gruselig“ und „eine Art kultureller Schock“ empfunden (ebd.), zum Teil sogar verweigert. Es sei daher dringend geboten, Alternativen eines gewerk- schaftlichen Engagements „für Menschen zwischen 20 und 35“ in der Verwaltungsstelle anzubieten (ebd.). Als erfolgreich gilt auch der Just-In-Time-Arbeitskreis im Bereich der Automobilindustrie. Hier sei es gelungen, Zulieferbetriebe gewerkschaftlich zu organisie- ren. Bislang fungiert dieser Arbeitskreis mit seinen bis zu 20 teilnehmenden Betriebsräten „größtenteils nur [als] Austauschgremium“ (Interview PS C), allerdings bestehen konkre- te Vorbereitungen, die Arbeit zukünftig auf struktur- und regionalpolitische Entwick- lungsfragen in der Automobilbranche auszurichten. Wenn dies gelinge, werde die Wir- kung des Arbeitskreises sowohl für die Verwaltungsstelle wie auch für die gewerkschaft- liche Betriebspolitik „als sehr hoch“ eingeschätzt (ebd.). Bei den beiden Erwerbslosenar- beitskreisen wird das „gut angenommene“ Beratungsangebot für erwerbslose Mitglieder

hervorgehoben (Interview PS A). Damit die Arbeitskreise diese Beratungen gewährleisten können, stelle die Verwaltungsstelle „gute logistische Bedingungen“ zur Verfügung (ebd.). Aufgrund der „großen Mandatsanzahl“ in der Delegiertenversammlung und eines Ortsvorstandsmandats, seien die Arbeitskreise mit ihren Positionen in der Verwaltungsstelle gut vertreten, ihre Wirkung auf die Betriebspolitik sei hingegen „leider noch zu wenig“ (ebd.). Der Arbeitskreis Betriebsräte ist derzeit noch ein reines Informations- und Austauschgremium. Mit seinen bis zu 30 teilnehmenden Betriebsräten wird die Arbeit als erfolgreich beschrieben. Um den Arbeitskreis als „politisches Gremium“ weiterzuentwickeln und in die Arbeit der Verwaltungsstelle einzubinden, sei ein Ausbau „politisch-inhaltlicher“ Auseinandersetzungen ebenso wie die Verpflichtung aller politischen Sekretäre/innen vorgesehen, an den Arbeitskreistreffen und -diskussionen verbindlich teilzunehmen (Interview PS G). Im Vergleich zum Arbeitskreis Betriebsräte mangelt es dem Vertrauenskörperleitungsausschuss an Interesse und an Teilnahme. Von 40 Personen, die regelmäßig zu den Sitzungen eingeladen werden, kommen vier bis fünf Vertrauenskörperleiter/innen, zumeist aus Großbetrieben, um sich „über die Situation in den Betrieben“ auszutauschen und „organisationspolitisch wichtige Aspekte“ zu besprechen (ebd.). Von beiden Arbeitskreisen gehe bisher „zu wenig bis keine Wirkung“ auf die Verwaltungsstellenarbeit aus. Im Prinzip gelte dies auch für die Wirkung auf die gewerkschaftliche Betriebspolitik. Hier bestünde jedoch die Hoffnung, dass „vielleicht etwas davon, was dort [in den Arbeitskreisen] besprochen wird, ja doch in den Betrieben an[kommt]“ (ebd.). Einer ähnlich nüchternen Einschätzung unterliegt die Bewertung des Angestelltennetzwerks. Einerseits seien die Auseinandersetzungen der Netzwerkmitglieder über das Thema `Arbeiten ohne Ende´ „erfolgreich“ wie „fortschrittlich“; zu diesem „wichtigen Schlüsselthema“ habe das Netzwerk in der Verwaltungsstelle „sehr viel geleistet“ (Interview PS H). Allerdings münde auch diese Arbeit „nicht in innovative Prozesse“. Um dies gewährleisten zu können, müsste „deutlicher eine Angestelltenarbeit im Betrieb stattfinden und (erst) dann können aus den Betrieben heraus auch übergreifende Initiativen entwickelt werden“ (Interview PS D).

### **3.3.5.5 Zu Erfolgen und Erfahrungen des Scheiterns in der Verwaltungsstellenarbeit**

An den Darstellungen der Befragten über die Veränderungen der Rahmenbedingungen in ihrer Arbeit wird deutlich: Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben, „passiert [...] nicht mehr

automatisch“ (Interview PS D); man könne sich „nicht mehr darauf verlassen, dass gewerkschaftliche Politik in den Betrieben durchgeführt und umgesetzt wird“ (Interview PS D). War früher die Verwaltungsstellenarbeit „mehr auf der Ebene von Satzungsorganen abgebildet“, erfordere es heute „in einem höheren Maße die direkte Betreuung von Betrieben und Mitglieder“ (Interview PS D). Damit werden die politischen Sekretäre/innen in die betrieblichen Betreuungsaufgaben „immer mehr reingezogen“ (ebd.), können auf der anderen Seite aus Gründen der Zeitknappheit keine kontinuierliche Präsenz und Betriebsbetreuung gewährleisten: „Wir sind in der Verwaltungsstelle völlig unterbesetzt. [...] Wir arbeiten zeitlich voll am Anschlag“ und auch „mehr als [wir] bezahlt bekommen[n]“ (Interview PS B). Im Falle krankheitsbedingter Ausfälle von Hauptamtlichen, „geht dann nebenbei gar nichts mehr“ (Interview PS D). Um diese Situation zu entschärfen sei man zwar bemüht, die internen Arbeitsstrukturen klarer zu organisieren, die Schwerpunkte unter den politischen Sekretären/innen neu zu verteilen und unter aktiver Mitarbeit von Verwaltungsstellenangestellten verstärkt in Projektteams zu arbeiten. Doch trotz dieser Bemühungen gelang es in den letzten Jahren weder, „Mitglieder und Betriebe [zu] halten“ noch „handlungsfähiger [zu] werden“ (Interview PS G). Erschwerend kommt hinzu, dass die Bedeutung gesellschaftlicher und betrieblicher Veränderungen für die gewerkschaftliche Arbeit unter den politischen Sekretären/innen umstritten ist. So empfindet es ein Teil der Befragten als „sehr belastend, dass wir hier mit unserer Arbeit mit dem Rücken an der Wand stehen“ und bewertet es als „Misserfolg [...], permanent Kompromisse nach unten eingehen zu müssen. [...] Mit der Vorstellung, wir würden [z.B. mit der Absenkung tariflicher Leistungen] Arbeitsplätze retten, machen wir uns doch nur zu Totengräbern“ (Interview PS A). Demgegenüber versteht ein anderer Teil die betrieblichen Abwehrkämpfe und Notsituationen als zentrales Erfordernis aktueller gewerkschaftlicher Politik: „Wir müssen uns den veränderten Bedingungen stellen. [...] Daher müssen wir realistisch und mit Pragmatismus mit der Situation umgehen und sehen, was für die Kollegen unter diesen Umständen rauszuholen ist“ (Interview PS C).

An diesen beiden Sichtweisen verdeutlicht sich der „Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Wollen und Können“ (Interview PS D), in dem sich die Gewerkschaftsarbeit befindet. Die unterschiedlichen Einschätzungen und Haltungen zu dieser Situation führen in der Alltagspraxis zu einer Spaltung zwischen den politischen Sekretären/innen, belasten ihre Zusammenarbeit und stehen Verständigungen über notwendige Veränderungen im Wege. Deutlich wird dies insbesondere an den Aussagen der politi-

schen Sekretäre/innen über ihre Arbeitszufriedenheit und den Bewertungen des Erfolgs ihrer Arbeit. So geben zwei der befragten Sekretäre/innen an, dass ihre Arbeitszufriedenheit „schon mal größer war“ (Interview PS B): Aufgrund der „Krisensituation in den Betrieben“ und des „politischen Umfeld[s]“, das den Arbeitgebern erlaubt, so unverschämt aufzutreten“ (Interview PS B), empfinde man die Arbeit in der Verwaltungsstelle sogar überwiegend als „unbefriedigend“ (Interview PS A). Mit Blick auf „gescheiterte Kampagnen und Aktionen“ (ebd.) der letzten Jahre, den „Verlust von Flächentarifverträgen im Handwerk“ (Interview PS B), die fehlende „Präsenz der IG Metall Bremen in der Öffentlichkeit“ (Interview PS A), die stetig „rückläufigen Mitgliederzahlen“ (Interview PS B) und die abnehmende „Identifikation [der Mitglieder und Funktionäre] mit der Gewerkschaftsarbeit“ (Interview PS A), bewege sich die Verwaltungsstellenarbeit „rückwärts“ (Interview PS B): „Hier bewegt sich nicht wirklich etwas, es gibt wenig Verbindlichkeit und Innovation, neue Ideen bleiben stecken, werden abgeblockt“ (Interview PS A). Aus dieser Situation könne aus Sicht der beiden politischen Sekretäre/innen jedenfalls kein „Erfolg beschrieben werden“ (Interview PS B). Als besonders belastend wirken für die Befragten jene Erfahrungen, in denen es der Verwaltungsstelle nicht gelungen ist, die Existenz von Arbeitsplätzen und/oder Betriebsstandorten zu [er]halten: „Wir animieren die Leute, [...] die Verzichtserklärung zu unterschreiben und dann stehen sie später doch auf der Straße“ [...] So etwas will ich nicht noch einmal erleben“ (Interview PS A). Ein/e dritte/r Befragte/r schließt sich dieser Meinung an. Zwar dominiere bei ihr/ihm das Gefühl, dass man mit der Verwaltungsstellenarbeit „[...] schon noch etwas bewegen [kann]“ (Interview PS H), doch auch ihr/ihm fällt es sehr schwer, sich von Erfahrungen einer „Sterbebegleitung der IG Metall in den Betrieben“ zu distanzieren: „Die Betroffenen und was das Scheitern für Konsequenzen für sie hat, [...] wie es den Menschen damit geht, [...] das belastet mich psychisch [sehr]“ (ebd.). Dass unter den „heutigen Bedingungen [der] Erfolg in der Arbeit [...] nicht mehr mit den Maßstäben früherer Jahre gemessen werden [kann]“ (Interview PS D), diese Einschätzung vertreten hingegen fünf der befragten politischen Sekretäre/innen. Aus dieser Perspektive beschreiben sie ihre Arbeitszufriedenheit in der Verwaltungsstelle als gut bis sehr gut. Für die Bewältigung ihrer täglichen Arbeit spielt es eine wichtige Rolle, dass sie sich von der Verwaltungsstellenleitung unterstützt fühlen, „neue Aufgaben und Herausforderungen“ zu suchen (Interview PS G) und für ihr Engagement „ein positives Feedback“ (Interview PS C) erhalten. Diese Voraussetzungen sehen sie in ihrer Arbeit erfüllt: „Was ich an Unterstützung brauche, das bekomme ich meistens auch. Also, politisch, finanziell aber auch praktisch läuft das alles

gut. [...] Ich habe Erfolg bei meiner Arbeit und somit auch Spaß an meiner Arbeit“ (Interview PS E). In den letzten Jahren sei es zwar nicht gelungen, „mehr Betriebe für Warnstreiks zu gewinnen, Mitgliederverluste [...] auszugleichen, eigene Positionen in der Öffentlichkeit transparenter zu machen [...], die mangelnde Beteiligung der Betriebe anzugehen“ (ebd.), „[...] sich als IG Metall [in einigen Betrieben] ins Spiel zu bringen“ (Interview PS G) oder „in der Angestelltenfrage erfolgreich“ zu sein (Interview PS D). Doch trotz dieser Probleme und Rückschläge sei man in der Verwaltungsstelle „in Teilbereichen sehr erfolgreich“ (ebd.); insgesamt sei unter den bestehenden Bedingungen „in den letzten Jahren [viel] entstanden“ (Interview PS E). Positiv benannt wird die Entwicklung in der Automobilindustrie, insbesondere im „Bereich der Zulieferbetriebe“ (Interview PS D). Hier sei es gelungen, eine „Struktur zu schaffen [...], eine Tarifbindung hinzubekommen“ und einen „Zusammenhalt zwischen den einzelnen Personen aus den Betrieben“ herzustellen, auf die man „bei den nächsten Tarifaueinandersetzungen zurückgreifen“ könne (ebd.). Erfolgreich entwickelte sich auch der Jugendbereich. Durch eine gute Betriebsbetreuung konnten Jugend- und Auszubildendenvertretungen in die Arbeit der Verwaltungsstelle eingebunden werden; sie sind im Laufe der Zeit „immer selbständiger geworden und im Stande, eine kontinuierliche Arbeit [im Betrieb] zu leisten“ (Interview PS E). Auch gelang es „in einigen strategisch wichtigen Betrieben, [...] etwas anzuschieben“ (Interview PS D), Tarifverträge in Betrieben durchzusetzen, in denen „es nur eine geringe gewerkschaftliche Verortung gibt“ (Interview PS H) sowie einzelne Klein- und Mittelbetriebe gewerkschaftlich zu organisieren, „die früher immer ein Problem darstellten [...] und [heute] eine Bindung zur IG Metall haben“ (Interview PS D). Darüber hinaus sei die Verwaltungsstelle in „krisengeschüttelten Unternehmen“ sehr präsent, führe „Mitgliederversammlungen durch“ und beziehe „die Mitglieder richtig ein [...]“ (Interview PS G). Der Erfolg zeige sich in den Betrieben, „wo wirkliche Auseinandersetzungen stattfinden“ und in denen die Verwaltungsstelle „keine Mitglieder verliere, sondern sogar noch welche aufnehmen kann“ (ebd.). Selbst in Fällen, in denen nicht alle Arbeitsplätze erhalten werden konnten, entsprechend Mitglieder verloren gingen, wäre es als Erfolg zu werten, wenn am Ende der Auseinandersetzung der Betrieb „noch steht“ (ebd.).

Dass die Verwaltungsstelle unter den herrschenden Bedingungen dennoch „überraschend viel durchsetze“ (Interview PS H), sei in erster Linie das Verdienst „der handelnden Personen im ehrenamtlichen und hauptamtlichen Bereich“ (Interview PS D). Der Versuch, sich den veränderten Anforderungen zu stellen, verlange von den Akteuren jedoch einen

„Spagat“ zwischen Professionalität im Sinne von „Know-how und Erfahrungen“ (Interview PS I) und „hohen sozialen Kompetenzen“ (Interview PS G). Die Hauptamtlichen müssen in ihrer Arbeit heute „die Leute mitnehmen, sie beteiligen und ihnen auch Entscheidungen überlassen“ (ebd.). Diese Entwicklung sieht die Mehrheit der politischen Sekretäre/innen blockiert, wenn „die gesellschaftlichen Veränderungen und damit auch die veränderten Bedingungen in den Betrieben, das geringe Echo, das wir heute von den Mitgliedern und Funktionären bekommen, [...] von einigen [politischen Sekretären/innen] nicht akzeptiert [werden]. Sie sehen diese kleinen Erfolge nicht mehr oder empfinden diese nicht als solche, [...] vor allem auch dann, wenn wir Kompromisse schließen müssen“ (Interview PS D). Bei allen Erfolgen, so die Gegenposition, dürfe nicht übersehen werden, dass die Verwaltungsstelle aber nach wie vor, „in vielen Bereichen nicht kampffähig [ist]“: „Alles, was wir machen und was wir heute als Erfolg bezeichnen, steht auf recht dünnem Eis. [...] Wenn wir auf die Nagelprobe gestellt werden, könnte uns das das Genick brechen“ (Interview PS H). Neben den kleinen Erfolgen bedarf es daher auch der Betrachtung des politischen Ganzen. Aus diesem Grunde formulieren drei politische Sekretäre/innen den Wunsch, dass „die Gewerkschaften sich mehr als Alternativveranstaltung [...] zu der zunehmenden Entsolidarisierung in der Gesellschaft [begreifen] und dass die Haupt- und Ehrenamtlichen dies als ein politisches Projekt erkennen“ (Interview PS B).

### **3.3.5.6 Zur internen Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit in der Verwaltungsstelle**

Abgesehen von den unterschiedlichen Bewertungen aktueller Entwicklungen in der gewerkschaftlichen Arbeit und Politik sehen alle Befragten die „bestehenden Arbeitsroutinen“ (Interview PS B) und die „interne Arbeitsorganisation“ der Verwaltungsstelle (Interview PS C) als nicht geeignet, die sich täglich stellenden Anforderungen zu bewältigen. Schon allein der Umstand abnehmender ehrenamtlicher Mitarbeit zwingt dazu, „viele von unseren Arbeitsroutinen nicht mehr so beibehalten“ zu können (Interview PS B). Was fehle, sei eine gezielte „Arbeitsteilung“, in der die unterschiedlichen „Stärken“ der politischen Sekretäre/innen besser aufeinander abgestimmt sind (Interview PS C), ergänzt durch einen „Qualifikationsplan“ (Interview PS H), der neben den fachlichen auch soziale Kompetenzen der politischen Sekretäre/innen berücksichtigt: „Als Verwaltungsstelle halte ich es für ein Problem, wenn keine Ansprüche an die Qualifikation der Beschäftigten gestellt, [...] diese nicht klarer aufeinander abgestimmt werden“ (Interview PS G). Ein

solcher Qualifikationsplan müsste zudem „mit den Terminen“ der politischen Sekretäre/innen vereinbar sein (Interview PS H); ebenfalls müsste durch ihn sichergestellt werden, dass das erworbene Wissen des/r einzelnen auch „in die Arbeit der Verwaltungsstelle einfließt“ (Interview PS D). Als unrentabel wird auch die „noch zu viel [...] gepflegte Bürokratisierung“ (Interview PS C) in der Verwaltungsstellenarbeit kritisiert. Vermindert werden müsste die „ganze Aufbewahrung von Unterlagen“ (Interview PS C), das „Sortieren von Informationen [...], die Tonnen von E-Mails, die zu bewältigen sind“ (Interview PS G). Dazu benötige man ein „System“ (ebd.), das hilft, Informationen in der Verwaltungsstelle so aufzubereiten, dass Zeit gespart wird und die Hauptamtlichen sich auf einem annähernd gleichen Informationsstand in der laufenden Arbeit befinden. Wenn dann noch die „Verbesserung des Austausches der Hauptamtlichen untereinander“ (Interview PS H) gelänge, könnten aus eigener Initiative deutliche Verbesserungen der internen Arbeitsorganisation erreicht werden. Beispielhaft dafür wird von zwei Befragten die „Schnittstelle zwischen Rechtsstelle und politischen Sekretären“ (Interview PS B) angeführt. Demnach „landen alle Anfragen nach Rechtsauskunft bei der Rechtsstelle, [...] obwohl einige Sachen auch über die Sekretäre laufen und abgewickelt werden könnten. Der politische Sekretär könnte wahrscheinlich viel öfter gütliche Einigungen mit den Arbeitgebern herstellen, aber so ist er manchmal noch nicht mal darüber informiert, was in dem von ihm betreuten Betrieb läuft“ (Interview PS C). Aber um den Austausch innerhalb der Verwaltungsstelle zu verbessern, „müsse man insgesamt mehr miteinander sprechen, eingefahrene Wege verlassen und nicht an alten Strukturen festhalten“ (ebd.). Dafür fehle es jedoch an „an Bereitschaft und Willen“ (Interview PS E). Bisherige Versuche, „neue Wege ein[zuschlagen“, verharren in „ewigen Abwehrdiskussionen [...], die uns nicht nur Zeit, sondern auch Kraft rauben“ (Interview PS I).

Das Hauptproblem liege im Selbstverständnis der politischen Sekretäre/innen: „In der Verwaltungsstelle sind wir alle Einzelkämpfer und Individualisten. Jeder zieht hier seine Sache durch“ (Interview PS A). Zwar gebe es auch „ein Miteinander, aber dies ist immer auch abhängig von bestimmten Personen, die miteinander können“ (Interview PS G) oder von Situationen, wie z.B. in den Tarifrunden, in denen „alle an einem Strang ziehen“. Danach aber „ziehen sich alle wieder auf ihre Aufgabenbereiche zurück und schotten sich ab“ (Interview PS D); keine/r sei gewillt, „sich [...] mit den Arbeiten der anderen auseinander[zusetzen]. Bei Arbeitsaufträgen [...] tragen alle nach außen, wie überlastet sie sind und dass man sie eigentlich in Ruhe lassen sollte“ (ebd.). „Unterschiedliche persönliche



Befindlichkeiten, [...] persönliche Disharmonie und Kompetenzstreitigkeiten, verdeckte Führungskritik und Querschlägerei“ (Interview PS I), dies alles würde die Einführung von Teamstrukturen und die Verbesserung des Austauschs untereinander verhindern. Dem Vorwurf einiger Befragten, dass diese Situation größtenteils auf Führungsschwächen der Verwaltungsstellenleitung beruht, wird von der Mehrheit der politischen Sekretäre/innen widersprochen. Zum einen stünden dieser Behauptung Erfahrungen entgegen, in denen „Führung durchgreifen will, [...] dies aber [von den Hauptamtlichen] sofort als Druck empfunden und nicht akzeptiert wird“ (ebd.); zum anderen gäbe es Beispielfälle, in denen sich politische Sekretäre in Projektteams, die personell nicht harmonieren, gegenseitig behinderten. Aufgrund „unterschiedlicher Vorstellungen, unterschiedlicher persönlicher Auffassungen über die Umsetzung, [...] Kompetenzproblemen [...] und Streit über Zuständigkeiten“ (Interview PS B) produzierten sie „atmosphärisch [...] nicht haltbare“ Arbeitssituationen (Interview PS A) und zeigten sich nicht in der Lage, bestehende Konflikte im Projektteam selbst zu lösen. Dass man sich solchen Dynamiken in den Arbeitszusammenhängen nicht entziehen könne, damit „immer Täter und Opfer“ zugleich sei, empfindet die deutliche Mehrheit der Befragten als „zermürbend“ (Interview PS H).

Da das größte Defizit in der Kommunikation der Verwaltungsstelle „nicht auf der formellen Ebene [...], sondern auf der alltäglichen Ebene“ (Interview PS H) liege, sei eine Verbesserung des Austausches und der Zusammenarbeit in der Verwaltungsstelle abhängig von der „eigenen Offenheit“ (Interview PS G) jedes/r einzelnen politischen Sekretärs/in, die „persönlichen Arbeitsbereiche und die Arbeitsorganisation“ kritisch zu hinterfragen und zu verändern (Interview PS D). Doch für eine solche Offenheit sei die Kultur des Austausches und der Aufarbeitung „von Misserfolgen [...] wie auch der Reflexion auf unsere eigene Arbeit“ viel zu „unterausgeprägt“ (ebd.). Dass dies so sei, liege auch an der personellen Zuordnung bestehender Probleme und Misserfolge. So würden beispielsweise die Gründe nicht öffentlich diskutiert und reflektiert, wenn „ein Sekretär [als Betriebsbetreuer] ausgetauscht wird, und mit dem Nachfolger läuft die Betriebsratsarbeit richtig gut“ (ebd.). Hier umgehe man das Thema, weil man die/den betreffende/n politische/n Sekretär/in „nicht vorführen“ will. Damit erhalten „Misserfolge oder grundsätzliche Problemstellungen einen merkwürdigen Nachklang, so als seien sie `gottgegeben´ und man könne daran sowieso nichts ändern“ (ebd.). Unter all diesen Umständen gäbe es daher in der Verwaltungsstelle „zur Konfliktlösung [...] eigentlich nur den hierarchischen Weg über

den Ersten Bevollmächtigten. So gesehen, existieren Konflikte solange nicht, bis sie nicht von ihm angesprochen werden“ (Interview PS G).

### **3.3.5.7 Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Arbeit der Verwaltungsstelle**

Aus den verschiedenen Beschreibungen und Bewertungen der Arbeit der Verwaltungsstelle lassen sich folgende allgemeine Anforderungen an ihre Verbesserung zusammenfassen. Demnach bedarf es:

- der stärkeren Initiative der Bevollmächtigten, die Verwaltungsstellenarbeit zu verbessern als auch der größeren Bereitschaft der politischen Sekretäre/innen, ihre Arbeit zu reflektieren und ihr Verhalten zu verändern;
- einer verbesserten Kommunikation untereinander sowie in der Zusammenarbeit mit den Verwaltungsangestellten, der Entwicklung von Teamstrukturen und der gezielten Qualifizierung der politischen Sekretäre im Bereich sozialer Kompetenzen;
- der Optimierung der Arbeitsorganisation der Verwaltungsstelle, u.a. durch eine themenzentrierte Arbeitsteilung, effizientere Aufarbeitung von Informationen, engere Vernetzung der Bereiche Rechtsberatung und Betriebsbetreuung, eine themen- statt personenbezogene Form der Gremienarbeit; Absprachen zum einheitlichen Umgang mit Nichtmitgliedern;
- der Entwicklung eines an den Veränderungen in den Betrieben ausgerichteten Handlungs- und Gestaltungskonzepts unter Einbeziehung ehrenamtlicher Funktionäre;
- der Aktivierung des Arbeitskreises Betriebsräte wie des Vertrauenskörperleitungsarbeitskreises, mehr Beteiligungsangebote für betriebliche Funktionäre und Mitglieder sowie eine stärkere Einflussnahme der Personengruppen und Arbeitskreise auf die Betriebspolitik;
- eines größeren Engagements der ehrenamtlichen und betrieblichen Funktionäre zur Unterstützung der Verwaltungsstellenarbeit,
  - zum einen durch mehr Beteiligung an der Gremienarbeit und kontinuierlichen Informationsfluss über die Entwicklung in den Betrieben,

- zum anderen durch die Aktivierung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik, die Belebung der Vertrauensleutearbeit, die stärkere Politisierung der Betriebsratsarbeit und die aktivere Unterstützung der Mitgliederwerbung.

### **3.3.5.8 Zur Zukunft der Verwaltungsstellenarbeit**

Dass im Zuge wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung die „Unzufriedenheit der Menschen“ wachse und ihre „Bereitschaft, sich nicht mehr alles gefallen zu lassen“ zunehme, wird von den meisten politischen Sekretären/innen für die „Zukunft der Gewerkschaften [als] eine große Chance“ gewertet (Interview PS C). Auf dieser Basis könne man in der Verwaltungsstelle die erfolgversprechenden Ansätze der Arbeit „fortsetzen und ausbauen“ (ebd.). Das übergeordnete Ziel müsse es sein, die Verwaltungsstellenarbeit „mehr teamorientiert, betriebsorientiert und mitgliederorientiert“ auszurichten (Interview PS E). Um dieses Ziel zu erreichen, wäre es hilfreich und erleichternd, wenn sich zukünftig im Alltag „nicht so viele Krisenfälle“ ergeben und damit „die zeitliche Belastung der Hauptamtlichen abnehmen“ würde (Interview PS B). Der zentrale Eigenbeitrag der Verwaltungsstelle liege jedoch in der Veränderung der internen Arbeitsorganisation. Um als Vertreter/innen der IG Metall Bremen glaubwürdig zu bleiben, müsse sich die Arbeit letztendlich daran messen lassen, dass „wir das, was wir in den Betrieben fordern, auch in der Verwaltungsstelle umsetzen“ (Interview PS G). Diesen Anspruch zu erfüllen, verlange die „Veränderung des Verhaltens“ der politischen Sekretäre/innen (Interview PS E), ein transparenteres und kommunikativeres „Verhältnis zwischen Verwaltungsangestellten und politischen Sekretären“ (Interview PS E) und die Findung neuer „themen- statt personenbezogener Formen“ in der Arbeitskreis- und Personengruppenarbeit (Interview PS C). Nur auf dieser Basis könne es gelingen, eine „höhere Verbindlichkeit“ (Interview PS E) in der Zusammenarbeit mit den ehrenamtlichen und betrieblichen Funktionären zu erlangen. Im Gegensatz zu früher müsse die Frage im Mittelpunkt stehen, wie [...] man neue Beteiligungsformen in der Organisation hin[bekommt] und wie [...] Kollegen und Kolleginnen dies als Nutzen empfinden [können]“ (Interview PS A). Doch mit vielen dieser Forderungen „betritt man dünnes Eis“ (Interview PS C); sie träfen nicht bei allen Verwaltungsstellenbeschäftigten auf Einverständnis. Zwar würden alle die Notwendigkeit von „mehr Austausch, mehr Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen, [...] mehr Teamarbeit, [...] verlässliche Absprachen, gemeinschaftliche Herangehensweisen an

Probleme“ (Interview PS B) betonen, in der Praxis hätten diese Plädoyers aber bisher „[...] nicht wirklich etwas (bewegt)“ (Interview PS A). Da man das „Finden und Gehen neuer Wege“ (Interview PS E) aus eigener Kraft nicht schaffe, bedarf es der Unterstützung der ehrenamtlichen Akteure. Ein Teil der politischen Sekretäre/innen spricht sich aber dafür aus, mit diesen Veränderungen in der Verwaltungsstellenarbeit so lange zu warten, bis sich eine „Verjüngung durch Personalwechsel“ ergeben habe (Interview PS G). Diese Option trage aber die Gefahr in sich, in der Zwischenzeit den „Zugang in die Betriebe“ noch mehr zu verlieren (ebd.). Ein anderer Teil fordert stattdessen, externe Hilfestellungen zur Veränderung der Arbeit in Anspruch zu nehmen z.B. durch „eine Moderation von außen“ (Interview PS E). Hier gibt es allerdings den Einwand, dass eine „Beratung oder Supervision“ nicht nur am Geld scheitere, sondern auch blockiert werde, weil „einige Kollegen darauf [...] keine Lust haben“ (Interview PS A). Eine Option, die aus Sicht der politischen Sekretäre/innen keine Erfolge verspricht, ist die bloße Anordnung von Veränderungsmaßnahmen, quasi als „kopfgesteuerte Idee von oben“ (Befragung 1.BV 06.10.2006). Die Realisierung neuer Formen der Verwaltungsstellenarbeit lasse sich „jedenfalls nicht durch Druck oder Zwang“ erreichen. Stattdessen „müssen [wir] von Innen über die Vernunft gehen“ (Interview PS G) und zugleich „die Strukturen der Gewerkschaften von einer anderen Seite her infrage [...] stellen“ (Befragung 1.BV 06.10.2006). Diese „andere Seite“ meint den Blick aus der Praxis, der durch die Beteiligung der Ehrenamtlichen hergestellt werden könnte. Zugleich würde sich damit von „Außen [...] der Zwang“ auf die Hauptamtlichen erhöhen, die Arbeit in der Verwaltungsstelle zu überprüfen und zu verändern: „Denn ich will den Sekretär sehen, der sich gegen formulierte Ansprüche der Ehrenamtlichen verschließt. Das geht nämlich nicht, dafür gibt es keine Legitimation und daher ist das für mich der einzige Weg“ (Interview PS G).

## **3.4 Stand des Projekts vor der Dialogkonferenz**

### **3.4.1 Zur Stimmungslage in der Praxis**

Die Phase der Vorstudie hat positive Startbedingungen für das begonnene Entwicklungsprojekt geschaffen. In dieser Zeit gewann das Vorhaben für die Praxisakteure erstmalig an Gestalt. Die Experteninterviews fungierten als geschützter Raum, in dem bestehende Kritik formuliert, die eigene Arbeit reflektiert und der Anspruch an die Veränderung der

Verwaltungsstellenarbeit geäußert werden konnte: „Vorher war das [Projekt] eine ungeheuer abstrakte Angelegenheit, einleuchtend und schlüssig, dennoch völlig abstrakt. [...] Erst wenn man so intensiv befragt wird, dann entsteht Reflexion und die Frage, warum man sich an einem solchen Projekt beteiligt, bekommt eine andere, viel größere Bedeutung“ (Interview 1.BV 08.02.2007). Dass sich das Hauptaugenmerk der Veränderungen auf die Alltagsarbeit richtete und den Praxisakteuren aufgrund ihrer Erfahrungen die Rolle der Experten/innen zufiel, hat das Interesse der Befragten wesentlich erhöht: „Mit der Vorstudie beginnt der Versuch, Menschen zu beteiligen. [...] Wenn dann eine Rückmeldung zu den Interviews kommt, in dem sie [die Befragten] sagen, das Interview hat dazu geführt, dass sie sich tiefere Gedanken über dieses oder jenes Thema gemacht haben, dann spürt man schon eine gewisse Dynamik“ (ebd.). Die Zusicherung der Verwaltungsstelle, sich der Kritik an der Alltagsarbeit im Projekt zu stellen und die ehrenamtlichen Funktionäre maßgeblich an der Entwicklung und Realisierung der Veränderungen zu beteiligen, fand fast überall Zustimmung und Anerkennung. Die große Mehrheit der Ehrenamtlichen betrachtete das Vorhaben als sinnvollen und mutigen Schritt, verstand ihr Engagement im Projekt in gewisser Weise auch als Unterstützung und Loyalitätsbekundung gegenüber der Verwaltungsstellenleitung (vgl. Beiratsbericht U.B. 2007). Im Vergleich dazu verhielten sich die Hauptamtlichen gegenüber dem Projektvorhaben reservierter. Die Verwaltungsangestellten begrüßten ihre Beteiligung, sahen sich aber in ihrer Durchsetzungskraft von vornherein den anderen Praxisakteuren unterlegen; die Mehrheit der politischen Sekretäre nahm eine abwartende Haltung ein, fühlte sich darüber hinaus über das Vorhaben nicht ausreichend informiert. „Die Vorbereitung war ungenügend. Ich habe das [Projekt] zwar angekündigt, auch bei den Verwaltungsangestellten, aber wir haben [in der Verwaltungsstelle] nie das Für oder Wider abgewogen. Hätte ich irgendwann gesagt, wir machen das Projekt doch nicht, dann hätte dies auch keiner eingefordert. [...] Andererseits, wenn die Strukturen verändert werden sollen, kann man die Struktur nicht fragen, ob und wie sie sich verändern will. Ich wollte daher, dass sich dieser Prozess entwickelt“ (Interview 1.BV 08.02.2007). Während der Erhebungsphase erhielt die Verwaltungsstellenleitung von mir in regelmäßigen Zeitabständen Rückmeldungen über die Reaktionen der Haupt- und Ehrenamtlichen auf das Projektvorhaben und Informationen über den Stand der Arbeit im Wissenschaftsteam. In den Gesprächen reflektierten wir die bestehenden Konfliktfelder und die realen Projektbedingungen, tauschten praktische und methodische Hinweise zur weiteren Vorgehensweise aus. Diese Zusammenarbeit hat nicht nur das gegenseitige Vertrauen gestärkt, sondern auch mögliche Perspektiven des Pro-

jekts konkretisiert: „Ohne eine solche Form der Vorstudie, hätte dieses Vorhaben nicht so eine Wahrhaftigkeit bekommen. [...] Wichtig ist, dass eine persönliche Vertrauensebene da ist, denn diese Phase ist nicht ganz ohne. [...] Ganz wichtig waren für mich in diesem Zusammenhang die Rückmeldungen über die Stimmung. Ich brauchte diese Rückmeldungen, um Sicherheit und Vertrauen in und zu diesem Prozess aufzubauen. [...] Am Anfang war ich mehr in der beobachtenden Rolle [...]. Jetzt muss ich das Projekt am Schopf packen, [...] denn jetzt sehe ich praktische Chancen“ (ebd.).

### **3.4.2 Zur Arbeit als Vermittlerin zwischen Praxis und Wissenschaft**

In meiner Rolle als Vermittlerin zwischen Praxis und Wissenschaft lag die Schwierigkeit zunächst im Umfang der Datenerhebung und in der Erfassung der informellen Kommunikations- und Arbeitsstrukturen. Diese Informationen mussten in verschiedenen Feldern erhoben, aufbereitet und in Rückkopplung mit der Praxis abgeglichen werden; erst dann wurden sie dem Wissenschaftsteam zur Auswertung und Reflexion vorgelegt. Dies erforderte von mir in erster Linie Kenntnisse über die Arbeit und Strukturen der Gewerkschaften und der Interessenvertretungen im Betrieb, eine Sensibilität gegenüber deren Kultur, Werte- und Beziehungsmuster sowie die Bereitschaft, mich intensiv mit der Wirklichkeit der Praxisakteure auseinanderzusetzen. Die Interviewsituationen waren zudem eine gute Gelegenheit, den Befragten den Ansatz und die Zielsetzung des Projektes zu vermitteln und für eine Teilnahme am Projekt zu werben. Die Motivierung der Praxisakteure setzte voraus, dass ich selbst von dem Vorhaben überzeugt war und mich mit dem Thema und der Zielsetzung des Projekts identifizierte. Diese Authentizität bildete auch die Grundlage für die Zusammenarbeit mit der Verwaltungsstellenleitung. Die Auswertungsdiskussionen im Wissenschaftsteam nutzte ich, um auf Besonderheiten in der Verwaltungsstellenarbeit wie Stimmungen, Konflikte, Befindlichkeiten, Alltagsroutinen und informelle Arbeitsstrukturen hinzuweisen, sowie die Erwartungen und Anforderungen der Praxisakteure an das Projekt gegenüber den Wissenschaftler/innen zu vertreten. Aufgrund meiner Einbindung und des Vertrauensvorsprungs in der Praxis stand ich in der direkten Verpflichtung, eingegangene Versprechen und Absprachen gegenüber den gewerkschaftlichen Akteuren verlässlich einzuhalten. Wichtig war mir vor allem die Zusage, die Interviews gegenüber der Verwaltungsstellenleitung und dem Wissenschaftsteam nur in anonymisierter Form zu verwenden und die mir darüber hinaus anvertrauten Informationen zurückhaltend zu

behandeln und verantwortungsbewusst für die weitere Arbeit zu nutzen. Das Wissenschaftsteam äußerte Skepsis gegenüber dieser Beschränkung. Für sie, so die Begründung, wäre es wichtig, die Unterschiede in der Wahrnehmung und Interpretation durch die verschiedenen Befragten nicht nur zu kennen und zu reflektieren, sondern sie auch personell zuordnen zu können (vgl. Beitrag WT A 13.11.2006). Dahinter stand die Sorge, vom direkten Kontakt mit der Praxis getrennt zu werden; ein Einwand, der sich schnell als berechtigt herausstellen sollte. Doch konnte ich aus den oben genannten Gründen dem Wunsch des Wissenschaftsteams nur eingeschränkt nachkommen: Die Interviews übergab ich in anonymisierter Form, jedoch nach Branchen geordnet und gekennzeichnet, ob es sich bei den Interviewten um Akteure aus Klein-, Mittel- oder Großbetrieben handelte. Zudem erstellte ich Zusammenfassungen über den jeweiligen Stand der Auswertungen und ergänzte diese mit ausführlicheren Darstellungen über Auffälligkeiten in den Akteursbeziehungen sowie deren sich mir erschlossenen Hintergründe.<sup>98</sup> Aus heutiger Sicht drückt diese Handhabung einen Konstruktionsfehler des Forschungsprojekts aus. Zwar war die Rolle der Wissenschaft und ihr Verhältnis zu den Praxisakteuren im Projektkonzept ausführlich beschrieben, die Arbeit der Wissenschaftler/innen litt jedoch unter ihren eingeschränkten Zeitbudgets<sup>99</sup>; außerdem gab es zwischen ihnen und mir keine Absprachen, wie angesichts ihrer knappen Zeitbudgets mit dem ständigen Kontextwechsel zwischen praktischem Engagement und reflexiver Distanzierung konkret umgegangen werden soll. Hier fehlte ein Raum zur (Selbst)Reflexion unserer wissenschaftlichen Arbeit und deren Wirkung auf den Forschungsprozess, um z.B. Fragen nach dem Umgang mit den geweckten Erwartungen und Anforderungen der Praxisakteure, der Nutzung sich daraus ergebender Gestaltungsspielräume innerhalb des Projekts und der fortlaufend zu präzisierenden Intensität an Engagement und (Mit)Verantwortung. Ein solcher Austausch hätte das Profil unserer Arbeit in dem Projekt wesentlich gestärkt und bezogen auf meine Tätigkeit als Vermittlerin zwischen Wissenschaft und Praxis, zudem die Gefahr gemindert, zwischen die Fronten der Interessen und Handlungsdefizite der verschiedenen Akteursgruppen zu geraten.

---

<sup>98</sup> Das Wissenschaftsteam einigte sich darauf, dass „die Geheimhaltungspflicht gegenüber den Informanten, so von ihnen eingefordert, [...] gewahrt bleiben [soll], allerdings soll das Team Einsicht in die Protokolle und Dokumente erhalten. In einem zentralen Ordner, der allen Teammitgliedern zugänglich ist, sollen alle Vorgänge gesammelt werden“ (vgl. Protokoll WT 17.10.2006).

<sup>99</sup> Als Promovendin war ich als einzige in der Lage, an dem Projekt volle acht Stunden pro Tag zu arbeiten. Die beteiligten Wissenschaftler/innen planten zur (unentgeltlichen) Unterstützung des Projekts einen Tag pro Monat ein.

### 3.4.3 Zur Arbeit des Wissenschaftsteams

Die Aufgabe der Wissenschaftler/innen bestand zu diesem Zeitpunkt des Projekts in der Auswertung der vorliegenden Interviews und Dokumente, auf deren Grundlage sie die Entwicklungsziele und Aufgabenstellungen konkretisierten und die erste Dialogkonferenz vorbereiteten. Diese Arbeit erfolgte weitestgehend im Hintergrund: weder gab es bis dahin einen intensiveren Austausch mit der Verwaltungsstellenleitung, noch waren die Mitglieder des Wissenschaftsteams den (meisten) Praxisakteuren bekannt. Daher wurden sie in der Praxis „als Team [...] irgendwie nicht wahrgenommen. Ein bisschen hat das den Charakter, wir als wissenschaftliches Team machen was mit euch. Aber das Gemeinsame an dem Projekt, habe ich bisher noch nicht gespürt“ (Interview 1.BV 08.02.2007). Aufgrund dieser Distanz hielt sich bei den Hauptamtlichen die Befürchtung, die Verwaltungsstelle könnte „als Versuchskaninchen für akademische Feldforschung“ dienen (Protokoll Vst. 22.01.2007), und es blieb die Skepsis, ob die Wissenschaftler/innen überhaupt in der Lage sind, „sich auf das Projektgeschehen und die Situation einer Verwaltungsstelle ein[zulassen“, sowie „praktische Verantwortung für das Gelingen“ des Projekts zu übernehmen (Beiratsbericht 1.BV 2007). Aus diesen Vorbehalten lässt sich ein zweiter Konstruktionsfehler in der Projektvorbereitung schlussfolgern: Wissenschaft braucht in Praxiskontexten Legitimation; sie muss von den Praxisakteuren akzeptiert und gefragt sein, sowie Vertrauen und Verlässlichkeit im Kommunikationsprozess wecken. Das Wissenschaftsteam hätte daher als Projektakteur zu diesem Zeitpunkt in der Praxis wesentlich aktiver wahrgenommen und die Interessen und die Arbeit der beteiligten Wissenschaftsmitglieder eine höhere Transparenz erfahren müssen. Doch die Bedeutung dieser Distanz zwischen Wissenschaft und Praxis ist weder von der Mehrheit des Wissenschaftsteams noch von mir erkannt worden; in den gemeinsamen Treffen spielte diese Diskussion keine wesentliche Rolle. Ihre Intentionen am Entwicklungsprojekt wollten die Wissenschaftler/innen in der ersten Dialogkonferenz vorstellen und durch die weitere Zusammenarbeit das notwendige Vertrauen der Praxisakteure erwerben. Bis dahin konzentrierte sie ihre Arbeit auf die Auswertung der Interviews.

Die Ergebnisse der Auswertungen bestärkten die Wissenschaftler/innen und mich in unseren Argumenten für die Durchführung eines beteiligungsorientierten Entwicklungsprojekts in den Gewerkschaften. Bei den gewerkschaftlichen Akteuren, so das Fazit eines Mitglieds des Wissenschaftsteams, sei „das Bedürfnis, vor allem aber die Notwendigkeit, Dialoge zu führen [...] mit Händen zu greifen“ (Analyse WT A 2006). Die abschließende



Bewertung über die Situation der Arbeit in der Verwaltungsstelle wird im Folgenden anhand der vom Wissenschaftsteam identifizierten Problemlagen zusammengefasst. Diese Zusammenfassung gründet auf Sitzungsprotokollen, eigenen Mitschriften, insbesondere auf schriftlich vorliegenden Situationsanalysen jedes/r einzelnen Wissenschaftlers/in (vgl. Analyse WT A-D 2006), ebenso auf Diskussionspapieren, die von einem Mitglied zur Vorbereitung oder als Nachtrag zu gemeinsamen Arbeitstreffen erstellt wurden (vgl. Beiträge WT A). In den vorgelegten Papieren lassen sich bereits Divergenzen zwischen einem/r Wissenschaftler/in (gekennzeichnet als WT A) und den drei anderen Mitgliedern des Wissenschaftsteam erkennen. Da sich diese Divergenzen im weiteren Verlauf des Projekts noch verschärften, sind in der Darstellung des Gesamtergebnisses sowohl die übereinstimmenden wie auch die abweichenden Positionen herausgearbeitet:

### **3.4.3.1 Abschließende Analyse zur Situation in der Verwaltungsstelle**

Bezogen auf die **interne Arbeitssituation der Verwaltungsstelle** belegen die Erhebungen, dass bei den befragten Akteuren „die Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung der Arbeitsweise der Verwaltungsstelle durchaus vorhanden ist; auch ist die Richtung dieser Veränderung nicht sehr widersprüchlich“ (Analyse WT B 2006). Die Anforderungen konzentrieren sich insbesondere auf Strukturverbesserungen in der Verwaltungsstelle. Dazu gehören die Verbesserung der Teamfähigkeit und der Kommunikationsstrukturen; die Ausweitung der Kompetenzen der politischen Sekretäre im Bereich der Prozessorganisation und Konfliktlösung; eine höhere Transparenz und eine klarere Strukturierung der Arbeitsprozesse; ein regelmäßiger Austausch zwischen den Verwaltungsstellenbeschäftigten sowie neue, auf mehr Wertschätzung und partnerschaftliches Verhalten ausgerichtete Formen des gemeinsamen Arbeitens (vgl. ebd.). Allerdings lässt sich deutlich erkennen, dass „Furcht, abwehrende Haltungen und Demotivation“ der Hauptamtlichen (Analyse WT A 2006) sowie „Angst vor der Übernahme von Verantwortung“ (Analyse WT C 2006) eine Durchführung solch interner Veränderungsprozesse blockieren. Aus dieser von den Akteuren als unbefriedigt erlebten Arbeitssituation leite sich auch die Kritik an dem Führungsstil der Verwaltungsstellenleitung ab. Dabei scheint es sich aber „weniger [um] ein Führungsproblem“ zu handeln, „als ein Problem der defizienten Kommunikation, an der alle [Beschäftigten] ursächlich beteiligt sind“ (Analyse WT B 2006). Die Analyse von WT A weist über diese gemeinsame Position hinaus. In dieser

wird die Ansicht vertreten, dass sich hinter dem Befund der unzureichenden Kommunikation eine wesentlich tiefer sitzende Problematik verbirgt: Der Verwaltungsstelle fehle es vor allem an einer Dialog- und Konfliktkultur; insbesondere eine tief sitzende Misserfolgsorientierung<sup>100</sup> erschwere eine gemeinsame Verständigung über Möglichkeiten von Veränderungen in der gewerkschaftlichen Arbeit (vgl. Beitrag WT A 15.10.2006). Ohne Hilfestellung einer externen Beratung<sup>101</sup>, so das Fazit, können diese Probleme nicht aufgearbeitet werden; eine gelungene Dialogkonferenz vermag lediglich für die Einsicht in die Notwendigkeit einer verbesserten Kommunikation „eine Bresche schlagen, mehr aber auch nicht“ (Analyse WT A 2006). Aus diesem Grunde müssten die Verwaltungsstellenbeschäftigten zusätzlich zum Entwicklungsprozess mindestens ein Vierteljahr mit Hilfe eines Coachings oder einer Mediation an den internen Blockaden und Konflikten arbeiten; eine mögliche personelle oder finanzielle Unterstützung wäre diesbezüglich von der Verwaltungsstellenleitung bei der Bezirksleitung oder der IG Metall Vorstandsverwaltung anzufragen (vgl. ebd.). Entgegen diesem Vorschlag sieht die Mehrheit des Wissenschaftsteams in einer professionellen Beratung der Verwaltungsstelle keine zwingende Bedingung für den weiteren Projektverlauf: „Wenn eine Supervision [unter den Hauptamtlichen] von außen nicht möglich oder gewünscht ist, könnte der Impuls zu einer neuen Qualität von Kommunikation unter Umständen von der Dialogkonferenz ausgehen“. Dies wäre aber lediglich "eine Richtung, in die man steuern könnte [...]" (Analyse WT B 2006).

**Das Verhältnis zwischen den betrieblichen Funktionären und der Verwaltungsstelle** sieht das Wissenschaftsteam einerseits durch widersprüchliche Erwartungen, zum ande-

---

<sup>100</sup> Misserfolgsorientierung meint in diesem Zusammenhang, dass das individuelle Handeln der Akteure von Anfang an mit der Erwartung des Scheiterns belastet ist; Möglichkeiten kollektiven und solidarischen Handelns werden aufgrund mangelnder Erfahrungen und infolge der bestehenden Arbeitsbedingungen und der Alltagsroutinen gar nicht erst in Betracht gezogen. In der Folge zeichnen sich das Verhalten und die Einstellungen der Beteiligten durch Passivität, Resignation und durch den Verzicht auf eigene Initiativen aus (vgl. Beitrag WT A 15.10.2006; Fricke, E. u.a. 1981: 248).

<sup>101</sup> Statt Konflikte offen zu benennen und zu versuchen, sie gemeinsam zu lösen, greifen die Beteiligten auf unterschiedliche Vermeidungsstrategien zurück. Sie verleugnen oder beschwichtigen die Konflikte, gehen im Alltag unbefriedigende Kompromisse ein, geben oberflächlichen Lösungsvorschlägen nach und ziehen sich zunehmend aus den Teamstrukturen zurück. Mögen solche Verhaltensweisen in konkreten Arbeitssituationen die kurzfristige Handlungsfähigkeit sichern, in der Langzeitfolge erschweren sie die Zusammenarbeit enorm. Um sachlich und als Team wieder zusammenzuarbeiten und in den gemeinsamen Dialog zu treten, müssen die Beteiligten zunächst wieder in Kontakt miteinander gebracht und Bedingungen für die Klärung ihrer Konflikte geschaffen werden (vgl. Thomann 2008: 20ff.). Diese Arbeiten überschreiten möglicherweise die Kompetenzgrenzen des Wissenschaftsteams (vgl. Protokoll WT 14.11.2006) bzw. erfordern eine Vorbereitung im erheblichen Umfang (vgl. Beiträge WT A 2006).

ren durch Forderungen nach einer stärkeren Politisierung der Arbeit geprägt (vgl. ebd.). Die Kritik bezieht sich zum Teil auf strukturelle Bedingungen, die sich mit dem Entwicklungsprojekt nicht verändern lassen, z.B. unterschiedliche Interessen von Betrieben und Gewerkschaften, unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten von Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben oder Grenzen der Leistungsfähigkeit der Verwaltungsstelle aufgrund personeller wie finanzieller Engpässe. Andere Kritiken verweisen auf mangelnde Initiativen der Verwaltungsstelle, auf Kommunikationsmängel und fehlendes politisches Verständnis bzw. Problembewusstsein gegenüber der Situation anderer Akteursgruppen (vgl. Analyse WT A 2006). Hier eröffnet sich den Akteuren ein weites Feld offensichtlich unterbliebener, zumindest nicht ausreichend geführter Dialoge über eine effektivere **Verklammerung von Gewerkschafts- und Betriebspolitik**. In den Interviews finden sich dazu mehrere thematische Vorschläge, die sich für einen gemeinsamen Dialog gut eignen würden, z.B. die Entwicklung eines auf betriebliche Probleme ausgerichteten Leitbilds der Verwaltungsstelle, eine stärkere Differenzierung ihres Betriebsbetreuungskonzepts, die Verbesserung der Kommunikation mit und zwischen den Betrieben, die produktive(re) Nutzung des Potenzials betrieblicher Funktionäre in der Verwaltungsstellenarbeit, die Aktivierung der Arbeit des Ortsvorstands oder des Vertrauenskörperleitungsausschusses, die Einbindung der Betriebe zur Belebung der Delegiertenversammlung (vgl. Analyse WT D 2006). Die Bearbeitung dieser Themen und die Suche nach geeigneten Lösungsansätzen setzt allerdings voraus, dass zwischen den beteiligten Akteursgruppen „das jeweilige **Rollenverständnis und das wechselseitige Anforderungsprofil** in einem längerfristigen gemeinsamen Diskurs geklärt werden [...]“ (Analyse WT B 2006). Dies erfordere eine gemeinsame Verständigung über die veränderten Bedingungen einer betriebsbezogenen Gewerkschaftsarbeit in Großbetrieben und Klein- und Mittelunternehmen sowie einer daran gebundenen klaren Aufgabenverteilung zwischen den hauptamtlichen und den betrieblichen Funktionären (vgl. Analyse WT D 2006). Erst dadurch entstehe eine Transparenz, die die Möglichkeiten und Grenzen eines zukünftig gemeinsamen Handelns verdeutlicht (vgl. Analyse WT B 2006). Dazu gehöre explizit auch die Reflexion über die **Situation der Betriebsrats- und Vertrauensleutearbeit in den Betrieben**. Von Bedeutung sei vor allem die mangelnde Repräsentation der Angestellten im Verhältnis zu den Arbeiter/innen sowohl in der Zusammensetzung der Betriebsratsgremien wie auch bezogen auf den gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Betrieben, die zunehmende Professionalisierung der Betriebsräte bei gleichzeitiger Tendenz ihrer Entgewerkschaftlichung und Entpolitisierung, ebenso die Vernachlässigung gewerkschaftlicher Vertrauens-

leutestrukturen in den Betrieben (vgl. Analyse WT D 2006). Die Tatsache, dass die betriebliche Gewerkschaftspolitik von einer immer kleiner werdenden Zahl von Funktionären abhängt, spielt dabei eine wesentliche Rolle. Je stärker diese Funktionäre – maßgeblich die Betriebsratsspitzen und die Vertrauenskörperleitungen – in den betrieblichen Kontexten eingebunden sind, desto weniger Möglichkeit haben sie, diese Ordnungs- und Transformationsfunktionen (noch) auszuüben; zudem fühlen sich die Funktionäre zeitlich überlastet, viele von ihnen ziehen sich zunehmend aus der ehrenamtlichen Arbeit der Verwaltungsstelle zurück. Damit verschiebt sich der Blick von dem allgemein beklagten Problem der Zeitknappheit hin zu der organisationspolitischen Herausforderung, in den Betrieben mehr Funktionäre für die Belegung gewerkschaftlicher Betriebspolitik zu gewinnen und zu mobilisieren und darüber die inneren Machtressourcen der Verwaltungsstelle zu stärken (vgl. Buggeln / Reinken 2011: 95f.). Da diese Themen in den Diskussionen des Wissenschaftsteams bisher zu wenig beachtet wurden,<sup>102</sup> wäre bis zur ersten Dialogkonferenz dringend zu klären, ob, wie und in welchem Umfang diese zum Gegenstand des Organisationsentwicklungsprojekts erhoben werden können (vgl. Analyse WT D 2006). Aufgrund des Rückgangs der Identifizierung mit und des Engagements betrieblicher Funktionäre in der IG Metall stelle sich zu dem die Frage, ob und wie die betroffenen Akteure unter den bestehenden Bedingungen in der Lage und zu motivieren sind, ihr gewerkschaftliches Handeln zu verändern. Auch diese Frage wäre im Wissenschaftsteam dringend zu diskutieren (vgl. Analyse WT A 2006; Beitrag WT A 15.10.2006).

Bei der Auswertung zur **Zusammenarbeit zwischen den hauptamtlichen und den ehrenamtlichen Funktionären** kommt das Wissenschaftsteam zu dem Schluss, dass zentrale Sensoren in der Verwaltungsstelle nicht funktionieren oder gar fehlen (vgl. Protokoll WT 17.10.2006). Deutlich wird dies an den widersprüchlichen Kritiken, mit denen die Befragten den jeweils anderen Akteursgruppen begegnen. So sorgt neben den Erfahrungen kontinuierlicher Mitgliederverluste vor allem die Annahme, „dass der Kreis der Aktiven unter den ehrenamtlichen Funktionären kleiner wird, dass Engagement nur noch auf den Betrieb bezogen [...] und nicht mehr als politisches Handeln in der Gewerkschaft verstanden wird, [...] offenbar für den größten Frust unter den Hauptamtlichen“ (Analyse WT B 2006). Demgegenüber beklagen die Ehrenamtlichen ihre mangelnde Beteiligung

---

<sup>102</sup> Von WT A wurde allerdings mehrfach der Vorschlag unterbreitet, die Verbesserung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik zu einem Kernvorhaben des Entwicklungsprojekts zu erheben (vgl. Beitrag WT A 15.10.2006, Protokoll WT 17.10.2006; Beitrag WT A 19.11.2006).

an der Verwaltungsstellenarbeit, empfinden ihr Engagement von den politischen Sekretären und der Verwaltungsstellenleitung wenig geschätzt und sehen durch deren als besserwieserisch empfundenen Haltungen und bei unzureichenden Kompetenzen die gemeinsame Zusammenarbeit blockiert (vgl. Analyse WT C, D 2006). Dissonanzen zeichnen sich auch zwischen den ehrenamtlichen Funktionären ab, insbesondere zwischen den betrieblichen und außerbetrieblichen Akteuren. Neben persönlichen Vorbehalten rankt der Konflikt unter ihnen vor allem um die Sachfrage, welche Bedeutung außerbetriebliche Aktive in der Arbeit der Verwaltungsstelle besitzen, welche Einflussnahme sie darauf nehmen (sollten) und welche Ressourcen ihnen dafür zustehen (vgl. Bericht U.B. 29.10.2006). Insgesamt begegnen sich die haupt- und ehrenamtlichen Akteure mit einer ausgeprägten Vorwurfshaltung, einem geringen Maß an Selbstkritik und einer begrenzten Reflexion ihrer eigenen Mitverantwortung für die aktuelle Situation der Verwaltungsstellenarbeit (vgl. Buggeln / Reinken 2011: 91ff.). Dabei ergeben sich aus den Interviews genügend Themenvorschläge, an denen ein gemeinsamer Verständigungsprozess ansetzen könnte, z.B. der Wechsel von einer personengruppen- hin zu einer themenbezogenen Gremienarbeit, die stärkere Einbindung der Betriebsräte und Vertrauensleute in die ehrenamtliche Arbeit der Verwaltungsstelle, die dafür notwendige Entwicklung neuer Beteiligungsangebote, die Belebung des Austauschs in der Delegiertenversammlung, die Verbesserung und Vernetzung der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltungsstelle, die Erhöhung des Dienstleistungsservices oder die Belebung des Gewerkschaftshauses (vgl. Analyse WT C 2006). Da sich die Verwaltungsstelle zum einen „aber nicht am eigenen Schopf aus dem Sumpf (zieht), in den unter anderem die Betrieblichen sie hineingeschoben haben“ (Analyse WT D 2006), und zum anderen gewährleistet sein muss, dass die aus der Dialogkonferenz nachfolgenden Aktionen auch in die Betriebe hineinwirken (vgl. Beitrag WT A 15.10.2006), hängt das Gelingen des Projekts davon ab, ob eine größere Anzahl Funktionäre aus den Betrieben und Personengruppen bereit ist, sich an dem Entwicklungsprozess aktiv zu beteiligen. Nach Auffassung des Wissenschaftsteams müssen daher vor allem „solche Personen von der Verwaltungsstellenleitung eingeladen werden, die Gewähr dafür bieten, dass sie sich an einem Veränderungsprozess gedanklich und aktiv beteiligen“; ebenfalls Teilnehmer/innen, „die sich bisher nicht besonders aktiv in die Arbeit der IG Metall eingebracht haben“ (vgl. Protokoll WT 17.10.2006). WT A betont, dass die Frage nach der Zusammensetzung der Teilnehmer/innen nur eine Voraussetzung darstellt, um das Projekt erfolgreich zu führen. Die zweite Voraussetzung leite sich aus der zentralen Erkenntnis ab, dass die Vertrauensbe-

ziehungen zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Akteuren durch ein **Dilemma gegenseitiger Verknennung und Schuldzuweisungen** gekennzeichnet ist: „All die unterschiedlichen Meinungen zu verschiedenen Personengruppen, [...] über Mitglieder oder über die Verwaltungsstelle zeugten von einem unglaublichen Defizit an miteinander sprechen [...]“ (Analyse WT A 2006). Es komme daher darauf an, die verschiedenen Akteursgruppen in dem **Einüben eines gemeinsamen Dialogs** aktiv zu unterstützen. Denn nur über das Führen gemeinsamer Dialoge wird es den Praxisakteuren möglich sein, das „Gewirr unterschiedlich verursachter Konflikte, Sprachlosigkeiten, Missverständnisse“ (ebd.) aufzulösen, das gegenseitige Vertrauensverhältnis zu stärken und ihr Handeln neu zu orientieren. Die zentrale Aufgabe der Wissenschaft sei es daher, in dem wiederholten Zyklus von Beteiligungs-, Reflexions-, Entscheidungs- und Handlungsprozessen einen solchen Raum für Dialoge zu gestalten, Hindernisse im Dialoggeschehen frühzeitig zu erkennen, ernst zu nehmen und zu überwinden (vgl. Beitrag WT A 08.02.2007). Dieser Unterstützung bedarf es solange, bis die neue Form der Problembearbeitung zum selbstverständlichen Repertoire des gemeinsamen Umgangs der Praxisakteure geworden ist (vgl. Protokoll WT 17.10.2006).

### **3.4.3.2 Dissonanzen im Wissenschaftsteam**

Wenn bisher plakativ von „dem Wissenschaftsteam“ gesprochen wurde, suggeriert dies eine homogene Gruppe mit gleichen Interessen, Ansätzen und Zielen. Aber genauso wenig wie es „die Praxis“ gibt, unterscheiden sich auch die am Projekt beteiligten Wissenschaftler/innen in ihren Erfahrungen, Positionen und Kompetenzen. Doch reicht diese Erklärung für die Divergenzen innerhalb des Wissenschaftsteams nicht aus. Je klarer sich in der Vorbereitungsphase die Probleme der Verwaltungsstelle abzeichneten und je konkreter sich damit der Blick auf die Anforderungen an die Arbeit des Wissenschaftsteams richtete, desto deutlicher trat die grundsätzliche Auseinandersetzung über das Selbstverständnis und die Rolle der Wissenschaft in einem Aktionsforschungsprojekt in den Vordergrund. Am Ende der Erhebungsphase war die Zusammenarbeit zwischen den Wissenschaftler/innen derart belastet, dass ein Mitglied aus dem Team ausschied. Auslöser des offenen Konflikts war die Kritik an der Intensität und Qualität der Arbeit des Wissenschaftsteams, die nach Meinung dieses Mitglieds für das Gelingen des Projekts nicht ausreiche (vgl. Beitrag WT A 13.11.2006). Die Gründe dafür wurden in der mangelnden Vorbereitung gesehen, den zu wenig stattfindenden und zeitlich zu kurz gehaltenen Ar-

beitstreffen<sup>103</sup>, sowie der zu unstrukturiert geführten Diskussionen (vgl. ebd.). Damit fehle es sowohl an intensiven Auseinandersetzungen über die vorliegenden Ergebnisse, wie auch an Zeit für Dialoge, um im Wissenschaftsteam ein gemeinsames Verständnis des Projekts, seiner Ziele und der Erwartungen der Praxisakteure zu entwickeln (vgl. ebd.). Auch gebe es ein Bündel von Problemen, die, wenn sie nicht gelöst würden, den Projektverlauf negativ beeinflussen und/oder die Erwartungen der Verwaltungsstelle von vornherein enttäuschen könnten. Dazu gehöre unter anderem der Umgang im Projekt mit den internen Konflikten in der Verwaltungsstelle, der Abbau des Misstrauens der Praxisakteure gegenüber dem Wissenschaftsteam und die Klärung der weiteren Projekteinbindung von Ute Buggeln vor dem Hintergrund ihrer Doppelrolle als Vertrauensperson der Verwaltungsstelle und als Doktorandin (vgl. ebd.). Statt sich diesen Anforderungen zu stellen, verfare das Wissenschaftsteam jedoch nach der Manier, „eigentlich schon zu wissen, wie dort [in der Verwaltungsstelle] die Lage ist“ und sich darin sicher zu sein, „dass man die [Dialog-]Konferenz schaukeln werde“ (Beitrag WT A 22.01.2007). Mit dieser Haltung, so die zweite Kernkritik, verdeutliche sich ein ungenügendes Verständnis des Verhältnisses von Wissenschaft und Praxis. Es beschränke sich darauf, bestehendes wissenschaftliches Wissen in der Praxis zu überprüfen (Hypothesen zu falsifizieren), die Lösung von Praxisproblemen aber auf die Anwendung wissenschaftlichen Wissens ohne einen Dialog mit der Praxis zu beschränken.<sup>104</sup> Ein solcher Ansatz entspreche keinesfalls der Kultur der Aktionsforschung. In dem Bremer Entwicklungsprojekt gehe es nicht um Wissenschaft, die ihre Hypothesen überprüfen (falsifizieren) will, sondern um Wissenschaft, die an der Verbesserung der Verhältnisse mitwirke und eben daraus neues Wissen generiere. Es geht um die Zusammenarbeit mit den Akteuren und um die Fähigkeit, an Praxisdialogen<sup>105</sup> teilzunehmen, die der Veränderung der Situation dienen“ (vgl. ebd.).

---

<sup>103</sup> Ursprünglich zugesagt und geplant war ein Tag pro Monat, den die Wissenschaftler/innen für das Projekt aufbringen. Tatsächlich reduzierten sich die monatlichen Treffen durchschnittlich auf drei bis vier Stunden.

<sup>104</sup> Diese Kritik nimmt Bezug auf die Darstellung des Wissenschaftsteams hinsichtlich ihres Interesses an der Durchführung und Teilnahme am Projekt in der Besprechung mit den Hauptamtlichen der Verwaltungsstelle am 22.01.2007 (vgl. Mitschrift U.B. 22.01.2007). WT A nahm an dieser Besprechung mangels Information nicht teil, obwohl diese zu der Zeit erfolgte, da er/sie noch nicht aus dem Wissenschaftsteam ausgeschieden war.

<sup>105</sup> Der Begriff Praxisdialoge meint im Sinne dieser Ausführung Dialoge, die auf die Veränderung einer Situation gerichtet sind, also einen praktischen, die Praxis verändernden Zweck haben; im Unterschied zu theoretischen Dialogen, die der Erklärung und dem Verständnis von Situationen dienen: „In der Aktionsforschung nehmen Wissenschaftler und Praktiker an beiden Arten von Dialogen teil. Das ist möglich, weil auch Praxisakteure über theoretisches Wissen verfügen. [...] Wissenschaftler wissen anderes als Praxisakteure. Allerdings sollten sie fähig sein, außer an theoretischen auch an praktischen Dialogen teilzunehmen,

Stattdessen habe „die Mehrheit der Mitglieder [des Wissenschaftsteams] die Probleme unterschätzt, die die gegenwärtige Situation der Verwaltungsstelle Bremen kennzeichnen“ (Beitrag WT A 13.11.2006), die Gruppe sei daher „nicht in der Lage, das Projekt mit der Bremer Verwaltungsstelle zu bewältigen“ (ebd.). Aus Gründen der Fairness gegenüber der Praxis müsste das Projekt daher abgebrochen und unter Vorlage einer ausführlichen Situationsanalyse der Verwaltungsstellenleitung alternative Vorgehensweisen unterbreitet werden (Beitrag WT A 19.11.2006).

Die anderen Mitglieder des Wissenschaftsteams wiesen diese Kritik und deren Form, vor allem die Zweifel an ihren fachlichen Kompetenzen, ausdrücklich zurück. Die Situation der Verwaltungsstelle sei von ihnen ausführlich erfasst und dargestellt, die Auswertungsergebnisse der Interviews bestätigten die durch die Dokumentenanalyse vorausgegangene Bestandsaufnahme. Darüber hinaus verfügten alle beteiligten Wissenschaftler/innen über Kenntnisse jahrzehntelanger Forschungstätigkeit im Bereich gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung, ebenso über persönliche Erfahrungen aus gewerkschaftlichen Arbeitszusammenhängen; beides erlaube eine präzise Einschätzung der Situation (vgl. Mitschrift U.B. 14.11.2006). Zudem wiesen die Wissenschaftler/innen darauf hin, dass die gemeinsame Arbeit bisher von der Auswertung der Erhebungsergebnisse bestimmt wurde, erst jetzt stelle sich die Aufgabe, weitere Projektschritte zu konkretisieren. Hier diene die geäußerte Kritik aber durchaus als „Anregung für eine kritische Aufarbeitung der bisherigen Gruppenpraxis“ (Protokoll WT 14.11.2006). Um die nötigen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Arbeiten auf der Dialogkonferenz zu verbessern, sei man bereit, in kürzeren Intervallen zu tagen, die gemeinsamen Treffen intensiver vorzubereiten und eine Klausurtagung zur Planung der Dialogkonferenz durchzuführen (vgl. ebd.). Doch stehe die gemeinsame Kommunikation vor immer größeren Hürden. Die Zusammenarbeit in der Gruppe leide zunehmend darunter, dass weitestgehend die Form des Vorwurfs die Gespräche bestimme; und dies, obwohl alle Wissenschaftler/innen eine hohe Motivation zur Durchführung des Projekts besitzen. Diesen Zustand wolle man nicht länger hinnehmen (vgl. Mitschrift U.B. 21.11.2006).

Für mich kam nicht die Kontroverse, jedoch die Grundsätzlichkeit, mit der diese geführt wurde, unerwartet. Der geäußerten Kritik an der bisherigen Arbeitsweise des Wissen-

---

d.h. praktisches Wissen ebenso einzubringen wie Praxisakteure ihr theoretisches Wissen“ (Beitrag WT A 22.01.2007).



schaftsteams stimmte ich zu: Die Auswertungen blieben größtenteils einer bloßen Problembeschreibung verhaftet; Reflexionen, die sich den verschiedenen Motivationslagen der Praxisakteure und dem Umgang mit den zu erwartenden Schwierigkeiten in der Durchführung des Projekts zuwendeten, unterblieben. Meiner Auffassung nach entsprachen diese Defizite weder den theoretischen Anforderungen noch den praktischen Erwartungen an das Projekt. Doch sah ich die beteiligten Wissenschaftler/innen und mich selbst in der Rolle als Lernende; die Auseinandersetzung als Chance zur Reflexion und Veränderung des eigenen Handelns. Aus diesem Grunde verfasste ich einen offenen Brief an die Gruppenmitglieder, appellierte an das gemeinsame Vorhaben und forderte sie auf, diesen Konflikt im Sinne des Projektziels zu klären (vgl. Mitschrift U.B. 18.11.2006). Vor dem Hintergrund der Methode der Aktionsforschung „fordern wir von den Menschen in der Verwaltungsstelle und in den Betrieben [...], dass sie [...] ihre Ansprüche und Erwartungen formulieren, sich mit Ansprüchen und Erwartungen der Anderen auseinandersetzen, Kompromisse finden und konstruktiv an der Veränderung gewerkschaftlicher Strukturen [weiter]arbeiten. [...] Schimpft mich naiv, aber ich dachte, dieser Anspruch, der zugleich Bedingung für dieses Projekt darstellt, gilt auch für uns. [...] Wir haben uns zwar darüber verständigt, wie unsere Rolle sein sollte [keine Experten], aber wir haben nicht darüber geredet, was uns dies möglicherweise abverlangt und wie wir damit verantwortungsvoll umgehen wollen“ (ebd.). Mein Vorschlag zur weiteren Arbeit konzentrierte sich entsprechend auf die Verknüpfung eines Selbstverständigungsprozesses mit der Konkretisierung der weiteren Projektgestaltung. In der darauf folgenden Aussprache spitzte sich der Konflikt zwischen den Wissenschaftler/innen jedoch so zu, dass in der Konsequenz das Mitglied aus dem Wissenschaftsteam ausschied. Es sah sich nicht mehr imstande, „der Verwaltungsstelle Bremen verlässliche Zusagen über eine dauerhafte Kooperation nach der Dialogkonferenz zu machen“ (Beitrag WT A 14.11.2006). Auf Wunsch der anderen Wissenschaftler/innen wirkte das ausgeschiedene Mitglied bei der Konzipierung der ersten Dialogkonferenz noch unterstützend mit, wechselte aber dann als Mitglied des zur Gründung noch ausstehenden wissenschaftlichen Beirats in eine ausschließlich beratende Funktion innerhalb des Projekts.

### **3.4.4 Zur Diskrepanz zwischen Konzeption und tatsächlicher Projektpraxis**

Vor der ersten Dialogkonferenz lässt sich der Stand des Entwicklungsprojekts wie folgt zusammenfassen: Mit der Dokumentenanalyse und den Ergebnissen der Interviews lag ein umfangreiches Wissen über die Situation der Verwaltungsstelle vor. Insbesondere in den Experteninterviews gewährten die Praxisakteure den Wissenschaftler/innen Einblicke in die bestehenden Probleme ihrer (Zusammen-)Arbeit, wie sie diese wahrnehmen, interpretieren und verarbeiten. Damit lagen die Problemfelder offen vor, die Defizite waren deutlich benannt, die Bereitschaft der Befragten, die Verwaltungsstellenarbeit zu verändern, offensichtlich. Besonders auf Seiten der Ehrenamtlichen zeigte sich viel Potenzial und Engagement, an der gemeinsamen Entwicklungsarbeit teilzunehmen.<sup>106</sup> Damit hatte sich eine zentrale These der Aktionsforschung bewährt. Nun stand das Wissenschaftsteam in der Verantwortung, den Prozess von Beginn an auf konkrete Problemsituationen der Verwaltungsstelle auszurichten – eine Möglichkeit, die sich ohne die vorausgegangenen Interviews so nicht hätte erschließen lassen. Fasst man die Auswertungen der Wissenschaftler/innen zusammen, konzentrieren sich die zentralen Problemsituationen auf drei Themenfelder: 1) auf die interne Arbeitssituation der Verwaltungsstelle; (2) die Verklammerung der Gewerkschafts- und Betriebspolitik, sowie (3) auf das Verhältnis und die Zusammenarbeit zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Funktionären. Für jedes dieser Themenfelder wurde eine Reihe von Ansatzpunkten für konkrete Veränderungsvorhaben benannt. Für die erfolgreiche Bearbeitung der Themenfelder erhoben die Wissenschaftler/innen zwei zentrale Voraussetzungen: Damit die Praxisakteure in der Lage sind, unter den vorherrschenden Bedingungen ihr gewerkschaftliches Handeln zu verändern und dieses auf eine reale Handlungsbasis zu stellen, müssen sie (1) in der Einübung gemeinsamer Dialoge aktiv unterstützt und begleitet werden, sowie (2) sich über ihr Rollenverständnis und ihre wechselseitigen Anforderungen untereinander verständigen.

Betrachtet man den weiteren Verlauf des Projekts aus der heutigen Perspektive, so erschließt sich, dass der Zeitpunkt des Konflikts innerhalb des Wissenschaftsteams keines-

---

<sup>106</sup> Mehrfach bekräftigt der Erste Bevollmächtigte während der Vorbereitungsphase des Projekts, die Wissenschaftler/innen mögen diese Bereitschaft nicht als selbstverständlich annehmen, sondern diese in ihrer Arbeit schätzen und würdigen. Eine Enttäuschung der Erwartungen an die Ergebnisse des Projekts könnte mit Einbußen an Glaubwürdigkeit der Verwaltungsstelle und Verlusten ehrenamtlichen Engagements einhergehen (vgl. Interview 1.BV 06.10.2006; Beiratsbericht 1.BV 2007).

falls verfrüht oder willkürlich gewählt war. Die Kritik von WT A umfasst jene Anforderungen, die in dieser Phase für die Planung des weiteren Verlaufs des Projekts von zentraler Bedeutung sind. Nach dem Konzept der Aktionsforschung stellt die vorliegende Bestandsaufnahme der Situation der Arbeit der Verwaltungsstelle lediglich die Grundlage dar, auf der dann eine genauere Identifizierung der Problemlagen und eine Reflexion der Anforderungen über die Wissenschaft hätte erfolgen müssen. In Anlehnung an die Kritik und Vorschläge von WT A hätte sich die weitere Arbeit zur Vorbereitung auf die erste Dialogkonferenz auf folgende Aspekte konzentrieren können:

- die Herausarbeitung der verschiedenen Motivationslagen und Rollenverständnisse der Praxisakteure, vor allem der Widersprüche in ihren Anforderungen an die jeweils anderen Akteursgruppen;
- die Herausarbeitung der Erwartungen und Anforderungen an die Ergebnisse des Entwicklungsprojekts aus Sicht der einzelnen Akteursgruppen;
- die Einbindung der Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben als zusätzliches Themenfeld des Projekts;
- die Klärung des Umgangs mit den Konflikten innerhalb der Verwaltungsstelle, ggf. unter Einbeziehung der Hauptamtlichen und in Unterstützung der Verwaltungsstellenleitung zur Suche nach Lösungsmöglichkeiten;
- die Vorbereitung eines Feedbackprozesses an die Praxisakteure über die Ergebnisse der Interviewauswertungen in der ersten Dialogkonferenz;
- die Analyse des Zusammenhangs zwischen der gesellschaftlichen Situation der Gewerkschaften, dem Projektvorhaben und dem Interesse der Wissenschaft;
- die Reflexion der Anforderungen an die Arbeit der Wissenschaftler/innen, sowie die Überprüfung, ob die methodischen und diagnostischen Verfahrensweisen wie auch die eigenen Kompetenzen ausreichen, den Problemen in der Praxis zu begegnen, ggf. offene oder verdeckte Konflikte zwischen den Praxisakteuren zu lösen;
- die Entwicklung und Absprache von Bewertungskriterien zum gemeinsamen Vorgehen der Wissenschaftler/innen im Projekt und konkreter Verfahrensweisen zur Gewährleistung fortlaufender Reflexion des Prozessverlaufs im Wissenschaftsteam.

Wie das nächste Kapitel zeigt, sind einige dieser Aspekte vor und in der Dialogkonferenz aufgegriffen worden, längst jedoch nicht alle. Insbesondere jene Fragen, die die Rolle und Aufgabe der Wissenschaft selbst betreffen, blieben in der weiteren Arbeit größtenteils unreflektiert. Damit reduzierte sich die vorliegende Bestandsaufnahme darauf, den Wis-

senschaftler/innen eine Einsicht in das Praxisfeld zu gewähren; die Möglichkeit, eigene Lernprozesse zu lokalisieren und vorzubereiten, spielte in der weiteren Vorbereitung keine maßgebliche Rolle mehr. Nach dem Ansatz der Aktionsforschung hätte dafür die Auseinandersetzung und Verknüpfung mit der Praxis stärker forciert werden müssen, beispielsweise mit der Suche nach erwarteten Störungen im Entwicklungsprozess aufgrund bestehender Widersprüche in den Anforderungen und den Defiziten in der Kommunikation der Praxisakteure untereinander. Ohne eine solche Vertiefung blieben auch Fragen zu methodischen Verfahrensweisen wie zur Verortung eigener wissenschaftlicher Lernprozesse offen. Damit stützte sich das nun nur noch aus drei Mitgliedern bestehende Wissenschaftsteam in seinem Verhältnis zur Praxis primär auf die Vermittlung wissenschaftlichen Wissens. Der Konflikt zwischen den Wissenschaftler/innen dürfte diesen Eindruck erhärtet haben. Dabei hätte diese Situation durchaus die Chance geboten, mit einem best-practice-Beispiel an Dialog-, Reflexions- und Veränderungsfähigkeit den wesentlichen Teil der eignen Projektstrategie vorzuleben und damit die entscheidende Bewegungskraft des Projekts zu unterstreichen. Legt man die gleichen Maßstäbe an die Arbeit der Wissenschaft zugrunde wie sie im Arbeitskonzept für die Praxisakteure formuliert werden, hätte es dem Team freigestanden, die internen Konflikte ebenfalls über eine externe Beratung zu klären. Diese Perspektive wurde jedoch von keinem von uns zu diesem Zeitpunkt in Betracht gezogen. Auch wurden die Praxisakteure weder über die Gründe der Auseinandersetzung informiert, noch gab es eine offizielle Erklärung zum Ausscheiden eines Gruppenmitglieds. Dieser Umgang ließ in der Praxis viel Raum für Spekulationen und hat der Glaubwürdigkeit des Wissenschaftsteams geschadet. Doch offenbart dieser Verlauf beispielhaft und – wie sich noch zeigen wird – aktorsgruppenübergreifend eine Diskrepanz zwischen theoretischem Konzept und tatsächlicher Projektpraxis. Darin wird deutlich, dass in einem Aktionsforschungsprojekt neben dem Wissen vor allem die Fähigkeiten zum Dialog, das Selbstverständnis und die Verantwortung jedes Einzelnen im Zentrum stehen. Dies erzeugt einen sehr hohen Anspruch an das Handeln aller Akteure, der, so meine These, von allen Beteiligten von Anfang an, auch von mir, unterschätzt wurde.

## 4 Darstellung und Analyse des Projektprozesses und seiner Ergebnisse

Die im vorigen Kapitel dargestellte Erhebungsphase und die auf deren Ergebnisse<sup>107</sup> basierende Vorbereitung des Projekts umfasste einen Zeitraum von fünf Monaten. Die darauf folgende Dialogkonferenz im Februar 2007 markierte den offiziellen Auftakt des auf mindestens zwei Jahre ausgerichteten Organisationsentwicklungsprozesses. In dem folgenden Kapitel beschreibe ich den Verlauf, die zentralen Ereignisse und Ergebnisse des Prozesses. Ich unterscheide vier Projektzyklen, die ich jeweils einer Zwischenauswertung unterziehe: Die erste Phase umfasst die Vorbereitung und Durchführung der ersten Dialogkonferenz, an deren Ende die beteiligten Akteure verbindliche Verabredungen für die Weiterarbeit trafen. Die zweite Phase beschreibt den Verlauf der weiteren Arbeit in Arbeitsgruppen, in denen die Beteiligten spezifische Themen über die (Zusammen)Arbeit (in) der Verwaltungsstelle reflektierten und konkrete Handlungspläne entwarfen. Bereits in dieser Entwicklungsphase wurden kleinere Projektvorhaben realisiert. Die dritte Projektphase bezieht sich auf die Vorbereitung und Durchführung der zweiten Dialogkonferenz. In deren Mittelpunkt standen die Zwischenergebnisse aus den Arbeitsgruppen und die sich daran anschließenden Verabredungen zur Weiterarbeit. Die vierte Phase beschreibt die abschließende Arbeitsgruppenphase, die Endergebnisse und den Versuch, diese in die Alltagsarbeit der Verwaltungsstelle zu überführen. Am Ende des Kapitels erfolgt eine abschließende Bewertung des Gesamtprojekts.

---

<sup>107</sup> Die zentralen Ergebnisse der Erhebungsphase umfassen: (1) eine Analyse der Entwicklung der Beschäftigung und der Mitgliederentwicklung in den zentralen Betrieben und Branchen des Organisationsbereichs der IG Metall Bremen; (2) eine Darstellung der internen Arbeitsorganisation und der bisherigen Arbeitsvorhaben und Arbeitsprojekte unter Einbeziehung der personellen, finanziellen und arbeitsorganisatorischen Kapazität der Verwaltungsstelle; (3) eine Situationsanalyse über die Einstellungen und Praktiken der Zusammenarbeit zwischen den politischen Sekretären, Verwaltungsangestellten, ehrenamtlichen und betrieblichen Funktionären aus Klein-, Mittel- und Großbetrieben.

## 4.1 Erste Projektphase: Vorbereitung und Durchführung der ersten Dialogkonferenz

In den Interviews hatten die Praxisakteure aus der Perspektive ihrer Alltagserfahrungen ihre Vorstellungen zur Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit formuliert. In der Dialogkonferenz sollte es nun darum gehen, diese Vorstellungen zu diskutieren, Handlungsvorschläge zu entwickeln und verbindliche Vereinbarungen zu ihrer Erprobung zu treffen.

Die Vorbereitung durch das Wissenschaftsteam basierte auf dem Konzept der Dialogkonferenz von Gustavsen (1994), in der konkreten Planung unterstützte uns anfangs das schon im November 2006, d.h. noch vor der Dialogkonferenz ausgeschiedene Mitglied A (vgl. Protokoll WT 21.11.2006). Aufgrund seiner/ihrer Erfahrungen mit Aktionsforschungsprojekten empfahl WT A dem Wissenschaftsteam folgendes Vorgehen auf der Dialogkonferenz: Im Zentrum der Konferenz sollten der Erfahrungsaustausch und der Dialog zwischen den Praxisakteuren stehen; lange Vorträge wären zu unterlassen, das Dominanzverhalten einzelner Akteure zu unterbinden. Selbst Einführungen zu Beginn der Konferenz und Darstellungen der Ausgangssituation des Projekts durch die Wissenschaftler/innen seien kurz zu halten<sup>108</sup>, um Kontroversen mit der Folge einer leidigen Fehlersuche und der Frage nach Verantwortlichkeiten für Missstände zu vermeiden (vgl. Gustavsen 1994: 69). „Die Konferenz darf nicht zu kopflastig werden. Die Hauptpersonen sind die teilnehmenden Gewerkschafter, vor allem sie sollen zu Wort kommen. Die Hauptarbeit findet in den Arbeitsgruppen und den jeweils folgenden Plena statt [...]“ (WT A 03.12.2006). Alle Diskussionen müssten nach den Regeln des demokratischen Dialogs geführt werden; die Regeln sollten am Anfang der Konferenz kurz vorgestellt und an alle Beteiligten verteilt werden. Den Akteuren stehe es frei, die Regeln aufgrund ihrer Erfahrungen in der späteren Gruppenarbeit zu ändern und ihre Veränderungen dann im Plenum zu begründen (vgl. ebd.). Während der Dialogkonferenz sei das wissenschaftliche Wissen noch nicht gefragt. Die Hauptaufgabe der Wissenschaftler/innen bestehe darin, mit „Erfahrung [...] und [...] Geschick, einen Raum für Dialoge zu gestalten und Dialoge zwischen den Akteuren aus der gewerkschaftlichen Praxis zu ermöglichen“ (WT A 22.01.2007). Zudem hätten sie darauf zu achten, dass die von den Akteuren zu bestimm-

---

<sup>108</sup> Die Darstellung der Ausgangssituation anhand der Interviewergebnisse konnte zu Beginn der Dialogkonferenz kurz gehalten werden, weil den Teilnehmer/innen die Probleme ihrer Alltagsarbeit bekannt sind, auch wenn sie sie aus unterschiedlicher Perspektive betrachten und bewerten. Im Verlauf des Projekts werden die Alltagsprobleme noch genügend zum Ausdruck kommen (vgl. Fricke, W. 2005).

menden Handlungsziele des Projekts den zentralen Problemfeldern der Verwaltungsstellenarbeit entstammen; diese müssten realistisch und attraktiv sein, also erreichbar erscheinen und geeignet, die Situation der teilnehmenden Akteure tatsächlich zu verbessern. Alle teilnehmenden Akteure müssten zudem bereit sein, Zeit und Kraft für die Weiterarbeit nach der Dialogkonferenz aufzubringen, ebenso benötigten sie die Fähigkeit und Offenheit, Dialoge zu führen bzw. einzuüben. Die Themenschwerpunkte und die Ziele zur Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit würden auf der Konferenz ausschließlich von den Praxisakteuren selbst formuliert und vereinbart. Im Verlauf der Arbeit könnten sie von ihnen erweitert werden (vgl. WT A 03.12.2006).

Auf welche Themen sich die Akteure in der Dialogkonferenz letztlich einigen, sei von Seiten der Wissenschaft nicht zu beeinflussen, sehr wohl aber vorzubereiten. Mögliche Entwicklungslinien des Projekts sollten im Wissenschaftsteam vorab diskutiert werden, für die Konferenz aber offen bleiben: „Offenheit der Dialoge heißt nicht, dass die Wissenschaftler sich keine Vorstellung davon machen, was sie nach der vorausgegangenen Befragung, d.h. aus ihrer Kenntnis der allgemeinen und der spezifischen Bremer Situation, für [wichtige und] bearbeitbar[e] [Gestaltungsziele] halten“ (ebd.). Zu dieser Vorbereitung gehöre auch die Unterscheidung, welche Projektvorhaben sich aufgrund von betrieblichen oder organisationspolitischen Rahmenbedingungen einer direkten Einflussnahme durch die Akteure entziehen und welche Projektziele kurz-, mittel- oder langfristig erreichbar erscheinen. Hier empfehle sich, sowohl bei der Festlegung der inhaltlichen Schwerpunkte auf der Konferenz wie auch bei der Planung der Weiterarbeit nach der Konferenz jene Themen in den Mittelpunkt der Diskussion zu stellen, an denen sich relativ schnell eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen den ehrenamtlichen Funktionären und der Verwaltungsstelle einüben lasse (vgl. ebd.) Vor allem für Projektvorhaben, deren Erfolge eng an die Veränderung subjektiver Einstellungen der Akteure gebunden sind, z.B. bezogen auf den Abbau von Misserfolgsorientierung oder die Bereitschaft zum offenen Dialog, seien frühzeitige Erfahrungen gemeinsam vereinbarter Aktionen und gemeinsam erreichter Ziele eine wichtige Grundlage (vgl. WT A 19.11.2006). Die Früchte einer solch intensiven Vorbereitung durch das Wissenschaftsteam würden sich am Ende der Dialogkonferenz in einem verbindlichen, mit realistischen Entwicklungszielen und konkreten Veränderungsschritten vereinbarten Aktionsplan zeigen. Nur unter dieser Voraussetzung ließe sich nach der Dialogkonferenz eine Entwicklung in Gang bringen, die ein „aktionsvermitteltes Lernen“ im Projekt ermögliche (Gustavsen 1994: 63) und die Gefahr

mindere, sich in theoretischen Diskussionen oder abstrakten Strategieplanungen zu verlieren (vgl. WT A 19.11.2006).

#### **4.1.1 Das Konzept der ersten Dialogkonferenz**

Mit der Leitung der Verwaltungsstelle herrschte Einvernehmen darüber, dass alle Hauptamtlichen, sprich die politischen Sekretäre/innen und die Verwaltungsangestellten, sowie eine größere Anzahl von Funktionären aus den Betrieben an der Konferenz teilnehmen sollten. Alle Beteiligten erhielten frühzeitig von der Verwaltungsstellenleitung eine Einladung<sup>109</sup>, in der es hieß: „Der geplante Entwicklungsprozess wird nicht von externen Experten entworfen und gesteuert. Vielmehr sollen Eure Fragestellungen und Probleme aus Eurem betrieblichen, ehrenamtlichen und hauptamtlichen Alltag diesen bestimmen. Gemeinsam werden wir die tägliche Arbeit in den Betrieben und in der Verwaltungsstelle bilanzieren und aus unseren Erfahrungen neue Handlungsmöglichkeiten für die zukünftige Gewerkschaftsarbeit entwickeln“ (Einladung DK I 2007). Um mögliche Vorbehalte unter den Hauptamtlichen abzubauen, informierte das Wissenschaftsteam die Beschäftigten der Verwaltungsstelle im Vorfeld über das Konzept des Projekts und über den Stand der Vorbereitungen (vgl. Protokoll Vst. 12.12.2006). Im Zuge dieser Diskussion wurde auch die Forderung der Wissenschaftler/innen nach einer Vor-Ort-Person erörtert. Diese sollte als Ansprechpartner/in für die beteiligten Akteure fungieren; sie sollte unter den verschiedenen Akteursgruppen Ansehen und Respekt besitzen, über soziale Kompetenzen verfügen, Prozesse erkennen, in ihrer Wirkung einschätzen, fördern und vernetzen können. Das Wissenschaftsteam veranschlagte für diese Aufgabenstellung eine Wochenarbeitszeit von 8 bis 10 Stunden. Durch einen krankheitsbedingten personellen Engpass schien es der Verwaltungsstelle jedoch nicht möglich, eine/n Hauptamtliche/n zur Erfüllung dieser operativen und koordinierenden Aufgaben für die Dauer der Projektlaufzeit freizustellen. Man einigte sich stattdessen auf die Bildung eines Vor-Ort-Teams, bestehend aus je einer Person aus dem Kreis der Hauptamtlichen und der ehrenamtlichen Funktionäre, das seine Arbeit nach der Dialogkonferenz beginnen sollte (vgl. ebd.). Eben-

---

<sup>109</sup> Die Einladung zur Konferenz trug den Titel „Alltag im Umbruch – Dialog zur Zukunft der Gewerkschaftsarbeit vor Ort“. Darin wurde das Projekt als „Beginn eines erneuerten Dialogs zwischen haupt- und ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen“ angekündigt, um „die bestehende Gewerkschaftsarbeit der IG Metall Bremen stärker an den Anforderungen der ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen und der Gewerkschaftsmitglieder auszurichten“ (Einladung DK I 2007).



so wurde beschlossen, den Auftakt der Konferenz mit der Darstellung der Interviewergebnisse zu beginnen. Dies entspräche nicht nur der berechtigten Erwartung der Teilnehmenden zu erfahren, zu welchen Ergebnissen die Interviews geführt haben, sondern führe auch dazu, dass sich die einzelnen Gruppen „mit ihren Positionen und Vorschlägen ernst genommen und motiviert fühlen, an dem Prozess weiter mitzuarbeiten“ (ebd.). In einem Interview kurz vor der Dialogkonferenz erweiterte der Erste Bevollmächtigte die Bedeutung der Interviewergebnisse für die Konferenz um einen weiteren Aspekt. Es müsse in der Darstellung gelingen, „die Konturen der Probleme [in der Zusammenarbeit] sichtbar werden zu lassen, ohne bei den Beteiligten eine Verteidigungshaltung zu provozieren“ (Interview 1.BV 08.02.2007). Aufgrund der vorherrschenden Gesprächskultur, in der die Haupt- wie Ehrenamtlichen dazu neigen, Konflikte untereinander nur „durch die Blume vor[zu]tragen“ (ebd.), wäre es für das Gelingen des Projekts zentral, dass die Beteiligten darin unterstützt werden, neue Formen der Kommunikation zu entwickeln, um ihre Kontroversen konstruktiv auszutragen (vgl. ebd.). Desweiteren wies der Erste Bevollmächtigte darauf hin, dass einige wichtige ehrenamtliche Funktionäre, insbesondere Betriebsratsvorsitzende aus Großbetrieben, aufgrund ihrer betrieblichen Verpflichtungen<sup>110</sup> ihre Teilnahme nicht zusagen konnten. Dieses Ergebnis sei zwar ernüchternd, verdeutliche aber „das Problem der Dominanz betrieblicher Anliegen in der Alltagsarbeit der Verwaltungsstelle“ (ebd.). Hier erwartete der Bevollmächtigte vom Wissenschaftsteam Lösungsvorschläge, wie die fehlenden Akteure auch zu späteren Zeitpunkten noch in den Projektprozess aktiv einbezogen werden können (vgl. ebd.).

Auf der Grundlage dieser Absprachen vertieften das Wissenschaftsteam und ich unsere Überlegungen zur inhaltlichen und methodischen Gestaltung der ersten Dialogkonferenz. In mehreren Arbeitstreffen und einer ganztägigen Klausurtagung entwickelten wir einen Ablaufplan für die erste Dialogkonferenz und stimmten diesen mit der Verwaltungsstellenleitung ab. Da der Verlauf der Konferenz in wesentlichen Punkten vom Konzept und sogar der konkreten Planung abwich, werden nachfolgend beide Prozesse getrennt voneinander dargestellt.

---

<sup>110</sup> Der Termin der Dialogkonferenz überschneidet sich unter anderem mit Konzernbetriebsratssitzungen und betrieblichen Aktionen (vgl. Dokumentation DK I 2007).

## 4.1.2 Die Planung der ersten Dialogkonferenz

Der Planung nach beginnt die Dialogkonferenz mit einer Begrüßung des Ersten Bevollmächtigten, gefolgt von einer Vorstellung der Wissenschaftler/innen; in beiden Beiträgen sollte die Frage nach der Intention des Projekts im Vordergrund stehen (vgl. Protokoll WT 11.12.2006). Danach wären anhand ausgewählter Themenbereiche zentrale Ergebnisse der Interviews vorzustellen und mit Zitaten der Befragten zu unterlegen. Im Anschluss würde das Wissenschaftsteam Ziel und Zweck der Konferenz, das Wechselspiel von Arbeitsgruppen und Plenum sowie die Regeln des demokratischen Dialogs erläutern. Diese Einführungsphase sollte aus Zeit- und Effektivitätsgründen kurz gehalten werden, um dann in den Arbeitsgruppen zügig zur Entwicklung von Vorschlägen für die zukünftige Gestaltung der Gewerkschaftsarbeit zu kommen. In Anbetracht der Heterogenität der Anforderungen und Interessenlagen der betrieblichen Funktionäre einigte sich das Wissenschaftsteam darauf, diese Akteursgruppe nach Betriebsgrößen zu unterteilen. So würden sich in der ersten und zweiten Projektphase die betrieblichen Funktionäre in eine Arbeitsgruppe für Großbetriebe und eine zweite für Klein- und Mittelbetriebe aufteilen, damit die verschiedenen Vorstellungen gleichberechtigt in den Diskussionsprozess einfließen können (vgl. Protokoll WT 30.12.2006). Zur Rolle der Wissenschaftler/innen in der Dialogkonferenz gab es anfangs eine Kontroverse. Die Mehrheit der Wissenschaftler/innen plädierte für eine sogenannte „stille“ Teilnahme an den Arbeitsgruppen, um die Diskussionen der Praxisakteure mit zu verfolgen, in den Plenumsphasen wollte man dann die Rolle der Moderation übernehmen. Diesem Vorschlag stand zum einen die Befürchtung entgegen, eine „stille“ Anwesenheit in den Arbeitsgruppen könnte die Akteure in ihrer freien Diskussion hemmen (vgl. Protokoll WT 11.12.2006). Zum anderen hatte das ausgeschiedene Wissenschaftsteammitglied A wiederholt darauf hingewiesen, dass die Hauptaufgabe der Wissenschaftler/innen in der Ermöglichung von sachbezogenen Dialogen und der Lenkung der Diskussionen hin zu den als wichtig erkannten Themen und Veränderungsmöglichkeiten bestehe, nicht aber in einer nur formalen Moderation. Dafür müsste das Wissenschaftsteam gerade in den Zeiten, in denen die Arbeitsgruppen tagten, eine konzentrierte Arbeit leisten, sprich den aktuellen Stand der Konferenz reflektieren und das jeweils nächste Plenum inhaltlich vorbereiten. Diese Anforderung von Aktionsforschung bereits in der Vorbereitung nicht zu berücksichtigen, so die Einschätzung, werde zu einer Fehlsteuerung der Konferenz führen (vgl. Beitrag WT A 31.01.2007). Am Ende einigten das Wissenschaftsteam und ich uns – abweichend vom Rat des ausgeschiedenen Mit-

glieds A – auf den Kompromiss, zu den ersten beiden Projektschritten eine eigene Arbeitsgruppe zu bilden, zum einen, um unsere gleichberechtigte Stellung im Projekt zu unterstreichen, zum anderen, um die Zeit zu nutzen, uns über den Stand der Konferenz auszutauschen. Erst in der letzten Arbeitsgruppenphase, wenn die Praxisakteure Lösungs-ideen entwickeln und Entwicklungsziele vereinbaren, wollten wir uns auf die einzelnen Arbeitsgruppen aufteilen und insbesondere den Prozess der weiterführenden Vereinbarungen moderieren (vgl. Protokoll WT 11.12.2006).

Nach der Einführungsphase würde die Dialogkonferenz von drei nacheinander durchzuführenden Arbeitsgruppenphasen bestimmt:

- In der **ersten Arbeitsgruppenphase** sollte herausgearbeitet werden, was die beteiligten Akteure überhaupt verändern wollen und was sie von dem Organisationsentwicklungsprojekt erwarten. In homogenen Arbeitsgruppen sollten die Akteure ihre Erfahrungen austauschen, Problemstellungen und Themenvorschläge für die zukünftige Gestaltung der Gewerkschaftsarbeit diskutieren (vgl. Beitrag WT A 05.12.2006). Die Fragestellung für die erste Arbeitsgruppenphase lautete dem entsprechend: *Was habt Ihr für Erwartungen, Wünsche und Anforderungen an die Arbeit der IG Metall in Bremen? Wie sollte die Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Funktionären, zwischen Verwaltungsstelle und Betrieben gestaltet werden?* Ausdrücklich sollte das Wissenschaftsteam vorgeben, dass bei der Formulierung von Erwartungen mögliche Widerstände zunächst ausgeblendet werden sollten.
- Die **zweite Arbeitsgruppenphase** sollte der Klärung und Diskussion der Schwierigkeiten und Barrieren dienen, die eine Realisierung der vorliegenden Veränderungsvorschläge behindern könnten. Die beteiligten Akteure müssten sich vor allem mit den Hindernissen auseinandersetzen, die ihrer Meinung nach der Realisierung der von den jeweils anderen Akteursgruppen formulierten Handlungsziele entgegenstehen. Die Fragestellung dieser Arbeitsgruppenphase lautete dem entsprechend: *Welche Hemmnisse und Widerstände stellen sich der Umsetzung der Vorschläge entgegen? Woran fehlt es?* Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen sind dann im Plenum vorzutragen und gemeinsame Entwicklungsziele zu vereinbaren.

- In der **dritten Arbeitsgruppenphase** sollten die Praxisakteure nun in gemischten Arbeitsgruppen (Lösungs-)Wege zur Realisierung der vereinbarten Entwicklungsziele und zur Überwindung der bestehenden Hindernisse entwickeln. Der Schwerpunkt müsste auf der Diskussion möglicher Handlungsschritte liegen. Für diese Arbeitsgruppenphase sollte die Fragestellung lauten: *„Was müssen wir tun, damit die Anforderungen an die Arbeit der IG Metall Verwaltungsstelle und an die ehrenamtlichen Funktionäre auch verwirklicht werden?“* Am Ende der dritten Arbeitsgruppenphase wären von den Praxisakteuren verbindliche Vereinbarungen über einen Entwicklungs- und konkreten Handlungsplan zu treffen; in diesen Vereinbarungen sollte deutlich werden, was die Akteure tun wollen und können, um die Realisierung ihrer Vorstellungen „in Kenntnis der Schwierigkeiten und Widerstände in Angriff zu nehmen“ (ebd.).

Nach jeder Arbeitsgruppe würden **Plenumsphasen** der Vorstellung der Ergebnisse dienen, wobei die Haupt(diskussions)arbeit in den Arbeitsgruppen erfolgen muss. Daher dürften die Zusammenfassungen in den Zwischenplenen nicht zu ausführlich ausfallen; im Idealfall sollte sich der Austausch auf Verständnisfragen und Anmerkungen beschränken (vgl. Protokoll WT 11.12.2006). Eine Ausnahme bilde das letzte Plenum. Da davon auszugehen ist, dass die Arbeitsgruppen unterschiedliche Handlungsvorschläge unterbreiten, müssten die Teilnehmenden die Aktionspläne in dieser Plenumsphase ausführlich diskutieren, um den späteren Vereinbarungen auch zustimmen zu können (vgl. Beitrag WT A 05.12.2006). Die **Form der Weiterarbeit** an den vereinbarten Themenkomplexen ließe sich erst nach der Dialogkonferenz in ihren Einzelheiten festlegen. Denkbar wären verschiedene Varianten, z.B. kontinuierlich tagende Arbeitsgruppen, Aufträge an die Verwaltungsstelle, weitere Dialogkonferenzen oder veränderte Formen der Ausschussarbeit. Diese Entscheidung sei aber abhängig von der „zeitliche(n) Dimension der Mitarbeit der haupt- ebenso wie der ehrenamtlichen Kollegen/innen, (sie) wird sich erst aus der Dynamik der Konferenz und der daraus folgenden Motivation der Teilnehmer/innen ergeben. [...] Mit der Begleitung des Folgeprozesses durch die Wissenschaftler/innen [...] (könnte) in jedem Fall gerechnet werden“ (Protokoll Vst. 12.12.2006).

### 4.1.3 Der Ablauf der ersten Dialogkonferenz

Die Dialogkonferenz fand am 09. Februar 2007 mit 38 Teilnehmenden statt: 4 politische Sekretäre/innen, 2 Bevollmächtigte, 6 Verwaltungsangestellte, 5 Funktionäre aus Großbetrieben, 10 Funktionäre aus Klein- und Mittelbetrieben, 5 ehrenamtliche Funktionäre ohne betriebliche Anbindung aus der Personengruppen- und Arbeitskreisarbeit, 3 Wissenschaftler/innen und ich in meiner Funktion als teilnehmende Beobachterin.

Aufgrund eines Schneechaos begann die Konferenz erst mit über einer Stunde Verspätung, was den zeitlichen Ablaufplan erheblich durcheinander brachte. Um in den Arbeitsgruppen die Zeit für gemeinsame Dialoge nicht noch stärker begrenzen zu müssen, verständigte sich das Wissenschaftsteam darauf, die erste und zweite Projektphase zu einem Arbeitsschritt zusammenzufassen.<sup>111</sup> Daraus ergab sich folgender Konferenzablauf:

#### **Begrüßung und Einführung in die Dialogkonferenz**

- Ergebnisse der Befragungen / Einführung in die Arbeitsgruppen

#### **Erste Arbeitsgruppenphase (homogene Arbeitsgruppen; 1 ¼ Stunde)**

- Wie wünschen wir uns die Arbeit der IG Metall Bremen?
- Was können wir als Betriebsräte, Vertrauensleute, politische Sekretäre/innen, Verwaltungsangestellte, Vertreter/innen von Personengruppen tun, um sie zu verbessern?
- Auf welche Schwierigkeiten und Hindernisse stoßen wir dabei?

#### **Erstes Plenum (1 ½ Stunde)**

- Vorstellung der Ergebnisse der Gruppenarbeit. Diskussion und Bewertung der Vorschläge nach Bedeutung und Praktikabilität. Auswahl der wichtigsten Vorschläge

#### **Zweite Arbeitsgruppenphase (gemischte Gruppen, 1 ¼ Stunde)**

- Die vier wichtigsten Vorschläge und Aktivitäten werden in vier themenspezifische Arbeitsgruppen unter der Fragestellung behandelt:
- Was können wir gemeinsam tun, um das gewählte Thema zu bearbeiten und damit die Arbeit der IG Metall in Bremen auf betrieblicher Ebene und in der Verwaltungsstelle voranzubringen?

#### **Zweites Plenum (1 Stunde)**

- Vorstellung der Arbeitsvorhaben und Diskussion. Aufnahme neuer Anregungen.
- Vereinbarung über die Weiterarbeit nach der Dialogkonferenz

Nach der Begrüßung und Einführung in die Dialogkonferenz und der Darstellung der Interviewergebnisse wurde die erste Arbeitsgruppenphase eingeleitet. In personengruppen-

---

<sup>111</sup> Wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird, erwies sich dies als folgenschwerer Fehler.

bezogenen Arbeitsgruppen bestand die erste Aufgabe der Akteure darin, maximal drei Vorschläge zur Verbesserung der Verwaltungsstellenarbeit herauszuarbeiten, notwendige eigene Aktivitäten dafür zu benennen und die Schwierigkeiten zu diskutieren, die einer Verwirklichung der Vorschläge im Wege stehen könnten. Zu Beginn bestimmten die Arbeitsgruppenteilnehmer/innen aus ihrem Kreis eine Person zur Leitung der Diskussion; sie sollte darauf achten, dass die Regeln des demokratischen Dialogs eingehalten werden. Eine andere Person wurde als Sprecherin der Arbeitsgruppe benannt, um die Ergebnisse der Gruppe auf Karten festzuhalten und später im Plenum vorzutragen. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse und Verabredungen der Dialogkonferenz dargestellt, wie sie die Teilnehmer/innen in die Plena einbrachten (vgl. Dokumentation DK I 2007).

#### **Politische Sekretäre/innen / Bevollmächtigte**

- Verbesserung der Teamarbeit innerhalb der Verwaltungsstelle mit realistischen, verbindlichen und einhaltbaren Absprachen
  - Verbesserung und Intensivierung des Kontakts zu und zwischen den Betriebsräten, Altbewährtes (z.B. den Arbeitskreis Betriebsräte) beibehalten, Neues (z.B. die Einführung von Projektarbeit) ausprobieren
  - Entwicklung eines politischen Selbstverständnisses (in) der Verwaltungsstelle unter Einbeziehung der betrieblichen und ehrenamtlichen Funktionäre, z.B. durch vierteljährlich offene Diskussionsforen zu ausgewählten Themen
- Die **Schwierigkeiten** zur Verwirklichung dieser Vorschläge sahen die politischen Sekretäre/innen und Bevollmächtigten in der zunehmenden Diskrepanz zwischen den von ihnen zu bearbeitenden Aufgaben und den ständig steigenden Anforderungen an ihre Arbeit.

#### **Verwaltungsangestellte**

- Verbesserung der Betreuung ratsuchender Gewerkschaftsmitglieder und Funktionäre durch mehr Büropräsenz der politischen Sekretäre/innen
  - Verbesserung der Informationsweitergabe über die laufende Arbeit durch die politischen Sekretäre/innen; Teilnahme der Verwaltungsangestellten an der wöchentlich stattfindenden Arbeitsbesprechung
  - Mehr Wertschätzung im Umgangston der politischen Sekretäre/innen, aber auch der ehrenamtlichen Funktionäre, gegenüber den Verwaltungsangestellten (Unklar blieb, auf welche Gründe die Verwaltungsangestellten Situationen mangelnder Wertschätzung zurückführen und wie sie darauf reagieren)
- Die **Schwierigkeiten** zur Verwirklichung dieser Vorschläge sahen die Verwaltungsangestellten in dem Zeitmangel, der ungeplanten Arbeitsweise und dem wenig wertschätzenden Umgangsstil der politischen Sekretäre/innen (vgl. ebd.).

#### **Funktionäre aus Großbetrieben**

- Verbesserung der Gesprächskultur in der Verwaltungsstelle im Sinne einer ehrlichen und realistischen Kommunikation zwischen den Betrieben sowie zwischen Betrieben und Verwaltungsstelle, die auch Schwächen zulässt (Der Begriff „Schwäche“ kann hier sowohl im Sinne von Fehlern durch Akteure wie auch als Mängel in Arbeitsergebnissen interpretiert werden; dies wurde im Plenum nicht genauer

definiert)

- Pragmatische und basisorientierte Arbeitsweise der Verwaltungsstelle im Sinne einer stärkeren Ausrichtung auf betriebspezifische Probleme und neue Vertretungs- und Umgangsstile; stärkere Einbeziehung der betrieblichen Akteure in die Arbeit der Verwaltungsstelle; deutlichere Hervorhebung des politischen Charakters der Arbeit
  - Mehr transparente, nachhaltige und ergebnisorientierte Vorgaben von Seiten der Verwaltungsstelle für die betriebliche Arbeit; Dranbleiben an Kernthemen; stärkeres Einfordern von Ergebnissen gegenüber den betrieblichen Funktionären
- Die **Schwierigkeiten** sahen die Funktionäre der Großbetriebe vor allem in der Fülle der Themen, die bearbeitet werden müssten und in der immer geringer werdenden Anzahl aktiver Akteure. Insgesamt gebe es zu wenig „echte Beteiligungsmöglichkeiten“ für einfache Gewerkschaftsmitglieder. (Der Begriff „echte Beteiligungsmöglichkeiten“ und das dahinterstehende Problemverständnis der Akteure wurde im Plenum nicht erklärt, vom Wissenschaftsteam oder sonstigen Teilnehmern/innen auch nicht erfragt)

Die eingespielten Arbeits- und Verhaltensweisen sind zu wenig reflektiert, lassen keine Schwächen zu, fördern die Ignoranz gegenüber Anderen und die Einteilung zwischen wichtigen und unwichtigen Betrieben (Wie diese Ignoranz wahrgenommen wird und welche Gründe für die Einteilung in „wichtige und unwichtige Betriebe“ gesehen werden, wurde im Plenum nicht hinterfragt)

### **Ehrenamtliche aus Personengruppen / Arbeitskreisen**

- Offener, gleichberechtigter und wertschätzender Umgang von Seiten der politischen Sekretäre/innen und der betrieblichen Funktionäre; Einrichtung von Strukturen der außerbetrieblichen Gewerkschaftsarbeit
  - Stärkere Nutzung der ehrenamtlichen Kompetenzen für die Arbeit der Verwaltungsstelle und der Betriebe, z.B. Einbeziehung des Erwerbslosenarbeitskreises bei der Bewältigung der persönlichen Folgen von Entlassungen.
  - Belebung des Austauschs und der gegenseitigen Unterstützung zwischen Ehrenamtlichen, Verwaltungsstelle und Betrieben, z.B. durch mehr öffentliche Präsenz der ehrenamtlichen Aktivitäten in der Arbeit der Verwaltungsstelle und mehr Zugang zur internen Kommunikation
- Als **Schwierigkeit** sahen die Ehrenamtlichen vor allem die mangelnde Anerkennung der Aktiven außerhalb der Betriebe und die geringe Nutzung ihrer Kompetenzen durch die Betriebsräte, sowie die fehlende Kommunikation und die mangelhafte Ausstattung ihrer Arbeit in der Verwaltungsstelle.

### **Wissenschaftsteam**

- Mehr öffentliche Präsenz der IG Metall Bremen in den Medien, in der Politik und in der Mitgliedschaft
  - Stärkere Organisation des Austausches der Betriebe untereinander (von Informationen, Erfahrungen, Rat und Hilfe) durch die Verwaltungsstelle
  - Das Gewerkschaftshaus und die Verwaltungsstelle zugänglich, erreichbar und einladender gestalten
- Als **Schwierigkeiten** sahen die Wissenschaftler/innen die Scheu der Praxisakteure vor einer damit verbundenen (gegenseitigen) Öffnung im Dialog, den notorischen Zeit- und Ressourcenmangel und das teilweise vorherrschende instrumentelle Verständnis von Gewerkschaftsarbeit, in dem Spaß, Genuss und Kultur keinen Raum hätten.

Nach der Vorstellung der Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum ordnete das Wissenschaftsteam die verschiedenen Veränderungsvorschläge Themenschwerpunkten zu. Im Anschluss erfolgte eine Abstimmung, für die alle Teilnehmenden vier Punkte erhielten, die sie an die Schwerpunkthemen, die sie für die wichtigsten hielten, vergeben konnten; Mehrfachbepunktungen, auch Enthaltungen waren möglich. Von 152 verfügbaren Punkten wurden 147 Punkte vergeben.

### **Abstimmungsergebnis**

**Verbesserung des Umgangs miteinander (Wertschätzung) und Entwicklung einer demokratischen Gesprächskultur** (32 Punkte)

**Öffentliche Präsenz der IGM in den Medien, der Politik und bei den Mitgliedern:** Außenbild der IG Metall, innere und äußere Kommunikation (25 Punkte)

**Verbesserung der Kommunikation zwischen den Betrieben und mit der Verwaltungsstelle:** Austausch zwischen und mit den Betrieben durch die Verwaltungsstelle organisieren (21 Punkte)

**Gewerkschaftshaus und Verwaltungsstelle einladend und erreichbar gestalten** (14 Punkte)

**Politische Schwerpunkte in den Betrieben verankern** (13 Punkte)

**Ergebnisse einfordern, dranbleiben** (12 Punkte)

**Nutzung von ehrenamtlichen Potenzialen** (10 Punkte)

**Erhöhung der Büropräsenz der politischen Sekretäre/innen:** für Mitglieder, Funktionäre und Verwaltungsangestellte (8 Punkte)

**Neue Formen der Kommunikation und Entscheidungsfindung:** Projektarbeit und strukturiertes Arbeiten (6 Punkte)

**Mehr Informationen durch Sekretäre über wichtige betriebliche Belange/Aktivitäten** (6 Punkte)

Nach der Abstimmung wurden die vier Schwerpunkte mit dem meisten Zuspruch zu den Kernthemen erklärt, an denen nach der Dialogkonferenz in Arbeitsgruppen weitergearbeitet werden soll. Das Abstimmungsergebnis galt nicht als abschließend interpretiert, vielmehr „sollten minderheitlich gebliebene Vorschläge bei der Ausarbeitung der Mehrheitsvorschläge möglichst mit berücksichtigt werden“ (ebd.). So sollte beispielsweise das mit einer Stimme unterlegene Thema „Politische Schwerpunkte in den Betrieben verankern“ der Arbeitsgruppe III zugeordnet werden, während das Thema „Ergebnisse einfordern – dranbleiben“ und die Forderung zur selbstkritischen Überprüfung der Gesprächskultur zur Arbeitsaufgabe aller Arbeitsgruppen erklärt wurden.



Anschließend teilten sich die Beteiligten auf die vier Arbeitsgruppen auf, diskutierten die Frage, was getan werden muss, um das gewählte Thema zu bearbeiten und entwickelten Ideen und Vorschläge einer möglichen Realisierung der Aufgaben. Diese Ergebnisse trugen sie im Plenum vor:

**Arbeitsgruppe I:  
Verbesserung des Umgangs miteinander (Wertschätzung) und Entwicklung einer demokratischen Gesprächskultur**

Teilnehmer/innen:

1 betriebliche/r Funktionär/in, 2 Ehrenamtliche/r, 4 Verwaltungsangestellte, 1 Bevollmächtigte/r

Da Wertschätzung viel mit dem zwischenmenschlichen Umgang im Arbeitsalltag, aber auch in den Gremien, z.B. der Delegiertenversammlung zu tun hat, ergab sich als erste Anregung, Regeln für den Umgang miteinander aufzustellen. Das soll auf der (nächsten) Klausurtagung der Verwaltungsstelle geschehen. Eine weitere Anregung ging dahin, regelmäßig in der regionalen Beilage der IG Metall-Zeitung, aber auch auf der Delegiertenversammlung einzelne Initiativen, Arbeitskreise, Personen in einer lebendigen Darstellung herauszustellen, um so öffentlich Wertschätzung für Leistungen der Ehrenamtlichen zu bekunden. Auch könnten sich Ortsvorstandsmitglieder regelmäßig um einzelne Arbeitskreise kümmern und Unterstützung leisten, es könnte gemeinsame Sitzungen des Ortsvorstands mit einzelnen Arbeitskreisen geben.

Was die Umgestaltung der Delegiertenversammlung betrifft, so wäre als erster Schritt zunächst einmal der schlechte Umgang miteinander öffentlich zu thematisieren, der fehlende Respekt vor den Argumenten der Anderen, die unproduktive Konfrontation der Gruppen, das „Einander-nicht-Zuhören“. In einem zweiten Schritt könnten die, die sich in der Delegiertenversammlung ständig „anmachen“, in einem Arbeitskreis zusammen gebracht werden, bei dem es darum ginge, die Regeln des demokratischen Dialogs zu lernen und die Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen wahrzunehmen und zu respektieren. Hier hätte das Präsidium der Delegiertenversammlung eine wichtige Rolle. Als konkreter Vorschlag zu einer Umgestaltung der Delegiertenversammlung ergab sich daraus die Idee einer Fragebogenaktion, die die Erwartungen der Delegierten an die Versammlung mit dem Ziel eines besseren Umgangs miteinander ermitteln soll: „Wie kann die Delegiertenversammlung wieder Spaß machen?“ „Wie kann man etwas mitnehmen [...]?“ (Auszug aus der Dokumentation DK I 2007).

**Arbeitsgruppe II:  
Öffentliche Präsenz der IG Metall in den Medien, der Politik und bei den Mitgliedern**

Teilnehmer/innen:

3 betriebliche Funktionäre, 1 Ehrenamtliche/r, 2 politische Sekretäre/innen, 1 Wissenschaftler/in

„Es wird eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich der Verbesserung des Außenbildes der IG Metall in den Medien, der Politik und bei den Mitgliedern widmet. Die AG hat bereits eine große Zahl von möglichen öffentlichen Betätigungsfeldern identifiziert, auf denen die IG Metall Bremen öffentlich nicht präsent ist, aber die Kapazität hätte [...], z.B. Sozialversicherungsbeisitzer/innen, ehrenamtliche Arbeitsrichter, Schulen, Kirchen usw. Ehe jedoch auf eine Konkretisierung solcher Schritte zugegangen werden kann, bedarf es der Herausarbeitung eines politischen Selbstverständnisses für das eigene öffentliche Erscheinungsbild und eines Leitbildes der Bremer IG Metall. Sowohl das politische Selbstverständnis als auch das Leitbild müssten auf die ganz spezifische Situation der Bremer IG Metall, betriebliche Problemzonen und die Lebensqualität der hiesigen (Noch-nicht-) Mitglieder zugeschnitten sein – beide müssten daher auch in einem beteiligungsorientierten Verfahren gewonnen werden.

Auf der Grundlage dieser Vorarbeit können dann systematisch in den angedachten Bereichen öffentliche

Betätigungen, die den eigenen Interessen und Kompetenzen Rechnung tragen und auf Medien, Politik und Mitglieder gerichtet sind, entfaltet werden. In einem ersten Schritt wird die Arbeitsgruppe die schon vorhandenen Ansätze der Herausarbeitung eines politischen Selbstverständnisses und eines Leitbildes [...] sammeln und die Schwierigkeiten bei der Realisierung eines verbesserten Bildes in der Öffentlichkeit reflektieren, um dann den Arbeitsplan für die beteiligungsorientierte Herausarbeitung von politischem Selbstverständnis und Leitbild zu erstellen“ (Auszug aus der Dokumentation DK I 2007).

### **Arbeitsgruppe III: Verbesserung der Kommunikation zwischen den Betrieben und mit der Verwaltungsstelle**

Teilnehmer/innen:

6 betriebliche Funktionäre, 1 Ehrenamtliche/r, 1 Verwaltungsangestellte,  
2 politische Sekretäre/innen, 1 Bevollmächtigte/r, 1 Wissenschaftler/in

„Die Arbeitsgruppe will sich mit der Veränderung von Kommunikationsstrukturen in der IG Metall Bremen intensiver auseinandersetzen. Die bestehenden Austauschstrukturen der Verwaltungsstelle (VKL-Ausschuss und BR-Ausschuss) sollen zukünftig attraktiver gestalten werden. Dabei spielen die folgenden Fragen eine zentrale Rolle: Was soll mit dem Austausch bezweckt werden? Welche Ziele und Inhalte sollen verfolgt werden? Was benötigen die Betriebe an Austausch? Was die Verwaltungsstelle? Welche Aufgaben würden daraus der Verwaltungsstelle erwachsen? Welche bestehenden Informationen könnten effektiver zusammengefasst werden? Sollte der zukünftige Austausch stärker branchenspezifisch ausgerichtet sein? Gibt es ein Interesse an einem verstärkten Austausch zwischen den Großbetrieben? Wie stehen die verschiedenen Arbeitskreise in Kommunikation zueinander? Wie kann die AGA-Struktur<sup>112</sup> in diesem Austausch besser eingebunden werden. Weiterentwickelt werden soll die Idee, die Verwaltungsstelle als eine Art „Drehscheibe für Themen“ fungieren zu lassen, um die Betriebe branchen- oder themenspezifisch zusammenzuführen und damit ihre gewerkschaftliche Arbeit zu bündeln und zu forcieren.

Was die Umgestaltung der Delegiertenversammlung betrifft, so sollte hier eine andere Austauschkultur eingeführt werden, um die Kontakte zu intensivieren und das Wissen der betrieblichen Funktionäre über die Situation in anderen Betrieben zu erhöhen und damit die Delegiertenversammlung insgesamt wieder attraktiver und interessanter zu gestalten.

Auf dem nächsten Treffen sollen die Vorschläge für die Weiterarbeit genauer strukturiert werden. Der Kreis der Beteiligten sollte dabei offen gehalten werden. Alle Teilnehmenden werden hierzu in ihrem betrieblichen Umfeld werben“ (Auszug aus der Dokumentation DK I 2007).

---

<sup>112</sup> Seit Juli 2002 gibt es vom Vorstand der IG Metall eine neue Richtlinie über die Außerbetriebliche Gewerkschaftsarbeit (AGA). Diese Richtlinie „[...] gibt Empfehlungen für die über- und außerbetriebliche Arbeit der Ausschüsse und der anderen Arbeitsformen, in denen sich die unterschiedlichen Mitgliedergruppen zusammenfinden. Sie beschreibt mögliche Strukturen, in denen sich die über- und außerbetriebliche Gewerkschaftsarbeit als Ergänzung zur gewerkschaftlichen Betriebsarbeit vollziehen kann und zeigt Wege zu höherer Verbindlichkeit in dieser Arbeit auf“ (Auszug aus der Präambel). „Es werden in Verwaltungsstellen, Bezirken und beim Vorstand überbetriebliche Arbeitsstrukturen gebildet, die ergänzend zu den in der Satzung vorgesehenen allgemeinen Entscheidungsgremien den einzelnen Mitgliedergruppen Arbeits- und Diskussionsmöglichkeiten bieten“ (Auszug aus den allgemeinen Bestimmungen). „Der OV [Ortsvorstand] kann einen Arbeitskreis einrichten. Sollte die Wahl eines örtlichen Ausschusses nicht möglich sein, muss der OV einen Arbeitskreis bilden, wenn 5% der Mitglieder vor Ort diesen Mitgliedergruppen angehören und wenn sichergestellt ist, dass im Arbeitskreis Vertreter aus mind. sieben Betrieben mit BR mitarbeiten“ (Auszug aus Arbeit auf Verwaltungsstellenebene).

#### **Arbeitsgruppe IV: Gewerkschaftshaus und Verwaltungsstelle einladend und erreichbar gestalten**

Teilnehmer/innen:

2 betriebliche Funktionäre, 1 Ehrenamtliche/r, 1 politische/r Sekretäre/innen,

2 Verwaltungsangestellte, 1 Wissenschaftler/in

„Die Arbeitsgruppe wird sich an dem Leitbild: „Hier wird Ihnen geholfen“ statt „Hier werden Sie abgewimmelt“ orientieren. Dabei soll eine Vielzahl von Ideen, die in der Arbeitsgruppe geäußert wurden, weiterverfolgt werden. Demnach soll das Gewerkschaftshaus sein: Heimat / zu Hause; mit offenen Türen; Begegnungsstätte, die gemütlich und einladend ist, Café mit Mittagstisch auf der Galerie [...]; Foyer und Räume farbiger, unter anderem durch Aufhängen der (im Großformat) Symbole der im Haus vertretenen Gewerkschaften und Organisationen; durch farbiges Leitsystem (z.B. rot IGM, gelb DGB, grün verdi, etc.); kontinuierliche Ausstellungen [...], große Aktions- und Infotafel im Foyer für alle Mieter; gemeinsames PC-Terminal aller Gewerkschaften im Foyer mit Veranstaltungshinweisen, Links auf die Internetseiten der Gewerkschaften etc.; für Jugendliche attraktiv machen; Fahrradständer vor dem Haus; Klärung der Eigentümerstruktur [...], der Wünsche der anderen Gewerkschaften, der Vorstellungen zu Gewerkschaftshäusern im Turnaround- Projekt des DGB. Die Verwaltungsstelle sollte sein: Heimat/ zu Hause, mit offenen Türen, ohne Klingeln, wo man sich willkommen fühlt, mit einer deutlich sichtbaren Person als Empfang, vormittags und nachmittags geöffnet [...], Öffnungszeiten auch nach Feierabend für Kollegen/innen aus Betrieben, Büropräsenz der politischen Sekretäre/innen erhöhen, auf Anrufbeantworter immer aktuelle Sprüche und Handynummer für dringende Fragen, bessere Ausstattung der Erwerbslosenberatung“ (Auszug aus der Dokumentation DK I 2007).

Am Ende der Konferenz waren die Teilnehmenden einverstanden, zu den Themenschwerpunkten erneut zusammenzukommen und Arbeitsprogramme und Handlungspläne zu entwickeln. Jede Arbeitsgruppe wollte zudem über die Ausweitung der Gruppe um weitere Interessierte beraten. Nach einigen Monaten würde man dann erneut zusammenkommen, um sich über den Stand der Arbeit auszutauschen; ebenso sei nach einem Jahr eine zweite Dialogkonferenz durchzuführen, damit sich die Arbeitsgruppen nicht zu Einzelprojekten verselbständigen und der Gesamtzusammenhang des Entwicklungsprozesses nicht verloren geht.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Diese Verabredungen kamen erst nach einem abschließenden Redebeitrag des Ersten Bevollmächtigten zustande. Ein Mitglied des Wissenschaftsteams sah darin den Selbstverpflichtungscharakter der Vereinbarungen geschmälert; der Prozess sei an diesem Punkt deutlich hinter dem Anspruch der Dialogkonferenz zurückgeblieben (vgl. Beiratsbericht WT C 2007). Der Grund dafür läge zum einen in dem engen Zeitrahmen der Konferenz, zum anderen in der Kultur der Gewerkschaften. In ihrer hierarchischen Struktur scheint „der Modus „Anweisung/Befehl“ einen Modus „Vereinbarung/Selbstverpflichtung“ nicht einfach zuzulassen [...]“ (Beiratsbericht WT C 2007). Dies bedeute zwar nicht, in den Strukturen der Gewerkschaften könnten von den Akteuren keine Vereinbarungen mit Selbstverpflichtungscharakter getroffen werden, aber es verdeutlicht, dass derartige Vorhaben vom Wissenschaftsteam künftig mehr prozesshaft, nicht punktuell gedacht und herbeigeführt werden müssen“ (vgl. ebd.). Meiner Ansicht nach stellt der Selbstverpflichtungscharakter der Vereinbarungen kein gesondertes Problem im Projekt dar, denn Beteiligung braucht neben Verbindlichkeit eben auch (eine gute) Leitung. Sehr wohl richtig ist, dass die Zeit für diesen kompakten Prozess auf der Dialogkonferenz sehr knapp bemessen war, dennoch haben sich nach meiner Wahrnehmung

#### 4.1.4 Auswertung der ersten Projektphase

Der Beginn der ersten Dialogkonferenz lässt sich als gelungen beschreiben, denn mit Ausnahme der aus betrieblichen Gründen verhinderten Funktionäre waren alle durch die Interviews befragten Akteure anwesend. Dies zeigt, dass ihnen die Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit wichtig und wert war, Zeit und Engagement für das Vorhaben aufzubringen. Der Erste Bevollmächtigte würdigte dies in seinem Eröffnungsbeitrag<sup>114</sup> und offerierte das Projektvorhaben als Möglichkeit, die Diskussion in der Verwaltungsstelle „um den Stand der Organisation, um neue und alte Ziele, um Verbesserungen und Versäumnisse“ aufzunehmen und im Rahmen eines gemeinsamen Dialogs in „kritischen Bezug [...] zueinander“ zu treten (ebd.). Diese Erwartung schien auf allgemeine Zustimmung zu stoßen. Erkennen ließ sich dies an den Ergebnissen der ersten Arbeitsgruppenphase, in denen vor allem die politischen Sekretäre/innen und Bevollmächtigten, die Funktionäre aus Großbetrieben und die Ehrenamtlichen ihre Forderungen nach einer Intensivierung der Zusammenarbeit, der Verbesserung der Kommunikation sowie nach einem respektvolleren Umgang miteinander bekräftigten. Dem schlossen sich die Verwaltungsangestellten an, trugen ihre Forderung nach mehr Anerkennung ihrer Arbeit und ihrer Kompetenzen sogar deutlicher vor als noch in den Interviews. Nur die Ergebnisse der Arbeitsgruppe der Funktionäre aus Klein- und Mittelbetrieben blieben diesbezüglich hinter den Interviewergebnissen zurück, insbesondere ihre Forderung nach höheren personellen und finanziellen Zuwendungen seitens der Verwaltungsstelle zur Betreuung ihrer Betriebe und Branchen fand in den Vorschlägen der Arbeitsgruppe keine Erwähnung mehr.

Dagegen entsprachen die Vorschläge der Wissenschaftler/innen keinesfalls unserem damaligen Wissensstand über die aktuelle Situation, genaugenommen blieb unser Beitrag sogar hinter dem Problemverständnis der Praxisakteure zurück. Denn gerade weil der demokratische Dialog in der Aktionsforschung zentral ist und uns durch die Vorrecherche bekannt war, dass das Klima der Zusammenarbeit von fast allen Beteiligten als belastend

---

die Ehrenamtlichen weder in der Konferenz noch im späteren Projektprozess einer Anweisung z.B. des Bevollmächtigten unterworfen bzw. sich in der Situation eines Widerspruchs zwischen Anweisung und Selbstverpflichtung befunden.

<sup>114</sup> „Die Organisation ist nicht auf der Höhe der Zeit und nicht auf der Höhe ihrer Leistungsfähigkeit. Weder mit dem, was sie weiß und zur Kenntnis nimmt, noch mit der nicht ausgeschöpften intellektuellen Kapazität ihrer haupt- und ehrenamtlichen Möglichkeiten. [...] Wir haben Elemente der Erstarrung [...] in der Kommunikation, in der gegenseitigen Wahrnehmung, in der Reaktion. Aber ich bin davon überzeugt, die IG Metall in Bremen kann mehr, kann attraktiver werden. Nur sie kann es nicht ohne Beteiligung ihrer Träger – und das sind [...] die Funktionäre“ (Dokumentation DK I 2007).

empfunden wurde, hätten wir die Verbesserung der Gesprächskultur von Anfang an deutlicher in den Vordergrund der Diskussion und unseres Wirkens rücken müssen. Unter diesem Aspekt lassen sich an der Leitung und am Verlauf der Dialogkonferenz zentrale Kritikpunkte herausarbeiten. So hätte das Wissenschaftsteam bereits nach der Darstellung der Ergebnisse der ersten Arbeitsgruppenphase die Chance ergreifen müssen, den Austausch zwischen den Teilnehmer/innen zu fördern und den demokratischen Dialog einzuüben. Dazu wäre es nötig gewesen, in einem eigenen Beitrag die zentralen Kernprobleme der Verwaltungsstellenarbeit deutlicher zu benennen sowie die Praxisakteure aufzufordern, ihre Ergebnisse durch Begründungen zu konkretisieren. Mögliche Nachfragen von Seiten des Wissenschaftsteams hätten sein können: Welche Gründe vermuten die Verwaltungsangestellten hinter den Situationen mangelnder Wertschätzung und was sollte sich ihrer Meinung nach verändern? Was muss sich nach Ansicht der betrieblichen Funktionäre an der Gesprächskultur verbessern, damit dort auch Schwächen zugelassen werden können? Was spricht dagegen, wenn die Verwaltungsstelle aus Personal- und Ressourcenknappheit Prioritäten in der Betreuung der Betriebe setzt; wie könnten Alternativen aussehen? Welches Problemverständnis steht hinter der Forderung nach „echten Beteiligungsmöglichkeiten“? Was bedeutet es für die zukünftige Mitgliederbetreuung, wenn ein Großteil der Gewerkschaftsmitglieder im Umland von Bremen wohnt? Welche Gründe gibt es aus Sicht der Ehrenamtlichen dafür, dass ihre Kompetenzen in der Verwaltungsstellenarbeit zu wenig anerkannt und genutzt werden; wie stellen sie sich eine verbesserte Zusammenarbeit vor? Mit diesen oder ähnlichen Nachfragen wären in der ersten Dialogkonferenz interessante Ergebnisse erzielt, Problemverständnisse vertieft, ggf. bestehende Konflikte in der Zusammenarbeit verdeutlicht und das Projekt auf wichtige inhaltliche Probleme ausgerichtet worden.

In der Aktionsforschung hängt der Erfolg eines Projekts nicht nur von den Ergebnissen, sondern auch von der Gestaltung des Lern- und Entwicklungsprozesses ab. Daher stellt sich in jeder Projektphase die Frage nach der Qualität des demokratischen Dialogs.<sup>115</sup> Diese umfasst sowohl die Bereitschaft und Fähigkeit der Akteure zum Dialog als auch die Auseinandersetzung mit Schwierigkeiten und Blockaden, die einen Dialog erschweren oder verhindern können. In der Dialogkonferenz wäre es daher wichtig gewesen, den

---

<sup>115</sup> Es geht keinesfalls um eine Priorisierung der einen Dimension gegen die andere, entscheidend ist vielmehr die Wechselwirkung von Handeln und Reflexion, also auch von Ergebnis (Inhalt) und Prozess.

Teilnehmenden Gelegenheit zu geben, ihre Anforderungen an die Veränderung der (Zusammen)Arbeit sowie ihre Vorbehalte gegenüber den Vorschlägen der anderen Akteursgruppen zu formulieren, zu diskutieren und in die Planung ihrer inhaltlichen Weiterarbeit einzubeziehen.

Nun zeigen aber die Ergebnisse der Arbeitsgruppen, dass sich mit Ausnahme der Verwaltungsangestellten und der Ehrenamtlichen die Mehrheit der Teilnehmenden einer direkten Kritik an der Arbeit der jeweils anderen enthielt.<sup>116</sup> Auch gab es über die von den Akteuren bei der Realisierung der Handlungsvorschläge erwarteten Schwierigkeiten keine weiteren Diskussionen; ein zentraler Fehler, der sich aus der Zusammenlegung der ersten und zweiten Projektphase erklärt. Denn hätten sich nach der ursprünglichen Konzeptplanung die Teilnehmer/innen mit den erwarteten Widerständen der jeweils anderen Akteursgruppen auseinandergesetzt, wäre wohl ein großer Teil des Konfliktpotenzials schon früh entdeckt und in der Weiterarbeit berücksichtigt worden. So aber wurde es im gesamten Projektverkauf nicht mehr artikuliert.

Ebenfalls fällt auf, dass alle Arbeitsgruppen die ihnen gestellte Frage nach ihren eigenen Einflussmöglichkeiten auf die Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit unbeantwortet ließen. Da das Wissenschaftsteam dieser Frage nicht weiter nachging, blieb in der Folge auch der Aspekt der Selbstreflexion und Mitverantwortung auf der Dialogkonferenz gänzlich unbeachtet.

Neben der Ausblendung wichtiger Kernthemen verweisen alle drei Versäumnisse auch auf die vom Ersten Bevollmächtigten als „durch die Blume“ beschriebene Gesprächskultur. Ich würde es heute sogar als eine Art Sprachlosigkeit beschreiben, die im Projekt immer dann aufgetreten ist, wenn die Akteure die Möglichkeit hatten, ihre subjektiven Sichtweisen übereinander und ihre Anforderungen aneinander zu formulieren. Nun sind solche Formen der Sprachlosigkeit im gewerkschaftlichen Kontext durchaus kein neues Phänomen. Sie wurzeln in einer Organisationskultur, deren Grundlage ein Solidaritätsbe-

---

<sup>116</sup> Bezogen auf die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsstelle und Betrieben wurden in den Interviews gerade von den politischen Sekretären und den betrieblichen Funktionären hohe Anforderungen an die Veränderung der Arbeit und des Verhaltens der jeweils anderen Akteursgruppe gestellt. Zu nennen sind beispielhaft die Ausweitung der sozialen und methodischen Kompetenzen der politischen Sekretäre/innen, die Verbesserung des Führungsverhaltens der Verwaltungsstellenleitung, die Ausweitung des gewerkschaftspolitischen Engagements der Betriebsräte und der Vertrauenskörperleitungen, die Intensivierung der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit und Mitgliederwerbung, die stärkere Ausrichtung und Einflussnahme der ehrenamtlichen Gremienarbeit auf die Interessen der Beschäftigten bzw. auf die gewerkschaftliche Arbeit in den Betrieben.

griff ist, der auf einem „Freund-Feind-Schema“ beruht und die Geschlossenheit bzw. „Mentalität des [Gewerkschafts-]Lagers“ pflegt (vgl. Arlt 1994: 284). Beides verhindert „Kommunikation als produktiven Prozess“, denn der Umgang miteinander ist stark „schematisiert und ritualisiert“, Auseinandersetzungen mit differenzierten und abweichenden Positionen sind ungeübt, werden mithin als eine „Störung der unterstellten Gemeinsamkeit“ wahrgenommen (283). Auch wenn diese Kommunikationsformen heute nicht mehr durchgängig vorherrschen, sondern mittlerweile von vielen Gewerkschafter/innen selbst als Hindernis gemeinsamen Handelns empfunden und kritisiert werden<sup>117</sup>, scheinen ihre Mechanismen in der gewerkschaftlichen Arbeit nach wie vor sehr wirksam. Aus diesem Grunde und weil uns im Vorfeld durch die Interviews die Grenzen der Gesprächskultur in der Verwaltungsstelle bekannt waren, hätte das Wissenschaftsteam auf diese Sprachlosigkeit vorbereitet sein müssen. Die Hauptverantwortung der Wissenschaftler/innen wäre es demnach gewesen, den Teilnehmer/innen der Konferenz die Möglichkeit zu eröffnen und sie darin zu unterstützen, mithilfe der Regeln des demokratischen Dialogs ihre gegenseitigen Anforderungen in offener wie konstruktiver und damit für die Adressaten annehmbarer Form zu formulieren und in die Diskussion sowie später in ihre Alltagsarbeit einzubringen.

Diesen offensichtlichen Dialogmängeln wurde in der Nachbereitung der Konferenz keine gesonderte Beachtung zuteil. Meine Anmerkung, dass es (uns) nicht gelungen sei, die zentralen Konfliktthemen in der Zusammenarbeit der Akteure zu thematisieren, wurde vom Wissenschaftsteam nicht weiterverfolgt (vgl. Protokoll WT 12.02.2007). Im Zentrum der Kritik stand stattdessen das Abstimmungsergebnis der Dialogkonferenz über die Schwerpunktthemen und die von den Praxisakteuren getroffenen Vereinbarungen zur Weiterarbeit. Deutlich unzufrieden zeigte sich vor allem der Erste Bevollmächtigte mit der Dominanz der „Gefühlsthemen“ gegenüber den in der Abstimmung nur knapp unterliegenden gewerkschaftspolitischen Kernthemen. Seiner Ansicht nach wäre es wichtiger gewesen, „[...] dass wir mehr auf inhaltliche Schwerpunktfragen eingehen, auf politisch brennende Fragen kommen, z.B. die Präsenz in den Betrieben, die Angestellten, die neu-

---

<sup>117</sup> In den Ergebnissen der ersten Arbeitsgruppenphase der Dialogkonferenz zeigt sich diese Kritik in den Forderungen nach der Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses (Arbeitsgruppe politische Sekretäre/innen/Bevollmächtigte), nach einem offenen, gleichberechtigten und wertschätzenden Umgang miteinander (Arbeitsgruppe Verwaltungsangestellte/Ehrenamtliche) sowie einer verbesserten Gesprächskultur, die eine ehrliche und realistische Kommunikation zwischen den Akteuren zulässt (Arbeitsgruppe Funktionäre aus Großbetrieben).

en Arbeitnehmergruppen, das Verhältnis zwischen Groß- und Kleinbetrieben und nicht so sehr auf Themen, die nur die Funktionäre betreffen, z.B. die Gestaltung des Gewerkschaftshauses oder Wertschätzung“ (Interview 1.BV 10.04.2007). Dieser Kritik stimmten das Wissenschaftsteam und ich zu, wobei wir damals einräumten, nicht gewusst zu haben, wie wir dieses Ergebnis noch in der Dialogkonferenz hätten verändern können, „ohne selbst [...] gegen Regeln des Dialogprozesses zu verstoßen“ (Beiratsbericht WT C 2007).<sup>118</sup> Am Ende wurde mit dem Ersten Bevollmächtigten die Absprache getroffen, dass das Wissenschaftsteam dafür Sorge trägt, nach einer gewissen Zeit die in der Abstimmung unterlegenen Kernthemen in die Arbeitsgruppenarbeit wieder mit aufzunehmen (vgl. Protokoll WT 12.02.2007). Ein weiteres Problem sahen wir in der Bildung der Arbeitsgruppe I (Verbesserung des Umgangs miteinander). Zum einen, weil sich der Kreis der Teilnehmer/innen fast ausschließlich aus allen Verwaltungsangestellten zusammensetzte, zum anderen, weil es sich hierbei um eine arbeitsgruppenübergreifende Anforderung handelte und zum Dritten, weil sich aus zeitlichen Gründen kein Mitglied des Wissenschaftsteams bereit erklärte, in dieser Arbeitsgruppe mitzuarbeiten (vgl. Beiratsbericht WT C 2007). Die vorerst gefundene Lösung, nach der die Arbeitsgruppe I durch den Ersten Bevollmächtigte unterstützt werden sollte, galt vor allem aufgrund der damit entstehenden double-bind-Situation<sup>119</sup> als problematisch. Als Versuch, dieses Ergebnis im Nachhinein zu korrigieren, wurde ich gebeten, mit den betroffenen Teilnehmer/innen die Möglichkeit zu erörtern, nach einer gewissen Zeit, wenn von ihnen Regeln für einen verbesserten Umgang in der Verwaltungsstelle diskutiert und aufgestellt wurden, sich auf die

---

<sup>118</sup> Wie noch an anderer Stelle im Text ausgeführt wird, zeigte sich bereits an dieser Äußerung unser unklares Verständnis über die Methode des demokratischen Dialogs und unsere Unsicherheit in der Anwendung. Im Grunde hatten wir uns hier nicht der Diskussion gestellt und gerade damit die Grundregel des Dialogs verletzt. Denn zum einen schließt die Methode des demokratischen Dialogs nicht aus, dass auch Autoritäten, selbst wenn diese durch (Praxis-)Erfahrungen legitimiert sind, Gegenstand von Diskussionen sein können, zum anderen ist es eine Anforderung des demokratischen Dialogs, dass die beteiligten Wissenschaftler/innen ihre Meinungen zu Sachfragen haben (dürfen) und diese auch äußern (sollen). So aber entzogen wir uns dem Dialog, statt ihn zu führen und zu fördern.

<sup>119</sup> Nach Ansicht eines/r Wissenschaftlers/in handelt es sich hierbei um: „[...] ein Strukturproblem doppelter Art [...]. Erstens besteht in der hierarchischen Organisation die Gefahr eines double-bind: [...] Von den Untergebenen die ungewisse Frage: Wenn ich mit dem Chef eine Verabredung treffe – bin ich dann insoweit von seinem (abweichenden) Weisungsrecht frei? Von dem Chef die ungewisse Frage: Wenn ich verabrede, darf ich dann noch von meinem arbeitgeberseitigen Direktionsrecht [...] Gebrauch machen? Der double-bind liegt u. a. daran, dass Gewerkschaften [...] wohl gern ihren hierarchischen Charakter leugnen (zugunsten einer weicheren „Kollegialität“), ohne ihn wirklich abzulegen. Zweitens hat wohl insoweit auch im Dialogteam keine realistische Einschätzung darüber bestanden, dass es sich um eine hierarchische und nicht egalitäre Institution handelt. Wir tendieren zur Idealisierung der gewerkschaftlichen Organisationsstruktur, obwohl wir [...] im hauptamtlichen Apparat selbst jahrelange Erfahrung gesammelt haben“ (Beiratsbericht WT C 2007).



anderen Arbeitsgruppen aufzuteilen, um dort die Ergebnisse einzubringen. An diesen beiden Beispielen verdeutlicht sich erneut, wie reduziert wir die Regeln des demokratischen Dialogs damals auslegten, so dass es uns nicht möglich war, deren Potenzial für das Projekt zu nutzen. Denn es wäre nicht nur möglich, sondern mit dem Ziel der Einübung des demokratischen Dialogs sogar wichtig und nötig gewesen, unsere Bedenken und Änderungsvorschläge gegenüber Vorhaben und Absprachen der Teilnehmenden in der Konferenz zur Sprache zu bringen, zu begründen und zur Diskussion zu stellen. Falls sich im Dialog unsere Argumente hätten durchsetzen können, wäre das Abstimmungsergebnis auf der Konferenz hinsichtlich der inhaltlichen Schwerpunktsetzung wie auch der Bildung der Arbeitsgruppe I sehr wohl korrigierbar gewesen; falls sich die auf der praktischen Erfahrung der gewerkschaftlichen Akteure beruhenden Positionen als angemessener erwiesen hätten, wäre das Abstimmungsergebnis von allen Beteiligten als Produkt einer gemeinsamen Auseinandersetzung bewusster wahrgenommen worden. So gesehen muss es im Nachhinein als ein Fehler bewertet werden, auch diese Möglichkeit zum Dialog nicht ergriffen zu haben.

Trotz dieser im Grunde doch sehr zentralen Kritik an den Ergebnissen der Dialogkonferenz, sah das Wissenschaftsteam keine Notwendigkeit, der Frage nachzugehen, ob sie die „Prozessschritte in der Konferenz konkreter hätte[n] vorbereiten bzw. steuern sollen und können/müssen“ (Beiratsbericht WT C 2007). Diese Haltung teilte ich schon damals nicht, heute noch weniger. Meines Erachtens lässt sich in der Nachschau sehr genau identifizieren, in welchen Momenten wir durch eine intensivere Vorbereitung den Verlauf und die Ergebnisse der Dialogkonferenz hätten positiv beeinflussen können. Der wichtigste Moment, in dem wir meines Erachtens hätten gut vorbereitet sein müssen, war, als die Praxisakteure ihre Forderungen an die Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit im ersten Plenum vorstellten und wir es versäumten, diese Forderungen zu inhaltlich angemessenen Schwerpunktthemen zusammenzufassen. Der Hauptfehler bestand vor allem darin, das formale Verfahren der Abstimmung durch Vergabe von Punkten zu wählen, statt in einer inhaltlichen und offenen Diskussion mit allen Teilnehmer/innen aus den Vorschlägen der Arbeitsgruppen die zentralen Fragestellungen des Projekts zu entwickeln. Das hätte einiges Nachdenken der Beteiligten einschließlich uns Wissenschaftler/innen erfordert. Und es hätte sich gezeigt, dass sich bei Weitem nicht alle zur Abstimmung gestellten Punkte in der von den Arbeitsgruppen vorgetragenen Form als künftige Arbeitsschwerpunkte eigneten. Teilweise handelte es sich bestenfalls um Teilaspekte (z.B. „mehr Bü-

ropräsenz der politischen Sekretäre“), die man zu Schwerpunktthemen hätte zusammenfassen bzw. anderen Schwerpunktthemen zuordnen können (z.B. „Neue Formen der Kommunikation und Entscheidungsfindung“, „Verankerung politischer Schwerpunkte“; „Einfordern von Ergebnissen in den Betrieben“). Mit einer intensiveren Vorbereitung anhand der in den Interviews genannten Sachthemen wäre uns die mögliche Richtung der Weiterarbeit durchaus bewusster geworden. Im Prinzip stand uns mit der Auswertung der Interviews dafür eine gute Grundlage zur Verfügung. Die dort bereits identifizierten Themenfelder – (1) die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Funktionären und der Verwaltungsstelle, (2) die effektive Verklammerung von Gewerkschafts- und Betriebspolitik sowie (3) die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den hauptamtlichen und den ehrenamtlichen Funktionären – waren durchaus geeignet, die verschiedenen Arbeitsgruppenvorschläge einzuordnen und zusammenzufassen. Im Zuge einer solchen Vorbereitung wäre uns auch früher aufgefallen, dass sich die Forderung nach Verbesserung der Kommunikation nicht durch die getrennte Bearbeitung von persönlich begründeten Konflikten und Sachthemen lösen lässt. Hier hätte sich dem Wissenschaftsteam und mir die Chance eröffnet, die Methode des demokratischen Dialogs auf unsere eigene Arbeit anzuwenden und der Frage nachzugehen, wie es uns gelingen kann, ein produktives Klima im Projekt zur Bearbeitung und Lösung von Problemen zu schaffen und diese mit der Entwicklung relevanter Veränderungsprojekte zu verknüpfen. Zum anderen hätte sich daraus ggf. die Diskussion entwickelt, mit welchen Methoden wir auf mögliche Stress- und Belastungssituationen reagieren (könnten), um z.B. bei Aggressionen oder gegenseitigen Schuldzuweisungen den Akteuren einen angemessenen, veränderten Umgang mit ihren Verunsicherungen und Konflikten zu ermöglichen.<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> So betont van Beinum die Notwendigkeit in Aktionsforschungsprozessen, dass Wissenschaftler/innen mit psychodynamischen Phänomenen in den Interaktionen umzugehen wissen. Mit diesen wäre vor allem dann zu rechnen, wenn Akteure im Verlauf des Dialogs mit der Veränderung ihres eigenen Verhaltens konfrontiert werden und nicht selten mit Angst, Aggression, Schuldzuweisung und Projektion reagieren. Diese Situationen müssen von den Wissenschaftler/innen nicht nur wahrgenommen, sondern ihnen muss unter Anwendung und Bereitstellung geeigneter Methoden zur Erarbeitung eines veränderten, produktiven Umgangs mit Konflikten begegnet werden (vgl. van Beinum 1997: 58ff.). Anhand der Beratungsliteratur und Erfahrungen aus der Beratungspraxis lässt sich eine Fülle solcher Methoden ausmachen, mit deren Hilfe sich Störungen in der Kommunikation und Zusammenarbeit von Gruppen erkennen, bearbeiten und lösen lassen. Zu beachten ist dabei, dass „offene Kommunikation (bei Problemen), Verhandeln (bei Konflikten) und Schadensbegrenzungen (bei Katastrophen) [...] völlig unterschiedliche Programme“ sind, die jeweils unterschiedliche Methoden zur Ergebnis- und Lösungsfindung benötigen und (in diesem Fall den Wissenschaftler/innen) unterschiedliche Rollen zuweisen und Kompetenzen abverlangen (vgl. Kunkel/van Kalderkerken 2011: 71).

Nun lassen sich im Nachhinein Verläufe und Ergebnisse eines Prozesses immer anders lesen und beurteilen, als es in der jeweiligen Situation des Handelns möglich ist. Auch muss berücksichtigt werden, dass das Wissenschaftsteam und ich zu Beginn des Projekts davon überzeugt waren, im Rahmen eines strukturierten Prozesses und der gemeinsamen Arbeit an Schwerpunktthemen würden bestehende Vorbehalte, Probleme und Konflikte von den Akteuren deutlich(er) formuliert und könnten dann mit unserer Unterstützung und durch Anwendung der Regeln des demokratischen Dialogs einer offenen Diskussion und Lösung zugänglich gemacht werden. Dennoch wirkt es aus der heutigen Perspektive erstaunlich, dass wir uns mit dieser zentral wichtigen Grundannahme des Konzepts, die zugleich die Hauptanforderung an unsere Arbeit darstellte, im Vorfeld des Projekts nicht näher beschäftigten; dass wir nicht hinterfragten, ob sich die bestehenden Probleme tatsächlich alle auf der Sachebene lösen lassen, ob wir tatsächlich davon ausgehen können, dass die Teilnehmer/innen ihren Ärger, ihre Frustrationen und Vorbehalte gegenüber der Arbeit der Anderen von sich aus ansprechen und was es von uns tatsächlich erfordert, die Regeln des demokratischen Dialogs so anzuwenden, dass sich die von gegenseitiger Anerkennung und Schuldzuweisung gekennzeichnete Gesprächskultur in der Verwaltungsstelle konstruktiv verändern kann. Einige dieser Fragen wurden zwar bereits im Dissens mit dem ausgeschiedenen Mitglied A aufgeworfen, aber weder kritisch geprüft, noch in der weiteren Planung des Projektes berücksichtigt. Im Grunde besaßen wir von Beginn an kein gemeinsam erarbeitetes Verständnis vom Stellenwert und dem Umgang mit der – von allen Beteiligten formulierten – Forderung nach der Verbesserung der Kommunikation und der Zusammenarbeit. Uns fehlte ein Konzept und damit auch eine Strategie, an der wir uns hätten orientieren und auf die wir hätten zurückgreifen können, um kommunikative Blockaden im Projekt zu erkennen, deren Bedeutung für den Gesamtprozess zu bewerten und sich auf geeignete Unterstützungsmethoden zu verständigen. Stattdessen griff jede/r Wissenschaftler/in bei dieser Frage auf ihr/sein eigenes Repertoire an Wahrnehmung, Deutung und Verhalten zurück, ohne dass dies im gemeinsamen Dialog noch einmal reflektiert und weiterentwickelt worden wäre. Diese Situation hat sicherlich dazu beigetragen, dass die Verständigung und Zusammenarbeit zwischen dem Wissenschaftsteam und mir im Laufe des Projekts zunehmend schwieriger wurden. Zentral für den Dissens war unsere unterschiedliche Sichtweise zur Bedeutung und Gewichtung des demokratischen Dialogs in der Durchführung des Projekts. Während das Wissen-

schaftsteam die Methode des demokratischen Dialogs eher als ein formales Verfahren im Sinne eines „Fairness-Appells“ betrachtete,<sup>121</sup> deren „tatsächliche Bedeutung [...] für den Konferenzverlauf [...] nicht allzu hoch einzuschätzen“ sei (Beiratsbericht WT C 2007), verstand ich die Anleitung und Einübung des demokratischen Dialoges als wichtigste Herausforderung und zentrales Arbeitsfeld unseres wissenschaftlichen Wirkens. Auch heute noch sehe ich in dieser (Arbeits-)Haltung des Wissenschaftsteams den wohl gravierendsten Fehler. Denn in der Konsequenz bestand für die Weiterarbeit im Projekt die Gefahr, dass die (Verbesserung der) Dialogkultur unweigerlich ihre Bedeutung als zentrales Veränderungsmoment im Projekt einbüßte, dass sich damit die Bewegungskraft der Entwicklungsversuche erheblich reduzieren und die Arbeit der Wissenschaftler/innen zunehmend auf die Rolle der Moderation beschränken würde.

Hatten wir in der Vorbereitung auch erwartet, dass die erste Dialogkonferenz “weniger harmonisch abläuft, dass der Dissens [zwischen den Praxisakteuren] an einigen Stellen deutlicher hervortritt“ (Interview 1.BV. 10.04.2007), zeigte sich der Erste Bevollmächtigte mit dem tatsächlichen Verlauf durchaus zufrieden. „Denn ein Dissens führt ja auch oft dazu, dass man sagt, das klappt sowieso alles nicht. Die konsensuale Stimmung in der Konferenz hingegen führte dazu, dass man gesagt hat, lass uns das mal versuchen“ (ebd.). Für die Weiterarbeit gelte nun, die Arbeitsgruppenthemen ernst zu nehmen und daran das Projekt weiterzuentwickeln; erst dann könne man „die Feststellung treffen, dass man vielleicht die falschen Fragen gefunden hat und diese dann gemeinsam ändern“ (ebd.). Beide Einschätzungen besaßen für die Weiterarbeit im Projekt eine große Bedeutung. Zum einen beschrieb die Figur des „Lass uns das mal versuchen“ die Bereitschaft der Praxisakteure, sich in das Projekt weiter einbringen und etwas Neues ausprobieren zu wollen. Zum anderen verwies die Annahme, im Verlauf der Arbeitsgruppenarbeit würden die Beteiligten Korrekturen an den ursprünglichen Fragestellungen vornehmen, auf die Erwartung eines intensiven und produktiven Dialogprozesses. Im Zuge der inhaltlichen Auseinandersetzung sollten sich die Praxisakteure mit realen Bedingungen, Störungen

---

<sup>121</sup> Diese Betrachtungsweise wurde auch vom Ersten Bevollmächtigten geteilt. Er bewertete die Regeln des demokratischen Dialogs als „Zusammenfassung von Standards in der Arbeit von Gruppen“, die „viele von uns schon in anderen Veranstaltungen bearbeitet [haben]“ (Interview 1.BV 10.04.2007). Insofern seien die Regeln zwar nichts Neues, gleichwohl aber wichtig. „Wenn die Suche nach gemeinsamen Positionen und Lösungsmodellen Bestandteil der täglichen Praxis ist, dann sind auch die Regeln des demokratischen Dialogs tägliche Praxis“ und müssen daher „zur Alltagssituation werden“ (ebd.).

und Problemen ihres praktischen Handelns beschäftigten und darüber neue Perspektiven der Zusammenarbeit entwickeln. Aus den daraus resultierenden Erkenntnissen und neuen Fragestellungen würde dann der eigentliche Lern- und Entwicklungsprozess im Sinne eines sich wiederholenden Zyklus von Austausch, Reflexion, Entscheidung und Praxis ansetzen (vgl. dazu Ljungberg-van Beinum 1997: 16f.). Trotz der Fehler, die in der ersten Dialogkonferenz begangen wurden, stand das Projekt also zu diesem Zeitpunkt vor guten Einstiegsbedingungen. Es oblag nun dem Wissenschaftsteam, diesen Einstieg in die inhaltliche Weiterarbeit so vorzubereiten, dass es den Praxisakteuren möglich wäre, ihre gewohnten Arbeitsroutinen zu durchbrechen, neue Methoden auszuprobieren und darüber den Dialog über ihre Zusammenarbeit zu intensivieren (vgl. Beiratsbericht WT B 2007).

## **4.2 Zweite Projektphase: Die Konkretisierung der Themenschwerpunkte und der Handlungsperspektiven**

In den nachfolgenden Wochen nahmen die Arbeitsgruppen ihre Tätigkeit auf. Da die Zusammensetzung weitgehend den Teilnehmer/innenkreisen entsprach, die sich auf der Dialogkonferenz zur Bearbeitung der Themenschwerpunkthemen zusammengefunden hatten,<sup>122</sup> konnten die Diskussionen an den Ergebnissen und den Vereinbarungen der Konferenz nahtlos anknüpfen. Die drei Wissenschaftler/innen hatten sich nach persönlicher Präferenz einer der vier Arbeitsgruppen zugeteilt, während die Arbeitsgruppe I durch die Teilnahme des ersten Bevollmächtigten unterstützt wurde. Ich selbst war von einer kontinuierlichen Mitarbeit in den Arbeitsgruppen aufgrund meiner Vermittlungsrolle und als Promovendin ausgenommen, nahm aber als Unterstützung und auf Wunsch der Teilnehmer/innen an einigen Sitzungen der Arbeitsgruppe I teil.

---

<sup>122</sup> Zu einem späteren Zeitpunkt des Projekts kritisierte ein/e ehrenamtliche/r Funktionär/in, es sei auf der Dialogkonferenz nicht deutlich geworden, dass die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen auch im Projekt weitergeführt werden sollte. Er/Sie hatte sich einer Arbeitsgruppe zugeteilt, weil eine andere, die für ihn/sie von größerem Interesse gewesen wäre, bereits besetzt war. „Ich hätte gerne gewechselt – aber es schien so, als müssten wir nun in den Arbeitsgruppen zu diesem Thema weiterarbeiten. Insofern kann es sein, dass Leute in Arbeitsgruppen arbeiten sollen, in die sie eigentlich gar nicht hineinwollten“ (Protokoll STG 09.07.2007).

Nach der Dialogkonferenz konstituierten sich auch die zu der Arbeitsstruktur gehörenden Projektgremien: das Vor-Ort-Team, die Steuerungsgruppe und der Projektbeirat. Das Vor-Ort-Team bestand aus einer politischen Sekretärin und einem ehrenamtlichen Funktionär; ihr Aufgabenbereich umfasste die organisatorische Betreuung der Arbeitsgruppen, die Koordination arbeitsgruppenübergreifender Aktivitäten sowie die Förderung von Maßnahmen zur Vermittlung der Arbeitsgruppenergebnisse in das betriebliche und gewerkschaftliche Umfeld. Um einen kontinuierlichen Informationsfluss innerhalb des Projekts und zwischen den Arbeitsgruppen zu gewährleisten, entschied das Vor-Ort-Team, das Gremium um je ein weiteres Mitglied aus den beiden nicht vertretenen Arbeitsgruppen zu ergänzen. Zur Unterstützung nahmen der erste Bevollmächtigte und ich an den monatlichen Sitzungen des Vor-Ort-Teams teil (vgl. Protokoll VOT 14.02.2007; 19.03.2007).

In einem zeitlich größeren Abstand, in der Regel alle acht, später dann bis zu zwölf Wochen, traf sich die Steuerungsgruppe des Projekts. Sie setzte sich zusammen aus der Verwaltungsstellenleitung, dem Wissenschaftsteam, je einer/m Vertreter/in der Arbeitsgruppen und mir. Unsere Aufgabe war es, den Entwicklungsstand des Projekts fortlaufend zu reflektieren, methodische Vorschläge zur Weiterarbeit zu entwickeln und die Arbeitsgruppenschwerpunkte unter strategischen Gesichtspunkten zur Erreichung des Projektziels miteinander zu vernetzen.

Ein halbes Jahr nach der ersten Dialogkonferenz traf erstmals der Projektbeirat zusammen. In ihm waren sieben Sachverständige vertreten, sowohl aus der IG Metall Bezirksleitung Küste und der IG Metall Vorstandsverwaltung wie auch Wissenschaftler/innen aus der gewerkschaftsnahen Forschung. Das Gremium beriet die Steuerungsgruppe auf der Grundlage von Zwischenberichten zu Methoden, Zielen und Ergebnissen des Projektvorhabens; insgesamt kam es im Verlauf des Projekts zu drei Beiratssitzungen.

Im Folgenden werden die Arbeit in den Arbeitsgruppen und Projektgremien und Diskussionen und Entscheidungen dargestellt, die maßgeblich die Weiterentwicklung des Projektprozesses beeinflussten.

## **4.2.1 Die Weiterarbeit in den Arbeitsgruppen**

Im Mittelpunkt der Weiterarbeit stand zunächst die Konkretisierung der Themenschwerpunkte, anhand derer die Entwicklung von Handlungsperspektiven und deren Erprobung zügig erfolgen sollten. Um die Diskussion in den Arbeitsgruppen inhaltlich anzureichern und mit den bereits vorliegenden Befunden der Interviews zu verknüpfen, stellte ich auf Wunsch des Ersten Bevollmächtigten und in Absprache mit dem Vor-Ort-Team und der Steuerungsgruppe eine auf verschiedene Themenschwerpunkte fokussierte Sammlung von herausragenden Interviewäußerungen zusammen (vgl. Protokoll VOT 14.02.2007). Es oblag den Wissenschaftler/innen, die jeweilige Zitatensammlung als Einstieg in die Arbeitsgruppenphase zu nutzen und die Teilnehmer/innen darin zu unterstützen, ihre Problemverständnisse zu den einzelnen Schwerpunktthemen zu vertiefen, ihre gegenseitigen Anforderungen an die zukünftige Zusammenarbeit herauszuarbeiten und diese in die inhaltliche Arbeit mit aufzunehmen. Aus heutiger Sicht muss diese Entscheidung kritisiert werden. Die Zitatensammlung umfasste vor allem Vorwürfe und harsche Kritik, die sich zum einen für einen konstruktiven Einstieg in die Gruppenarbeit nicht eigneten oder wenn, sich dann nur unter professioneller Leitung im Sinne eines methodisch bewussten Einstiegs hätten nutzen lassen. Um die Befunde der Interviews für die Arbeitsgruppen fruchtbar zu machen, wäre es sinnvoller gewesen, die Kernthemen in positiver Form als Anforderungen und Visionen umzuformulieren und in den Diskussionsprozess einzubringen. Zum anderen überlagerte die Eingabe der Zitate zu Beginn der Arbeitsgruppenphase die Gelegenheit zur Selbstklärung der Teilnehmer/innen. Statt sich mit den Vorwürfen aus den Interviews auseinanderzusetzen, wäre es zu Beginn notwendiger gewesen, die Beteiligten hätten ihre eigenen Interessen und Motivationen formuliert und sich damit zugleich im aktiven Zuhören und Reflektieren anderer Standpunkte geübt.

### **4.2.1.1 Arbeitsgruppe I: Verbesserung des Umgangs miteinander und Entwicklung einer demokratischen Gesprächskultur**

Die Arbeitsgruppe I setzte sich aus vier Verwaltungsangestellten, zwei ehrenamtlichen Funktionären aus dem Seniorenarbeitskreis und der Internet-Redaktion, einem betrieblichen Funktionär sowie dem ersten Bevollmächtigten zusammen; an den Treffen nahmen in der Regel fünf bis sieben Personen teil. Ausgangspunkt der Diskussion bildete die Kritik an dem „flegelhafte[n] Umgangston in der Verwaltungsstelle seitens der Sekretäre und der ehrenamtlichen Funktionäre“, weil „jeder [...] sich und seine Angelegenheiten immer

für hochwichtig [halte] und [...] keine Rücksicht auf die Anderen [nehmen]“ (Protokoll AG I 11.02.2007). Diese Kritik sahen die Teilnehmer/innen in der Zitatensammlung weitgehend bestätigt. Einigkeit bestand unter den Teilnehmer/innen, dass die Arbeitsatmosphäre sich nur dann verbessern werde, wenn die Funktionäre lernten, „mehr miteinander zu reden und klarzustellen, welche Erwartungen sie aneinander haben“ (vgl. ebd.). Um die Bearbeitung des Themas zu konkretisieren, entwickelten die Mitglieder der Arbeitsgruppe zunächst ihre Vorstellungen darüber, wie ein wertschätzender Umgang und eine gute Gesprächskultur in der Alltagsarbeit der Verwaltungsstelle beschaffen sein müssten.<sup>123</sup> Sie kamen zu der Schlussfolgerung, dass die Verbesserung der Zusammenarbeit davon abhängen, neue Formen der Kommunikation und der Beteiligung zu entwickeln und die Bereitschaft der Funktionäre zur Reflexion und Veränderung ihres eigenen Verhaltens zu stärken (vgl. Protokoll AG I 04.04.2007). Dies könne aber nur gelingen, wenn die Arbeitsgruppe die Frage nach der Verbesserung der Zusammenarbeit sowohl auf der Ebene der Verwaltungsstelle wie auch auf der Ebene der ehrenamtlichen Mitarbeit öffentlich thematisiere.<sup>124</sup> Im Zuge dieser Diskussion sollten neue Regeln für einen verbesserten Umgang vereinbart und zugleich eingeübt werden. Um das Thema Wertschätzung öffentlich zu thematisieren, boten sich aus Sicht der Teilnehmer/innen zwei zentrale Arbeitsfelder an: die internen Klausurtagungen der Verwaltungsstelle sowie die Delegiertenversammlungen. Der zu diesem Zeitpunkt von mir eingebrachte Vorschlag, die Arbeitsgruppe könnte sich nach der Erstellung der Regeln auflösen, um ihr Ergebnis in die anderen Arbeitsgruppen einzubringen, wurde von den Mitgliedern abgelehnt. Sie wollten auf der Grundlage ihrer Arbeitsplanung zunächst einmal selbst ermitteln, „was dieses Thema eigentlich alles so her gibt“ (Protokoll AG I 07.03.2007), zudem bestand die Sorge, dass

---

<sup>123</sup> Ein respektvoller Umgang basiere auf dem Grundsatz, andere Personen so zu behandeln, wie man selbst auch behandelt werden möchte. Ferner müssten die Akteure bereit und fähig sein, Fragen und Probleme miteinander in annehmbarer Form zu erörtern (vgl. Protokoll AG I 07.03.2007). Dafür braucht es Geduld und den Willen, die Position der Anderen zu verstehen, ihnen zuzuhören und Kritik an der eigenen Arbeit zuzulassen (vgl. Protokoll AG I 04.04.2007). Weiterhin sei eine konzentrierte Arbeitsatmosphäre wichtig. Zum Beispiel könnte auf der jährlichen Delegiertenversammlung eine solche Arbeitsatmosphäre hergestellt werden durch pünktliches Erscheinen der Delegierten, ihre Anwesenheit bis zum Versammlungsende, die Ausschaltung von Mobiltelefonen, die Begrenzung der Redezeit, die Vermeidung thematischer Abschweifungen, die Bearbeitung interessanter Themen, ergänzt durch betriebliche Beiträge sowie die Nutzung der Pausen für (auch klärende) Gespräche (vgl. Zwischenbilanz 11.06.2007).

<sup>124</sup> Durch die öffentliche Debatte sollten die Akteure sensibilisiert werden für den „schlechte(n) Umgang miteinander“, den „fehlende(n) Respekt vor den Argumenten der Anderen“, das „Einander-nicht-Zuhören“ und die „unproduktive Konfrontation“ in der Zusammenarbeit (Protokoll AG I 11.02.2007). Es sei die Voraussetzung dafür, die Notwendigkeit zur Veränderung des eigenen Verhaltens zu erkennen und die Bereitschaft zur Einübung und Einhaltung von Verhaltensregeln unter den Akteuren herzustellen.



mit der Auflösung der Arbeitsgruppe zugleich der Themenschwerpunkt „für das [...] Projekt verloren“ (ebd.) gehe.<sup>125</sup>

Obwohl die Klausurtagungen der Verwaltungsstelle<sup>126</sup> und damit auch der Bereich der internen Arbeitsorganisation anfangs vom Ersten Bevollmächtigten gegenüber dem Wissenschaftsteam ausdrücklich als nicht-wissenschaftliches Arbeitsfeld im Rahmen des Projekts ausgenommen waren (vgl. Mitschrift U.B. 12.02.2007, Protokoll STG 09.07.2007), erhielten sie durch den Vorschlag der Arbeitsgruppe nun als Ort interner Teamentwicklungsprozesse eine gesonderte Bedeutung. Die nächsten Klausurtagungen sollten dazu genutzt werden, mit Bezug auf die veränderten Anforderungen und Kritik der Ehrenamtlichen, die eigene Arbeit kritisch zu reflektieren und zu verändern. Zu einem späteren Zeitpunkt beschrieb der Erste Bevollmächtigte die Klausurtagungen dann sogar als „fünfte Arbeitsgruppe des Projekts“,<sup>127</sup> allerdings mit der ausdrücklichen Einschränkung, dass die dort verhandelten Inhalte und Prozesse „nicht unter die [...] Themen des Dialogprojekts zu subsumieren sind“ (Zwischenbilanz 11.06.2007). Nach der ersten Klausurtagung der Verwaltungsstelle zeigten sich die Verwaltungsangestellten von deren Verlauf und Ergebnisse enttäuscht;<sup>128</sup> auch die im September 2007 durchgeführte zweite Tagung er-

---

<sup>125</sup> Die Mitglieder der Arbeitsgruppe zeigten sich überzeugt, dass die politischen Sekretäre/innen und die betrieblichen Funktionäre der anderen Arbeitsgruppen die bestehenden Probleme ihrer Zusammenarbeit nicht klären, sondern in ihren Diskussionen auf der Ebene formaler Absprachen verbleiben würden. Damit würde die Auseinandersetzung über die Veränderung der Zusammenarbeit und des (eigenen) Verhaltens „auf der Strecke“ bleiben (vgl. Protokoll AG I 07.03.2007; 17.10.2007).

<sup>126</sup> Die Verwaltungsstelle führt regelmäßig im Jahr Klausurtagungen zu bestimmten Themenbereichen durch, die das interne Arbeitsfeld der Verwaltungsstelle betreffen, z.B. zur Bilanzierung der Arbeit, zum Austausch über die Zusammenarbeit, zur Klärung von Konflikten, zur Planung, Terminierung und Vorbereitung der Weiterarbeit. Die dort geführten Auseinandersetzungen dienen in erster Linie der internen Abstimmung, sind in der Regel zunächst nicht für die öffentliche Diskussion geeignet. Im Vorfeld des Organisationsentwicklungsprojekts waren die letzten Klausurtagungen der Verwaltungsstelle Bremen vor allem auf die Entwicklung der Kooperationsbeziehung mit der IG Metall Verwaltungsstelle Bremerhaven konzentriert. Moderiert wurden diese Klausurtagungen von einem externen Berater.

<sup>127</sup> Die Klausurtagungen wurden nun als Rahmen des internen Veränderungsprozesses der Verwaltungsstelle genutzt und von einem externen Berater begleitet. „Da in den Interviews [...] erhebliche Kritik an internen Arbeitsabläufen der Verwaltungsstelle und persönlichen Verhaltensweisen der Beschäftigten geübt wurde“ (Zwischenbilanz 11.06.2007), sollte eine weitere Zitatensammlung zur Außen- und Eigensicht auf die Verwaltungsstellenarbeit als Ausgangspunkt des Prozesses genutzt werden. Neben der Erstellung einer Zitatensammlung, die ich auf der ersten Klausurtagung im März 2007 vortrug, war ich im Vorfeld auch an der Vorbereitung der Klausurtagung beteiligt. Meine Aufgabe war es, den externen Berater über den Ansatz und den Stand des Projekts in Kenntnis zu setzen und mögliche Synergieeffekte zwischen beiden Prozessen ausfindig zu machen (vgl. Mitschrift U.B. 22.02.2007).

<sup>128</sup> Ziel der ersten Klausurtagung war es, unter Beteiligung aller Beschäftigten der Verwaltungsstelle Vorschläge zur Veränderung der Zusammenarbeit und internen Arbeitsorganisation zu entwickeln. Diese Vorschläge sollten in den darauffolgenden Klausurtagungen zu Handlungsplänen konkretisiert und deren Umsetzung in der Praxis vorbereitet werden (vgl. Mitschrift U.B. 22.02.2007). Thematisiert wurden unter anderem die interne Kommunikation und Teambildung, die Arbeitsabläufe und Bürogestaltung, die gemeinsa-

brachte für sie nicht den erhofften Erfolg einer gelungenen Aussprache über die Verbesserung der Zusammenarbeit mit den politischen Sekretären/innen. Selbstkritisch räumten die Verwaltungsangestellten ein, dass es ihnen beide Male nicht gelungen war, ihre Kritik und ihre Anforderungen an das Verhalten der politischen Sekretäre/innen offen anzusprechen. Zum einen befürchteten sie, ihre Kritik könnte das Arbeitsverhältnis zusätzlich erschweren, zum anderen bestand die Unsicherheit, mit welcher Kritik sie im Gegenzug konfrontiert werden könnten (vgl. Protokoll AG I 05.07.2007). Auch empfanden sie sich von der Verwaltungsstellenleitung in ihrem Anliegen nicht ausreichend unterstützt. Aufgrund des „eher lockeren“ Führungsstils würden einige der politischen Sekretäre/innen „die Kritiken der Verwaltungsangestellten nicht auf ihr eigenes Handeln beziehen“ und „ihr ursprüngliches Verhalten“ beibehalten (Protokoll AG I 05.07.2007; 17.10.2007). In der Folge wuchs in der Arbeitsgruppe die Orientierungslosigkeit: „Erst habe man zu dem Thema Delegiertenversammlung gearbeitet, wollte dazu auch einen Beitrag [...] vorbereiten, sei dann aber ins Stocken geraten, und bis heute ist nichts umgesetzt worden. Dann habe man den Blick auf das Problem der [...] Verwaltungsstelle gerichtet und komme nun auch hier nicht weiter“ (Protokoll AG I 17.10.2007). Auch war unklar, welches Thema von der Arbeitsgruppe auf welcher Arbeitsebene zu bearbeiten sei. Die unterschiedlichen Orte der Diskussion – auf der einen Seite die Klausurtagungen, auf der anderen das Entwicklungsprojekt – stifteten Verwirrung und Verunsicherung. Man habe das Gefühl, „es sei alles viel zu viel Arbeit und das, was man tut, bringt letztlich keine sichtbaren Erfolge und Ergebnisse“ (vgl. ebd.). Um einen Ausweg aus dieser Sackgasse zu finden, forderte die Arbeitsgruppe vom Wissenschaftsteam eine aktive Unterstützung. Sie wollten letztendlich versuchen, ihre Kritik an die Zusammenarbeit und die Arbeitsatmosphäre in der Verwaltungsstelle herauszuarbeiten und Lösungsvorschläge entwickeln. Erst nach diesem Schritt würde sich die Arbeitsgruppe wieder der Veränderung der Delegiertenversammlung zuwenden (vgl. ebd.).

Kurz vor der zweiten Dialogkonferenz fand zwischen den Verwaltungsangestellten und einem Mitglied des Wissenschaftsteams ein Treffen statt, auf dem die zentralen Kritikpunkte der Verwaltungsangestellten zunächst zu Kernanliegen zusammengefasst und danach geeignete Lösungsperspektiven erörtert wurden. Das Mitglied des Wissen-

---

men Bürobesprechungen und die Erreichbarkeit der Verwaltungsstelle. Der Prozess sollte auf der nächsten Klausurtagung im September 2007 fortgesetzt werden (vgl. Zwischenbilanz 11.06.2007).

schaftsteams empfahl den Verwaltungsangestellten, die Veränderung der internen Zusammenarbeit weiterhin im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojekts zu bearbeiten. Es wurde versichert, dass in der Steuerungsgruppe Lösungen für jene Kernanliegen gefunden werden (können), die Fragen der Arbeitsorganisation und der Kompetenz der politischen Sekretäre/innen betreffen. Jene Kritik, die sich auf die Umgangsformen bezog, sollte hingegen von den Verwaltungsangestellten auf der zweiten Dialogkonferenz selbst vorgetragen und mit den anderen Teilnehmer/innen diskutiert werden. Das Wissenschaftsteam würde die Verwaltungsangestellten in dieser Diskussion unterstützen und dafür Sorge tragen, dass auf der Konferenz mit den politischen Sekretären/innen Verabredungen zur Lösung des Problems getroffen werden. Am Ende des Treffens äußerten die Verwaltungsangestellten „gewisse Zweifel, ob die Dialogkonferenz wirklich die Bereitschaft der politischen Sekretäre herstellen könnte, sich (z.B.) mit einer Mediation auf die geschilderten Problemlagen einzulassen“ (Protokoll AG I 05.11.2007). Nach reiflicher Überlegung lehnten die Verwaltungsangestellten diesen Verfahrensvorschlag ab und einigten sich darauf, in der zweiten Dialogkonferenz lediglich den Stand ihrer Arbeit darzustellen.

#### **4.2.1.2 Arbeitsgruppe II: Öffentliche Präsenz der IG Metall in den Medien, der Politik und bei den Mitgliedern**

An der Arbeitsgruppe II nahmen Funktionäre aus Großbetrieben, Mittelbetrieben, aus den außerbetrieblichen Arbeitskreisen und politische Sekretäre/innen teil. Von Anfang an war die Anzahl der Teilnehmer/innen an den Arbeitsgruppentreffen unbeständig; sie schwankte zwischen vier bis zehn Personen. Der Einstieg in das Schwerpunktthema gestaltete sich schwierig. Die Teilnehmer/innen hatten Probleme, einen Umgang mit der in den Zitatenauszügen der Interviews deutlich werdenden Kritik an der Arbeit der jeweils anderen Akteursgruppen zu finden. Nach Ansicht eines Mitglieds dieser Arbeitsgruppe, hatte diese Schwierigkeit dazu beigetragen, „dass man sich darauf einigte, ein, von dieser konkreten Kritik abstrahierendes beteiligungsorientiertes Leitbild erstellen zu wollen“ (Dokumentation DK II 2007). Ziel sollte sein, das neue Leitbild der Verwaltungsstelle stärker auf die spezifische Situation der IG Metall Bremen und die betrieblichen Problemzonen auszu-

richten<sup>129</sup> und auf dieser Basis eine auf Medien, Politik und Mitglieder zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln (vgl. Dokumentation DK I 2007). Für die Erstellung eines solchen Leitbilds mussten zunächst die Erwartungen der Mitglieder an die örtliche Gewerkschaftsarbeit bekannt sein. Aus diesem Grunde entschied sich die Arbeitsgruppe zur Durchführung einer schriftlichen Befragung an einem ausgewählten Sample von etwa 800 Gewerkschaftsmitgliedern.<sup>130</sup> Der weiteren Planung nach sollte auf der Grundlage der Auswertungsergebnisse dann ein breit angelegter, den Ortsvorstand und die Delegiertenversammlung einbeziehender Diskussionsprozess in der Verwaltungsstelle initiiert werden, um daraus konkrete Maßnahmen zur Weiterarbeit abzuleiten (vgl. Protokoll AG II 07.03.2007). Zu diesem Prozess kam es jedoch nicht. Mit weniger als zehn zurückgesendeten Fragebögen wurde die Befragungsaktion von der Arbeitsgruppe für gescheitert erklärt.<sup>131</sup>

Aufgrund dieser Erfahrung und des Drängens des Ersten Bevollmächtigten, bis zur zweiten Dialogkonferenz konkrete Ergebnisse zu erarbeiten,<sup>132</sup> wendete sich die Arbeitsgruppe praxisnahen Vorhaben zu. Dazu verschafften sich die Teilnehmer/innen zunächst mit-

---

<sup>129</sup> Das damals seit drei Jahren existierende Leitbild der IG Metall Bremen wurde von den Teilnehmer/innen der Arbeitsgruppe „[...] als zu wenig konkret empfunden“ (Protokoll AG II 07.03.2007).

<sup>130</sup> Auf der Basis der Mitgliederstatistik und unter Berücksichtigung der Aspekte Geschlecht und Betriebsgröße, errechnete der/die beteiligte Wissenschaftler/in folgende repräsentative Verteilung einzubeziehender Personengruppen: 486 Arbeiter/innen, 93 Angestellte, 34 Handwerker/innen, 32 Auszubildende, 75 Erwerbslose, 142 Rentner/innen. Der Fragebogen umfasste folgende Fragen: (1) Warum bin ich in der IG Metall? Was erwarte ich von meiner Mitgliedschaft? (2) Mit welchen Themen soll sich die IG Metall in Bremen auseinandersetzen? Was soll sie bewegen? Was bleiben lassen? (3) Welche Angebote der IG Metall würden mich interessieren? Welche fehlen mir? (4) Welche Möglichkeiten zur aktiven Mitarbeit sollte mir die IG Metall anbieten? (5) Was gefällt mir an der IG Metall Bremen? Wo habe ich negative Erfahrungen gemacht? Der Fragebogen enthielt Platz für persönliche Anmerkungen.

<sup>131</sup> Der geringe Rücklauf an Fragebögen wurde vom Wissenschaftsteam als Indiz für die mangelnde Mitgliederbindung der Organisation bewertet. Auch wurde die Möglichkeit einer Nichteignung des Instruments der schriftlichen Befragung für das beabsichtigte Erkenntnisziel eingeräumt: „Wahrscheinlich war das Instrument ‘Umfrage’ untauglich, [...] aber auch das Image der IG-Metall und die Form des Fragebogens können dazu beigetragen haben. Insgesamt zeige diese Erfahrung, wie groß die Distanz zwischen IG-Metall und Mitgliedern bzw. Mitgliedern und Funktionären sei“ (vgl. Zwischenbilanz 11.06.2007).

<sup>132</sup> Auf einem gemeinsamen Treffen aller Arbeitsgruppen im Juni 2007 forderte der Erste Bevollmächtigte die Teilnehmenden auf, ihre Arbeit nicht nur auf die Entwicklung von Handlungsstrategien zu begrenzen. Ziel sollte es sein, vor der zweiten Dialogkonferenz bereits konkrete Ergebnisse vorlegen zu können (vgl. Zwischenbilanz 11.06.2007). Zudem sollten die Arbeitsgruppen prüfen, ob sie „an den zentralen Themen dran sind“ (ebd.). Aufgrund des Eindrucks, die Arbeitsgruppen würden dazu neigen, „sich eher die leichteren und unverfänglicheren Themen vorzunehmen und die schwierigeren Kernthemen auszuklammern“ (ebd.), sollten in der Diskussion die Gründe dafür deutlicher herausgestellt und Lösungen für dieses Problem gefunden werden.

hilfe einer Ist-Soll-Analyse einen Überblick über den Stand der Öffentlichkeitsarbeit,<sup>133</sup> unterschieden die Kontakte zwischen Medien, Betrieben und Mitgliedern und entwickelten zu jedem Bereich gezielte Veränderungsvorschläge (vgl. Protokoll WT 18.06.2007). Einer dieser Vorschläge bezog sich auf die verbesserte Verteilung von Informationen und Arbeitsmaterialien an die Betriebe. Es wurde ein elektronischer Newsletter entworfen, der die betrieblichen Funktionäre zukünftig in knapper Form über die wichtigsten Entwicklungen in der Verwaltungsstelle informieren sollte und der die Möglichkeit enthielt, zwischen verschiedenen Themenschwerpunkten auszuwählen, um sich umfassender zu informieren. Nach einer kurzen Probephase wurde der Newsletter als fester Bestandteil in die Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltungsstelle übernommen; die Verantwortung zur Gestaltung und Versendung dieses Mediums übernahm eine politische Sekretärin aus dem Mitgliederkreis der Arbeitsgruppe (vgl. Protokoll AG II 17.07.2007). Ebenso entwickelte die Arbeitsgruppe ein Konzept<sup>134</sup> für die Verbesserung der Arbeit der Verwaltungsstelle mit den Medien. Das Vorhaben, dieses Konzept mit den politischen Sekretären/innen zu diskutieren und eine eintägige Weiterbildung zur Entwicklung neuer Formen der Öffentlichkeitsarbeit durchzuführen, kam meines Wissens nicht zur Umsetzung (vgl. Beiratsbericht WT B 2007).

Nach der Sommerpause 2007 hatte sich die Anzahl der Teilnehmer/innen an den Arbeitstreffen drastisch reduziert; die verbliebenen Mitglieder entschieden sich für eine Neuausrichtung ihrer Weiterarbeit (vgl. Dokumentation DK II 2007). Hierzu identifizierten sie in Rückgriff auf die Interviewzitate vier Arbeitsfelder, die ihnen für die öffentliche Präsenz der Verwaltungsstelle zentral erschienen: (1) die Rechtsberatung, (2) die Betriebsbetreu-

---

<sup>133</sup> Diese Ist-Soll-Analyse ging auf einen Vorschlag des Ersten Bevollmächtigten zurück. Seiner Ansicht nach war „das Vorhaben, ein Leitbild zu erstellen, als Anfang für die Arbeitsgruppe zu groß geschnitten. Die Defizite, die wir in diesem Bereich der öffentlichen Präsenz haben, zeigen sich deutlich in den Interviews. Es müsste erst einmal eine Bestandsaufnahme erfolgen über Fragen: Was machen wir eigentlich schon, was machen wir davon gut, was nicht? Wie sprechen wir welche Zielgruppe an? Was sind die Kritikpunkte dazu aus den Interviews? Wie werden wir darin wahrgenommen? Insgesamt müsste die Arbeit der Arbeitsgruppe hier konkreter werden“ (Zwischenbilanz 11.06.2007).

<sup>134</sup> Ziel des Konzepts war die kontinuierliche und bessere Versorgung der Medien in Bremen und Umland mit Informationen aus der IG Metall. Dies sollte geschehen durch die regelmäßige Abgabe von Presseerklärungen „mit Informationen aus der IG Metall und ihrer Arbeit in der Verwaltungsstelle, in den Betrieben und sonstigen Aktivitäten“ ebenso zu „politischen Fragen, die die Stadt und das Umland bewegen“ (Beiratsbericht WT B 2007). Dazu gehörte auch, die regelmäßige Kommunikation mit Medienvertreter/innen aufrechtzuerhalten und diesen thematisch und bildlich interessante Angebote zu unterbreiten. Das Konzept sah vor, einen zentral für die Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Verantwortlichen zu benennen oder aber Formen einer dezentralen Organisation der Öffentlichkeitsarbeit in der Verwaltungsstelle zu entwickeln (vgl. Beiratsbericht WT B 2007).

ung, (3) das Service- und Dienstleistungsangebot sowie (4) die mediale Öffentlichkeitsarbeit. Es folgte eine Abwägung, in welchen der vier Arbeitsfelder die Arbeitsgruppe den meisten Einfluss ausüben könnte. Demnach blieben jene Themen, deren Veränderung eine direkte Klärung der Beziehungsebene der darin agierenden Akteure erfordert hätte, von der Weiterarbeit ausgenommen.<sup>135</sup> Da sich hinter diesen Themen „oftmals lang ange-staute, personenbezogene Auseinandersetzungen [...] verbergen“ (Protokoll AG II 10.10.2007), sahen die Mitglieder hier kaum Spielraum zur Veränderung. Die größten Aussichten auf Erfolg versprachen sie sich hingegen von der Veränderung der Betriebsbetreuung. Dieses Thema wollte die Arbeitsgruppe als nächstes angehen, danach sich der Ausweitung des Serviceangebots zuwenden (vgl. ebd.).

Um Lösungsvorschläge zur Veränderung der Betriebsbetreuung entwickeln und umsetzen zu können, war zunächst die Frage zu klären, „was die Betriebsräte vernünftigerweise von den hauptamtlichen Betriebsbetreuern erwarten können und was diese umgekehrt zu leisten in der Lage sind“ (ebd.). Dazu wurde im September 2007 unter Leitung des/der Wissenschaftler/in und einer politischen Sekretärin eine Fokusgruppe<sup>136</sup> mit Betriebsräten gebildet, um über die Qualität der Betriebsbetreuung der Verwaltungsstelle zu diskutieren. Da „vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen, die Unterstützung [der Verwaltungsstelle] nachfragen, während die Großen sich meistens selbst zu helfen wissen“, lag der Schwerpunkt zunächst auf Betriebsräten aus Klein- und Mittelbetrieben.<sup>137</sup> Im ersten Teil der Diskussion ging es um die Erfahrungen der Betriebsräte, im zweiten Teil um die Formulierung von Vorschlägen zur Verbesserung der Betriebsbetreuung.<sup>138</sup> Die

---

<sup>135</sup> Zu diesen Themen gehörte vor allem der Bereich der internen Arbeitsorganisation und Kommunikation in der Verwaltungsstelle sowie der Weiterqualifizierung der Hauptamtlichen (vgl. Protokoll AG II 10.10.2007).

<sup>136</sup> Fokusgruppen meint hier die Bildung von Diskussionsgruppen, die anhand bestimmter Kriterien, z.B. Betriebsräte aus Klein- und Mittelbetrieben, zusammengestellt werden. Die Diskussion wird durch einen Informationsinput oder konkrete Fragestellungen angeregt und von einem/r Moderator/in begleitet. Ziel ist es, vertiefende Informationen über die Haltung und Interessen bestimmter Akteursgruppen zu erhalten. Die Methode der Fokusgruppen umfasst somit folgende Charakteristika: Das Thema wird vorgegeben und durch einen Informationsinput in die Diskussion platziert. Das Ergebnis ist das Resultat eines konstruktiven Diskussionsprozesses in der Fokusgruppe.

<sup>137</sup> Angeschrieben und zur Diskussion eingeladen wurden Betriebsräte aus 44 Klein- und Mittelunternehmen; vertreten waren schließlich 5 Kleinbetriebe (mit jeweils unter 100 Beschäftigten) und 1 Großbetrieb: 2 Betriebe gehörten zum Bereich der Textilindustrie, der Rest zur Metallindustrie; in 1 Betrieb bestand die Belegschaft ausschließlich aus Angestellten. Der Organisationsgrad der vertretenen Betriebe variierte zwischen 15% bis 90% (vgl. Protokoll AG II 21.11.2007).

<sup>138</sup> Die Ergebnisse der Gruppendiskussion deckten sich mit den Ergebnissen, die bereits mit der Auswertung der Interviews vorlagen (siehe hierzu Kapitel 3.3.1). Die Vorschläge zur Verbesserung der Betriebsbetreuung umfassten Aspekte der Zusammenarbeit mit den Betriebsbetreuer/innen, der Informationsvermittlung

Arbeitsgruppe beschloss, nach der zweiten Dialogkonferenz die Bestandsaufnahme weiterzuführen und um Fragen zum unterschiedlichen Verständnis und Anforderungsprofil von Betriebsbetreuung zwischen betrieblichen Funktionären und politischen Sekretären/innen auszuweiten.

#### **4.2.1.3      Arbeitsgruppe III: Verbesserung der Kommunikation zwischen Betrieben und mit der Verwaltungsstelle**

Zu Anfang nahmen an den Treffen dieser Arbeitsgruppe bis zu zehn Projektmitglieder teil, vertreten waren Großbetriebe, Mittelbetriebe, außerbetriebliche Arbeitskreise und politische Sekretäre/innen. Wie auch bei der Arbeitsgruppe II waren Verwaltungsangestellte nicht vertreten. Zu Beginn wurde auch in dieser Arbeitsgruppe die Zitattensammlung diskutiert. Die Teilnehmer/innen kamen zu dem Schluss, dass in der Verwaltungsstellenarbeit „das Bedürfnis, sich mitzuteilen, ebenso wenig befriedigt (werde) wie das Bedürfnis, dass einem jemand zuhört“ (Protokoll AG III 23.03.2007). Die Zitate würden belegen, dass zwischen den betrieblichen und gewerkschaftlichen Repräsentanten wie auch im Verhältnis zu den Gewerkschaftsmitgliedern und Beschäftigten eine „Sprachlosigkeit“ bestehe (vgl. ebd.). Dies bestärkte die Arbeitsgruppe in ihrem Vorhaben, die „zugestandenermaßen miese Kommunikationssituation zwischen den Betrieben und mit der Verwaltungsstelle radikal zu verbessern“ (Beiratsbericht WT C 2007). Aber auf die mehrfache Frage des Mitglieds des Wissenschaftsteams, „ob man sich der durch die Zitate geschilderten Situation – ihren Ursachen, persönlichen Zweifeln usw. – zuwenden wolle, wurde immer geantwortet, das sei nicht möglich oder nicht tunlich“ (Beiratsbericht WT C 2007). Die Mehrheit der Mitglieder vertrat die Ansicht, dass es in der Verwaltungsstelle an einer „Kultur der Offenheit, Konfliktaustragung und Kompromissfindung“ fehle, so dass eine „solche plötzliche Offenheit gar nicht geht“ (Protokoll AG III 23.03.2007). Schlimmstenfalls könnten dadurch „Wunden aufreißen, die möglicherweise nicht wieder heilen“, und damit würde man die bestehende „Mindestfunktion der Zusammenarbeit [...] aufs Spiel setzen“ (Beiratsbericht WT C 2007). Da „viele Themen [...] in ihrer Kritik an Personen gebunden waren“ wussten die Beteiligten nicht, „wie diese bearbeitet werden können“ (Protokoll AG III 30.11.2007). Aus diesem Grunde nahmen

---

durch die Verwaltungsstelle, der Öffnungszeiten, der Erreichbarkeit und der Rechtsberatung der Verwaltungsstelle sowie der betrieblichen Mitgliederwerbung (vgl. Protokoll AG II 05.11.2007).

die Teilnehmer/innen davon Abstand, in der Arbeitsgruppe „die Kernthemen direkt zu bearbeiten“ (Dokumentation DK II 2007).

Mit dieser Entscheidung konzentrierte sich die Diskussion nun auf die Verbesserung der Kommunikationsstrukturen. Wenn es gelänge, neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, dann, so die Annahme, würden damit „Orte und Zeiten“ entstehen, „in denen die gegenseitige Sprachlosigkeit überwunden werden kann“ (Protokoll AG III 23.03.2007). In den darauffolgenden Wochen wurden geeignete Formen und Inhalte besprochen, mit denen es gelingen könnte, die Kommunikation und Zusammenarbeit in der Verwaltungsstelle zu verbessern und zu beleben. Dazu erstellten die Teilnehmer/innen Themenlisten, skizzierten Vorschläge für die Verbesserung der Kommunikation und bewerteten diese nach ihrer Priorität und Eignung.<sup>139</sup> Am Ende dieser Orientierungsphase entschied sich die Arbeitsgruppe zur Ausarbeitung eines neuen Kommunikationsmodells. Dieses sah vor, dass die Beschäftigten der Verwaltungsstelle (1) anhand einer Matrix die an sie gerichteten Anforderungen aus den Betrieben und dem gewerkschaftlichen Umfeld kontinuierlich ermitteln, (2) diese Informationen durch ein gemischt zusammengesetztes Gremium aus Haupt- und Ehrenamtlichen sammeln und bündeln, (3) in ihrer Bedeutung für gewerkschaftliche Arbeit bewerten, um (4) anschließend Schlussfolgerungen und Vorschläge zur Veränderung für Dienstleistungen, Kommunikationshilfen und Betriebsbetreuung ziehen zu können (vgl. Protokoll AG III 04.10.2007; Dokumentation DK II 2007). Zur Erprobung dieses Modells wurde ein zehntägiger Testlauf unternommen. In diesem Zeitraum notierten alle politischen Sekretäre/innen und Verwaltungsangestellte die Themen, mit denen sie in ihrer Alltagsarbeit konfrontiert waren und die Art, wie sie diese Anfragen bearbeiteten. In der Zeit nach der zweiten Dialogkonferenz wollte die Arbeitsgruppe die Ergebnisse dieses Testlaufs auswerten und abschließend einschätzen, ob ein solches Kommunikationsmodell sich zur Feststellung des Handlungsbedarfs und zur Veränderung der Gewerkschaftsarbeit eigne (vgl. Protokoll AG III 02.07.07). Dieses Vorhaben band erhebliche Zeitressourcen der Arbeitsgruppe, kam aber aufgrund einer

---

<sup>139</sup> In der Diskussion und Entwicklung von Vorschlägen zur Veränderung der Kommunikation unterschieden die Mitglieder zwischen gesellschaftspolitischen Fragenstellungen, betriebs- und gewerkschaftspolitischen Fragestellungen und Fragestellungen, die direkt die Arbeit der Verwaltungsstelle betreffen. Bezogen auf die Schaffung neuer Orte für politisch-strategische Diskussionen wurden unterschiedliche Ideen skizziert, wie z.B. die Entwicklung eines Think Tank im Sinne eines strategischen Beratungsgremiums, die Durchführung von Workshops zur strategischen Arbeitsplanung oder die Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Personengruppenarbeit (vgl. Protokoll AG III 04.05.2007).



späteren Idee zur Entwicklung eines umfassenderen Kommunikations- und Beteiligungsmodells (siehe Kapitel 4.3.4.3) nicht zum Abschluss.

Parallel zu dieser Arbeit befasste sich die Arbeitsgruppe auch mit der Entwicklung einer geeigneten Kommunikationsstruktur innerhalb des Entwicklungsprojekts. Diese sollte so beschaffen sein, „dass die Mitglieder der Arbeitsgruppen über ihre eigene und die anderen Arbeitsgruppen informiert sind und dass zugleich nach außen – in die Organisation, aber auch in die weitere Öffentlichkeit – bestimmte Positionen und Zwischenergebnisse des Dialogprozesses bekanntgegeben werden“ (Protokoll AG III 13.04.07). Um dem Projektprozess Transparenz und das Gefühl der Zusammengehörigkeit nach innen sowie eine Ausstrahlung nach außen zu verleihen und um zu verhindern, dass „vereinzelte Fäden nebeneinander her- und auseinanderlaufen“, wurden verschiedene Vorschläge entwickelt, von denen einige durch das Vor-Ort-Team aufgegriffen und umgesetzt wurden. Dazu gehörten z.B. die Entwicklung eines Projektlogos und die Einrichtung einer passwortgeschützten Datenbank zur projektinternen Kommunikation (vgl. ebd.).

Immer wieder kamen im Verlauf der Arbeit „die Fragen nach den internen Kommunikationsstörungen auf“ (Protokoll AG III 22.10.2007). Während eines Treffens kurz vor der zweiten Dialogkonferenz wurde diese Frage erneut diskutiert. Einige der Anwesenden vertraten die Ansicht, dass die Erfolgsaussichten des bearbeiteten Kommunikationsmodells stark beeinträchtigt wären, wenn die Arbeitsgruppe sich nicht mit den zentralen Kritikpunkten z.B. an der Führung der Verwaltungsstelle, an den traditionellen Arbeitsroutinen, dem Verhältnis der Hauptamtlichen untereinander und an der Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamtlichen eingehender befassen würde (vgl. ebd.). Das Mitglied des Wissenschaftsteams schloss sich dieser Einschätzung an. Damit nicht dauerhaft das Vertrauen der Akteure untereinander fehle, müsse „näher auf die Kommunikationsstörungen eingegangen werden“ (ebd.). Es folgte die Absprache, auf der Dialogkonferenz diese Position vorzutragen und mit den anderen Projektteilnehmer/innen zu diskutieren sowie diese Fragestellung in der Arbeitsgruppe weiterzuverfolgen.

#### **4.2.1.4 Arbeitsgruppe IV: Gewerkschaftshaus und Verwaltungsstelle einladend und erreichbar gestalten**

Bereits zu Anfang zeichnete sich in dieser Arbeitsgruppe eine hohe Unbeständigkeit in der Anzahl der Teilnehmer/innen ab. Die kontinuierliche Arbeit konzentrierte sich letzt-

lich auf vier Personen: eine betriebliche Funktionärin, zwei Verwaltungsangestellte und die/der beteiligte Wissenschaftler/in; Vertreter/innen aus außerbetrieblichen Arbeitskreisen waren nur sporadisch, Vertreter/innen anderer Betriebe wie auch politische Sekretäre/innen kaum vertreten (vgl. Protokoll WT 11.09.2007). Die Arbeitsgruppe begann ihre Diskussion auf der Grundlage der Interviewzitate, allerdings spielten diese in der Weiterarbeit keine wesentliche Rolle mehr. Die Mitglieder einigten sich relativ schnell auf ein Arbeitsprogramm, das die Gestaltung der (Räume der) Verwaltungsstelle wie auch die Gestaltung des Gewerkschaftshauses vorsah (vgl. Protokoll AG IV 28.03.2007). Einigkeit bestand in dem Vorhaben, in der Verwaltungsstelle vor allem den „abweisende[n] Charakter durch die verschlossenen Türen und das Hereinkommen nur durch Klingeln“ (Protokoll WT 11.09.2007) aufzuheben. Ebenfalls sollte die Büropräsenz der politischen Sekretäre/innen erhöht bzw. ihre Erreichbarkeit über Mobiltelefon und Anrufbeantworter verbessert werden (vgl. ebd.). Die Idee eines ständig besetzten Empfangsbereichs und der Ausweitung der Öffnungszeiten traf vor allem bei den Verwaltungsangestellten auf Widerstand.<sup>140</sup> Sie äußerten die Befürchtung, eine Realisierung beider Vorschläge würde von allen Projektbeteiligten letztlich nur ihre Arbeitsbelastungen erhöhen (vgl. Protokoll AG IV 10.05.2007). Zur Klärung dieser konträr diskutierten Fragen schlug das Mitglied des Wissenschaftsteams ein Choice-Work-Verfahren<sup>141</sup> vor. In diesem Verfahren sollte gemeinsam mit Vertreter/innen der verschiedenen Nutzer/innengruppen der Verwaltungs-

---

<sup>140</sup> Den Vorzügen einer ausgeweiteten Öffnungszeit am Nachmittag setzten sie das Argument des geringen Publikumsverkehrs entgegen. Auch der Einrichtung eines Empfangsbereichs, der eine kontinuierliche Besetzung nur durch Verwaltungsangestellte vorsehe, lehnten sie kategorisch ab. Dies wäre mit der nötigen konzentrierten Arbeitsatmosphäre, die sie zur Bewerksstellung ihrer Tätigkeiten benötigen, nicht vereinbar. Es wurden Vorschläge unterbreitet, auch politische Sekretäre/innen sowie Ehrenamtliche in die Regelung zur Besetzung des Empfangs einzubinden, allerdings wurden diese Vorschläge nicht weiter verfolgt (vgl. Protokoll WT 11.09.2007).

<sup>141</sup> „Choice-Work heißt wörtlich: die ‚Arbeit der Wahl‘. Umschrieben wird dabei ein – von Daniel Yankelevich (1999) konzipiertes und praktiziertes – Verfahren, bei dem Menschen sich der Mühe (daher „work“) unterziehen, eine zu lösende Aufgabe der Gestaltung anzunehmen, dabei vielfältige und kontroverse Gesichtspunkte zur Lösung der Aufgabe argumentativ und emotional zur Geltung kommen zu lassen und aus der dialogischen Auseinandersetzung untereinander und unter fachkundiger Beratung eine möglichst angemessene Auswahl unter den sich bietenden Lösungsoptionen („choice“) zu treffen. Das Verfahren bietet hinsichtlich der teilnehmenden Personen(gruppen) wie auch der einzelnen Verfahrensschritte zahlreiche Variationsmöglichkeiten. Verbindlich ist dabei allerdings, (1) dass den zu beteiligenden Menschen eine konkrete Gestaltungsaufgabe gestellt wird, zu der sie gemeinsam eine Lösungsoption [...] herausarbeiten sollen, (2) dass sie zu Beginn des Beratungs-Verfahrens eine offene Abstimmung über die Lösungsoptionen vornehmen, (3) dass nach dem sowohl kognitiven wie emotionalen dialogischen Verfahren um die widerstreitenden Gesichtspunkte eine erneute offene Abstimmung zu der Gestaltungsaufgabe vorgenommen wird, die erkennen lässt, wer bei seiner ersten Position geblieben und wer die Position geändert hat, und (4) dass gerade die Auswertung der ‚Meinungswanderungen‘ oder ‚-stabilitäten‘ in die Ausformulierung des schlussendlichen Gutachtens der am Verfahren Beteiligten [...] eingeht“ (Buggeln / Mückenberger 2005: 129).

stelle, der Beschäftigten der Verwaltungsstelle und der Verwaltungsstellenleitung sowie unter Einbeziehung eines/r Mediators/in ein Interessensausgleich verhandelt werden, dem am Ende alle Beteiligten zustimmen können. Dieser Vorschlag wurde angenommen (Protokoll WT 11.09.2007; 05.11.2007).

Eine unvorhergesehene Wendung nahm der Arbeitsprozess durch den Vorschlag des Ersten Bevollmächtigten, die Arbeitsgruppe möge sich aktiv in die Planung zum Umbau (zwecks Verkleinerung) der Verwaltungsstelle einbringen. Die Arbeitsgruppe führte daraufhin eine Begehung der Räumlichkeiten durch und nahm an einer Sitzung mit einem Architekten teil. In der Sitzung wurde den Mitgliedern der Arbeitsgruppe die vom Ersten Bevollmächtigten entwickelten Ideen eines möglichen Umbaukonzepts vorgestellt. Diese Information löste großen Unmut aus; ein Mitglied der Arbeitsgruppe wollte gar die Mitarbeit im Projekt aufgeben. „Die Gruppe (beschlich) das dumpfe Gefühl, für eine Sache instrumentalisiert zu werden, die [...] ein schon lang gehegtes Projekt des Ersten Bevollmächtigten ist“ (Protokoll WT 18.06.2007). Es folgten weitere Sitzungen sowie eine Aussprache mit dem Ersten Bevollmächtigten, in der die Teilnehmer/innen ihm ihre Kritik vortrugen. Der Erste Bevollmächtigte versicherte, dass es sich bei dem Umbaukonzept lediglich um erste Ideen, nicht jedoch um ein konkretes Planungsvorhaben handelt. Danach sahen alle Beteiligten das Problem als behoben an. Aufgrund der Aktualität und des Umfangs dieses neuen Vorhabens, forderten die Teilnehmer/innen, die Mitgliederanzahl und die repräsentative Zusammensetzung der Arbeitsgruppe müssten deutlich erhöht bzw. verbessert werden. Neben dem Ersten Bevollmächtigten, der seine künftige Teilnahme an den Arbeitstreffen zusagte, sollten vor allem auch politische Sekretäre/innen und weitere Verwaltungsangestellte hinzugewonnen werden. In der Annahme, dass der Umbau der Verwaltungsstelle auf unterschiedliche Interessen der beteiligten Akteure treffen und damit auch Konflikte<sup>142</sup> in sich bergen könnte, forderte der Erste Bevollmächtigte, dass in der Weiterarbeit der Arbeitsgruppe die Regeln des demokratischen Dialogs (siehe Kapitel 2.3) ausdrücklich Anwendung finden müssen (vgl. Zwischenbilanz 11.06.2007; Beiratsbericht WT A 2007).

---

<sup>142</sup> Ein Konflikt schien in der Frage zu bestehen, ob die Verwaltungsstelle zu einem Großraumbüro umgebaut werden sollte. Auf einem gemeinsamen Treffen aller Arbeitsgruppen boten einige betriebliche Funktionäre den Teilnehmer/innen der Arbeitsgruppe IV an, sich in den Betrieben gut funktionierende Großraumbüros anzusehen und mit den Betriebsräten Erfahrungen zur Umsetzung auszutauschen. Der erste Bevollmächtigte sah es als zentral wichtig an, dass dieser „klassische Konflikt zwischen den Beteiligten [...] mit den Regeln des demokratischen Dialoges gelöst werden muss“ (Zwischenbilanz 11.06.2007).

Neben diesem Arbeitsschwerpunkt verfolgte die Arbeitsgruppe das Ziel, das Gewerkschaftshaus zu einem für Funktionäre und Mitglieder attraktiven Ort der Begegnung und Kommunikation zu gestalten. Die Ideen der Mitglieder hierzu waren vielfältig. Da sich aber die Eigentums- und Mietverhältnisse im Nachhinein als überaus komplex erwiesen, reduzierte sich die Diskussion auf die Neugestaltung des Foyers. Demnach sollte sich das Gewerkschaftshaus optisch „vom Äußeren einer x-beliebigen Versicherungsfiliale“ unterscheiden. Dies könnte dadurch erreicht werden, „Symbole von DGB und Einzelgewerkschaften groß und bunt im Foyer [aufzu]hängen“ (Protokoll WT 05.11.2007). Benötigt werden zudem ein klar strukturiertes Leitsystem und eine Informationstafel, um auf Aktivitäten im Haus hinzuweisen. Als erste Anlaufstelle für Besucher/innen sollte ein „Infopoint in der Mitte des Foyers“ dienen. Großen Zuspruch gab es für die Idee, auf der Galerie im ersten Stockwerk ein Café<sup>143</sup> einzurichten; dort könnten Besucher/innen „z.B. die Wartezeit vor einem Termin verbringen, nach Veranstaltungen noch zusammensitzen, man könnte sich dort aber auch einfach verabreden und auch Nichtmitgliedern einen anlasslosen Zutritt zum Gewerkschaftshaus und damit vielleicht auch ein erstes Kennenlernen der Gewerkschaften ermöglichen“ (ebd.). Diese Vorschläge sollten vom Ersten Bevollmächtigten auf einer der nächsten Versammlungen der Mietergemeinschaft und der Gebäudeverwaltungsfirma vorgetragen werden; erst danach würde die Arbeitsgruppe sich mit der Umsetzung befassen können. Einschränkend wurde eingeräumt, dass die Realisierung dieser Ideen „kein leichtes Unterfangen“ sei, bereits in der Vergangenheit habe es verschiedene Versuche zur veränderten Nutzung des Gewerkschaftshauses gegeben. Keine dieser Versuche hätte bis heute Früchte getragen (vgl. ebd.).

## 4.2.2 Die Diskussionen im Wissenschaftsteam

In einem zeitlichen Abstand zwischen vier bis acht Wochen trafen sich das Wissenschaftsteam und ich zum Austausch und zur Auswertung der Arbeit in den Arbeitsgruppen. Bereits nach den ersten Treffen wurde deutlich, dass die Wissenschaftler/innen ihre Arbeit in den Arbeitsgruppen, insbesondere hinsichtlich der Diskussionsleitung<sup>144</sup> und der

---

<sup>143</sup> Diskutiert wurden auch Fragen nach einem möglichen Betreiber des Cafés, z.B. die „AWO als Caterer [...] oder z.B. [...] eine Lehrküchen- und Cafeteria-Betreiberin für langzeitarbeitslose Jugendliche, Frauen und MigrantInnen oder Ehrenamtliche aus allen Gewerkschaften“ (Protokoll WT 05.11.2007).

<sup>144</sup> Während ein/e Wissenschaftler/in sich als gleichwertiges Mitglied der Arbeitsgruppen betrachtete, bereit war, „bestimmte Aufgaben, z.B. zur Klärung bestimmter Voraussetzungen und Interessen [...]“ (Beiratsbe-

Protokollführung<sup>145</sup>, unterschiedlich interpretierten und ausfüllten. Um annähernd gleiche Bedingungen zur Unterstützung der Teilnehmer/innen sowie eine systematische Grundlage zur Reflexion des Projektverlaufs zu gewährleisten (vgl. Protokoll WT 02.10.2007), verständigten sie sich darauf, zu Beginn jeder Arbeitsgruppensitzung das zu bearbeitende Thema in die Zielsetzung des Gesamtprojekts einzubetten, die Protokollführung zukünftig zu übernehmen und zu versuchen, die Teilnehmer/innen darin zu bestärken, die Diskussionsleitung selbst zu führen (vgl. Protokoll WT 15.03.2007, Protokoll WT 02.10.2007). Insgesamt wurde die eigene Teilnahme an den Arbeitsgruppen von allen Wissenschaftler/innen als ebenso wichtig wie zeitintensiv erachtet.<sup>146</sup>

Aufgrund der Schwierigkeiten und Blockaden der Teilnehmer/innen, die Kritikpunkte aus den Interviews zu diskutieren und in der weiteren Arbeit zu berücksichtigen, plädierte ich dafür, die Frage in den Mittelpunkt der Reflexion zu rücken, was vom Wissenschaftsteam unternommen werden kann, um den demokratischen Dialog für die Arbeit in den Arbeitsgruppen fruchtbar zu machen (vgl. Protokoll WT 15.03.2007). Im Sinne der Ermöglichung von Dialogen, in denen die Teilnehmer/innen ihre Anforderungen und Vorschläge wie auch ihre Widerstände zur Sprache bringen können, empfand ich ein stärkeres Engagement der Wissenschaftler/innen zur Unterstützung der Beteiligten als sehr notwendig (vgl. Beiratsbericht U.B. 2007). Doch wurde diese Auseinandersetzung nicht geführt.

---

richt WT A 2007) zu übernehmen, die Leitung der Diskussion jedoch ablehnte, sah ein anderes Mitglied des Wissenschaftsteams seine/ihre Hauptaufgabe darin, „in der Diskussion auf den perspektivischen Zielen zu insistieren und fruchtlose Abweichungen davon abzuwehren, [...] andererseits mit schriftlichen Impulsen [...] zu intervenieren und die Arbeit zu strukturieren“ (Beiratsbericht WT B 2007). Das dritte Mitglied sah sich ebenfalls „für Orientierungsfragen des Dialogprozesses und für wissenschaftliche Vertiefungen“ zuständig (Beiratsbericht WT C 2007), lehnte jedoch die Rolle der Diskussionsleitung ausdrücklich ab. Diese Funktion sollte auf Basis eines rotierenden Moderationsprinzips, verbunden mit dem Angebot, eines individuellen Vorgesprächs zur Vorbereitung der nächsten Sitzung, von den Teilnehmer/innen selbst übernommen werden (vgl. ebd.).

<sup>145</sup> Zwei Mitglieder des Wissenschaftsteams übernahmen von Anfang an die Protokollführung in den Arbeitsgruppentreffen, allerdings in unterschiedlicher Weise. Eine/r verfasste die Protokolle ausführlich in Verlaufsform, insbesondere, um sie für die Reflexion im Wissenschaftsteam systematisch nutzen zu können, der/die andere reduzierte sich auf die Darstellung der Ergebnisse und Absprachen. Das dritte Mitglied des Wissenschaftsteams lehnte eine eigene Protokollführung ab, da die Teilnehmer/innen der Arbeitsgruppe lernen sollten, selbständig zu arbeiten (vgl. Protokoll WT 11.09.2007; Mitschrift U.B. 11.09.2007).

<sup>146</sup> „Meine Rolle in der Arbeitsgruppe ist m. E. ziemlich wichtig. [...] Ich merke manchmal, dass meine Gesprächs- und Sitzungs`kultur´ eine andere ist als diejenige der anderen Gruppenmitglieder. Oft wird in der Anfangsphase rumgealbert oder das Zusammentreffen für anderweitigen gewerkschaftlichen Austausch genutzt – ich vermisse dann meist die Zielstrebigkeit, mit dieser Sitzung im Dialogprozess weiterzukommen. Das bringe ich meist irgendwann ein [...], habe aber danach meist das Gefühl, dass die Anderen dankbar sind, dass ihnen über das sonst übliche Eröffnungsritual hinweg geholfen wird. Ich bin sicher, dass ich da eine Sonderrolle spiele – die nicht [...] in `Wissenschaftszutat´ besteht, sondern in der Präsenz einer `fremden´ Kultur, die der Kommunikation insgesamt zugute kommt“ (Beiratsbericht W C 2007).

Gerade, weil die Mitglieder des Wissenschaftsteams die Praxisakteure als hoch engagiert und mit einem „wirklichen Willen zu Gestaltung und Veränderung“ (Beiratsbericht WT C 2007) wahrnahmen sowie die Diskussionen in den Arbeitsgruppen als problemlos empfanden bzw. eine Vermeidung der Kernkritiken<sup>147</sup> nicht erkennen konnten (vgl. Mitschrift U.B. 15.03.2007), schien in ihren Augen der demokratische Dialog im Projekt nicht gefährdet (vgl. Beiratsbericht WT C 2007). Diese, am Anfang der Arbeitsgruppenphase vom Wissenschaftsteam noch strikt verfolgte Haltung veränderte sich jedoch im Verlauf des Projekts. Im Zuge der Konkretisierung der Schwerpunktthemen berichteten die Wissenschaftler/innen aus ihren Arbeitsgruppen zunehmend von mangelnder Kommunikationsfähigkeit der Akteure. Insbesondere die Kommunikation zwischen den Beschäftigten der Verwaltungsstelle sowie zwischen Betriebsräten und politischen Sekretären wurden als schwierig erachtet (vgl. Protokoll WT 18.06.2007), vor allem dann, wenn es sich um das „Durchbrechen gewohnter Arbeitsroutinen, (das) Ausprobieren neuer Methoden, (die) intensivere Kommunikation über die gemeinsame Arbeit“ handelte (Beiratsbericht WT B 2007). Da die Teilnehmer/innen der Arbeitsgruppen jedoch einer Auseinandersetzung über die Kritik an der Arbeit des jeweils anderen aus dem Wege gingen, hielt es die Mehrheit des Wissenschaftsteams<sup>148</sup> nach wie vor für nicht angemessen, diese Probleme zum Ausgangspunkt eines Dialogs über die Veränderung der Arbeit zu erheben.<sup>149</sup> Stattdessen wurde im Wissenschaftsteam die Idee entwickelt, die Arbeit in den Arbeitsgruppen, durch die Außenperspektive Dritter zu ergänzen. So sollte – z.B. durch die Bildung von Fokusgruppen – Aufschluss darüber erlangt werden, was Gewerkschaftsmitglieder und am Projekt nicht teilnehmende Funktionäre von der Arbeit der Verwaltungsstelle

---

<sup>147</sup> In dem Bericht für die erste Sitzung des Projektbeirats bewertete ein Mitglied des Wissenschaftsteams die Entscheidung der Teilnehmer/innen, sich über die Kritikpunkte aus den Interviews nicht direkt auszutauschen, keinesfalls als eine Vermeidungsstrategie. Dagegen spräche, dass in der von ihm/ihr begleiteten Arbeitsgruppe „diese Punkte nicht einfach gemieden [...], sondern [...] als Thema diskutiert wurden, dass aber die Notwendigkeit, sie derzeit nicht auszutragen, mit klaren Gründen benannt wurde [...]. Ich habe dies als eine Entscheidung der Arbeitsgruppe akzeptiert, für die es plausible Gründe gab, die ich zum großen Teil auch selbst teilte. [...] Der [...] ermittelte Befund [aus den Interviews] bleibt [...] präsent, ohne dass dauernd von Ross und Reiter die Rede sein müsste“ (Beiratsbericht WT C 2007).

<sup>148</sup> Ein/e Wissenschaftler/in zog diese Haltung im Verlauf des Projekts zunehmend in Zweifel: „Die Zitate aus den Interviews wurden zu Anfang [in den Arbeitsgruppen] diskutiert, im Fortgang der Arbeit aber nicht mehr herangezogen, was ich im Nachhinein für einen, allerdings behebbaren, Fehler halte“ (Beiratsbericht WT A 2007).

<sup>149</sup> „Die Zitate aus den Interviews wurden am Anfang diskutiert und werden von mir immer – besonders wo ich Hemmnisse des Prozesses beobachte – eingebracht. Praktisch spielten sie keine Rolle [...]“ (Beiratsbericht WT C 2007).

erwarten, um an diesen Erwartungen die Weiterarbeit auszurichten (vgl. Protokoll WT 18.06.2007).

Neben den Problemen in der Kommunikation sahen die Wissenschaftler/innen einen weiteren Kritikpunkt im Führungsverhalten des Ersten Bevollmächtigten.<sup>150</sup> Trotz seiner Offenheit gegenüber dem Projekt konnten sie in einigen seiner Handlungen und Entscheidungen kein „klar artikuliertes Eigeninteresse“ erkennen (ebd.). Dies führte aus Sicht des Wissenschaftsteams unter den Teilnehmenden zu Unsicherheiten und Frustrationen und belastete die Kommunikation im Projekt zusätzlich (vgl. ebd.). Auf Unverständnis traf bei den Wissenschaftler/innen auch, dass die Verwaltungsstellenleitung ihrer Forderung nicht nachkam, die politischen Sekretäre/innen und Verwaltungsangestellten anzuweisen, an den Arbeitsgruppen verbindlich teilzunehmen und ihre Präsenz in allen Arbeitsgruppen zu gewährleisten. Ebenso wurde die Entscheidung des Ersten Bevollmächtigten missbilligt, die internen Klausurtagungen der Verwaltungsstelle vom allgemeinen Projektprozess abzugrenzen und das Wissenschaftsteam in dieser Entwicklung nicht aktiv mit einzubeziehen (vgl. Mitschrift U.B. 15.03.2007). Zu diesem noch relativ frühen Zeitpunkt des Projekts hätten die Wissenschaftler/innen diese Kritikpunkte durchaus zum Anlass nehmen können, um mit der Verwaltungsstellenleitung den bisherigen Verlauf des Projekts kritisch(er) zu reflektieren. Zur Förderung und Überprüfung der Zusammenarbeit wäre ein offener und ausführlicherer Austausch notwendig gewesen, um die (Anforderungen an die) Führungsrolle der Verwaltungsstellenleitung zu definieren, die offensichtlichen Vorbehalte einer engeren Verknüpfung der Verwaltungsstellenarbeit mit den Projektprozessen zu klären sowie Absprachen über eine höhere Transparenz zukünftiger Handlungs- und Entscheidungssituationen zu treffen. Zu dieser Reflexion hätte auch gehört, die Forderung des Wissenschaftsteams kritisch zu hinterfragen, die Teilnahme am Projekt für politische Sekretäre/innen verpflichtend zu machen. Diese Forderung verkannte zum einen, dass die Teilnahme an einem Beteiligungsprozess freiwillig sein muss, zum anderen verhinderte sie ein aktives Nachfragen und Nachdenken über die Gründe der Nichtteilnahme. Wenn die Bereitschaft zur Teilnahme an den Arbeitsgruppen nicht erzeugt wer-

---

<sup>150</sup> Ein Mitglied des Wissenschaftsteams sah einen Teil der Probleme im Projekt von der „Art und Weise der Leitung“ verursacht. Am Beispiel der zeitlich verzögerten Information der Arbeitsgruppe IV über die Umbaupläne der Verwaltungsstelle zeige sich, dass der erste Bevollmächtigte das Projekt als Anstoß nutze, seine eigenen, nicht immer transparenten Ziele und Interessen zu verfolgen (vgl. Protokoll 1.BS 2007).

den kann oder wenn sie – wie es sich bereits zu diesem Zeitpunkt in einigen Arbeitsgruppen abzeichnete – sogar sinkt, kann dies durchaus als Zeichen gewertet werden, dass das Projekt die Interessen der Beteiligten verfehlt und/oder dass Vorbehalte gegenüber dem Projektvorhaben bestehen. Dieser Annahme hätte vielmehr durch Gespräche mit den betroffenen Akteuren nachgegangen werden müssen. Die Verpflichtung zur Teilnahme war demgegenüber ein gänzlich falscher Ansatz, um die Erfolgsaussichten des Projekts zu steigern.

Ein solch offenes Gespräch – weder mit den betroffenen Akteuren noch mit der Verwaltungsstellenleitung – fand jedoch nicht statt. Stattdessen führte ein Mitglied des Wissenschaftsteams ein „Vier-Augen-Gespräch“ mit dem Ersten Bevollmächtigten über die oben genannten Kritikpunkte (vgl. Protokoll WT 18.06.2007).

Der Erste Bevollmächtigte ging in seinem Bericht für die erste Beiratssitzung auf einige dieser Kritikpunkte ein und bestätigte, zu Beginn des Projekts die Anforderung nach interner Kommunikation nicht genügend ausgefüllt zu haben. Er verwies zugleich auf die für ihn schwierige Situation der Vermittlung zwischen der Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit auf der einen und der Gewährleistung und Absicherung der Alltagsarbeit auf der anderen Seite hin: „Erwartet wird zurecht von mir, dass ich Orientierung nach innen gebe, Veränderungsnotwendigkeiten aufzeige und diese ggf. auch gegen den Widerstand Einzelner durchsetze. Andererseits wird von mir [...] erwartet, [...] aber auch die Grenzen der Veränderungen nach außen transparent darzustellen und zu vertreten. Beide Anforderungen sind von mir in eine Balance zu bringen, so dass nicht nur alle Akteure im Boot gehalten werden können, sondern auch noch weiterhin die Motivation behalten, sich in das Projekt aktiv einzubringen“ (Beiratsbericht 1.BV 2007). Bezogen auf die Motivation der Beschäftigten der Verwaltungsstelle war es für ihn daher „richtig und [...] wichtig, Fragen des internen Miteinanders auch intern zu behandeln“ (ebd.). Doch weil ihm diese Entscheidung, „von einigen ehrenamtlichen Akteuren Misstrauen ein[trug]“, gar den Eindruck erweckte, die Beschäftigten der Verwaltungsstelle würden hier ihr „eigenes Süppchen kochen“ (ebd.) und weil in ihm die Erkenntnis wuchs, dass das Projekt und die Klausurtagungen „thematisch als auch strukturell eng miteinander verbunden“ werden müssen, erklärte sich der erste Bevollmächtigte bereit, „Formen einer verbesserten Transparenz unserer Arbeit gegenüber den Ehrenamtlichen“ zu finden (ebd.). Wie eine solche Verbindung konkret aussehen könnte, wollte er in der Steuerungsgruppe klären lassen.



### 4.2.3 Die Arbeit des Vor-Ort-Teams

Im Anschluss an die erste Dialogkonferenz konstituierte sich das Vor-Ort-Team mit dem Beschluss, den Teilnehmerkreis durch je eine weitere Person aus den noch nicht vertretenen Arbeitsgruppen aufzustocken. Zur Mitarbeit konnten noch ein/e Ehrenamtlich/e sowie eine Verwaltungsangestellte hinzugewonnen werden (vgl. Protokoll VOT 19.03.2007). Mit der Teilnahme des Ersten Bevollmächtigten und mir an den monatlichen Sitzungen bestand das Gremium insgesamt aus sechs Mitgliedern. Diese Erweiterung stieß beim Wissenschaftsteam zum Teil auf scharfe Kritik. Auch wenn diese öffentlich nicht benannt wurde, bestand intern die Befürchtung, mit der Ausweitung des Vor-Ort-Teams würde eine verdeckte Führungsstruktur etabliert, die die Arbeit und Stellung der Steuerungsgruppe im Projekt unterlaufen könnte (vgl. Mitschrift U.B. 15.03.2007).

Von Anfang an erwies sich die Arbeit des Vor-Ort-Teams an als äußerst effizient. Zeitnah zur Arbeit in den Arbeitsgruppen wurden der Stand der Diskussionen im Projekt zusammengetragen und arbeitsgruppenübergreifende Aktivitäten und Maßnahmen entwickelt und koordiniert. Viele der im Verlauf des Projekts entstandenen Ideen hatten hier ihren Ursprung, z.B. die bürointernen Umbaupläne der Verwaltungsstelle mit der Arbeit der Arbeitsgruppe IV zu koppeln oder ein gemeinsames Treffen aller Arbeitsgruppen zum Austausch und zur Identifizierung inhaltlicher Schnittstellen in der Weiterarbeit zu organisieren (vgl. Protokoll VOT 19.03.2007). Zu den organisatorischen Maßnahmen gehörten zudem die Planung der Raumbelagung und die Versendung der Einladungen zu den Arbeitsgruppentreffen, insbesondere die Einrichtung einer Benutzerseite<sup>151</sup> auf der Homepage der Verwaltungsstelle, mit der ein fortlaufender und umfassender Informationsfluss im Projekt für alle Beteiligten gewährleistet war. Ebenso wurden Anregungen aus den Arbeitsgruppen aufgenommen und umgesetzt, z.B. die Entwicklung eines offiziellen Projektlogos zur öffentlichen Darstellung des Projekts, die Koordination zur Erstellung eines Flyers für die Delegiertenversammlung und eines Artikels für die gewerkschaftsinterne Zeitung *metall* (vgl. Protokoll VOT 06.06.2007).

---

<sup>151</sup> Die Internetplattform musste beim Vorstand der IG Metall beantragt und auf der Homepage der Verwaltungsstelle eingerichtet werden. Unter dem Button „Dialogprojekt“ konnten sich Besucher über die Zielsetzung des Projektes und den Stand des Projekts sowie die nächsten Sitzungstermine informieren. Die Weiterleitung zu den Protokollen der Arbeitsgruppen, des Vor-Ort-Teams und der Steuerungsgruppe stand hingegen nur den Projektbeteiligten über ein Passwort zur Verfügung (vgl. Protokoll VOT 19.03.2007).

Intensive Diskussionen führte das Vor-Ort-Team zu der vom Ersten Bevollmächtigten aufgeworfenen Frage, warum die Arbeitsgruppen dazu neigten, „sich den leichteren Themen an[zu]nehmen und die zentralen Probleme, die über die Interviews deutlich geworden sind, auszuklammern“ (ebd.). Aus Sicht der Arbeitsgruppenmitglieder lagen die Gründe in der Schwierigkeit, andere Teilnehmer/innen mit einer direkten Kritik an ihrem Verhalten konfrontieren zu müssen und nicht abschätzen zu können, welche Folgen eine solche Auseinandersetzung nach sich ziehen könnte. Ihrer Ansicht nach fehlte es an „einer Initialzündung in den Arbeitsgruppen, also [an] einer Person, die die Arbeitsgruppen darin unterstützt, solche Themen überhaupt aufzugreifen und zu diskutieren“ (ebd.). Es wurde als Aufgabe des Wissenschaftsteams angesehen, Vorschläge einzubringen, wie es den Arbeitsgruppen ermöglicht werden kann, „Prozesse, die mit Personen verknüpft sind, so zu behandeln, dass sie von allen akzeptiert werden“ (ebd.). Zudem sprach sich das Vor-Ort-Team dafür aus, die Arbeitsgruppen personell aufzustocken. Dass „kritische Stimmen nicht für eine Mitarbeit im Projekt gewonnen werden konnten“ und dass „die Arbeitsgruppen in ihrer Zusammensetzung weder die Betriebsstrukturen [...] noch die unterschiedlichen Akteursebenen [in der Verwaltungsstellenarbeit] widerspiegeln“ (Protokoll VOT 05.07.2007), hatte nach Ansicht der Mitglieder negative Auswirkungen auf die Themenauswahl der Arbeitsgruppen und bedurfte dringend einer Korrektur.

Trotz der konstruktiven und belebenden Zusammenarbeit wurde das Vor-Ort-Team nach nur einem halben Jahr mit Zustimmung seiner Mitglieder auf einer Sitzung der Steuerungsgruppe aufgelöst. Der Vorschlag wurde von einem/r Ehrenamtlichen eingebracht und vom Wissenschaftsteam aktiv unterstützt. Zwischen beiden Gremien bestand weitgehend Personalunion, und die diskutierten Themen und Absprachen waren weitgehend identisch, so dass es den meisten Teilnehmer/innen begründet erschien, die Arbeit auf die Steuerungsgruppe zu übertragen (vgl. Protokoll STG 09.07.2007). Ich habe diesem Vorschlag dennoch vehement widersprochen. Im Gegensatz zum Vor-Ort-Team tagte die Steuerungsgruppe in zeitlich so großen Abständen, dass meines Erachtens eine kontinuierliche Verfolgung der Entwicklung des Projekts und eine zügige Reaktion bei auftretenden Schwierigkeiten nicht möglich schien. Zudem erhöhte sich mit der Länge der Zeitspanne zwischen den Sitzungen der Steuerungsgruppe auch der Bedarf der Teilnehmer/innen am Austausch von Informationen und der Bearbeitung organisatorischer Anliegen. Meine Befürchtung war es daher, dass auf den Treffen der Steuerungsgruppe zu wenig Zeit bleiben würde, sich den zentralen strategischen Fragestellungen zuzuwenden

und damit die gemeinsame Orientierung im Projekt aus dem Blick zu verlieren (vgl. ebd.). Trotz dieser Einwände, wurde dem Vorschlag entsprochen. Begründet wurde diese Entscheidung mit der zeitlichen Entlastung der beteiligten Haupt- und Ehrenamtlichen und der Zusage des Wissenschaftsteams, den Sitzungsrhythmus in der Steuerungsgruppe zu erhöhen.

#### **4.2.4 Die Diskussionen in der Steuerungsgruppe**

Nachdem sich das Vor-Ort-Team aufgelöst hatte, kam die Steuerungsgruppe bis zur zweiten Dialogkonferenz in zeitlich kürzeren Abständen zusammen, in der Regel alle vier bis acht Wochen.<sup>152</sup> Neben dem Informationsaustausch über den Stand der Arbeitsgruppen und den Regelungen und Absprachen über organisatorische Anliegen waren die Sitzungen anfangs durch rege inhaltliche Diskussionen geprägt. Unterstützt wurden diese Auseinandersetzungen durch eine von mir erstellte Zusammenfassung über den aktuellen Stand des Projekts,<sup>153</sup> die wesentlich aus sechs Thesen bestand: (1) Von den Arbeitsgruppen werden die Kernthemen nicht bearbeitet. (2) Begünstigt wird dieses Verhalten durch die nicht repräsentative Zusammensetzung der Arbeitsgruppen hinsichtlich der Betriebsgrößen und der am Projekt beteiligten Akteursgruppen. (3) Es herrscht ein Mangel an (einheitlicher) Strukturierung und Sensibilität für zielführende Diskussionen in den Arbeitsgruppen; der Blick für bestehende Kontroversen und mögliche Kompromisse geht verloren. (4) Es fehlt eine kontinuierliche Reflexion im Projekt; das Wissenschaftsteam nimmt sich zu wenig Zeit, die Prozesse im Projekt ausreichend zu reflektieren, Schwierigkeiten zu bearbeiten und Initiativen in das Projekt produktiv zurückzuspielen. (5) Es fehlt die Transparenz im Projekt; es gibt keinen Ort, an dem über den Stand der Diskussionen im Projekt, über mögliche Konsequenzen der Vorschläge der Arbeitsgruppen für die interne Arbeitsorganisation der Verwaltungsstelle oder die Arbeit in den Betrieben diskutiert wird. (6) Frustrationen unter den Praxisakteuren finden keinen Eingang in die Dis-

---

<sup>152</sup> Für die Fülle der Anforderungen schien aber auch das zu selten; viele Diskussionen, vor allem über die strategische Ausrichtung der Weiterarbeit, mussten immer wieder auf das nächste Treffen verschoben werden.

<sup>153</sup> Bei dieser Zusammenfassung handelte es sich um eine Analyse bestehender Probleme, die ich in meiner Funktion als teilnehmende Beobachterin auf der Grundlage der Diskussionen im Wissenschaftsteam, im Vor-Ort-Team und mit dem Ersten Bevollmächtigten, meiner Teilnahme an einigen Arbeitsgruppensitzungen sowie nach Gesprächen mit einigen ehrenamtlichen Beteiligten erstellte und in der zweiten Sitzung der Steuerungsgruppe vortrug.

kussion,<sup>154</sup> obgleich die Kritik und Unzufriedenheit hinsichtlich der Zielsetzung des Projekts, der Unterstützung durch die Wissenschaftler/innen sowie der Informationspolitik durch die Verwaltungsstellenleitung wachsen (vgl. Beiratsbericht U.B. 2007). Die Thesen trafen bei den Mitgliedern der Steuerungsgruppe auf Zuspruch, „keiner sah die angeführten Kritikpunkte als grundlos an“ (Protokoll STG 09.07.2007). In der darauffolgenden Auseinandersetzung über mögliche Lösungsperspektiven gab es jedoch unterschiedliche Positionen.

Der Erste Bevollmächtigte unterstrich die Bedeutung, die ein erfolgreicher Verlauf des Projekts für die zukünftige Arbeit der Verwaltungsstelle besitzt: „Die Auswahl der zu Interviewenden zielte bewusst auf kritische Stellungnahmen ab. Die Dialogkonferenz fiel dem gegenüber etwas ab. Aber die stattliche Anzahl von Ehrenamtlichen, die sich an den Arbeitsgruppen beteiligen, ist etwas, das zählt. Wenn nur ein Viertel der Beteiligten am Ende meint, dass das Projekt wohl nichts gebracht hätte, dann wäre das verheerend“ (ebd.). Aus Sicht des Ersten Bevollmächtigten war es daher unumgänglich, dass sich die Arbeitsgruppen mit den Kernthemen auseinandersetzten. Zwar hätte das „Nichtherantrauen an die Kernthemen auch etwas Gesundes – nämlich dass nicht etwa die Praxis ganz blockiert wird“, dennoch war es seiner Ansicht nach für den Erfolg des Projekts zentral wichtig, „dass Dinge auch gewagt werden, die zunächst kompliziert erscheinen“ (ebd.). Die ehrenamtlichen Mitglieder der Steuerungsgruppe und die Verwaltungsangestellte stimmten dieser Haltung des Ersten Bevollmächtigten zu. Es wurde als notwendig erachtet, dass die Beteiligten lernten, „Kritik nicht verletzend zu formulieren, sondern in eine Form zu bringen, die Akzeptanz erzielt“ (ebd.). Ein ehrenamtliches Mitglied der Steuerungsgruppe forderte das Wissenschaftsteam auf, die Arbeitsgruppen darin zu unterstützen, zu ihren Ursprungsthemen zurückzukehren und die Beteiligten zu bestärken, mit „Personenkritik“ besser umzugehen und „erst im zweiten Schritt [...] die Strukturen zu verhandeln“ (ebd.). Dieser Ansicht widersprach ein Mitglied des Wissenschaftsteams vehement. Seiner Ansicht nach konnte „man keine Diagnose stellen, wenn man keine

---

<sup>154</sup> In Gesprächen ließen Praxisakteure in zunehmendem Maße Vorbehalte erkennen. Es schien sich bei einigen Akteuren der Eindruck zu verfestigen, dass die Verwaltungsstelle „ihr eigenes Ding macht und das Projekt nur dazu nutzt, eigene Interessen und Vorstellungen durchzusetzen“; dass Informationen über die internen Diskussionen in der Verwaltungsstelle „ganz schön unter Verschluss gehalten werden“; dass „das Projekt scheitern wird, weil die wirklich wichtigen Themen in den Arbeitsgruppen nicht aufgegriffen werden“; dass „einige politische Sekretäre nicht am Projekt teilnehmen und die Verwaltungsstellenleitung dazu nichts sagt“; dass die Wissenschaftler/innen „ihre Hausaufgaben machen müssen“, um die Arbeitsgruppen mehr zu unterstützen“ (Beiratsbericht U.B. 2007).

Therapie im Blick hat. [...] Die Kernprobleme können nicht direkt angegangen werden, sondern nur über eine Verbesserung des Handelns zum Gegenstand gemacht werden. Es müssen neue Situationen geschaffen werden, z.B. neue Kommunikationsstrukturen“ (ebd.). Am Ende dieser Diskussion bestand zwar Einigkeit unter den Anwesenden, dass im Projekt „Barrieren eingerissen“, ein „gutes Gesprächsklima“ geschaffen und die Arbeit stärker auf „konkrete Veränderungen“ ausgerichtet werden muss (ebd.), mit welchen Maßnahmen dies zu erreichen war, blieb jedoch ebenso kontrovers wie offen.<sup>155</sup> Das Wissenschaftsteam bot daraufhin an, Vorschläge zur Weiterarbeit in den Arbeitsgruppen zu entwickeln.

An dieser Stelle lässt sich gut erkennen, wie sich die Diskussion in der Steuerungsgruppe dem Kernziel des Projekts annäherte, es im Abschluss dann aber (wieder) verfehlte. Das Mitglied des Wissenschaftsteams hatte durchaus Recht mit seiner Anmerkung, das Projekt müsse neue Situationen schaffen, um die Verbesserung des gewerkschaftlichen Handelns zu erreichen. In diesen neuen Situationen hätten die Beteiligten neue Erfahrungen machen können, die allmählich zur Verbesserung der Dialogfähigkeit und Zusammenarbeit hätten führen können. Genau das wäre der Kern des Projektes gewesen.<sup>156</sup> Doch anstatt dieser Perspektive zu folgen und daran die Weiterarbeit auszurichten, verengte sich die Diskussion immer wieder auf die Frage nach dem richtigen Weg, der entweder in der Lösung personenbezogener Kritik und Konflikte oder aber durch die Vermeidung dieser Konflikte in der Entwicklung abstrakter Kommunikationsstrukturen gesehen wurde.

---

<sup>155</sup> Auch in der darauffolgenden Sitzung wurde die Erörterung und Klärung zentraler Fragen aus Zeitgründen wieder verschoben. Zu diesen aufgeworfenen Fragen gehörte (1) die Bearbeitung der Kern- und Konfliktthemen in den Arbeitsgruppen unter Einhaltung der Regeln des demokratischen Dialogs, (2) die Gewährleistung einer kontinuierlichen Reflexion im Wissenschaftsteam über Probleme, Blockierungen und Möglichkeiten zur Förderung des Projektes, (3) die Erhöhung der Transparenz innerhalb des Projektes und eine stärkere Vernetzung mit dem internen Prozess innerhalb der Verwaltungsstelle sowie (4) der Umgang mit Frustrationen unter den ehrenamtlichen Akteuren (vgl. Protokoll STG 29.08.2007).

<sup>156</sup> Auf der ersten Beiratssitzung im September 2007 wurde diese Problematik ebenfalls reflektiert. Der Beirat empfahl dem Wissenschaftsteam, zunächst zu klären, ob es sich im Projekt „um eine bewusste oder unbewusste Vermeidung von Konflikten handle“ und „was [...] die Beteiligten daran (hindert), an den Kernthemen zu arbeiten. Ist es ein Mangel an Instrumenten? Liegt das an der Kommunikation selbst? Oder ist es die Unfähigkeit, Personen und Funktionen zu trennen“ (Protokoll Beirat 25.09.2007)? Ein Beiratsmitglied warnte davor, die Kommunikationsprobleme allein zum Gegenstand des Dialogs zu erheben, weil damit die Gefahr bestehe, dass sich das Projekt in einer solchen Auseinandersetzung erschöpfe. Vielmehr müssten in konkreten Praxisprojekten, entwickelt in geschützten Räumen und dann unter realistischen Bedingungen ausgeführt, demokratische Verhaltens- und Kooperationsweisen erprobt und eingeübt werden. Dabei würde allmählich eine von allen geteilte Vision zukünftiger Gewerkschaftsarbeit entstehen. Um dies zu erreichen, bedürfe es zum einen der Erhöhung der „(Selbst)Reflexion der Praxis- und Wissenschaftsakteure“, zum anderen und parallel dazu einer Einübung des demokratischen Dialogs (Protokoll Beirat 25.09.2007).

Diese Orientierung auf ein Entweder/Oder zog sich wie ein roter Faden durch das Projekt. Auch in der darauffolgenden Sitzung im August 2007, als das Wissenschaftsteam der Steuerungsgruppe seine Vorschläge zur Weiterarbeit in den Arbeitsgruppen vorlegte, kam es erneut zu Kontroversen. Gemäß der Empfehlung der Wissenschaftler/innen sollte die Arbeitsgruppe I darin unterstützt werden, das Thema der internen Kommunikationsprobleme zwischen Verwaltungsangestellten und politischen Sekretären durch einen Mediationsprozess zu klären und danach abzustimmen, ob noch weiterer Bedarf an der Bearbeitung des Themas besteht (vgl. Protokoll STG 29.08.2007). Der Arbeitsgruppe II wurde zur Weiterarbeit an dem Thema der Betriebsbetreuung die Methode der Fokusgruppen empfohlen. Die Arbeitsgruppe III würde derweilen ihre Ausarbeitung eines neuen Kommunikationsmodells fortführen, um daraus Handlungsbedarfe zur Veränderung der Gewerkschaftsarbeit abzuleiten. Die Arbeitsgruppe IV sollte unter Anleitung eines Mitglieds des Wissenschaftsteams die Choice-Work-Methode anwenden, um in einem breit angelegten Beteiligungsprozess Lösungsvorschläge zu Themen der Öffnungszeiten, der Erreichbarkeit und des Empfangs (in) der Verwaltungsstelle zu konkretisieren. Zu jedem einzelnen Vorschlag wollte das Wissenschaftsteam konkrete Konzepte ausarbeiten (vgl. ebd.).

In der anschließenden Diskussion kritisierten die haupt- und ehrenamtlichen Mitglieder, dass mittels der Choice-Work-Methode und der Bildung von Fokusgruppen Umwege in den Arbeitsgruppen eingeschlagen würden, statt sich zur Bearbeitung der Kernthemen der umfangreichen Kritik in den Interviews zu stellen. Nach Ansicht des Ersten Bevollmächtigten wurden „die Menschen doch in den Interviews gefragt“, welche Anforderungen sie an die Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit haben und „die haben uns ihre Antworten gegeben. Das muss uns doch im Projekt interessieren“ (Protokoll STG 16.10.2007). Die ehrenamtlichen Mitglieder und die Vertreter/in der Verwaltungsangestellten unterstützten diese Bedenken. Sie wiesen darauf hin, dass sich die Arbeit in den Arbeitsgruppen in eine ganz andere Richtung vom ursprünglichen Projektziel fort entwickelte. Statt nun über neue Methoden „den Fokus auf Dritte zu lenken“ (vgl. Protokoll STG 09.07.2007) und darüber die Themenvielfalt noch auszuweiten, sollten vielmehr Antworten darauf gegeben werden, „warum es [in den Arbeitsgruppen] nicht so recht vorangeht“ und wo die Schwierigkeiten im Projekt liegen, „eine neue Balance unter den Beteiligten“ herzustellen (Protokoll STG 16.10.2007). Demgegenüber bekräftigte das Wissenschaftsteam seinen Vorschlag, dass gerade mit der Anwendung von Fokusgruppen und

der Choice-Work-Methode das Ziel verfolgt würde, die Kernthemen zuzuspitzen und somit die Handlungsrelevanz im Projekt zu erhöhen. Zudem sollten mit diesen Methoden auch neue Mitglieder für die Arbeitsgruppen geworben werden. Aufgrund der nahenden zweiten Dialogkonferenz und dem damit erhöhten Zeitdruck im Projekt einigten sich die Mitglieder der Steuerungsgruppe letztlich darauf, den Vorschlägen des Wissenschaftsteams zu folgen, wenn diese nun zügig umgesetzt werden würden (vgl. ebd.). Wie bereits an der Darstellung des Verlaufs der Arbeitsgruppen deutlich wurde, sind diese Umsetzungsschritte tatsächlich eingeleitet worden.

Die zweite Kontroverse um die Weiterarbeit in den Arbeitsgruppen entspann sich an der Haltung des Ersten Bevollmächtigten, nach der „die interne Arbeitsorganisation der Verwaltungsstelle nicht Thema der Arbeitsgruppen“ sein dürfte. Der Erste Bevollmächtigte bekräftigte seine Ansicht, dass „das Thema der Wertschätzung zwischen den Kollegen/innen in der Verwaltungsstelle [...] in die Klausurtagung [gehöre]“ und nicht in die Arbeitsgruppen (Protokoll STG 09.07.2007). Unter den Ehrenamtlichen, vor allem bei der Vertreterin der Verwaltungsangestellten provozierte diese Aussage starken Widerspruch. Zu Recht stellten sie die Frage, warum dann das Thema Wertschätzung auf der ersten Dialogkonferenz überhaupt als Thema einer Arbeitsgruppe aufgestellt und zugelassen wurde. Zumal sich die Verwaltungsangestellten in der Arbeitsgruppe I gar nicht erst zusammengefunden hätten, „wenn es nicht [...] um das „Arbeitsklima und die Wertschätzung [...] in der Verwaltungsstelle“ (ebd.) gegangen wäre. Würde dieses Thema aus dem Projekt ausgegliedert, bliebe für die Arbeitsgruppe I nur noch die Umgestaltung der Delegiertenversammlung als Arbeitsfeld übrig. Da sich die Verwaltungsangestellten weder in der Lage sahen noch als zuständig betrachteten, dieses Thema allein zu bearbeiten, beschloss die Steuerungsgruppe, dem Vorschlag des Wissenschaftsteams zu folgen und die Verwaltungsangestellten in der Arbeitsgruppe I mithilfe eines Mediationsprozesses selbst entscheiden zu lassen, ob und wie die internen Kommunikationsprobleme zwischen ihnen und den politischen Sekretären/innen zu klären sind.

Darüber hinaus wurde beschlossen, für das Thema der Umgestaltung der Delegiertenversammlung eine neue Arbeitsgruppe „mit wesentlich mehr betrieblichen Funktionären“ (ebd.) zu gründen; auf der nächsten Delegiertenversammlung sollte der erste Bevollmächtigte für eine Mitarbeit an dieser AG werben. Der Frage nach der personellen Aufstockung der bestehenden Arbeitsgruppen wollte sich die Steuerungsgruppe dann nach der zweiten Dialogkonferenz annehmen, da es alle Beteiligten für schwierig hielten, „in dem

laufenden Prozess neue Leute dazu zu holen“ (ebd.). Beide Vorhaben wurden aber nicht erfolgreich weiter verfolgt.

Breite Zustimmung fand dagegen der Vorschlag eines Beiratsmitglieds, in der Verwaltungsstelle eine Vortragsreihe zu gesellschaftlichen und auch gewerkschaftspolitischen Themen zu organisieren, um den Bezug des Projekts und den Blick der Teilnehmer/innen auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen und auch auf Aspekte ökonomischer, sozialer und gesellschaftspolitischer Anforderungen an eine moderne gewerkschaftliche Arbeit zu erweitern. Nach Meinung des Ersten Bevollmächtigten sollten die Vorträge in Zusammenarbeit zwischen den Referenten/innen und ehrenamtlichen Funktionären so vorbereitet werden, dass sie einen inhaltlichen Ertrag für die Weiterarbeit im Projekt versprachen (vgl. Protokoll STG 16.10.2007). Ende 2007 fand die erste Veranstaltung unter dem Thema „Betriebsräte und Gewerkschaften“ statt<sup>157</sup>, sie war allerdings nicht gut besucht. Außer einigen Teilnehmer/innen des Projekts waren nur drei Außenstehende als Gäste anwesend. Im weiteren Verlauf wurde zwar immer wieder versucht, eine Folgeveranstaltung zu planen, aufgrund unglücklicher Umstände, wie Erkrankung eines Referenten, später dann aus Gründen der Zeitknappheit im Projekt, konnte dieses Vorhaben nicht weitergeführt werden.

#### **4.2.5 Auswertung der zweiten Projektphase**

An dem bisherigen Verlauf des Projekts und den dazu im Vor-Ort-Team und in der Steuerungsgruppe geführten Diskussionen wurde deutlich, dass eine erfolgreiche Fortführung des Prozesses davon abhing, wie mit der Schwierigkeit umgegangen würde, dass sich die Teilnehmer/innen einem Dialog über die bestehende Kritik an der Zusammenarbeit entziehen. Diese Schwierigkeit, die bereits in der ersten Dialogkonferenz sichtbar geworden war, behinderte nun in den Arbeitsgruppen eine an den Kernthemen orientierte Konkretisierung der Weiterarbeit. Die Teilnehmer/innen selbst beschrieben die Situation für sich als persönliches Dilemma: Ihre inhaltliche Kritik konnten sie nicht formulieren, weil es in der Zusammenarbeit an einer gemeinsamen „Kultur der Offenheit, Konfliktaustragung

---

<sup>157</sup> Die Planung der Vortragsreihe wurde weitgehend von der Arbeitsgruppe IV übernommen. Den ersten Vortrag hielt Dr. Erhard Tietel von der Akademie für Arbeit und Politik der Universität Bremen über die Situation der Betriebsräte im Spannungsfeld zwischen den Interessen der Beschäftigten, der Geschäftsleitung und der Gewerkschaft (vgl. Tietel 2006).



und Kompromissfindung“ (Protokoll AG III 23.03.2007) fehlte und ihnen die Gefahr zu groß erschien, „Wunden aufzureißen“ und damit „die Mindestfunktion der Zusammenarbeit [...] auf 's Spiel zu setzen“ (Beiratsbericht WT C 2007).

Dieser Befund markiert für mich am offensichtlichsten den Wendepunkt im Projekt. Nach Ljungberg-van Beinum beschreibt diese Situation ein zentrales Zwischenstadium im Verlauf eines Aktionsforschungsprozesses. Denn gerade mit dem Aufkommen von Blockaden und der Einsicht der Akteure in bestehende Verhaltens- und Handlungsdefizite eröffnet sich den Beteiligten die Chance, einen Perspektivwechsel auf die Zielsetzung und die Weiterentwicklung des Projekts vorzunehmen (vgl. Ljungberg-van Beinum 1997: 16f.). Das hätte bedeutet, den Arbeitsgruppen Zeit einzuräumen, sich mit der Wirkung dieser Probleme auf ihre (Zusammen-)Arbeit produktiv auseinanderzusetzen. Dazu wären meiner Ansicht nach keine langwierigen Konfliktlösungsprozesse nötig gewesen. Die Bedeutung, die die Kommunikationsblockaden im Verlauf des Projekts erhielten, schien die tatsächlichen Schwierigkeiten der Praxisakteure, miteinander in einen Dialog einzutreten, bei Weitem zu überschreiten. Erst mit dem Beschluss, in den Arbeitsgruppen einer Auseinandersetzung über die gegenseitige Kritik aus dem Wege zu gehen und der daraus entstandenen Blockade beim Versuch, die Kernthemen zu bearbeiten, traten die persönlichen Konflikte immer mehr in den Vordergrund. Um dies zu vermeiden, wäre es erforderlich gewesen, die Diskussionen in den Arbeitsgruppen unter konsequenter Anwendung der Regeln des demokratischen Dialogs zu führen, d.h. den Teilnehmer/innen intensiv zuzuhören, ihre unterschiedlichen Standpunkte zu verstehen suchen, diese herauszuarbeiten, bei unklaren Aussagen nachzufragen, das Gehörte zusammenzufassen, in die Gruppe zurück zu spiegeln und (Teil-)Ergebnisse daraufhin zu überprüfen, ob sie bei allen Beteiligten auf Einverständnis stoßen. Ein Erfolg dieser Dialogprozesse hätte sich daran messen lassen müssen, ob die Fähigkeit der Teilnehmer/innen, persönliche Kritik zu ertragen, langsam wächst und sich neue Formen der Kommunikation in der Zusammenarbeit herausbilden. Ein solcher Prozess ist jedoch daran gebunden, nicht nur Handlungspläne oder -strukturen zu diskutieren und zu entwickeln, sondern diese zeitnah auch zu erproben. Die Verschränkung zwischen Dialog, Entwicklung und Erprobung von Handlungsplänen spielt nach dem Konzept der Aktionsforschung für den Lern- und Entwicklungsprozess eine zentrale Rolle. Eines der größten Defizite in der Arbeit der Arbeitsgruppen war daher, dass den Teilnehmer/innen bis zu diesem Zeitpunkt eben diese Erfahrung aus Praxisprojekten fehlte. Ob auch die Veränderung der Arbeit schließlich erfolgreich war, lässt

sich erst an der Auflösung eingeschliffener Routinen des Arbeitsalltags erkennen. Daher ist allein die Erwartung nicht ausreichend, dass abstrakte Konzepte, wenn sie später exakt umgesetzt würden, die Arbeit verändern könnten. Es sind die eigenen Erfahrungen veränderten Handelns, die – verbunden mit der Erhöhung der Dialog-, Reflexions- und Lösungsfähigkeit der Beteiligten – den Kern des Projektes darstellen (vgl. Palshaugen 2006: 289ff.). Ohne diese konkreten Erfahrungen und durch den bewussten Ausschluss der gezielten Kritik der Beteiligten an ihrem praktischen Alltagshandeln verlor der Wechselprozess zwischen Handeln und Reflexion seine Wirkung, verloren die Aspekte der Mitverantwortung und der Beteiligung ihre Bedeutung. In der Konsequenz begünstigte dieser Projektverlauf das Abdriften der Diskussionen „in die Bearbeitung der klassischen Fragen, die immer dann hochkommen, wenn es unkonkret wird, z.B. [über] die gewerkschaftliche Hierarchie, die daran hindert, eine Meinung zu sagen, die nicht durchlässigen Strukturen, die [...] verhindern, sich zu organisieren, die unkonkreten Wertschätzungsdebatten, die verhindern, dass eine gute Zusammenarbeitsatmosphäre herrscht“ (Offener Brief 1.BV 30.01.2008).

Warum die Wissenschaftler/innen diese Möglichkeiten nicht erkannten und die darin liegenden Chancen nicht ergriffen haben, lässt sich im Nachhinein nicht präzise belegen. Die Aussagen zu dieser Frage blieben undeutlich und widersprüchlich.<sup>158</sup> Die Gründe hierfür lassen sich meines Erachtens insbesondere auf das formale Verständnis der Wissenschaftler/innen vom demokratischen Dialog und auf die unklare Definition ihrer Rolle im Projekt zurückführen.<sup>159</sup> Deutlich wurde dies z.B. an der fehlenden selbstkritischen

---

<sup>158</sup> Aus den Protokollen und Diskussionsbeiträgen lässt sich entnehmen, dass das Wissenschaftsteam die Meinung vertrat, eine Diskussion bestehender Kommunikationsblockaden würde sich nicht dazu eignen, die Arbeit in den Arbeitsgruppen zu verbessern. Stattdessen sollten durch die gemeinsame Arbeit von Sachthemen die Probleme und Meinungsverschiedenheiten zwischen den Akteuren aufgegriffen und geklärt werden (vgl. Protokoll STG 09.07.2007). Allerdings schienen sich die Mitglieder des Wissenschaftsteams in verschiedenen Fragen nicht einig zu sein: Welche Bedeutung haben die Kommunikationsblockaden für die Durchführung des Projekts, wie wirkt sich das bestehende Vertrauensdefizit unter den Praxisakteuren für die spätere Umsetzung der Arbeitsgruppenergebnisse aus, wie soll auf Meinungsverschiedenheiten in den Arbeitsgruppen reagiert werden und welcher Stellenwert soll diesen Auseinandersetzungen eingeräumt werden? Weiter war umstritten, ob es überhaupt zu den Aufgaben der Wissenschaftler/innen gehöre, die bestehenden Konflikte zwischen den Akteursgruppen anzusprechen und zu lösen (vgl. Protokoll STG 09.07.2007; Protokoll AG III 22.10.2007, Protokoll STG 28.01.2008).

<sup>159</sup> Die Rolle des Wissenschaftsteams war auch Gegenstand der Diskussion in der ersten Beiratssitzung im September 2007. Der Projektbeirat empfahl den Wissenschaftler/innen, eine viel größere Klarheit über ihr eigene Rolle und die damit verbundenen Anforderungen zu entwickeln. Dem Wissenschaftsteam wurde geraten, mehr miteinander zu reden, offensiver zu kommunizieren und die eigene Rolle deutlicher offenzulegen (vgl. Protokoll Beirat 25.09.2007). Um den Erfolg der Arbeit der Arbeitsgruppen wie auch der des Wissenschaftsteams feststellen und kontrollieren zu können, schlug ein Beiratsmitglied vor, eine kontinuierliche Analyse der Projektprozesse unter Anwendung folgender Kriterien zu organisieren: Who does the

Haltung gegenüber der eigenen Arbeit, an der uneinheitlichen Vorgehensweise in den Arbeitsgruppen, der damit verbundenen Intransparenz der anzuwendenden Methoden sowie der von Anfang an bestandenen Unsicherheit, inwieweit die Regeln des demokratischen Dialogs eine aktive Einflussnahme der Wissenschaft auf die Diskussionen und Arbeit der Praxisakteure überhaupt zulassen (vgl. Protokoll WT 11.09.2007). Dass es in den Sitzungen des Wissenschaftsteams stets an Zeit, teilweise auch an der Einsicht fehlte, sich mit konzeptionellen Fragen auseinandersetzen zu müssen, verstärkte diese Defizite (vgl. Beiratsbericht U.B. 2007). Für das Projekt war diese Entwicklung von Schaden und führte gegen Ende der zweiten Projektphase zu einem Bruch mit dem Konzept der Aktionsforschung. Denn je mehr Zeit darüber verging, eine Lösung im Umgang mit den bestehenden Kommunikationsproblemen zu finden und je mehr die Arbeitsgruppen unter Druck gerieten, für die zweite Dialogkonferenz konkrete Arbeitsergebnisse zu präsentieren, desto stärker sah sich das Wissenschaftsteam in der Verantwortung, eigene Lösungsvorschläge zur Weiterarbeit im Projekt zu unterbreiten (vgl. Protokoll STG 16.10.2007). Diese Vorschläge waren nicht das Ergebnis eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses auf der Grundlage der Erfahrungen und Wünsche der Praxisakteure. Sie waren vornehmlich beeinflusst von der festen Überzeugung der Wissenschaftler/innen, dass „der tiefste Sinn des Dialogprojekts in der Entwicklung eines neuen Kommunikationsmodells“ (Protokoll Beirat 25.09.2007) liegt. Mit diesem sollten dann Orte und Zeiten geschaffen werden, „wo politisch-strategische Diskussionen stattfinden“ (Protokoll Beirat 25.09.2007, vgl. Protokoll AG III 23.03.2007) können, an denen alle relevanten Entscheidungsträger der gewerkschaftlichen Arbeit beteiligt sind. In der Steuerungsgruppe waren diese Vorschläge umstritten; vor allem die Ehrenamtlichen sahen darin ihre Forderungen nach praktischen Lösungen nicht genügend berücksichtigt. Warum die Vorschläge des Wissenschaftsteams sich letzten Endes doch durchsetzten, lag meines Erachtens an dem zunehmenden Zeitdruck im Projekt, an dem Mangel an Alternativen, an der Anerkennung der

---

talking? (Wer ist alles zu Wort gekommen? Wer hat das Wort geführt? Wer ist nicht zu Wort gekommen und weshalb?); How openly do people feel they can express themselves? (Wie frei fühlen sich die Teilnehmer, ungezwungen und offen zu sprechen? Gibt es Barrieren, durch die sie sich eingeschränkt fühlen? Welche sind das?); Are all concerns and opinions made subject to discussion (what is left out of debate)? (Sind alle Meinungsäußerungen und Bedenken diskutiert worden? Was ist unbeachtet geblieben?); What actually happens in „critical“ situations where important conclusions are reached? (Was geschieht in kritischen, entscheidenden Situationen, wenn Schlussfolgerungen oder Entscheidungen getroffen werden? Ist erreichte Einmütigkeit nur scheinbar, sind Äußerungen unbeachtet geblieben, Proteste nicht erfolgt/unterdrückt worden etc?) (Fricke, W. 2009).

Autorität der Wissenschaftler/innen und der ihnen ungeprüft zugeschriebenen Fähigkeit zur Problemlösung wie auch an der Ermüdung aller Beteiligten angesichts sich wiederholender Auseinandersetzungen, in denen sich die Praxisakteure mit ihren Einwendungen und Erwartungen nicht durchsetzen konnten. Da das Konzept des demokratischen Dialogs eine Dominanz der beteiligten Wissenschaftler/innen explizit ausschließt (vgl. Palshaugen 2006: 289ff.), die Wissenschaftler/innen mit der Durchsetzung ihrer Vorschläge aber die Steuerung im Projekt übernahmen, war die gleichberechtigte Zusammenarbeit und damit auch der Prozess gemeinsamer Wissensproduktion unterbrochen: Zum einen veränderten die Vorschläge die Richtung der Weiterarbeit. Im Mittelpunkt des Projekts standen nicht mehr die Kommunikation und die Beziehung der Praxisakteure zueinander sowie deren Fähigkeit zur (Selbst-)Reflexion und Mitverantwortung für gemeinsame Veränderungsprozesse, sondern die sehr zeitintensive Entwicklung von Handlungskonzepten und -strukturen, in denen die Einwendungen und Erwartungen der Praxisakteure nicht berücksichtigt wurden und deren Erfolg in der Praxis ungewiss war. Zum anderen entfernte sich das Wissenschaftsteam mit diesem Vorgehen von der Praxis. Statt mit offenem Ohr, unverstelltem Blick, Empathie und Neugier die Erfahrungen, Kritik und Anforderungen der Teilnehmer/innen ernst zu nehmen und mit einem Sensorium für Neues gerade jene Möglichkeiten zu erkennen und zu fördern, die jenseits des eigenen Wissens lagen (vgl. ebd.), blieb die Sichtweise der Wissenschaftler/innen weit hinter dem Problemverständnis der Praxisakteure zurück. Dieses Ungleichgewicht schürte zunehmend Unzufriedenheit und Zweifel am Erfolg des Projekts; die Teilnahme der Praxisakteure an den Arbeitsgruppen sank, und die Kritik an der Durchführung des Projekts nahm zu (vgl. Protokoll AG III 22.10.2007). Die zweite Dialogkonferenz sollte daher genutzt werden, die bestehenden Defizite mit allen Projektteilnehmer/innen gemeinsam zu erörtern, um einen Durchbruch für den weiteren Verlauf des Projekts zu erreichen.

### **4.3 Dritte Projektphase: Vorbereitung und Durchführung der zweiten Dialogkonferenz**

In der Steuerungsgruppe wurde verabredet, den Schwerpunkt der zweiten Dialogkonferenz auf die bereits erreichten Arbeitsgruppenergebnisse sowie auf Vorschläge und Verabredungen zur Weiterarbeit zu legen, zugleich den Teilnehmer/innen die Gelegenheit einzuräumen, den bisherigen Verlauf des Projekts kritisch zu reflektieren und „über

Hemmnisse zu reden, die den Zielen entgegenstehen“ (Protokoll STG 17.09.2007, vgl. Protokoll WT 02.10.2007). Der Erste Bevollmächtigte sprach sich dafür aus, beide Aspekte eng miteinander zu verflechten, damit unter den Beteiligten „der Funke der Begeisterung aufrechterhalten bleibe“. Die Ehrenamtlichen unterstützten diesen Vorschlag. Ihnen war es wichtig, dass die Frage aufgeworfen wird, „was die Einzelnen von dem Projekt noch erwarten und was sie motiviert, noch weiter mitzuarbeiten“ (Protokoll STG 17.09.2007). Die Wissenschaftler/innen wollten „die Themen mit einbringen, die auf der ersten Konferenz geringer gepunktet wurden“ (Protokoll WT 02.10.2007) und Sorge dafür tragen, dass die am Ende zu treffenden Verabredungen als verpflichtend angesehen würden. Der Erste Bevollmächtigte unterbreitete den Vorschlag, vor der zweiten Dialogkonferenz ein Treffen mit jenen Funktionären zu organisieren, die nicht (mehr) in die Alltagsarbeit der Verwaltungsstelle oder ins Projekt integriert sind, um ihnen die Ergebnisse des Projekts zu präsentieren und Möglichkeiten der Mitarbeit zu offerieren. Die Steuerungsgruppe entschied, aus Zeitgründen dieses Treffen nach der Konferenz durchzuführen (vgl. ebd.). Dem von mir eingebrachten Vorschlag wurde hingegen entsprochen, ehrenamtlichen Teilnehmer/innen, die schon mehrfach ihre Unzufriedenheit über den Verlauf des Projekts zum Ausdruck gebracht hatten, das Angebot zu unterbreiten, im Vorfeld der Konferenz eine Bilanz zu ziehen und eigene Vorschläge zur Weiterarbeit zu erarbeiten (vgl. Protokoll STG 17.09.2007). Der Erste Bevollmächtigte lud daraufhin einige Ehrenamtliche aus den Arbeitsgruppen<sup>160</sup> zu diesem Treffen ein; ich übernahm die Moderation und Auswertung der Diskussion.

### **4.3.1 Projektbilanz der Ehrenamtlichen**

An der Arbeitsgruppe nahmen vier Personen teil: ein Betriebsrat aus dem IT Bereich, eine Betriebsrätin und ein Vertrauenskörperleiter aus Großbetrieben, eine Ehrenamtliche aus

---

<sup>160</sup> Eingeladen wurden aus jeder Arbeitsgruppe ein bis zwei Personen. Ausgewählt wurden die Ehrenamtlichen aufgrund ihrer kontinuierlichen Aktivität im Projekt sowie ihrer (angenommenen) kritischen Haltung gegenüber dem Prozess. Sie sollten die ehrenamtlichen Akteursgruppen (Betriebsräte, Vertrauenskörperleiter/innen und Vertreter/innen der Arbeitsgruppen und Personenkreise) vertreten. Folgende Fragen sollten auf dem Treffen behandelt werden: Was ist die gemeinsame Zielsetzung des Projektes? Hat die Arbeit im Projekt einen Bezug zur (alltäglichen) Erfahrung und Arbeit in den Betrieben? Treffen die Themen, zu denen die Arbeitsgruppen arbeiten, den Kern bestehender Veränderungswünsche? Was sollte in der Weiterarbeit erhalten, ergänzt und/oder verändert werden? Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die weitere Arbeit der Verwaltungsstelle, der Wissenschaftler/innen und der Ehrenamtlichen (vgl. Konzept U.B. 21.09.2007)?

der Arbeitskreis- und Personengruppenarbeit.<sup>161</sup> Die Teilnehmer/innen deckten mit ihrer Anwesenheit drei der vier Projektarbeitsgruppen ab, lediglich die Arbeitsgruppe I war nicht vertreten. Insgesamt traf sich die Gruppe dreimal, fasste ihre Diskussionen in einem Positionspapier zusammen und legte es der Steuerungsgruppe vor. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Es herrscht Unklarheit über die Motivation und Freiwilligkeit der Teilnahme der politischen Sekretäre/innen am Projekt. Die Ehrenamtlichen kritisierten, dass einige politische Sekretäre/innen sich nicht an den Arbeitsgruppen beteiligen und sich damit „der Mitarbeit und [...] der Diskussion mit den Ehrenamtlichen entziehen“ (Protokoll EA 16.10.2007). Das führt zu Irritationen und nährt die Befürchtung, „dass die Ergebnisse, die man im Projekt mit viel Zeit entwickelt hat, später im Alltag der Verwaltungsstelle versanden könnten“ (ebd.).
2. Die Unterstützung der Arbeitsgruppen durch die Wissenschaftler/innen erfolgt in unterschiedlicher Art und Weise. Die eine Hälfte der Ehrenamtlichen bezeichnete die Teilnahme der Wissenschaftler/innen für die Arbeit in den Arbeitsgruppen als „nicht von Bedeutung“ (Protokoll EA 25.02.2008), die andere Hälfte beklagte, dass ihre Einwände in den Arbeitsgruppen „nicht gehört“ und die Ergebnisse durch den/die Wissenschaftler/in „zu stark [ge]steuert“ werden. Kritisiert wurde von allen Beteiligten, dass im Projekt von der Anforderung, die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit zu erhöhen, „nicht mehr viel übrig“ geblieben sei. „Das Wissenschaftsteam agiere wie zusätzliche, altmodische politische Sekretäre, das mit wenig Erfahrung [...] in die gleichen Fallen [tappe] und [...] sich gegenüber den Problemen, die sie als Ehrenamtliche anbringen, taub [stelle]“ (Protokoll STG 28.01.2008).
3. Im Projekt fehlt den Beteiligten ein Bewusstsein von der Zielsetzung des Projekts (vgl. Protokoll EA 16.10.2007). Diese Feststellung trafen die Ehrenamtlichen, nachdem der Erste Bevollmächtigte ihnen zur Vorbereitung ihrer Diskussion den von ihm

---

<sup>161</sup> Die Gruppe der Ehrenamtlichen verstand sich nicht als „Sprachrohr aller Ehrenamtlichen“, sondern leitete ihre Legitimation aus dem Interesse „an einer produktiven Umsetzung des Projekts und dem Wunsch, an dieser aktiv mitzuwirken“ ab (Protokoll EA 22.01.2008): „Die Entstehung des Arbeitskreises [...] begann in der Raucherecke. Dort haben wir deutlich gemerkt, dass es bei einigen Ehrenamtlichen Frustrationen über das Projekt gab. Man hatte den Eindruck, die eigentlichen Ziele und Erwartungen an das Projekt werden immer mehr an den Rand gedrängt. Das Interesse an dieser Arbeitsgruppe bestand darin, dass die Ziele, die [...] erreicht werden sollen, nicht unter den Tisch fallen, sondern angegangen werden“ (Protokoll EA 25.02.2008).

verfassten Bericht für die erste Beiratssitzung zur Verfügung gestellt hatte. Erst mit diesen Hintergrundinformationen konnte die Arbeitsgruppe ein „Verständnis für die Beweggründe“ des Projekts entwickeln, vor allem „die zentrale Rolle und damit auch die Verantwortung“ erkennen, die ihnen als Ehrenamtlichen in dem Projekt beigemessen wurde (Projektbilanz EA 2007). Dieses Verständnis bestärkte ihre Bereitschaft, sich über die Vorbereitung der zweiten Dialogkonferenz hinaus aktiver in das Projekt einzubringen und auf dessen weitere Gestaltung stärkeren Einfluss auszuüben.

4. Einig waren sich die Ehrenamtlichen in der Einschätzung, dass die „gegenseitige Offenheit [...] das zentralste Problem“ in der Zusammenarbeit (mit) den Hauptamtlichen sei, entsprechend die größte Herausforderung und der größte Erfolg des Projekts in der „Überwindung der Kommunikationsschwierigkeiten“ und in dem Finden neuer „Formen der Auseinandersetzungen“ liege (ebd.). Dies betraf nach Ansicht der Arbeitsgruppe auch das Verhältnis der Ehrenamtlichen untereinander.<sup>162</sup> „Denn die Tretminen liegen im personellen Bereich [...] und das hat Auswirkungen auf die Bereitschaft der Zusammenarbeit, auf die Kommunikation, auf die Arbeit. Insofern ist nicht alles Struktur, sondern viel hängt eben an den Personen“ (Protokoll EA 25.02.2008).
5. Die mit dem Projekt eröffneten Handlungsmöglichkeiten aller Beteiligten sind in erster Linie an die Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit der Hauptamtlichen gebunden. Die Ehrenamtlichen empfahlen daher der Verwaltungsstelle, in Ergänzung zum Projekt „ein [...] Konfliktmanagement zur Verbesserung der internen Arbeitsorganisation und Arbeitsatmosphäre“ (Projektbilanz EA 2007) in Anspruch zu nehmen. Auch bedurfte es aus ihrer Sicht der Einrichtung einer Koordinationsstelle, um die Arbeitsvorschläge der Arbeitsgruppen mit der Arbeit der Verwaltungsstelle enger zu verknüpfen und darüber deren Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Beide Schritte wären ein klares Signal für die Ernsthaftigkeit und Bereitschaft der Verwaltungsstelle, die eigene Arbeit verändern zu wollen.

---

<sup>162</sup> In dem Projektbericht heißt es: Die Schwierigkeit, offen miteinander zu diskutieren „gilt übrigens auch für bestehende Konflikte unter den Ehrenamtlichen selbst. So gibt es beispielweise zwischen den ehrenamtlichen Gruppen nicht thematisierte Kommunikations- und Akzeptanzprobleme, was zu Konkurrenzen um die Gunst und damit um die Ressourcen der Verwaltungsstelle führt [...]“ (Projektbilanz EA 2007).

Auf der Grundlage dieser Reflexion verfassten die Ehrenamtlichen ihre Bilanz über den bisherigen Projektverlauf und leiteten daraus folgende Forderungen zur Durchführung der zweiten Dialogkonferenz ab: Am Anfang der Konferenz sollten der Grund für die Durchführung und die Zielsetzungen des Projekts vom Ersten Bevollmächtigten noch einmal klar herausgestellt werden. Erwartet wurde ein „deutliches Signal von den Beschäftigten der Verwaltungsstelle [...], welche Ziele sie mit dem Projekt verfolgen, welche Chancen sie darin sehen und wie sie diese für die Veränderung ihrer Arbeit nutzen wollen“ (Projektbilanz EA 2007). Die Hauptamtlichen, die bisher nicht am Projekt beteiligt waren, sollten „deutlich machen, unter welchen Bedingungen sie bereit wären, [...] aktiv mitzuarbeiten“ (ebd.). Die eigene Verantwortung der ehrenamtlichen Teilnehmer/innen wurde in der Bereitschaft gesehen, sich auch weiterhin aktiv und zeitintensiv an den Arbeitsgruppen zu beteiligen, gemeinsame Lösungswege zu entwickeln und diese umzusetzen. Als größte Herausforderung wurde das Finden und Erlernen produktiver Formen der Auseinandersetzung gesehen. Dass dieser Prozess in den Arbeitsgruppen „noch nicht in Gang gekommen“ (Protokoll EA 16.10.2007) war, sollte sich auf der zweiten Dialogkonferenz ändern. Es wurde als Aufgabe der Wissenschaftler/innen betrachtet, diesen Prozess vorzubereiten und zu unterstützen. Dafür müssten sie aber erkennen und akzeptieren, dass der Erfolg der Ideen und Vorschläge aus den Arbeitsgruppen an Fortschritte in der Kommunikation der Praxisakteure untereinander gebunden ist (Projektbilanz EA 2007).

Die Ehrenamtlichen legten großen Wert darauf, dass die von ihnen dargelegte Kritik und ihre Vorschläge zur Gestaltung der zweiten Dialogkonferenz sowohl in der Steuerungsgruppe wie auch im Wissenschaftsteam Beachtung finden. Ihre Bilanz veröffentlichten sie auf der Intranetseite des Projekts. Der Erste Bevollmächtigte kritisierte, dass in der Bilanz einerseits harsche Kritik an der Arbeit der Verwaltungsstelle geübt wurde, demgegenüber die Reflexion der eigenen Rolle und Verantwortung der Ehrenamtlichen für das Projekt zu wenig ausgeprägt sei. Es sei irritierend, dass wichtige Themen, z.B. die Frage nach der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit, der Mitgliederbetreuung in den Betrieben oder der prekären Beschäftigung, die „auch Anforderungen an die Arbeit der Ehrenamtlichen stellen [...] mit aktiver Einstimmigkeit aller Arbeitsgruppenmitglieder“ umgangen werden und dass „alle [...] da mitgemacht haben“ (Protokoll EA 25.02.2008). Die vorliegende Bilanz nahm der Erste Bevollmächtigte zum Anlass, nach der zweiten Dialogkonferenz ein kritisches Gespräch mit den Mitgliedern der Arbeitsgruppen zu führen. Auf dem Treffen wurde vereinbart, dass die Ehrenamtlichen an den darauffolgenden Sitzun-



gen der Steuerungsgruppe und des Projektbeirats teilnehmen, um ihre Argumente dort einzubringen; zwei Ehrenamtliche blieben darüber hinaus als Mitglieder der Steuerungsgruppe bis zum Ende des Projekts aktiv beteiligt (vgl. Projektbilanz EA 2007).

### 4.3.2 Verlauf und Ergebnisse der zweiten Dialogkonferenz

Auf der Grundlage der Absprachen in der Steuerungsgruppe und der Bilanz der Ehrenamtlichen erfolgte die Durchführung der Dialogkonferenz in drei Schritten: (1) Die Vorstellung der Ergebnisse der bisherigen Arbeit, (2) eine Aussprache über den bisherigen Verlauf des Projekts sowie (3) die Konkretisierung und verpflichtende Vereinbarung der Weiterarbeit (vgl. Protokoll WT 05.11.2007). Daraus ergab sich folgender Konferenzablauf:

#### **Begrüßung und Einführung in die Dialogkonferenz**

- Erster Bevollmächtigter

#### **Reflexion und Auswertung der bisherigen Arbeit**

- (Vertreter/innen der Arbeitsgruppen)
  - Präsentation der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen
  - Diskussion der Arbeitsgruppenarbeit

#### **Vorbereitete Statements der Akteursgruppen zum bisherigen Verlauf des Projektprozesses**

- Aussprache zu den Statements

#### **Zusammenfassung der Diskussion und Vorschläge für die weiter zu bearbeitenden Kernthemen**

An der zweiten Dialogkonferenz nahmen circa 30 Personen teil. Der Erste Bevollmächtigte bekräftigte in seiner Begrüßung noch einmal die Zielsetzung des Projekts und plädierte für einen Kurswechsel, der mit dieser Konferenz eingeleitet werden sollte: "Bisher habe das Dialogprojekt zwar einige Ergebnisse erzielt, aber noch zu wenig von seiner ursprünglichen Zielsetzung erreicht" (Dokumentation DK II 2007). Nach der Begrüßung präsentierten die Arbeitsgruppen ihre bisher vorliegenden Ergebnisse, berichteten über die bestehenden Schwierigkeiten, sich den Kernthemen zuzuwenden. Im Anschluss an die Diskussion der Ergebnisse trugen Vertreter/innen einzelner Akteursgruppen Statements zum bisherigen Verlauf des Projekts vor:

Die **Arbeitsgruppe der vier Ehrenamtlichen** präsentierte ihre Bilanz und stellte zwei Fragen in den Vordergrund: Ob es von Seiten der Verwaltungsstellenbeschäftigten wirk-

lich den Willen gibt, ihre Arbeit zu verändern und ob das Projekt genutzt werden kann, um die Art und Weise der Kommunikation produktiv zu verändern.

Nachfolgend trug die Akteursgruppe der **politischen Sekretäre/innen** ihre Einschätzung des bisherigen Verlaufs der Arbeit in den Arbeitsgruppen vor. Sie forderte von den Ehrenamtlichen „konkrete Anforderungen im Hinblick auf die Betriebsbetreuung, politische Aktivitäten und die Veränderung von Entscheidungsstrukturen, um die Kommunikation zwischen ihnen zu verbessern und die Arbeit der IG Metall zu unterstützen“ (ebd.). Unzufrieden zeigten sich die politischen Sekretäre/innen mit dem in ihren Augen bisher zu geringen Engagement der Ehrenamtlichen, „die Diskussionen und Entscheidungen des Projekts in die betrieblichen Gremien“ zu transportieren, „interessierte Kollegen und Kolleginnen für eine Mitarbeit“ zu werben und „das betriebliche Feedback in den Projektprozess“ einzubringen (ebd.). Bezogen auf die Kritik der Ehrenamtlichen, dass bisher nicht alle politischen Sekretäre/innen an den Arbeitsgruppen teilnahmen, verwiesen sie anfangs auf ihre begrenzten zeitlichen Kapazitäten. Auf Nachfrage aus dem Plenum räumten sie bestehende Vorbehalte gegenüber dem Projekt ein, weil „die meisten politischen Sekretäre zu Beginn des Projekts [von der Verwaltungsstellenleitung] nicht in den Dialogprozess eingebunden waren bzw. ihre skeptische Haltung nicht diskutiert wurde“ (ebd.).

Die **Verwaltungsstellenleitung**, für die der Erste Bevollmächtigte sprach, betonte, das Projekt basiere auf einem Beschluss im Ortsvorstand, verbunden mit dem Willen, „dieses Wagnis ein[zugehen“ (ebd.). Für einen erfolgreichen Verlauf des Projekts sei es wichtig, den Blick auf die Rahmenbedingungen der Alltagsarbeit zu richten. Diese Rahmenbedingungen wären in den Interviews deutlich zu Tage getreten.<sup>163</sup> Die Bearbeitung dieser „Baustellen der Alltagsarbeit“ setze zum einen „eine verantwortliche Beteiligung der Ehrenamtlichen voraus“, zum anderen die Überprüfung der Frage, „ob wir da mit dem Projekt auf dem richtigen Weg sind“ (ebd.). Der Erste Bevollmächtigte äußerte den Eindruck, „dass die unterschiedlichen Realitäten der einzelnen Akteursgruppen im Projekt

---

<sup>163</sup> Die wichtigsten, in den Interviews genannten Kritikpunkte waren: (1) Die Kluft zwischen der Arbeit der Interessenvertretungen im Betrieb und der Verwaltungsstellenarbeit nimmt zu. (2) Die Arbeit der Personengruppen und Arbeitskreise besitzt keine oder nur eine sehr geringe Auswirkung auf die gewerkschaftliche Alltagsarbeit im Betrieb und in der Verwaltungsstelle. (3) Der Kreis der aktiven Betriebsräte und Vertrauensleute in den Betrieben wird immer kleiner. (4) Es bleibt immer weniger Zeit, sich intensiv mit einem Thema oder Problem auseinanderzusetzen und die eigene Arbeit zu reflektieren. (5) Die Mitgliederwerbung wird weder von der Verwaltungsstelle noch von den betrieblichen Funktionären systematisch und kontinuierlich betrieben; der direkte Kontakt der Hauptamtlichen konzentriert sich fast ausschließlich auf die Funktionärebene (vgl. Dokumentation DK II 2007).

nicht richtig abgebildet werden“ und unterstrich, dass es seiner Ansicht nach „ein falsches Bild [ist] zu meinen, hier sei die marode Verwaltungsstelle und dort die funktionierenden Betriebe“ (ebd.). An die Ehrenamtlichen gewandt räumte er ein, es sei durchaus berechtigt, Kritik an der Arbeit der Verwaltungsstelle zu üben, aber zugleich müssten auch die Ehrenamtlichen ihre unzureichende Beteiligung an der Arbeit der Verwaltungsstelle und der gewerkschaftlichen Arbeit im Betrieb selbstkritisch reflektieren. An die politischen Sekretäre/innen gewandt hob er hervor, dass die „hohe Beteiligung [der Ehrenamtlichen] an den Arbeitsgruppen für die Verwaltungsstelle [eine] Verpflichtung [darstellt], denn das Engagement der Ehrenamtlichen ist als Keimzelle der Veränderung der Organisation anzusehen“ (ebd.). Es sei daher von großer Bedeutung, in der Konferenz die Defizite, auch die Tabuthemen anzusprechen und die Ergebnisse des Projekts an dessen ursprünglichen Zielsetzungen zu messen.

In der anschließenden Aussprache im Plenum wurden die Statements der Akteursgruppen als Beginn eines offenen Dialogs gewürdigt. Es wurde mehrfach vorgeschlagen, die Weiterarbeit im Projekt zu nutzen, um „wechselseitige Anforderungen aneinander [zu] formulieren und zu diskutieren“ und dabei sorgfältig zwischen „strukturellen Problemen und persönlichen Enttäuschungen“ zu unterscheiden (ebd.). Einige Teilnehmer/innen forderten, dem Projekt in der Alltagsarbeit der Verwaltungsstelle eine höhere Priorität einzuräumen und es durch ein Projektmanagement besser zu strukturieren und zu unterstützen. „Denn sollte das Projekt weiterhin nebenbei laufen, werden wir nichts erreichen“ (ebd.). Die Ehrenamtlichen räumten ein, in dem Projekt „zu sehr als Einzelpersonen unterwegs“ zu sein und „den Dialogprozess nicht in die Betriebe zurück[zu]spiegeln“ (ebd.), das sollte zukünftig verändert werden. Ein/e Vertreter/in aus dem Bereich der Kleinbetriebe kritisierte, die Durchführung der Konferenz während der Arbeitszeit mache es Betriebsräten und Vertrauensleuten aus Kleinbetrieben unmöglich, an ihr teilzunehmen. Bezogen auf die Arbeit der Wissenschaftler/innen wurde es als wichtigste Aufgabe gesehen, „den Projektprozess immer wieder auf die Kernthemen zu fokussieren und diesen Prozess viel intensiver zu betreuen“ (ebd.). Die Interviews hätten eine gute Basis für die zentralen Aufgabenfelder des Projekts erbracht, nun „müssen [wir] stärker auf diese Themen eingehen“ und „Mindestanforderungen an die Zusammenarbeit“ entwickeln und umsetzen. „Strukturen sind nicht das zentrale Problem von uns. Ob die Arbeit nun in einem Arbeitskreis oder einem Netzwerk geleistet wird, das ist letztlich egal“ (ebd.). Insofern sollte in

der weiteren Arbeit nicht so sehr auf Strukturen geschaut werden, sondern auf die Inhalte und auf die Frage: Wer erwartet wo was von wem?

Nach der Aussprache versuchten die Wissenschaftler/innen, die sich bis dahin aus der Diskussion herausgehalten hatten, um den Praxisakteuren die Gelegenheit einer eigenständigen Reflexion und Verständigung zu geben, den Brückenschlag zur Konkretisierung der Weiterarbeit im Projekt. Sie erinnerten zunächst an jene Vorschläge, die in den Arbeitsgruppen bereits zur Verbesserung der Kommunikation diskutiert worden waren. Dazu gehörten: eine engere Rückkopplung der Dialogprozesse in die Gremien der Verwaltungsstelle, die Auflösung des Nebeneinander von gewerkschaftlicher Alltagsarbeit und Projekt, die Weiterentwicklung des Kommunikationsmodells<sup>164</sup> der Arbeitsgruppe III zur Sammlung bedeutsamer Themen, die Anreicherung des Newsletters zur Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit, die Verbesserung der Kommunikation auf der Delegiertenversammlung, die Entwicklung eines Anforderungsprofils für die Betriebsbetreuung, die Unterstützung der betrieblichen Funktionäre in der Mitgliederwerbung, die Vernetzung der Betriebe mithilfe der Verwaltungsstelle und die Verbesserung der Erreichbarkeit der Verwaltungsstelle (vgl. ebd.). Im Anschluss schlugen die Wissenschaftler/innen vor, zentrale Themen des Projekts nach ihrer Dringlichkeit neu zu bewerten und auf dieser Grundlage Verabredungen zur Weiterarbeit im Projekt zu treffen. Zur Unterstützung dieses Arbeitsschrittes hatte das Wissenschaftsteam die aus seiner Sicht zentralen Themen bereits zusammengefasst und unter den Kategorien „Kommunikation“ und „Schaffung der Voraussetzungen für das Gelingen des Dialogprozesses“ unterteilt. Diesem Vorschlag folgte die Dialogkonferenz. Die Teilnehmer/innen ergänzten im Plenum die vorliegende Zusammenfassung des Wissenschaftsteams um weitere Themen (siehe folgende Darstellung) und fanden sich zur Diskussion in ihren jeweiligen Projekt-Arbeitsgruppen zusammen.<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> Gemeint ist hier der Versuch der Arbeitsgruppe III, ein Kommunikationsmodell in Form einer Matrix zu entwerfen, mit dessen Hilfe die Beschäftigten der Verwaltungsstelle die an sie gerichteten Anforderungen aus den Betrieben und dem gewerkschaftlichen Umfeld kontinuierlich ermitteln können. Diese Informationen sollte ein gemischt zusammengesetztes Gremium aus Haupt- und Ehrenamtlichen sammeln und bündeln, in ihrer Bedeutung für gewerkschaftliche Arbeit bewerten; anschließend sollten daraus Schlussfolgerungen und Vorschläge zur Veränderung für Dienstleistungen, Kommunikationshilfen und Betriebsbetreuung gezogen werden (vgl. Protokoll AG III 04.10.2007; Dokumentation DK II 2007).

<sup>165</sup> Den von den Wissenschaftler/innen unterbreiteten Vorschlag, die Gelegenheit der zweiten Dialogkonferenz zu nutzen, um die Arbeitsgruppen personell neu zusammenzusetzen, lehnten die Teilnehmer/innen ab; sie wollten in der bisherigen Zusammensetzung der Arbeitsgruppen weiterarbeiten (vgl. Dokumentation DK II 2007).

## Vorschlag des Wissenschaftsteams zur Konkretisierung der Weiterarbeit

### 1. Kommunikation

- Entwicklung eines Profils der Betriebsbetreuung mit den wechselseitigen Anforderungen an die haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre
- Entwicklung und Bildung einer aus Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen bestehenden Gruppe (Think Tank), die die Verwaltungsstelle berät und die Gremien auf wichtige Problemstellungen hinweist
- Möglichkeiten der Vernetzung der Betriebe untereinander
- Vorschläge für eine bessere Erreichbarkeit der Verwaltungsstelle
- Klärung des Verhältnisses von ehrenamtlicher Arbeit im Betrieb und der Arbeit außerhalb des Betriebes (Personen- und Arbeitsgruppenarbeit)
- Ergänzte Themen der Praxisakteure:
  - Verbesserung der Wertschätzung in der Zusammenarbeit
  - Klärung der internen Kommunikationsprobleme in der Verwaltungsstelle
  - Entwicklung und Verbesserung politischer Kampagnen im Betrieb

### 2. Schaffung der Voraussetzungen für das Gelingen des Dialogprozesses

- Benennung eines/r kompetenten Vor-Ort-Person für das Projekt in der Verwaltungsstelle
- Selbstverpflichtung aller Hauptamtlichen, sich am Projekt zu beteiligen
- Bedeutung des Projekts organisationsöffentlich machen

Im Anschluss an die Diskussionsphase in den Arbeitsgruppen stellten die Teilnehmer/innen im Plenum ihre Ergebnisse und verbindlichen Verabredungen für die künftige Arbeit im Projekt vor.

### Arbeitsgruppe I:

#### Verbesserung des Umgangs miteinander und Entwicklung einer demokratischen Gesprächskultur

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe I präsentierten ihren Entschluss, sich nach der zweiten Dialogkonferenz der Arbeitsgruppe IV (Gewerkschaftshaus und Verwaltungsstelle einladend und erreichbar gestalten) anzuschließen, um an dem Thema der Erreichbarkeit der Verwaltungsstelle mitzuarbeiten. Ob diese Entscheidung gleichbedeutend war mit der Auflösung der Arbeitsgruppe I, ließ sich zum Zeitpunkt der Konferenz nicht klären; diese Frage wollten die Arbeitsgruppenmitglieder nach der Konferenz entscheiden.

### Arbeitsgruppe II:

#### Öffentliche Präsenz der IG Metall in den Medien, der Politik und bei den Mitgliedern

Die Arbeitsgruppe II entschied sich, künftig das Thema Betriebsbetreuung in den Mittelpunkt ihrer Weiterarbeit zu stellen und ihren Namen in „Betriebspolitik auf dem Prüfstand“ umzuwandeln. Hier wollte sie an der bereits durchgeführten Gruppendiskussion mit Betriebsräten aus Klein- und Mittelunternehmen anknüpfen und folgende Fragen weiterverfolgen: Was erwarten die betrieblichen Funktionäre von den Hauptamtlichen und umgekehrt? Welche Standards muss eine erfolgreiche Betriebsbetreuung einhalten? Wie wird sich der Wandel des Personals in der Verwaltungsstelle auf die Betriebsbetreuung auswirken? Wo gibt es Anknüpfungspunkte für eine bessere Vernetzung der Betriebsräte? Wie läuft die Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb, z.B. bei der Tarifrunde? Die Arbeitsgruppe machte auch die bestehende „Konkurrenz zwischen den Ehrenamtlichen“ zum Thema. Hier sollten unter anderem Angebote aus den Personengruppen und Arbeitskreisen in das zu erarbeitende Profil einer erfolgreichen Betriebsbetreuung einbezogen werden.

**Arbeitsgruppe III:  
Verbesserung der Kommunikation zwischen den Betrieben  
und mit der Verwaltungsstelle**

Die Arbeitsgruppe III einigte sich darauf, sich künftig auf die Idee des Think Tank im Sinne eines Beratungsgremiums zu konzentrieren und diese stärker in die laufende Arbeit an dem Kommunikationsmodell zu integrieren. In diesem Zusammenhang sollten auch „die bestehenden Strukturen in der Verwaltungsstellenarbeit überprüft, ggf. angepasst werden“ (Dokumentation DK II 2007). Die Arbeitsgruppe plante für diese Arbeit einen Zeitraum von einem halben Jahr. In der Zwischenzeit sollte das Wissenschaftsteam Kriterien zur Evaluation des Projekts entwickeln, die geeignet wären, die Ergebnisse hinsichtlich der Zielerreichung zu messen.

**Arbeitsgruppe IV:  
Gewerkschaftshaus und Verwaltungsstelle einladend  
und erreichbar gestalten**

Die Arbeitsgruppe IV war sich darin einig, die Frage nach der Erreichbarkeit der Verwaltungsstelle als Thema beizubehalten und gemäß ihrer bisherigen Planung weiterzubearbeiten. Diese Planung sah die Durchführung eines Choice-Work-Verfahrens vor zwecks Aushandlung eines Interessensausgleichs zu Fragen der Öffnungszeiten, der Erreichbarkeit und der Besetzung des Empfangs (in) der Verwaltungsstelle. Des Weiteren war vorgesehen, sich an der Umbauplanung der Verwaltungsstelle aktiv zu beteiligen sowie das Ziel, das Gewerkschaftshaus zu einem für Funktionäre und Mitglieder attraktiven Ort der Begegnung und Kommunikation zu gestalten, weiterzuverfolgen.

Im Plenum wurden die Diskussionsergebnisse der Arbeitsgruppen durch verschiedene Beiträge ergänzt. Bezogen auf das Thema der Betriebsbetreuung wurde der Arbeitsgruppe II geraten, zu überprüfen, was die Verwaltungsstelle an Betriebsbetreuung überhaupt (noch) leisten könne und welche Betriebe wie betreut werden müssten. Bezogen auf eine bessere Vernetzung der Betriebsräte wäre die Informationspolitik der Verwaltungsstelle zu überdenken. Möglichkeiten ihrer Verbesserung lägen z.B. in der stärkeren Nutzung des Intranets wie auch in der Förderung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten/innen und den Arbeitskreisen und Personengruppen der Verwaltungsstelle. Hier wäre zu fragen, wie die Arbeit der Arbeitskreise und Personengruppen für die gewerkschaftliche Arbeit in den Betrieben transparenter gestaltet werden könnte. Darüber hinaus wurde gefordert, eine Person in der Verwaltungsstelle mit der Vernetzung der Betriebsräte zu betrauen (vgl. Dokumentation DK II 2007). Der Erste Bevollmächtigte schlug vor, das Thema der Betriebsbetreuung mit dem Prozess des jährlichen Geschäftsplans zu verbinden. So könnten die zu treffenden Zielvereinbarungen zwischen Betriebsbetreuer/in und Betriebsräten/innen zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit Absprachen zur inhaltlichen Planung der Verwaltungsstellenarbeit, z.B. in der Frage der Mitgliedergewinnung oder bei der Festlegung gemeinsamer Themenschwerpunkte, verknüpft werden. Hinsichtlich der Vernetzung von Betriebsräten/innen wäre z.B. eine gezielte Kooperation zwischen ausgesuchten Betrieben zu fördern, z.B. zum Thema Angestelltenarbeit. Der/die in der Arbeits-

gruppe II beteiligte Wissenschaftler/in erachtete es als dringend und nötig, bei diesem Arbeitsvolumen die Anzahl der Teilnehmer/innen aufzustocken sowie die Mitglieder zu verbindlicher Teilnahme anzuhalten (vgl. ebd.). Das Diskussionsergebnis der Arbeitsgruppe III, sich künftig auf die Idee des Think Tank im Sinne eines Beratungsgremiums zu konzentrieren, fand im Plenum breite Zustimmung. Der Erste Bevollmächtigte merkte dazu an, auch die Vortrags- und Veranstaltungsreihe der Verwaltungsstelle zu gewerkschaftspolitischen Themen mit in die Planung einzubeziehen: „Ziel muss es sein, die Veranstaltungen gut und vorausschauend vorzubereiten und ihre Resonanz zu steigern (vgl. ebd.).

Nach der Darstellung und Diskussion der Arbeitsgruppenergebnisse stellten die Wissenschaftler/innen ihre Überlegungen zur zukünftigen Mitarbeit im Projekt vor. Sie sahen sich nach wie vor „in der Rolle, dafür zu sorgen, dass die Regeln [des demokratischen Dialogs] eingehalten werden [...] und dass die Rahmenbedingungen des Projekts gegeben sind“ (ebd.). In diesem Zusammenhang betonten sie, dass es nicht ihre Aufgabe sei, das Projekt zu koordinieren. Daher plädierten sie erneut für die Einsetzung einer Vor-Ort-Person in der Verwaltungsstelle. Auch lehnten es die Wissenschaftler/innen ab, „personelle Konfliktkonstellationen und Kommunikationsprobleme im Projekt öffentlich zu machen“ (ebd.). Stattdessen forderten sie die Praxisakteure auf, ihre Kritik und ihre Konflikte in den Arbeitsgruppen selbst vorzutragen. Der mehrfach an das Wissenschaftsteam herangetragenen Forderung, den Verlauf des Projekts stärker zu reflektieren und diese Beobachtungen den Projektteilnehmern mitzuteilen, wollten die Wissenschaftler/innen zukünftig besser entsprechen. Ihrerseits erwarteten sie, dass die Beteiligten regelmäßig an den Arbeitsgruppen teilnehmen, sich engagieren und bei Verhinderung ihre Teilnahme absagen.

Am Ende der Konferenz zeigten sich alle Beteiligten mit dem Ablauf der zweiten Dialogkonferenz zufrieden. Es schien so, als hätte das Projekt neuen Schwung erhalten; alle Teilnehmer/innen zeigten sich bereit, auch weiterhin aktiv in dem Projekt weiterzuarbeiten. Diese Dynamik war das Ergebnis der Aussprache der verschiedenen Akteursgruppen zum bisherigen Verlauf des Projekts und der anschließenden Konkretisierung ihrer inhaltlichen Weiterarbeit. Hier deutete sich die Kraft an, die durch die Schaffung von Dialogräumen zur Reflexion der Zusammenarbeit und durch die Entwicklung konkreter Ideen alternativer Gestaltung freigesetzt werden kann. Die Entfaltung eines Dialogs steigerte die Motivation zur Weiterarbeit. Wie schon bei den Interviews und der ersten Dialogkon-

ferenz unterstrichen die Haupt- und Ehrenamtlichen erneut ihr Interesse, im weiteren Projektverlauf die gegenseitigen Erwartungen an die weitere Zusammenarbeit zu klären. Auf dieser Grundlage sollten neue Perspektiven einer produktiven Zusammenarbeit erschlossen und das Projekt für die Alltagsarbeit der Verwaltungsstelle ebenso wie für die Arbeit der Ehrenamtlichen in den Betrieben fruchtbar gemacht werden (vgl. ebd.).

### **4.3.3 Auswertung der Dialogkonferenz und Absprachen zur Weiterarbeit**

Auch aus Sicht der Steuerungsgruppe hatte der Verlauf der zweiten Dialogkonferenz den Fortgang des Projekts positiv beeinflusst. Wurde in den Arbeitsgruppen vorher „zu wenig konkret gearbeitet“ (Protokoll STG 20.12.2007), keimte nun Hoffnung, endlich auf der Grundlage verbindlicher Verabredungen konkrete Lösungen zu einigen Kernthemen zu erarbeiten. Auf der Konferenz hatte sich zudem ein erster Dialog zwischen den Ehrenamtlichen und den politischen Sekretären/innen entwickelt, der dazu beitrug, die vorerst passive Haltung einiger politischer Sekretäre/innen gegenüber dem Projekt aufzuweichen und die Ehrenamtlichen in die Pflicht zu nehmen, „die Inhalte und Anforderungen stärker in den betrieblichen Zusammenhang einzubringen“ (ebd.). Doch trotz des positiven Konferenzverlaufs konstatierte die Steuerungsgruppe eine Reihe offen gebliebener Anforderungen. Folgende Fragen waren noch immer unbeantwortet geblieben: Wie kann der Ortsvorstand der Verwaltungsstelle als Beratungsgremium stärker in die Konkretisierung und Umsetzung der Projektergebnisse einbezogen und wie kann eine kontinuierliche Reflexion durch das Wissenschaftsteam erreicht werden? Wie kann die Verwaltungsstelle für eine bessere Transparenz des Gesamtprozesses sorgen? Wie können die in der ersten Dialogkonferenz zurück gestellten, alltagspolitisch aber zentralen Themen in den Projektprozess einfließen? Wie kann es gelingen, jene Funktionäre in das Projekt einzubinden, die bisher (noch) nicht mitarbeiten?

Kontrovers diskutierte die Steuerungsgruppe weiterhin die Rolle der Wissenschaft. In einer Aussprache räumte ein/e Wissenschaftler/in ein, dass das Wissenschaftsteam in der Tat bisher „nicht viel dazu bei[ge]tragen [hat], das Problem der mangelnden Kritik- und Konfliktfähigkeit im Projekt aufzugreifen“ (Protokoll STG 28.01.2008). Zum einen wisse man nicht, „wie dies geschehen solle“, zum anderen gebe es Unklarheiten darüber, „ob dies überhaupt ihre Rolle im Projekt sei“ (ebd.). Obwohl in den Arbeitsgruppen mehrfach Gesprächsangebote unterbreitet wurden, hätten die Teilnehmer/innen ihre Probleme und



Kritik nicht offen formuliert. Insofern sah sich das Wissenschaftsteam von Anfang an vor dem Zwiespalt, entweder die Diskussion im Projekt auf sachlicher Ebene zu halten oder aber Gefahr zu laufen, dass die persönlichen Konflikte eskalierten. Auch die beiden anderen Wissenschaftler/innen sahen die Lösung der Kommunikationsprobleme bisher nicht als ihre Aufgabe an. Aus ihrer Sicht war es ihre Aufgabe, das eigene Wissen in das Projekt einzubringen und die Arbeitsgruppen in ihren Vorhaben aktiv zu unterstützen. Darüber hinaus betrachteten sie die Diskussion über persönliche Konflikte nicht als den richtigen Weg, um in der Arbeit weiterzukommen. Vielmehr war ihnen wichtig, „an Sachthemen gemeinsam zu arbeiten und in diesem Sachzusammenhang die Probleme und Meinungsverschiedenheiten aufzugreifen“ (vgl. ebd.). Die Vertreter/innen der Verwaltungsangestellten und der Ehrenamtlichen verwiesen darauf, dass mit diesem Vorgehen bisher noch kein Erfolg im Projekt erzielt werden konnte, weil in den Arbeitsgruppen „das Konzept des demokratischen Dialogs [nicht] angewendet“<sup>166</sup> würde (ebd.): „Das, was in den Arbeitsgruppen läuft, das hätten wir auch alleine hinbekommen. Ich fühle mich da ein bisschen missbraucht von der Wissenschaft“ (Protokoll EA 25.02.2008).

Da die Wissenschaftler/innen die Bewältigung persönlicher Konflikte nicht als ihre Aufgabe ansahen, forderten die Ehrenamtlichen „[...] eine andere Kompetenz ins Projekt [zu] holen“, um die Kernthemen so zu bearbeiten, „dass man auch lernt, kritisch miteinander zu diskutieren und zu arbeiten“ und „nachhaltige Probleme selbst“ zu lösen (Protokoll STG 28.01.2008). Ein ehrenamtliches Mitglied erklärte, nicht mehr länger bereit zu sein, sich „am Selbstverständnis der Wissenschaft abzuarbeiten“ (Protokoll EA 25.02.2008), ein anderes ehrenamtliches Mitglied verwies darauf, dass es für die Weiterarbeit im Projekt nun wichtig sei, dass das Wissenschaftsteam zwischen einer sachlichen und einer persönlichen Konfliktebene unterscheide. Wenn „alles auf der sachlichen Ebene [bleibt], wird [...] eine Verbesserung der Situation [...] verunmöglicht, weil die darunter liegenden persönlichen Probleme [...] es blockieren“ (Protokoll STG 28.01.2008). Der Erste Bevollmächtigte stellte in dieser Kontroverse wiederholt klar, dass dieses Projekt „nicht aus Gründen der Selbsterfahrung umgesetzt [wird], sondern aus der Notwendigkeit heraus, sich als Gewerkschaft verändern zu müssen“ (ebd.). Dazu war es seiner Ansicht nach unabdingbar, „Strukturen wie Personen auf den Prüfstand“ zu stellen, denn „die Mitglie-

---

<sup>166</sup> Das Konzept des demokratischen Dialogs findet sich ausführlich beschrieben im Kapitel 2.3. Demnach werden die Dialogfähigkeit und die Dialogbereitschaft der Akteure durch das Einüben der Regeln des demokratischen Dialogs gestärkt (vgl. Gustavsen 1994: 14 ff.).

der kommen nicht [...] durch Veränderung der Kommunikation, auch nicht durch die bloße Veränderung von Strukturen. Vielmehr geht es bei der Kommunikation um die Zusammenarbeit der Aktiven, um die Attraktivität des Organisiertseins, um das Bild der Verwaltungsstelle, um ihre Fähigkeit, Menschen zu binden“ (ebd.). Für die Weiterarbeit hieße das, „konkret an den Themen, die bearbeitet werden, die Probleme aufzudecken“ (ebd.). Herauszufinden, wie das geschehen könne, sah er allein in der Zuständigkeit der Wissenschaftler/innen. „Sie müssen ihre Rolle, ihr Konzept und die darin liegenden Kontroversen untereinander klären und in den Auseinandersetzungen um konkrete Themen dafür sorgen, dass die Konflikte immer wieder in die Diskussionen der Arbeitsgruppen einfließen“ (ebd.).

Diese Aussprache bildete die letzte ihrer Art, die so engagiert über den richtigen Kurs des Projekts geführt wurde. Da es nicht möglich war, einen Konsens zu finden, einigten sich die Mitglieder der Steuerungsgruppe auf eine schriftliche Zusammenfassung der unterschiedlichen Auffassungen, um auf der Grundlage dieses Papiers die Diskussion im Projektbeirat weiterzuführen: „Es gibt unter den [...] Beteiligten unterschiedliche Erwartungen, Ansprüche und Auffassungen darüber, was das Dialogprojekt leisten kann und leisten soll. [...] Welche Folgen dieses Spannungsverhältnis [...] für das Projekt hat, wie es sich auf die Bearbeitung der Einzelthemen und die Chance, konkrete Ergebnisse zu erreichen, auswirkt, soll auf der Beiratssitzung diskutiert werden“ (ebd.). Die zweite Beiratssitzung fand im April 2008 statt. Ein Protokoll wurde nicht erstellt, einzig an einem Protokoll der Steuerungsgruppe lässt sich die dort geführte Diskussion in Ausschnitten belegen (vgl. Protokoll STG 28.04.2008). Demnach wurde empfohlen, der Tendenz entgegenzuwirken, dass die Verwaltungsangestellten sich aus dem Projekt zurückziehen. Die Weiterarbeit an thematischen Schwerpunkten, z.B. der Entwicklung eines neuen Tätigkeitsbildes der Verwaltungsangestellten, versprach einen neuen Blickwinkel auf und Zugang zu den bestehenden Kommunikations- und Akzeptanzproblemen innerhalb der Verwaltungsstelle. Ein ähnliches Vorgehen wurde auch den Arbeitsgruppen nahegelegt: Der Fokus sollte sich stärker auf die Bearbeitung von Sachfragen statt auf Fragen des kommunikativen Verhaltens und der Bildung neuer Gremien und Strukturen legen; Ziel müsse es sein, bereits bei der Arbeit an Sachfragen eine Verbesserung des Dialogverhaltens der Beteiligten zu erreichen. Aufgrund der begrenzten Projektlaufzeit sollte frühzeitig geklärt werden, ob den Arbeitsgruppen nach der Erarbeitung von Vorschlägen zur Verbesserung der Verwaltungsstellenarbeit noch genügend Zeit bleibt, dies auch prak-

tisch auszuprobieren. Sollte dies nicht der Fall sein, müsse für die spätere Umsetzungsphase geklärt werden, wie eine nachhaltige Hilfe im Umgang mit bzw. zur Klärung der Kommunikationsblockaden aussehen könnte (vgl. ebd.).

Ein weiterer kontroverser Punkt in der Steuerungsgruppe bezog sich auf die Frage nach der Integration des Projekts in die Arbeit der Verwaltungsstelle. Nach Ansicht der Wissenschaftler/innen besaß das Projekt auch nach der zweiten Dialogkonferenz nur einen „Inselcharakter“ (Protokoll STG 28.01.2008). Zwar erwarteten sie, das Problem sei dann gelöst, wenn die Arbeitsgruppen konkrete Ergebnisse vorlegten, „die dann an die richtigen Schaltstellen [in der Praxis] weitergegeben werden“ müssten (ebd.), dennoch hätte der Erste Bevollmächtigte aus ihrer Sicht eine Verankerung des Projekts in die Alltagsstrukturen der Verwaltungsstelle frühzeitiger und engagierter fördern müssen. Bemängelt wurde vor allem das Fehlen einer Vor-Ort-Person zur Erledigung operativer Arbeiten, die mangelnde Transparenz der Inhalte aus den internen Klausurtagungen, die fehlende Anbindung dieser Diskussionen an die Arbeit im Projekt und die bisher ausgebliebene Anweisung an die politischen Sekretäre/innen<sup>167</sup>, sich aktiver an den Arbeitsgruppen zu beteiligen (vgl. ebd.). In eine ähnliche Richtung gingen auch die Anforderungen der Ehrenamtlichen: Sie verlangten ebenfalls ein Projektmanagement, ein Konzept, wie die Verwaltungsstelle die Chancen des Projekts für ihre Alltagsarbeit nutzen will sowie ein erkennbares Interesse und Engagement aller politischen Sekretäre/innen an der Weiterführung des Projekts. Für sie war nach wie vor unklar, „ob die Verwaltungsstellenführung und die politischen Sekretäre die [Arbeitsgruppenergebnisse] auch tatsächlich umsetzen“ wollen (Protokoll EA 25.02.2008). Der Erste Bevollmächtigte ging auf diese Forderungen nur teilweise ein,<sup>168</sup> was ihm später den Vorwurf des Wissenschaftsteams einbrachte, er habe

---

<sup>167</sup> Bereits in Kapitel 4.2.2 wurde die Forderung des Wissenschaftsteams nach der Verpflichtung von Akteuren zur Teilnahme am Projekt problematisiert. Die Teilnahme an einem Aktionsforschungsprojekt muss freiwillig sein. Kann diese Freiwilligkeit nicht erzeugt werden, so ist dies ein Zeichen, dass das Projekt die Interessen der Beteiligten bisher verfehlt hat.

<sup>168</sup> Am Anfang des Projekts übernahm ein Vor-Ort-Team entsprechend der Vereinbarung zwischen dem Wissenschaftsteam und der Verwaltungsstelle die operativen Arbeiten im Projekt. Dessen Auflösung, die vor allem auch von den Wissenschaftler/innen befürwortet wurde, weil sie es als konkurrierende Projektleitung empfanden, hinterließ eine Lücke, die von der Steuerungsgruppe nicht ausgefüllt werden konnte (siehe Schilderungen in den Kapiteln 4.2.3 und 4.2.4). Da der Erste Bevollmächtigte aus Gründen personeller Engpässe keine Möglichkeit sah, eine/n politische/n Sekretär/in mit dem geforderten Zeitumfang von 8 bis 10 Stunden pro Woche freizustellen, wurden dringende organisatorische, teilweise auch operative Aufgaben unter den Beschäftigten der Verwaltungsstelle aufgeteilt. So übernahm eine Verwaltungsangestellte das Versenden der Einladungen und die Planung der Raumbelagung für die Arbeitsgruppen; die Erstellung und Versendung des Newsletters wurde von einer politischen Sekretärin verantwortlich weitergeführt.

Chancen zur Förderung des Projekts „im Sande verlaufen“ lassen (Protokoll STG 26.02.2009). Abgesehen von den personellen und finanziellen Engpässen, die den Spielraum der Verwaltungsstellenleitung zur Gestellung einer Vor-Ort-Person begrenzten, vertrat der Erste Bevollmächtigte hinsichtlich der mangelnden Anbindung des Projekts an die Verwaltungsstellenarbeit eine gänzlich andere Meinung. Seiner Ansicht nach lag der Grund für die Distanz des Projekts zur Alltagsarbeit in dem Fehlen einer kritischen Reflexion und eines gemeinsamen Dialogs zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen über die Kernthemen ihrer Zusammenarbeit. Solange diese Kernthemen „aus der Sichtweise der im Projekt handelnden Akteure ausgeblendet“ waren, zudem konkrete Vorhaben zur Umsetzung in der Praxis nicht vorlagen, war das Projekt in seinen Augen „eine Veranstaltung ohne Erdung“ (Protokoll STG 28.01.2008). Zudem zeigte er sich davon überzeugt, dass ein Spagat zwischen Projekt und Realität die Erweiterung der Sichtweise auf die Gesamtsituation der Gewerkschaften erfordere, z.B. zu Aspekten des veränderten Verhältnisses zwischen Betrieben und Gewerkschaften, des darin liegenden Verlustes von (gegenseitiger) Einflussnahme und der daraus erwachsenden Anforderungen an eine Verbesserung der Zusammenarbeit von Betrieb und Gewerkschaft. Eine solche Perspektive hätte das Wissenschaftsteam ins Projekt einbringen müssen, denn sie sei eine Voraussetzung dafür, neue Herausforderungen überhaupt zu erkennen und die Richtung der Veränderung zu bestimmen (vgl. Protokoll STG 26.02.2009). Auch diese in der Steuerungsgruppe geführte Kontroverse blieb für das Projekt folgenlos.

---

Hinsichtlich der fehlenden Teilnahme der politischen Sekretäre sei angemerkt, dass dies vor allem ein Problem der ersten Projektphase war. Nach der zweiten Dialogkonferenz teilten sich mit zwei Ausnahmen alle anderen politischen Sekretäre/innen den verschiedenen Arbeitsgruppen zu; ähnlich wie die ehrenamtlichen Teilnehmer/innen nahmen auch sie aufgrund terminlicher Schwierigkeiten nicht an allen Sitzungen verbindlich teil. Aus der Perspektive dieser Alltagszwänge blieb meiner Ansicht nach die Anbindung der internen Klausurtagungen der Verwaltungsstelle an die Diskussionen innerhalb des Projekts als durchgängiges Anbindungsproblem übrig.

## **4.4 Vierte Projektphase: Die Konkretisierung der Endergebnisse**

### **4.4.1 Die Weiterarbeit in den Arbeitsgruppen**

Nach der Darstellung des Verlaufs und der Diskussionsergebnisse der zweiten Dialogkonferenz wird nun die Weiterarbeit in den Arbeitsgruppen beschrieben, dem folgt die Darstellung ihrer Endergebnisse.

Nach der zweiten Dialogkonferenz nahmen die Arbeitsgruppen auf der Basis der neuen Verabredungen ihre Arbeit wieder auf. Im weiteren Verlauf appellierte der Erste Bevollmächtigte erneut an das Wissenschaftsteam, die Diskussionen nicht weiter auf die Innenverhältnisse der Verwaltungsstelle, sondern auf die Wechselbeziehungen zwischen der Arbeit der Verwaltungsstelle und der Situation in den Betrieben auszurichten (vgl. Zwischenbilanz 1.BV 09.05.2008). In der Einschätzung über den bisherigen Stand des Projekts durch den Ersten Bevollmächtigten heißt es: „Meine Erwartung an das Projekt war und ist die Veränderung der Alltagsarbeit. [...] Mit dem deutlichen Fokus darauf, dass das Auseinanderdriften von ehrenamtlichen betrieblichen Funktionären und dem [Organisations-]Apparat gestoppt wird. [...] Und verbunden mit der Erwartung, dass die betrieblichen Funktionäre ihre Zuständigkeit auch für den örtlichen Entwicklungsprozess erkennen und annehmen. [...] Ein Teil des Versuchs, diese Bindung [wieder] herzustellen ist und war die Mobilisierung von Kritik. [...] Das Projekt nimmt dieses Problem gegenwärtig zu wenig auf. Stattdessen dreht sich die Debatte um die Innenverhältnisse – also die Kommunikation zwischen den Beschäftigten der Verwaltungsstelle [...]. Richtig ist, negative Impulse aus dem Innenverhältnis belasten durch Ausstrahlung; richtig ist auch, dass das bearbeitet werden muss. Aber wir sind da bereits im Wandel [...]. Für die Bearbeitung des Innenverhältnisses brauchen wir Anstöße aus diesem Projekt [...] als ständige Aufforderung nach innen. Aber wenn das zum Kern dieses Projekts wird, [...] dann greift es zu kurz. Die weitere Veränderung der internen Prozesse wird über personelle Veränderungen ebenso beeinflusst und vorangebracht wie über die Umbauplanung und die damit verbundene Debatte über die Arbeitsorganisation. Die Einbindung in den Dialogprozess ist dabei wichtig – aber das ist nicht der Dialogprozess“ (ebd.). Aus diesen Gründen wären bei der Konkretisierung der Arbeitsgruppenergebnisse die Praxisakteure darin zu unterstützen,

ihre Verantwortung für die zu bearbeitenden Inhalte, die zu verändernden Arbeitsstrukturen und die Verbesserung der Zusammenarbeit zu reflektieren und anzunehmen.

#### **4.4.1.1            Arbeitsgruppe I: Verbesserung des Umgangs miteinander und Entwicklung einer demokratischen Gesprächskultur**

Wie auf der zweiten Dialogkonferenz angekündigt, beteiligten sich die Verwaltungsangestellten an der Arbeit der Projektgruppe IV zur Verbesserung der Erreichbarkeit der Verwaltungsstelle. Ab diesem Zeitpunkt fanden meines Wissens keine weiteren Treffen der Arbeitsgruppe zu ihrem eigentlichen Themenschwerpunkt, der Verbesserung der internen Zusammenarbeit mit den politischen Sekretären/innen, statt. In einer Sitzung der Steuerungsgruppe wurde dieser Umstand ausführlich diskutiert. Auf die Frage, warum die Arbeitsgruppe aufgehört habe zu arbeiten, antwortete die Vertreter/in der Verwaltungsangestellten, dass die Arbeitsgruppe nicht weitergekommen sei und eine weitere Klausurtagung der Verwaltungsstelle (noch) nicht stattgefunden habe, auf der dieses Thema hätte erneut aufgegriffen werden können. „Insgesamt“, so das Resümee, „sei die Stimmung gegenüber dem Projekt bei den Verwaltungsangestellten schlecht. Alles, was für sie bisher aus dem Projekt herauskam, ist mehr Arbeit durch die Besetzung des Empfangs. Daher herrscht Frust bei den Kolleginnen“ (Protokoll STG 28.04.2008). Die Wissenschaftler/innen sahen es dennoch als wichtig an, das Thema Wertschätzung „zu einem produktiven Ende im Sinne der Ziele des Dialogprozesses“ zu führen (ebd.). Sie schlugen vor, die Diskussion der „Kommunikationsprobleme“ zu beenden und stattdessen zu ermitteln, welche Anforderungen die veränderte Arbeit an die Verwaltungsangestellten stellt. In einem zeitlich begrenzten Umfang von 2 bis 3 Sitzungen sollte zusammen mit den Verwaltungsangestellten, der Steuerungsgruppe und einigen thematisch versierten Mitgliedern des Projektbeirats versucht werden, die Rolle der Verwaltungsangestellten neu zu definieren (vgl. ebd.). Dieser Vorschlag stieß bei den meisten Beteiligten auf Zustimmung. Es wurde als vielversprechend angesehen, sich dem Problem der Zusammenarbeit in der Verwaltungsstelle auf diese Weise zu nähern. Die Verwaltungsangestellte, die der Steuerungsgruppe angehörte, äußerte sich zu diesem Vorschlag jedoch zurückhaltend. Ihrer Ansicht nach war die Motivation der Arbeitsgruppe nicht mehr sehr ausgeprägt, sich einem solchen Vorhaben im Projekt anzuschließen. Die Verwaltungsangestellten hätten sich längst darauf geeinigt, dass die politischen Sekretäre/innen nicht mehr umgekrempelt werden können und man sie daher so nehmen müsse, wie sie sind (vgl. ebd.). Der Erste

Bevollmächtigte teilte diese Sichtweise. Im Grunde, so meinte er, ging es in der Arbeitsgruppe I von Anfang an nur „um die Wertschätzung einiger weniger Personen aus der Verwaltungsstelle zueinander“ und am Ende blieb der „Nachgeschmack [...], dass dieses Thema Wertschätzung überhaupt nichts bringe“ (ebd.). Den Wissenschaftler/innen bleibt der Vorwurf nicht erspart, dass sie dies nicht von Anfang an erkannt haben.

Den Vorschlag der Wissenschaftler/innen, das Problem nun erneut aufzugreifen, hielt der Erste Bevollmächtigte daher für überhöht, zumal die Arbeitsanforderungen bereits auf der letzten extern von einem Coach moderierten Verwaltungsstellenklausur Thema waren, auf der Verabredungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit getroffen worden waren. Dass diese nicht eingehalten werden, lag seiner Ansicht nach daran, dass sich die Verwaltungsangestellten nicht traute, die politischen Sekretäre/innen mit ihrer Kritik zu konfrontieren. Eine weitere Behandlung dieses Themas mit einer neuen Moderation hätte daher wenig Aussicht auf Erfolg. Vielmehr sei „der Mangel an Anerkennung“ (ebd.) auch nicht das Problem der Verwaltungsangestellten, sondern das der politischen Sekretäre/innen. Statt also einer weiteren Problematisierung mit neuen Methoden und Experten, in der „wieder die Verwaltungsangestellten [...] missioniert werden sollen“, schlug der Erste Bevollmächtigte vor, „Veränderungen der Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsangestellten und politischen Sekretären [...] an praktische Projekte [...] zu binden“ (ebd.). Der Erste Bevollmächtigte hätte seine Einschätzung der Situation schon viel früher in die Diskussion der Arbeitsgruppe I und der Steuerungsgruppe einbringen müssen, z.B. durch Unterbreitung von Vorschlägen, wie solche alltagspraktischen Projekte aussehen könnten.

Ein Mitglied des Wissenschaftsteams war der Meinung, dass die Umsetzung solcher praktischen Projekte aber unbedingt verbunden werden müsse mit der Frage, was die Beschäftigten der Verwaltungsstelle unter einer guten Zusammenarbeit verstehen. Ein anderes Mitglied des Wissenschaftsteams sprach sich dagegen aus. Die Behandlung dieser allgemeinen Frage, würde „die ganze Angelegenheit verkomplizieren“ (ebd.). Vielmehr sollte die Frage aufgeworfen und geklärt werden, wie die bereits verabredeten Regeln besser eingehalten werden können. Der Erste Bevollmächtigte schlug vor, die Frage nach den veränderten Arbeitsanforderungen und der Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Diskussion über den Umbau der Verwaltungsstelle zu verknüpfen. Am Ende der Auseinandersetzung gelangte die Steuerungsgruppe wieder einmal zu keinem Ergebnis (vgl. ebd.).

#### 4.4.1.2 Arbeitsgruppe II: Betriebspolitik auf dem Prüfstand

Die Arbeitsgruppe II hatte sich personell vergrößert und setzte ihre Arbeit an der Ergänzung und Konkretisierung des bereits begonnenen Anforderungsprofils zum Thema Betriebsbetreuung fort. Aufgrund der Intervention eines/r Ehrenamtlichen sollten bei der Bearbeitung dieses Themas besonders die damit verbundenen Konflikte zwischen den Ehren- und Hauptamtlichen aufgegriffen werden (vgl. Protokoll AG II 19.12.2007). Mit dieser Zielrichtung wurde ermittelt, „was die betrieblichen Funktionäre von den politischen Sekretären als Betriebsbetreuern erwarten und was diese ihrerseits unter Betriebsbetreuung verstehen“ (Protokoll AG II 23.01.2008). Dazu fassten die Mitglieder der Arbeitsgruppe und andere Interessierte aus dem Projekt ihre Erwartungen und Sichtweisen schriftlich zusammen<sup>169</sup> und entwickelten auf der Basis dieser Informationen Standards der Betriebsbetreuung. Anschließend wurden die vorgeschlagenen Standards auf einem Treffen mit Betriebsräten aus größeren Betrieben ausführlich diskutiert. Auf dem Treffen, an dem allerdings nur zwei Betriebsräte teilnahmen, wurde der Vorschlag der Arbeitsgruppe um Anforderungen an die Bereiche der Rechtsberatung, der Informationspolitik und der Bildungsarbeit der Verwaltungsstelle ergänzt.<sup>170</sup> Der erweiterte Entwurf lag dann

---

<sup>169</sup> Die Auswertung der Statements ergab folgendes Ergebnis: Die betrieblichen Funktionäre erwarten grundsätzlich eine positive Einstellung zu den Personen und zu den Aufgaben, mit denen der/die Betriebsbetreuer/in es im Betrieb zu tun hat. Dazu gehört: regelmäßige Teilnahme an Sitzungen der Vertrauenskörperleitung und des Betriebsrats sowie an den Vertrauensleute-Vollversammlungen; auf Betriebsversammlungen sollten die Betriebsbetreuer/innen nicht als „politische Lautsprecher“ auftreten, sondern sich Zeit nehmen für Gespräche; sie sollten leicht ansprechbar und gut erreichbar sein für betriebliche Belange; Aktionen der Verwaltungsstelle sollten nicht mehr ohne Information und Abstimmung mit den Betriebsräten/innen und Vertrauenskörperleitungen stattfinden; außerdem erwarteten die Ehrenamtlichen Beratung bei tarifpolitischen Problemen, Unterstützung bei der Umsetzung von Tarifverträgen, Rückmeldung zur Betriebsrats- und Vertrauenskörperarbeit, Informationen über aktuelle gewerkschaftspolitische Themen und Kampagnen und ihre Hintergründe, geeignetes und gebündeltes Informations- und Werbematerial, Infopakete für neue Mitglieder, Präsenz bei „Basisgesprächen“, Aktivierung zur Mitarbeit in den Gremien und den sonstigen Aktivitäten der Verwaltungsstelle, Transparenz der Verwaltungsstelle im Hinblick auf Zuständigkeiten, regelmäßiger Abgleich der Mitgliederdatenbank, Organisation von Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Die politischen Sekretäre/innen erwarten von den betrieblichen Funktionären grundsätzlich die Bereitschaft, sich an der gewerkschaftlichen Arbeit zu beteiligen und Aktionen der Verwaltungsstelle zu unterstützen sowie den/die Betriebsbetreuer/in über laufende Angelegenheiten im Betrieb zu informieren und ggf. daran zu beteiligen. Erwartet wird zudem Interesse und Offenheit für betriebsübergreifende gewerkschaftliche Themen, Beteiligung an der Arbeit der Verwaltungsstelle, Bereitschaft zur Weiterqualifizierung und Beteiligung der Bildungsarbeit der IG Metall, verantwortliches, selbstständiges Handeln, Verständnis für die knappen zeitlichen Ressourcen der Verwaltungsstelle angesichts der Vielzahl der zu betreuenden Betriebe, aktive und engagierte Mitgliederwerbung und Mitgliederbetreuung im Betrieb (vgl. Protokoll AG II 23.01.2008).

<sup>170</sup> Gefordert wurde unter anderem (1) die Abschaffung der Rechtsberatung in der existierenden Form, stattdessen eine „Verzahnung der rechtlichen Beratung mit der Betriebspolitik, die von den politischen Sekretären in ihrer Funktion als Betriebsbetreuer besser gewährleistet werden kann“, (2) eine Informationspolitik, die an die Aktivitäten der Verwaltungsstelle angebunden ist und die wie ein Trichter die Informationen nach Zuständigkeiten bündelt, (3) eine an Bedarf und Nachfrage orientierte Bildungsarbeit, die von



der Steuerungsgruppe zur Diskussion vor; sie komplettierte das Anforderungsprofil um den Aspekt möglicher Controlling-Instrumente und schlug vor, den endgültigen Entwurf mit einem gewissen „Grad der Provokation“ (Protokoll STG 31.03.2008) zu formulieren, um damit das Interesse der Adressaten an einer gemeinsamen Diskussion zu wecken.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe werteten die geführten Gespräche aus und arbeiteten die Ergänzungen in ihrem Vorschlagspapier ein. Darin waren unter anderem betriebliche Zielplanungen vorgesehen zur Mitgliederentwicklung, zu gemeinsamen Arbeitsvorhaben, zur Nachwuchsförderung und zur Bildungs- und Qualifizierungsplanung der betrieblichen Funktionäre, zur Einbeziehung der Betriebsbetreuer/innen in die betriebliche Rechtsberatung, zumindest in Form der Information über den Fortgang von Konfliktfällen mit kollektiver Bedeutung sowie zur Verbesserung des Informationsflusses und Beteiligung an den Aktivitäten der Verwaltungsstelle. Besonders hervorgehoben wurde, dass „die Aufgaben, die in Angriff genommen werden, aus dem Betrieb heraus kommen und den jeweiligen Möglichkeiten angepasst werden“ (Vorschlagspapier AG II April 2008). Um die Umsetzung zu gewährleisten, wurde vorgeschlagen, dass jede/r Betriebsbetreuer/in in einem der von ihr/ihm betreuten Betriebe die entwickelte Zielplanung erproben soll; die Einhaltung der Absprachen müsste regelmäßig überprüft, ggf. nachjustiert werden. Auch wäre ein Diskurs zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Funktionären der Verwaltungsstelle zu führen, nach welchen Kriterien die Schwerpunktbetriebe für die Betreuung auszuwählen sind.

In einem breit angelegten Forum unter Beteiligung politischer Sekretäre/innen, Betriebsräte und Vertrauenskörperleitungen sowie der Teilnahme der Mitglieder des Ortsvorstands wurde das Arbeitsergebnis vorgestellt, Meinungen dazu ausgetauscht und offene Fragen geklärt. Ein Protokoll über dieses Forum liegt nicht vor. Ein/e politische/r Sekretär/in verfasste in schriftlicher Form einen umfassenden Diskussionsbeitrag, der das Spannungsfeld der Betriebsbetreuung zwischen Mitgliederentwicklung und organisationalpolitischen Möglichkeiten aus Sicht der Hauptamtlichen beschrieb. In der Stellungnahme heißt es: Das Ergebnispapier der Arbeitsgruppe zeige, dass die Vorstellungen mancher ehrenamtlicher Funktionäre von dem, was Betriebsbetreuung durch Hauptamtliche leisten soll und dem, was sie aufgrund vorgegebener äußerer und innerorganisatori-

---

den Betriebsbetreuer/innen mit den betrieblichen Gremien enger abgestimmt werden müsste (vgl. Protokoll AG II 26.03.2008).

scher Bedingungen und Umstände tatsächlich (noch) leisten kann, zunehmend auseinanderdriften. Verwiesen wird in diesem Zusammenhang auf die Veränderung der gesellschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen, unter anderem auf die zunehmende Verbetriebswirtschaftlichung der Arbeitsbeziehungen, die rückläufige Tarifbindung, die zunehmende Inanspruchnahme von Anwälten und Arbeitsgerichten durch Betriebsräte, die abnehmende Bereitschaft unter Mitgliedern und Funktionären, sich gewerkschaftlich aktiv zu beteiligen, rückläufige Mitgliederzahlen und Beitragseinnahmen, die Zunahme von Mitgliederbeteiligung zur stärkeren Mitgliederbindung. Mit dieser Entwicklung, so das Fazit, habe der „zeitliche Aufwand und der Einsatz hauptamtlicher Ressourcen [...] sprunghaft zugenommen“, eine „an betriebspolitischen Zielen und Grundsätzen der Organisation ausgerichtete Betreuungsarbeit“ werde erheblich erschwert, hauptamtliches Personal werde nachhaltig reduziert. Insgesamt werde die „Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit der IG Metall/der Gewerkschaften“ geschwächt. Betrachte man Betriebsbetreuung „als eine Gemeinschaftsveranstaltung von Haupt- und Ehrenamt und [...] nicht als alleinigen Bestandteil gewerkschaftlicher Betriebs- und Branchenpolitik“, so eröffneten sich auf der Grundlage von Kommunikation und Vernetzung „Chancen, [...] den wachsenden Anforderungen, [...] auch zukünftig gerecht zu werden“. Dies erfordere von allen Beteiligten, „dass wir [nicht nur] in der Lage sind, [...] Anforderungen der Organisation korrekt in Betrieben umzusetzen; es erfordert [...], dass wir uns auch vor Ort selbst in die Lage versetzen, Probleme und politische Grundstimmungen bei unseren Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben rechtzeitig zu erkennen und darauf [...] zeitnah und angemessen zu reagieren“ (Diskussionsbeitrag PS 17.05.2008).

Inwieweit die Argumente dieser Stellungnahme in der Diskussion auf dem Forum Berücksichtigung fanden, kann hier nicht bestimmt werden. Es fällt an dem Ergebnis der Arbeitsgruppe allerdings auf, dass im Zentrum des entwickelten Anforderungsprofils die Zielpläne vor allem auf die spezifischen Belange der Betriebe zugeschnitten sind. Im Sinne eines Gleichgewichts hätte es daher wohl auch um die Entwicklung von Zielplänen für die politischen Sekretäre/innen gehen müssen.

Nachdem die Arbeitsgruppe die Anmerkungen aus dem Forum in ihre endgültige Fassung eingearbeitet hatte (vgl. Protokoll AG II 18.06.2008), stellte sie den Vorschlag erneut in der Steuerungsgruppe zur Diskussion. Zur Frage, welche Vorbereitungen seitens der Verwaltungsstelle nötig sind, um die Praxis der Betriebsbetreuung entsprechend zu verbessern, schlug der Erste Bevollmächtigte vor, das Konzept im Sinne einer Generalprobe

in unterschiedlichen Betrieben auszuprobieren und parallel dazu in der Verwaltungsstelle zu prüfen, welche konkreten Maßnahmen erforderlich sind, um die interne Arbeitsorganisation diesen Anforderungen anzupassen (vgl. Protokoll STG 03.07.2008). Zusammen mit dieser Anregung wurde die vorliegende Fassung von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe II einstimmig beschlossen und der Verwaltungsstellenleitung „mit der Bitte übergeben, es in dem Ortsvorstand und [...] bei der (anstehenden) Geschäftsplanerstellung einzubringen“ (Protokoll AG II 27.08.2008). Meines Wissens kam die Arbeitsgruppe nach der Fertigstellung des Vorschlags nicht mehr zusammen; eine begleitende und auswertende Erprobung des Anforderungsprofils während der Projektphase sowie ein anschließendes Controlling durch die Arbeitsgruppe waren damit nicht mehr gewährleistet.

#### **4.4.1.3 Arbeitsgruppe III: Verbesserung der Kommunikation zwischen Betrieben und mit der Verwaltungsstelle**

Die Arbeitsgruppe III sah ihre bisher geleistete Arbeit durch die zweite Dialogkonferenz bestätigt und beschloss, die begonnene Erhebung der verschiedenen Tätigkeitsinhalte der Verwaltungsangestellten und politischen Sekretäre/innen zu Ende zu führen. Anschließend wollten sich die Mitglieder der Kernfrage zuwenden, wie „die Arbeit der schon vorhandenen Gremien wie Ortsvorstand, Besprechung der Sekretäre/innen, Arbeitskreis der Vertrauenskörperleitungen und Delegiertenversammlung im Licht der Ergebnisse [der Erhebung] anzureichern und zu verbessern“ sind (Protokoll AG III 10.12.2007). Zunächst widmete sich die Arbeitsgruppe den ersten Ergebnissen der Umfrage.<sup>171</sup> Da die Befragung im Sommer, also in einer geschäftsarmer Zeit mit unterschiedlicher An- und Abwesenheit der Beschäftigten durchgeführt wurde, sollte ein zweiter Testlauf zur Komplettierung der Themenliste durchgeführt werden. Ziel war es, vor allem bei den kollektiven und damit gewerkschaftspolitisch bedeutsamen Themen den Handlungsbedarf und den Umgang mit diesen Anforderungen im Alltag der Verwaltungsstelle herauszufiltern.<sup>172</sup> Auf

---

<sup>171</sup> An den vorliegenden Ergebnissen fiel zunächst auf, „wie vielfältig der Aufgabenbereich der Verwaltungsangestellten“ war (Protokoll AG III 14.01.2008). Die Arbeit der politischen Sekretäre/innen dominierten zu jener Zeit die Einführung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) und die Auseinandersetzung mit der Leiharbeit, außerdem waren von gewerkschaftspolitischer Brisanz Themen wie die Neubildung von betrieblichen Gremien (Betriebsrat, Jugendvertretung), Betriebsänderung, Fremdfirmeneinsatz, Ausgliederung von Unternehmensteilen und Leistungskontrollen (vgl. ebd.).

<sup>172</sup> Die Themen, die sich aus der Befragung ergaben, wurden unter folgenden Gesichtspunkten ausgewertet: „Was ist das zu lösende Problem? [...] Wie/Mit welchen Mitteln ist damit umzugehen, um die Organisation handlungsfähiger, sichtbarer und damit attraktiver zu machen? [...] Wo/Von wem ist das Problem zu behandeln?“ (Protokoll AG III 03.03.2008).

dieser Grundlage sollte im Anschluss ein Vorschlag zur verwaltungsstelleninternen Kommunikation entwickelt werden, „der Aussicht hat, die im Dialogprozess zutage getretenen Kommunikationsprobleme in der Verwaltungsstelle, zwischen Betrieben und Verwaltungsstelle sowie in und zwischen den Betrieben konstruktiv zu bearbeiten“ (Protokoll AG III 14.01.2008).

Vier Monate nach der zweiten Dialogkonferenz bilanzierte die Steuerungsgruppe die Arbeit der Projektgruppe. Für den Ersten Bevollmächtigten war das Vorhaben ein „noch zu undurchsichtiger Bereich“, in dem nicht klar wird, „[...] was eigentlich das Problem [ist], das diese Arbeitsgruppe [...] aufgreifen will“ (Protokoll STG 31.03.2008). Zur Entwicklung eines Kommunikationsmodells eignete sich seiner Ansicht nach vor allem die Idee eines Think Tank, verbunden mit der vom Beirat vorgeschlagenen Vortragsreihe in der Verwaltungsstelle, um „Themen aufzugreifen, die in der Alltagsroutine der Gewerkschaftsarbeit [...] nicht ins Blickfeld geraten, mit denen die Betriebsräte die Gewerkschaft normalerweise auch nicht konfrontieren“ (ebd.). Auch andere Mitglieder der Steuerungsgruppe befürworteten, „die Arbeit an der Befragung [zu] beenden“ (ebd.) und mit der Idee des Think Tank in die konkrete Planung zu gehen (vgl. ebd.). Außerdem sollte einer verbesserten Dialogfähigkeit mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, um die unterschiedlichen Sichtweisen der Haupt- und Ehrenamtlichen zur Sprache zu bringen und damit bearbeitbar zu machen. Der Erste Bevollmächtigte unterstrich diese Anregungen. Ein neuer Verfahrensvorschlag „muss [...] der Anforderung gerecht werden, einen wechselseitigen Austausch herzustellen und die Sprachlosigkeit der Haupt- und Ehrenamtlichen aufzulösen“ (ebd.). In Bezug auf diese Frage waren ihm die Diskussionen der Arbeitsgruppe noch zu theoretisch.

Vor dem Hintergrund dieser Anregungen entschied die Arbeitsgruppe, auf der Grundlage der Befragungsergebnisse eine Ist-Soll-Analyse zu den Stärken und Schwächen der bestehenden Kommunikation in der Verwaltungsstelle<sup>173</sup> vorzunehmen (vgl. Protokoll AG III 03.03.2008). Mithilfe von mind maps wurden die Kommunikationsbeziehungen der Verwaltungsstelle visualisiert und um die Ergebnisse der Ist-Soll-Analyse ergänzt. An-

---

<sup>173</sup> Bei der Ist-Soll-Analyse der Kommunikation „spielte die Beobachtung eine Rolle, dass zwischen den verschiedenen Arbeitskreisen und den Gremien der Verwaltungsstelle keine wirkliche Kommunikation besteht [...]; dass der Ortsvorstand das Wirken der Arbeitskreise und Gremien eher hinnimmt als steuert; dass die Aktiven in den Gremien sowie die politischen Sekretär/innen, Bevollmächtigten und Verwaltungsangestellten auf eine Bündelung dieser Aktivitäten hinwirken müssten“ (Protokoll AG III 05.05.2008).

hand des so entstandenen Schaubilds wurden drei Aspekte als besonders relevant für die Kommunikationsprobleme in der Verwaltungsstelle hervorgehoben: (1) die unterschiedlichen Erwartungen und Aufgaben der politischen Sekretären/innen und der ehrenamtlichen Funktionäre; (2) der Klärungsbedarf über Rolle und Aufgaben der Verwaltungsangestellten; (3) die Unzufriedenheit der Verwaltungsangestellten mit den Umgangsweisen in der Verwaltungsstelle (vgl. Protokoll AG III 07.04.2008). Im Anschluss entwickelte die Arbeitsgruppe verschiedene Vorschläge, wie die Kommunikation unter Berücksichtigung der Kommunikationsbarrieren in der Verwaltungsstelle sowie mit, zwischen und in den Betrieben verbessert werden könnte.<sup>174</sup> Die Vorschläge bezogen sich unter anderem auf (1) regelmäßige Berichte über die Arbeit der Arbeits- und Personengruppen an den Ortsvorstand, (2) die Auflösung der Arbeitskreise und Personengruppen zugunsten einer Neuausrichtung auf einen offen agierenden Verwaltungsausschuss, von dem konkrete Initiativen ausgehen; (3) die Entwicklung und Förderung von themen- oder problembezogenen Betriebsnetzwerken, um den Austausch zwischen den Betrieben zu beleben; (4) die Einrichtung eines Think Tank als Beratungsgremium, das aufgrund seiner Zusammensetzung und Arbeitsweise über den Tellerrand des Alltagsgeschäfts hinaus schauen und den Entscheidungsträgern Vorschläge zur Veränderung der Arbeit unterbreiten sollte. Ein Vorschlag, der auf Initiative des Ersten und der Zweiten Bevollmächtigten eingebracht wurde, war nach Ansicht der Arbeitsgruppe besonders wichtig. Es handelte sich um die Idee, Beteiligung der ehrenamtlichen und betrieblichen Funktionäre bei der Erstellung des jährlichen Geschäftsplans der Verwaltungsstelle zu organisieren und damit politische Partizipation und strategische Entscheidungsprozesse miteinander zu verknüpfen. Ein ehrenamtliches Mitglied der Arbeitsgruppe ergänzte die Idee der Verwaltungsstellenleitung durch den Vorschlag, den Prozess der Geschäftsplanerstellung mit einem Workshop zu verbinden, der in einem gewissen zeitlichen Vorlauf „Repräsentanten der betroffenen Ehren- und Hauptamtlichen zusammenbringt und so die partizipative Herbeiführung einer Entscheidung [über die Gestaltung des Geschäftsplans] erlaubt“ (Protokoll AG III 05.05.2008).<sup>175</sup>

---

<sup>174</sup> Die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen sollte unter Berücksichtigung des Gegenstromprinzips erfolgen. Demnach kann „die Kommunikation [...] weder in einem Gewähren-lassen (Bottom-up) noch in einem Bestimmen-wollen (top-down) bestehen – sie muss vielmehr zu einer strategischen Verbindung von beidem führen“ (Protokoll AG III 05.05.2008; vgl. Protokoll AG III 07.04.2008).

<sup>175</sup> Alle Vorschläge wurden darauf geprüft, ob weiterer Klärungsbedarf besteht, wie sich die Vorschläge miteinander verbinden lassen, in welchem Verhältnis die Vorschläge zu den Zielen des Organisationsent-

Den Reiz dieser beiden Vorschläge sah die Arbeitsgruppe vor allem in der Möglichkeit, hier einen Mitgliederbeteiligungsprozess initiieren zu können, „der ganz dicht an den strategischen Entscheidungen der Verwaltungsstelle über Ziel und Ressourcen [der jährlichen Planung der Verwaltungsstellenarbeit] angelagert ist. [...] Die Tatsache, dass die Geschäftsplanerstellung einem Jahreszyklus folgt, macht es möglich, auch die darauf bezogenen Mitglieder-Beteiligungsprozesse [gemeint ist hier die Beteiligung von Funktionären] zyklisch anzulegen und zu verstetigen. [...] Der Beteiligungsprozess [...] kann – und sollte – mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen [der verschiedenen Akteursgruppen] verbunden werden“ (Protokoll AG III 09.06.2008). Eine solche Perspektive versprach einen alljährlich wiederkehrenden Beteiligungsprozess, verbunden mit einer fortlaufenden Verantwortung der Akteure für die ihnen zugewiesenen Ressourcen. Wichtig war der Arbeitsgruppe, dass „qualitative und quantitative Zielsetzungen der Gewerkschaftsarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen diskursiv, d. h. auf gleicher Augenhöhe erörtert und in verbindliche Verabredungen umgesetzt werden“ (Protokoll AG III 23.07.2008). Der/die beteiligte Wissenschaftler/in in der Arbeitsgruppe erarbeitete auf der Grundlage dieser Diskussion ein Umsetzungskonzept, das die Arbeitsgruppe auf den darauffolgenden Sitzungen diskutierte.<sup>176</sup> Es sei hier angemerkt, dass diese Vorgehensweise weder dem Kerngedanken eines Beteiligungsprozesses, noch dem der Aktionsforschung entspricht: Die Entwicklung sollte ebenso wie die Umsetzung innovativer Ideen aus der Zusammenarbeit von Wissenschaftler/innen und Praxisakteuren entstehen. Dass hier ein Umsetzungskonzept von dem/der Wissenschaftler/in eingeführt und lediglich zur Diskussion gestellt wurde, war wohl vor allem dem zunehmenden zeitlichen Druck zur Präsentation eines konkreten Arbeitsgruppenergebnisses geschuldet. Im August 2008 verabschiedete die Arbeitsgruppe einstimmig die endgültige Fassung des Vorschlags (vgl. Protokoll

---

wicklungsprojekts stehen, in welchem Zeitraum ihre Umsetzung gewährleistet werden kann und ob die Realisierung Konflikte mit sich bringen könnte (vgl. Protokoll AG III 09.06.2008).

<sup>176</sup> Nach dem Konzeptvorschlag sollte der Beteiligungszyklus zur Erstellung des Geschäftsplans wie folgt aussehen: Der Ortsvorstand legt im Januar eines jeden Jahres einen Vorschlag für die politisch-strategische Ausrichtung des Geschäftsplans für das kommende Jahr vor. Dem folgt im Februar/März ein Themenworkshop, in dem Arbeitskreise, Projekte, Ausschüsse usw. weitere Ideen einbringen können. Im April würden dann konkrete Verabredungen über Maßnahmen der Umsetzung, dafür zugewiesene Ressourcen und über die Art und den Zeitpunkt der Evaluierung erfolgen. Im Dezember sollten die Ergebnisse der Maßnahmen öffentlich wie organisationsintern präsentiert werden. Im Januar des neuen Jahres würde der Prozess erneut beginnen (vgl. Protokoll AG III 09.06.2008).

AG III 24.08.2008); es wurde mit der Verwaltungsstellenleitung vereinbart, bereits einen Monat später mit einem Testlauf zu beginnen.<sup>177</sup>

#### **4.4.1.4 Arbeitsgruppe IV: Gewerkschaftshaus und Verwaltungsstelle einladend und erreichbar gestalten**

Die Arbeitsgruppe, die sich um die Teilnehmer/innen der Arbeitsgruppe I erweitert hatte, behielt ihre bisherigen Themenschwerpunkte bei. Dazu gehörte zunächst die Vorbereitung einer, auf der Basis des Choice-Work-Ansatzes basierenden Fokusgruppe mit unterschiedlichen Nutzer/innen der Verwaltungsstelle zur Erstellung eines Gutachtens. Im Anschluss sollte ein Mediationsverfahren zwischen Vertreter/innen der Fokusgruppe und der Beschäftigten der Verwaltungsangestellten durchgeführt werden, um Einigungen zu Fragen der Öffnungszeiten, der Erreichbarkeit und der Besetzung des Empfangs (in) der Verwaltungsstelle zu erzielen.<sup>178</sup> Weiterhin war auf mittlere Sicht die Durchführung eines Workshops geplant, in dem sich alle Beschäftigten der Verwaltungsstelle unter Beteiligung einiger ehrenamtlicher Vertreter/innen über die Ausgestaltung des Umbaus der Verwaltungsstelle verständigten sollten (vgl. Protokoll AG IV 17.12.2007). Bereits im Vorfeld dieser Planungen entwickelten Verwaltungsangestellte mit dem Ersten Bevollmächtigten ein vorläufiges Konzept zur Besetzung des Empfangs. Demnach sollte der Empfang ab Februar 2008 vorerst in einem Rotationsverfahren mit je einer Verwaltungsangestellten an vier Vormittagen und drei Nachmittagen der Woche besetzt werden (vgl. ebd.). Zur Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit der Verwaltungsstelle einigten sich die Beteiligten darauf, vorhandene technische Möglichkeiten besser zu nutzen, z.B. durch aktuelle Ansagen auf den Anrufbeantwortern, zeitnahe Rückrufe oder die Umlei-

---

<sup>177</sup> Die Planung des Testlaufs konnte aufgrund der Kurzfristigkeit nicht in allen Belangen dem Vorschlag der Arbeitsgruppe entsprechen. So konnten beispielsweise „die [...] Verantwortlichen aus Betrieben und Arbeitskreisen noch keine Evaluationen aus bisheriger und Ziele für künftige Arbeit mitbringen [...]. Der erste Geschäftsplan-Workshop würde [daher] eine reduzierte Funktion haben: 1. Transparenz herstellen hinsichtlich der Pläne der Bevollmächtigten zum Geschäftsplan; 2. eine (mitglieder-)öffentliche Erörterung der dort vorgeschlagenen Prioritäten ermöglichen; 3. eine Vorstellung des Prozesses der Erstellung des nächsten Geschäftsplans, der mit einem ersten Workshop im Juni nächsten Jahres eingeleitet wird“ (Protokoll AG III 24.08.2008). Wie noch zu zeigen sein wird, erreichte der Testlauf aufgrund einer unzureichenden Vorbereitung durch die Verwaltungsstellenleitung nicht die Qualität des hier beschriebenen Vorschlags.

<sup>178</sup> Das Verfahren umfasste die Durchführung der Fokusgruppe wie auch den anschließenden Mediationsprozess. In der Fokusgruppe sollten kontroverse Gesichtspunkte zur Lösung der Frage nach den Öffnungszeiten, der Erreichbarkeit und der Besetzung des Empfangs zur Geltung kommen und aus der Auseinandersetzung untereinander eine angemessene Auswahl unter den sich bietenden Lösungsoptionen getroffen werden. Das Gutachten würde dann die Grundlage des anschließenden Mediationsprozesses bilden.

tung auf die Mobiltelefone der politischen Sekretäre/innen (vgl. Protokoll AG IV 07.02.2008). Das Vorhaben, das Gewerkschaftshaus einladender und zugänglicher zu gestalten, wurde zwar von der Arbeitsgruppe IV ebenfalls weiter verfolgt, die Realisierung gestaltete sich aufgrund der Eigentums- bzw. Mietverhältnisse jedoch schwierig.<sup>179</sup>

Im Januar 2008 trafen sich unterschiedliche Nutzer/innen zur Fokusgruppe. Ihr gehörten drei Betriebsräte/innen und ein/e Vertrauenskörperleiter/in aus Mittel- und Großbetrieben, vier Ehrenamtliche aus dem Arbeitskreis Erwerbslose und ein/e Ehrenamtliche/r aus dem Arbeitskreis Senioren/innen an; die Vorbereitung, Moderation und Protokollführung übernahmen Mitglieder des Wissenschaftsteams (vgl. Nutzer/innen-Gutachten 28.01.2008). Zur Diskussion und Abstimmung standen die Öffnungszeiten, die Erreichbarkeit und die Besetzung des Empfangs in der Verwaltungsstelle. Unter Anleitung eines Mitglieds des Wissenschaftsteams diskutierten die Teilnehmer/innen der Fokusgruppe zunächst Einschätzungen des Ist-Zustands. Es folgte eine erste Abstimmung über verschiedene Lösungsoptionen, die als Thesen vorgegeben waren. Nach der Auswertung folgte ein Dialog über widerstreitende Gesichtspunkte; im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stand vor allem die Frage, aufgrund welcher Argumente und Situationen die Beteiligten ihre ursprünglichen Positionen zu den Thesen ändern bzw. nicht ändern. Dann folgte eine zweite Abstimmung. In der darauffolgenden Auswertung lag der Fokus auf Meinungswanderungen und Meinungsstabilitäten im Abstimmungsverhalten. Zur Erstellung des Nutzer/innen-Gutachtens wurden die Vorschläge hervorgehoben und begründet, die in der zweiten Abstimmung die größte Zustimmung erhalten hatten.<sup>180</sup> Darüber hinaus bestand zu jedem Zeitpunkt des Workshops die Möglichkeit, Sachfragen z.B. an die Verwaltungsstellenleitung, an Beschäftigte oder Betriebsräte zu richten. Am Ende des Prozesses formulierten die Wissenschaftler/innen die endgültige Fassung des Gutachtens und

---

<sup>179</sup> Wurde auch „ein Änderungsbedarf gesehen, weil das Gewerkschaftshaus in seiner jetzigen Form zu trist, zu grau und unpersönlich, eben nicht einladend wirkt“ (Protokoll AG IV 09.10.2007), bewertete die Arbeitsgruppe die Möglichkeiten zur Realisierung ihrer Ideen aufgrund der unklaren (Entscheidungs-)Strukturen als schwierig. Die Weiterarbeit sollte dennoch nicht eingestellt werden. Die Arbeitsgruppe konzentrierte sich unter anderem auf Recherchen über mögliche Träger eines Cafés auf der Galerie. Vorschläge sollten auf der Mieterversammlung des Gewerkschaftshauses präsentiert werden, und man wollte Kontakt zum Organisator des Kulturprogramms im Gewerkschaftshaus über den Bildungsträger Arbeit und Leben aufnehmen (vgl. Protokoll AG IV 17.12.2008).

<sup>180</sup> Damit in der späteren Auswertung durch die Wissenschaftler/innen die Präferenzen und das Abstimmungsverhalten jeder Personengruppe nachvollzogen werden konnte, hatte jede Personengruppe für die Abstimmungen eine eigene Punktfarbe (vgl. Vorbereitung der Fokusgruppen-Workshops (02.01.2008)).



stimmten sie mit den Beteiligten nachträglich ab (vgl. Vorbereitung der Fokusgruppen-Workshops 02.01.2008).

Das Nutzer/innen-Gutachten bewertete folgende Vorschläge als zukünftige Leitsätze: (1) Ein freundlicher, kompetenter Empfang, der an die zuständige Stelle in der Verwaltungsstelle weiterleitet. (2) Eine Warteecke mit Getränken und Zeitschriften im Bereich des Empfangs. (3) Ein langer Dienstleistungsabend, z.B. donnerstags bis 19.00 Uhr. (4) Dezentrale Büros in verschiedenen Stadtteilen.<sup>181</sup> (5) Büropräsenz von mindestens einem/r politischen Sekretär/in. Die telefonische Erreichbarkeit der Verwaltungsstelle wurde von den Teilnehmer/innen der Fokusgruppe als Selbstverständlichkeit angesehen. Sie forderten darüber hinaus, die „verschiedenen Internetauftritte der IG Metall besser zu verzahnen, übersichtlicher zu gestalten, die Suchwege einfacher zu machen, [...] und die Inhalte zu aktualisieren“ (Nutzer/innen-Gutachten 28.01.2008). Das Nutzer/innen-Gutachten sollte als Grundlage eines Mediationsprozesses dienen, um die verschiedenen Interessenlagen der Beteiligten unter der Bedingung knapper finanzieller und personeller Ressourcen der Verwaltungsstelle gegeneinander abzuwägen und einen von allen akzeptierten Ausgleich zu finden (vgl. Protokoll AG IV 06.05.2008). Die Organisation des Mediationsprozesses sollte der Verwaltungsstellenleitung obliegen; aus Gründen des Zeitmangels und organisatorischer Engpässe wurde er aber nicht durchgeführt.

Im April 2008 fand der erste Workshop zur Planung des Umbaus der Verwaltungsstelle statt. An ihm nahmen die Verwaltungsstellenleitung, alle Beschäftigten der Verwaltungsstelle, ein Mitglied aus dem Arbeitskreis Erwerbslose,<sup>182</sup> ein/e Vertreter/in der Gebäudeverwaltungsgesellschaft der IG Metall, zwei Vertreter/innen eines Planungsbüros sowie der/die beteiligte Wissenschaftler/in teil. Vorgestellt und diskutiert wurde ein breites Spektrum von Umbaumöglichkeiten, das vom Großraumbüro bis zu in sich abgeschlossenen Einzelzimmern reichte. Die ersten Resultate des Workshops bezogen sich auf den Vorschlag, in der Verwaltungsstelle je eigene Büros für die Hauptamtlichen, ein separates Besprechungszimmer, ein Büro für die Ehrenamtlichen und Doppelbüros für die Verwal-

---

<sup>181</sup> In der Begründung heißt es dazu: „Die IG Metall müsse in den Stadtteilen sichtbar werden, die Freizeitarbeit der IG Metall [...] gestärkt und betriebliche und außerbetriebliche Gewerkschaftsarbeit so miteinander verzahnt werden, dass Arbeitslose und andere nichtbetriebliche IGM-Mitglieder nicht ausgegrenzt werden“ (Nutzer/innen-Gutachten 28.01.2008).

<sup>182</sup> Der Arbeitskreis Erwerbslose war beteiligt, weil er in der bisherigen Raumverteilung der Verwaltungsstelle aufgrund regelmäßiger Beratungsangebote für Gewerkschaftsmitglieder ebenfalls berücksichtigt war.

tungsangestellten einzurichten. Die Zeit des Umbaus wurde auf den Sommer 2009 datiert (vgl. Protokoll AG IV 06.05.2008). Bis zu diesem Zeitpunkt fanden noch weitere Treffen in gleicher Zusammensetzung zur Konkretisierung der Umbaumaßnahmen in der Verwaltungsstelle statt.

#### **4.4.2 Zentrale Ergebnisse der Arbeitsgruppen**

Mitte des Jahres 2008 lagen der Verwaltungsstellenleitung aus den Arbeitsgruppen drei Ergebnisse vor: (1) das Anforderungsprofil zur Gestaltung der Betriebsbetreuung, (2) der beteiligungsorientierte Geschäftsplanprozess sowie (3) das Nutzer/innen-Gutachten als Grundlage zur Verständigung über die Öffnungszeiten, die Erreichbarkeit und Empfangsbesetzung. Das Wissenschaftsteam sah vor allem mit den Vorschlägen zur Betriebsbetreuung und zum Geschäftsplanverfahren einen Raum geschaffen, die „Transparenz, Vertrauens-, Beteiligungs- und Verantwortungskultur“ in der Verwaltungsstelle zu fördern und „einen Anreiz [zu] bieten, die Kommunikation [...] auf eine neue Basis zu stellen“ (Protokoll WT 15.07.2008). Auch bot sich bei beiden Vorschlägen an, ihre Umsetzung produktiv miteinander zu verknüpfen: „Der Geschäftsplan-Vorschlag [passt] gut zu dem Vorschlag der Arbeitsgruppe Betriebsbetreuung [...], weil auch dieser auf Ziel-/Ressourcen-Vereinbarungen und entsprechende Evaluationen hinausläuft. Die Vorschläge befinden sich auf zwei logisch unterschiedlichen Ebenen. Der Geschäftsplan-Vorschlag zielt auf den strategischen Rahmen der gesamten Gewerkschaftsarbeit der IG Metall in Bremen ab. Der Betriebsbetreuungsvorschlag differenziert den wichtigen Bereich der Betriebsarbeit aus und konkretisiert ihn. So stimmen beide Vorschläge zusammen“ (ebd.). Zurückhaltender fiel hingegen die Bewertung des Wissenschaftsteams zu der Frage aus, ob die Ergebnisse „dem Grundanliegen des Dialogprozesses – den Kommunikationsdefiziten in der Verwaltungsstelle abzuhelpfen – dienlich sind“ (ebd.). So könne mit der Umsetzung der Vorschläge nicht garantiert werden, „dass sich alle Beteiligten verantwortungsbereit, konfliktoffen und verabredungsbewusst verhalten“, dieser Aspekt bedürfe daher „fortwährender Aufmerksamkeit und Bemühung“ durch die Praxisakteure selbst (ebd.).

Im Folgenden werden die Arbeitsgruppenergebnisse in ihrem endgültigen Wortlaut vorgestellt. Dabei ist noch einmal hervorzuheben, dass die Konzepte bis in die Formulierung der Ergebnisse hinein von den Wissenschaftler/innen vorgelegt wurden. Es ist anzuneh-

men, dass sie zu diesem Verfahren griffen, weil die Zeit zur Entwicklung von Vorschlägen in den Arbeitsgruppen nicht (mehr) ausreichte und nun, gegen Projektende, Veränderungskonzepte zur Dokumentation des Projekterfolgs notwendig waren. Diese Vorgehensweise widersprach aber zum einen den Anforderungen demokratischer Beteiligung, Vorhaben zur Gestaltung der Praxis mit den Teilnehmer/innen der Arbeitsgruppen zu entwickeln, zum anderen wurde damit ein wichtiges Lernfeld für alle Beteiligten, inklusive der Wissenschaftler/innen, aufgegeben.

### **Ergebnis der Arbeitsgruppe II: Betriebspolitik auf dem Prüfstand**

Vorschläge zur Umsetzung des Anforderungsprofils Betriebsbetreuung in der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen

#### **Betriebspolitik**

Im Rahmen ihrer Tätigkeit erarbeiten die Betriebsbetreuer/innen zusammen mit den betrieblichen Gremien eine sinnvolle Zielplanung für die anstehende Amtsperiode. Die Zielplanung kann folgende Elemente enthalten:

- in Aussicht genommene Mitgliederentwicklung
- Entwicklung der Vertrauensleute-Struktur
- einzelne Arbeitsvorhaben für die Betriebsrats-Amtsperiode
- Nachwuchsförderung für den Betriebsrat
- Projekte und Arbeitsgruppen im Betriebsrat
- Coaching des/der Betriebsrats-Vorsitzenden
- Schulung und Integration neuer Betriebsrats-Mitglieder

#### **Bildungsplanung**

Verknüpfung der Betriebsrats-Arbeit mit Kampagnen der IG Metall

Die Bestandteile der Zielplanung sind je nach Betriebsgröße und Besonderheiten eines Betriebs variabel. Sie sind flexibel zu handhaben. Wichtig ist, dass die Aufgaben, die in Angriff genommen werden, aus dem Betrieb kommen und den jeweiligen Möglichkeiten angepasst werden. Hilfreich sind sicherlich zwei bis drei Ein-Tagesklausuren, die von Betriebsrat und Betriebsbetreuer/innen gemeinsam vorbereitet werden.

Außerdem bedarf es eines regelmäßigen gemeinsamen Controllings, ob die Ziele erreicht worden sind – bei Abweichungen muss diskutiert werden, woran dies liegt und ob und wie die ursprünglichen Zielvorgaben erreicht werden können.

Um eine optimale Betreuung zu gewährleisten, können aus Gründen der Knappheit personeller Ressourcen in der Verwaltungsstelle nicht alle Betriebe gleichmäßig von den Betriebsbetreuer/innen besucht werden. Innerhalb der Verwaltungsstelle müssen deshalb Prioritäten gesetzt werden. Über die Kriterien, nach denen Schwerpunktbetriebe ausgewählt werden, sollte ein Diskurs zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Funktionären der Verwaltungsstelle geführt werden. Persönliche Steckenpferde bzw. Betriebe, in denen sich bereits seit Jahren nichts bewegt, sind dabei nicht zu berücksichtigen, es sei denn diese Betriebe sind aus strategischen Gründen bedeutsam (z.B. Organisation zukunfts-trächtiger Mitgliedergruppen). Natürlich bedeutet dies nicht, die anderen Betriebe fallen zu lassen – hier muss weiterhin Feuerwehrarbeit geleistet werden mit dem Anspruch, dass sich in dem betreffenden Betrieb etwas bewegt.

#### **Rechtsberatung**

Die Betriebsbetreuer/innen sind bei allen Fällen, die einen betriebspolitischen Hintergrund haben, zu informieren, damit sie selbst entscheiden können, ob zunächst einmal versucht werden soll, auf außergerichtlichen Wege im Gespräch mit der Geschäftsleitung oder anderen zuständigen Stellen eine Lösung zu finden. Dies gilt vor allem für Fragen zur Durchsetzung von Rechten aus dem BetrVG (Einigungsstelle, Verfahren nach §23, Mitbestimmungsrechten, Massenklagen, Rechte des Arbeitgebers etc.). In diesen Fällen,

insbesondere auch beim Scheitern von Verhandlungslösungen, sollte eine gemeinsame Vorgehensweise von Betriebsbetreuer/innen und Rechtsschutzsekretär/in stattfinden (gemeinsame Teilnahme an Mitgliederversammlungen, gegenseitige Absprache des Schriftverkehrs, Kopie-Austausch von Klageschriften, Urteilen etc.).

Individualrechtsfälle (wie Abmahnungen, Altersteilzeit oder Aufhebungsverträge, Zeugnisprüfung, Arbeitsvertragsprüfung, fehlende Geldbeträge etc.) werden in der Regel vom/von der Rechtsschutzsekretär/in abgearbeitet, der/die entscheidet, ob er/sie den/die Betriebsbetreuer/in hinzuzieht oder informiert.

Die Verwaltungsstelle kann in Abstimmung mit den Betriebsbetreuer/innen in besonderen Fällen in bestimmten Betrieben fixe Beratungstage(-stunden) einrichten, an denen gezielt die Kolleginnen und Kollegen in anstehenden Rechtsfragen beraten werden.

### **Informationsfluss**

Alle aus der Verwaltungsstelle weiterzugebenden Informationen sollen durch die Hand eines Betriebsbetreuers/einer Betriebsbetreuerin gehen, der sie bündelt, bevor sie an die von ihm betreuten Betriebsrat weitergegeben werden. Dringend erforderlich ist eine Überarbeitung der Verteiler, um bei der Verschickung doppelte Adressen herauszufiltern.

Aktuell anstehende Termine sollten bei Betriebsbesuchen oder in den Arbeitskreisen thematisiert werden. Die wichtigsten weiterzugebenden Materialien, Informationen über Kampagnen, Veranstaltungsankündigungen etc. werden im newsletter der Verwaltungsstelle, der in periodischen, kurzen Abständen erscheint, an die betrieblichen Gremien, Arbeitskreisen und bestimmte Einzelpersonen gesammelt weitergegeben. Dafür ist es erforderlich, dass Transparenz über die Angebote der IG Metall vor Ort auch innerhalb der Verwaltungsstelle gewährleistet ist (z.B. durch Austausch von Informationen bei den wöchentlichen Bürobesprechungen).

### **Weiterbildung und Qualifizierung**

Betriebsbetreuer/innen müssen die Bildungsplanung eines Gremiums im Blick haben und auf Teilnahmemöglichkeiten und Inhouse-Schulungen hinwirken. In den Betrieben sorgen die Betriebsbetreuer/innen dafür, dass ein/e Bildungsbeauftragte/r benannt wird und dass dessen/deren Kompetenzen klar bestimmt sind. Diese/r Bildungsbeauftragte wird durch den/die Betriebsbetreuer/in mit den Bildungsangeboten der Verwaltungsstelle vertraut gemacht. Je besser die Betriebsräte/innen qualifiziert sind, umso besser können Inhalte über das Alltagsgeschäft hinaus bewältigt werden.

### **Aufgaben der Verwaltungsstelle**

Ebenso wie für die Betriebsbetreuung müssen auch für die Kampagnen und Projekte der Verwaltungsstelle Ziele und Maßnahmen diskutiert werden – insbesondere die Frage der Umsetzung in den Betrieben und vor Ort innerhalb der betreffenden Gremien. Betriebsbetreuung muss eingebettet sein in die Geschäftsplanerstellung der Verwaltungsstelle für die Zeit der Legislaturperiode der Wahlmandate. Es muss geklärt sein, welche Kampagnen und Projekte mit welchem Ziel durchgeführt werden sollen und wo die Verwaltungsstelle am Ende dieser Legislaturperiode stehen soll. Dazu bedarf es einer intensiven Diskussion mit dem Ortsvorstand und den Beschäftigten der Verwaltungsstelle, in der nicht das Tagesgeschäft im Vordergrund stehen darf.

## **Ergebnis der Arbeitsgruppe III: Verbesserung der Kommunikation zwischen den Betrieben und mit der Verwaltungsstelle**

Der Vorschlag hat einen Grundgedanken: Rund um das für die Verwaltungsstelle zentrale Instrument des jährlichen Geschäftsplans wird ein Kommunikations- und Beteiligungsprozess in der Verwaltungsstelle herbeigeführt, der zu mehr Transparenz, stärkerer Mitgliederbeteiligung und höherer Verbindlichkeit bei 1. den Entscheidungen der Verwaltungsstelle und ihrer Untergliederungen über Ziele/Aufgaben aller Beteiligten und die dafür aufzuwendenden Ressourcen sowie 2. bei der Durchführung/Einhaltung dieser Entscheidungen vorsieht.

### **Ausgangslage**

Die Arbeitsgruppe konstituierte sich nach der 1. Dialogkonferenz und arbeitete in Übereinstimmung mit den Verabredungen der 1. und 2. Dialogkonferenz und in Kooperation mit der Steuerungsgruppe. Aufgabe war die

Findung einer Kommunikationsstruktur, die den in den Interviews und den Dialogkonferenzen zutage getretenen Kommunikationsdefiziten in der Verwaltungsstelle abhilft. Fast durchgängig beteiligt waren sechs betriebliche Kolleg/innen, vier politische Sekretär/innen, ein/e außerbetrieblicher Ehrenamtliche, ein/e Wissenschaftler/in. Die Arbeitsgruppe erarbeitete ihren Vorschlag in 19 Sitzungen; sie nahm zur eigenen Vorinformation Recherchen über die Gruppen- und Arbeitskreisstruktur in der Verwaltungsstelle und über die tatsächlichen Anliegen vor, die an die politischen Sekretär/innen und Verwaltungsangestellten aus dem gewerkschaftlichen Umfeld herangetragen werden.

Die Arbeitsgruppe erarbeitete eine Kommunikationsstruktur, die der fehlenden Transparenz der Arbeits- und Entscheidungsstrukturen in der Verwaltungsstelle, der „Verinselung“ und Kommunikationslosigkeit zwischen betrieblichen und außerbetrieblichen Aktivitäten sowohl untereinander als auch mit den Beschäftigten der Verwaltungsstelle – alles Befunde der dem Dialogprozess vorangegangenen Erhebungen – entgegentritt.

### **Ansätze der Problemlösung**

Ausgangspunkt der Vorschläge ist der Grundgedanke des Dialogprozesses: Eine offene und verbindliche Kommunikation ist nur möglich, wenn Konflikte und Kritik z. B. über Aufgabendefinition und Ressourcenvergabe offen ausgetragen werden, wenn alle Beteiligten Verantwortung für ihren Beitrag zu dem gewerkschaftlichen „Ganzen“ am Ort übernehmen und wenn zwischen den Beteiligten Übereinstimmung besteht, dass erzielte Übereinkommen offen und fair eingehalten werden.

Für die Einhaltung dieser Grundregel taugen institutionelle Arrangements nur begrenzt. Sie ist in erster Linie eine Frage individueller und kollektiver Moral und Verantwortlichkeit aller Beteiligten. An dieser Verantwortlichkeit muss bei allen Anlässen, die zu Unzufriedenheit oder Kritik Anlass bieten, gearbeitet werden. Die Gruppe ging davon aus, dass daher die in den anfänglichen Interviews geäußerten Kritiken nur „halbe Wahrheiten“ darstellen. Es handelt sich dabei um eine Kritik, die in einem „geschützten Raum“, also heimlich geäußert wurde, aber der Auseinandersetzung im „öffentlichen Raum“ nicht standhält. Solche halbe Wahrheiten tragen zu dem notwendigen gewerkschaftlichen Erneuerungsprozess der Verwaltungsstelle nichts bei. Erst wenn die Kritiker/innen ihre Unzufriedenheit und ihre Verbesserungsideen offen und verantwortungsbewusst in die gewerkschaftliche Auseinandersetzung einbringen, sich damit auch selbst der Kritik Anderer offen aussetzen, können die Kommunikationsblockaden überwunden werden.

Verbesserte institutionelle Arrangements sind gleichwohl möglich und notwendig, um beim Aufbau einer Vertrauenskultur und der ihr entsprechenden offenen Kommunikation zu helfen. Darauf zielen die Vorschläge der Arbeitsgruppe. Der Grundgedanke der Vorschläge ist, dass es in der Verwaltungsstelle – regelmäßige und „in den Routinebetrieb eingebaute“ – Gelegenheiten, Orte und Zeiten geben muss, in denen die unterschiedlichen Aktivitäten und Initiativen – seien sie haupt- oder ehrenamtlicher, betrieblicher oder außerbetriebliche Art etc. – zusammengeführt werden, wo eine gemeinsame strategische Beratung über Erfolge und Defizite und daraus folgende Konsequenzen stattfindet, wo in offener Kommunikation Verabredungen über zu erreichende Ziele, die Wege dahin und die Mittel/Ressourcen dazu getroffen werden und wo auch überprüfbar wird, ob sich alle Beteiligten verantwortlich an gegebene Versprechen gehalten haben. Alle folgenden Vorschläge sind im Rahmen der satzungsmäßigen Rahmenbedingungen und Entscheidungsbefugnisse realisierbar – ja sie erwecken manche Satzungsregeln erst mit Leben.

### **Der Vorschlag der Arbeitsgruppe: Geschäftsplanerstellung als Beteiligungs- und strategischer Bündlungsprozess in der Verwaltungsstelle**

In der Arbeitsgruppe wurden fünf Vorschläge für eine Kommunikationsstruktur vorgelegt, die diesem Grundgedanken folgen – Vorschläge 1 und 4 von hauptamtlicher, Vorschläge 2, 3 und 5 von betrieblicher Seite. Sie können in den Protokollen der AG nachgelesen werden.

- Vorschlag 1: Aufgaben- und Ressourcenverabredungen rund um den Geschäftsplan
- Vorschlag 2: Thematische offene Workshops
- Vorschlag 3: Arbeitskreis-Berichte auf DV
- Vorschlag 4: Neustrukturierung der Arbeitskreise etc.
- Vorschlag 5: Think-tanks

Als wichtigste Kriterien zur Beurteilung dieser Vorschläge wurde angesehen, ob sie Bedeutung für die Zielsetzungen des Dialogprozesses und die Behebung der Kommunikationshindernisse in der Verwaltungsstelle haben. Auch ob sie leicht umsetzbar sind und geringen Konflikten begegnen werden, spielte eine Rolle. Als zent-

ral – und mit den anderen Vorschlägen vermittelbar – wurde Vorschlag 1 angesehen, nämlich der Aufbau einer Kommunikationsstruktur rund um den jährlichen Zyklus der Erstellung des Geschäftsplanes. Kernidee dabei ist dreierlei:

1. Hier wird ein Mitglieder-Beteiligungsprozess entworfen, der ganz dicht an den strategischen Entscheidungen der Verwaltungsstelle über Ziel und Ressourcen angelagert ist. Das dürfte den Anreiz, dass sich viele Ehrenamtliche beteiligen, wesentlich erhöhen. Hier können z.B. für besondere strategische Aufgaben (z.B. „Organising“, Bildungsarbeit oder öffentliches Erscheinungsbild der IG Metall am Ort) bewusste Ressourcenentscheidungen (Personal, Finanzen) getroffen bzw. vorbereitet werden. Erinnert wurde an politische Beteiligungsprozesse, die sich um „Bürger-Haushalte“ drehen (Bürger bestimmen die Verwendung des Haushalts ihrer Gemeinde mit: Porto Alegre, ansatzweise auch in Bremen). In einer demokratischen Institution wie einer Gewerkschaft dürfte eine engere Verklammerung von Beteiligung und strategischer Ziel- und Ressourcenentscheidung möglich sein.
2. Die Tatsache, dass die Geschäftsplanerstellung einem Jahreszyklus folgt, macht es möglich, auch die darauf bezogenen Mitglieder-Beteiligungsprozesse zyklisch anzulegen und zu verstetigen. Darauf beruht der nachfolgende Vorschlag. Dass die von Ziel- und Ressourcenentscheidungen betroffenen Maßnahmen ihren eigenen Zeithorizont haben, kann und muss bei den Beteiligungsprozessen berücksichtigt werden.
3. Der Beteiligungsprozess im Rahmen der Geschäftsplanerstellung kann – und sollte – mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen verbunden werden. Dabei geht es sowohl um die Umsetzung (das „Wie?“) der vom Vorstand gemachten Geschäftsplan-Auflagen als auch um eigene qualitative und quantitative strategische Zielsetzungen der Verwaltungsstelle. Wenn Betriebe, Arbeitskreise oder Ausschüsse für den bevorstehenden Jahreszyklus Ressourcen beanspruchen, müssen sie Ziele und Maßnahmen für ihre Verwendung angeben, über deren Einhaltung (bzw. Gründe für Nichteinhaltung oder Modifizierung) sie dann nach vereinbarten Kriterien in der Verwaltungsstelle (Ortsvorstand, Delegiertenversammlung) Rechenschaft ablegen. Damit entsteht eine regelmäßige Kommunikation über laufende Vorhaben, die sowohl eine Kultur der Verantwortung für die Gesamtorganisation als auch eine solche des Vertrauens in getroffene Verabredungen stärken wird. Es wird fortlaufend eine Verantwortlichkeit für Aktivitäten und Ressourcen zumindest nahegelegt. Und es wird erlebbare Beteiligung praktiziert („Wenn ich/wir der Organisation etwas verspreche/n, dann unterstützt mich/uns die Organisation auch bei der Erfüllung des Versprechens.“).

Um zum verbesserten Kommunikationsprozess in der Verwaltungsstelle beizutragen, muss der Prozess der Erstellung des Verwaltungsstellenbeitrags zum Geschäftsplan genaue Ziel-, Maßnahme- und Ressourcenentscheidungen enthalten. Notwendig zur Evaluierung ist ein Projekt-Controlling. Zu Ziel- und Leistungsvereinbarungen gehören auch die jeweiligen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, damit das Bild der IG Metall in der städtischen Öffentlichkeit verbessert wird.

#### **Der eigentliche Vorschlag:**

In der Verwaltungsstelle wird ein jeweils einjähriger Kommunikations- und Verabredungszyklus um die Erstellung des Geschäftsplans eingeführt (**Vorschlag 1**).<sup>183</sup>

¼ Jahr vor Beginn der Arbeiten am Verwaltungsstellenbeitrag zum Geschäftsplan findet ein offener thematischer Workshop statt (**Vorschlag 2**), zu dem Betriebe, Gruppen und Arbeitskreise eingeladen werden. Die Bevollmächtigten erstatten Bericht über die Lage in der Verwaltungsstelle und stellen ihre strategischen Vorstellungen für das kommende Geschäftsjahr vor. In der Diskussion werden aus den Betrieben, Gruppen und Arbeitskreisen die Aufgaben- und Ressourcenverabredungen des vergangenen Geschäftsjahres evaluiert und Vorschläge für die Aufgaben-/Ressourcenverabredungen des kommenden Geschäftsjahres unterbreitet.

Bevollmächtigte und Ortsvorstand entwerfen unter Berücksichtigung der Anregungen des Workshops den Beitrag zum Geschäftsplan mit entsprechenden Aufgaben-/Ressourcenvorgaben. Vor der Verabschiedung des Geschäftsplans findet ein zweiter thematischer Workshop statt. Die Bevollmächtigten begründen den Entwurf,

---

<sup>183</sup> Für die Arbeitsgruppe steht der Verwaltungsstellenbeitrag zum Geschäftsplan hier für einen im jährlichen Rhythmus erstellten bzw. modifizierten und ausgewerteten strategischen Aktionsplan der Verwaltungsstelle, der im Rahmen der Vorstandsvorgaben konkrete Aufgaben- und Ressourcenverabredungen mit den gewerkschaftlichen Untergliederungen der Verwaltungsstelle enthält und diese gewerkschaftspolitisch bündelt.

insb. warum welche Vorschläge des ersten Workshops aufgenommen bzw. nicht aufgenommen wurden. Der Entwurf steht zur Diskussion – für seine Verabschiedung sind die satzungsmäßigen Gremien zuständig.

Auf den thematischen Workshops kann sich die Bildung neuer und die Auflösung bestehender Gruppen und AK als notwendig erweisen (**Vorschlag 4**). Diese werden dann von Bevollmächtigten und Ortsvorstand vollzogen und für den kommenden Geschäftsplan entsprechend ausgewiesen.

Unabhängig vom Jahreszyklus des Geschäftsplans kann der Ortsvorstand insb. nach thematischen Workshops Gruppen (**Vorschlag 5**) einsetzen, die zu langfristig bedeutsamen gewerkschaftlichen Themen eine Art „Mitglieder-Gutachten“ erstellen, das Schlussfolgerungen und Empfehlungen an den Ortsvorstand hinsichtlich Betriebs-, Gewerkschaftspolitik und Öffentlichkeitsarbeit enthält.

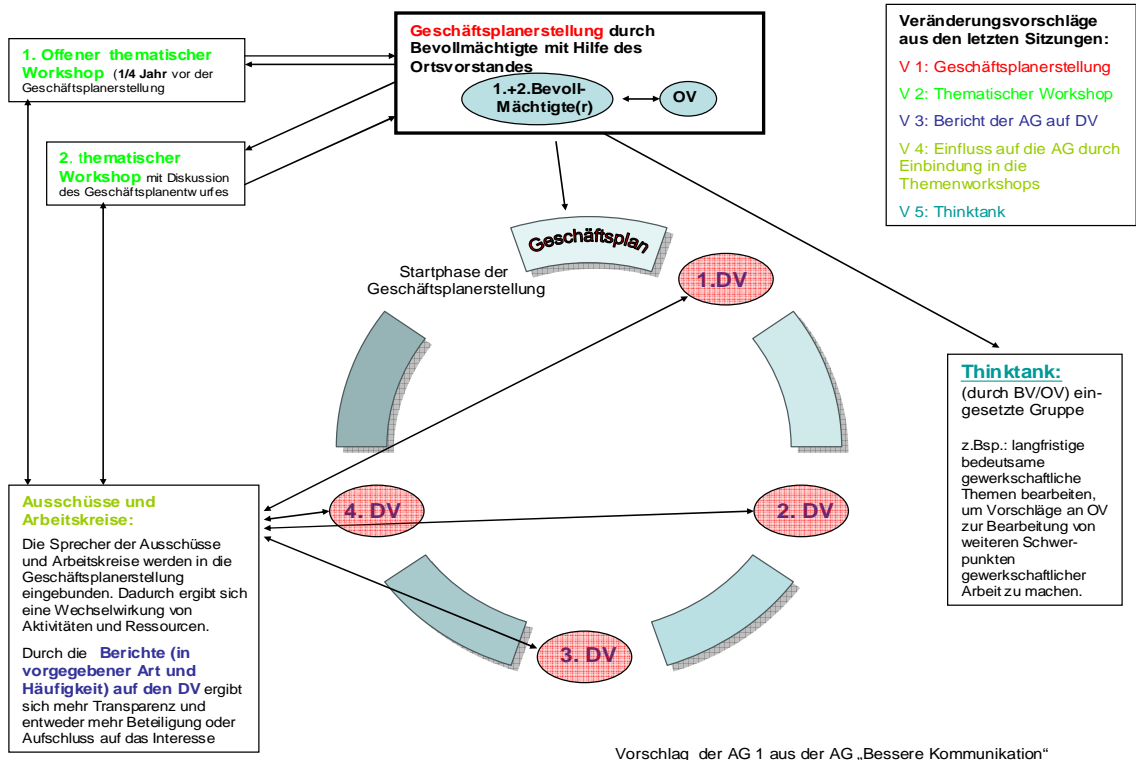
Im nachfolgenden Geschäftsjahr verlagert sich die Arbeit vom Erstellen des Geschäftsplans auf die Kontrolle von dessen Einhaltung (Controlling). Auf mehreren Ortsvorstands-Sitzungen und auf allen 4 DV finden ausgewählte Rückmeldungen der Zwischenergebnisse der Betriebe, Gruppen und Arbeitskreise statt (**Vorschlag 3**):

- **Ortsvorstand:** Der Ortsvorstand ist mit dem Controlling über die Einhaltung der mit dem Geschäftsplans getroffenen Aufgaben- und Ressourcen-Entscheidungen betraut; sie trifft dafür geschäftsordnungsmäßige Vorkehrungen. Auf jeder Ortsvorstands-Sitzung findet – vorzugsweise zu Beginn der Sitzung – ein TOP „Berichte aus Arbeitskreisen/Betrieben“ statt, der sich mit der Einhaltung der im vorigen Geschäftsplan-Prozess gemachten Versprechungen befasst. Der Ortsvorstand ruft in größeren Abständen Arbeitskreise/Betriebe gemäß eigener inhaltlich-strategischer Beurteilung zusammen, um vor dem Hintergrund der dort gemachten Erfahrungen gewerkschaftspolitische Maßnahmen anzustoßen – z. B. 1. die nächste Delegiertenversammlung zu befragen; 2. gezielte Bildungsmaßnahmen einzuleiten; 3. Öffentlichkeitsarbeit anzustoßen oder 4. einen „Think-tank“ (Vorschlag 5) zu bilden und mit Empfehlungen zu einer Frage zu beauftragen.

**Delegiertenversammlung:** Je fünf Kurzberichte aus Betrieben/Arbeitskreisen etc. werden pro Delegiertenversammlung vorgesehen. Die Gruppen und Arbeitskreise können Vorschläge machen, wann sie berichten – aber jede/r soll im Jahreszyklus einmal (wenigstens schriftlich) berichtet haben.

## Schaubild Geschäftsplanerstellung

als Beteiligungs- und strategischer Bündelungsprozess in der Verwaltungsstelle



Controlling des Geschäftsplanzyklus durch den Ortsvorstand

(DV = Delegiertenversammlung / OV = Ortsvorstand / V = Vorschlag)

In dem den beiden Workshops und der darauf beruhenden Geschäftsplan-Erstellung nachfolgenden Teil des Geschäftsjahres verlagert sich die Arbeit vom Erstellen des Geschäftsplans auf die Kontrolle von dessen Einhaltung (Controlling).

**Ortsvorstand:** Der Ortsvorstand legt – parallel zum Mitglieder-Monitoring des Vorstands – ein Controlling-Verfahren fest, das u. a. den Zyklus von Rückmeldungen aus Betrieben und Arbeitskreisen in Ortsvorstand und Delegiertenversammlung bestimmt. Er benennt einen Geschäftsplan-Ausschuss, der sich aus den beiden Bevollmächtigten und vier vom Ortsvorstand bestätigten Ehrenamtlichen, die Betriebe und Arbeitskreise vertreten und der Ortsvorstand angehören können, aber nicht müssen. Der Ausschuss ist für das Controlling der abgeschlossenen Ziel- / Leistungsvereinbarungen zuständig und unterbreitet der Ortsvorstand und dem 1. Workshop des nachfolgenden Geschäftsplan-Zyklus einen Controlling-Bericht und darauf beruhende Vorschläge für den folgenden Geschäftsplan.

#### **Der Ausschuss**

- erarbeitet einen Evaluationsbogen;
- verteilt untereinander die Zuständigkeit für Betriebe und Arbeitskreise;
- wertet rechtzeitig vor Beginn des neuen Geschäftsplan-Zyklus deren Arbeit aus;
- erstattet auf jeder Sitzung des Ortsvorstands Zwischenberichte aus Arbeitskreisen/Betrieben entsprechend dem vom Ortsvorstand bestimmten Zyklus;
- unterbreitet Ortsvorstand und 1. Workshop des nachfolgenden Geschäftsplan-Zyklus einen Controlling-Bericht und Vorschläge für den folgenden Geschäftsplan.

**Delegiertenversammlung:** Der Ortsvorstand legt die Delegiertenversammlung auf der Mitte zwischen beiden Geschäftsjahren fest, um vor dem Hintergrund der vom Ausschuss durchgeführten Evaluation gewerkschaftspolitische Maßnahmen anzustoßen – z.B. eine weitere Delegiertenversammlung einzuberufen; gezielte Bildungsmaßnahmen einzuleiten; Öffentlichkeitsarbeit anzustoßen; oder einen „Think-tank“ zu bilden und mit Empfehlungen zu einer Frage zu beauftragen.

Je fünf Kurzberichte aus Betrieben/Arbeitskreisen etc. werden pro Delegiertenversammlung vorgesehen. Die Betriebe und Arbeitskreise können Vorschläge machen, wann sie berichten – aber jede/r soll im Jahreszyklus einmal (wenigstens schriftlich) berichtet haben. Für die Schriftfassungen der Berichte wird vom Ortsvorstand ein Gliederungsschema entwickelt, das nachvollziehbar macht, ob und inwieweit die zu Beginn des Geschäftsjahres getroffenen Vereinbarungen über Ziele erfüllt wurden bzw. warum von ihnen im Berichtszeitraum abgewichen werden musste.

### **Ergebnis der Arbeitsgruppe IV: Gewerkschaftshaus und Verwaltungsstelle einladend und erreichbar gestalten**

#### **Nutzer/innen-Gutachten „Öffnungszeiten – Telefonische Erreichbarkeit – Empfang“ im Rahmen des IG Metall-Dialogprojekts 28.01.2008**

Im Rahmen des Dialogprozesses haben sich entscheidungs- und gestaltungsbedürftige Fragen im Zusammenhang mit der Zugänglichkeit der Verwaltungsstelle als wichtig erwiesen. Sie betreffen Öffnungszeiten der Verwaltungsstelle, telefonische/Internet-Erreichbarkeit und Empfang. Im Einverständnis mit der Leitung der Verwaltungsstelle wurde eine Focusgruppe durchgeführt, die damit betraut wurde, ein sog. „Nutzer/innen-Gutachten“ zu diesen Fragen zu erstellen. Mit diesem Gutachten war die Absicht verbunden, anschließend ein dreiseitiges Mediationsverfahren der Nutzer/innen mit Beschäftigten und der Leitung der Verwaltungsstelle durchzuführen, das sich auf jede Empfehlung des Gutachtens bezieht und zu einer schriftlichen Vereinbarung führt.

Im Folgenden werden zunächst die Zusammensetzung und das Verfahren der Focusgruppe (1.), dann die Leitsätze des Nutzer/innen-Gutachtens (2.) und schließlich dessen Begründung (3.) wiedergegeben. Der Text ist allen am Focusgruppen-Verfahren Beteiligten zur Abstimmung und ggf. Modifikation zugeleitet worden.



## 1. Zusammensetzung und Verfahren

TeilnehmerInnen:

- [...] Arbeitskreis Erwerbslose
- [...] Betriebsrat/Betriebsrätin [Mittelbetrieb]
- [...] Arbeitskreis Senior/innen
- [...] Betriebsrat/Betriebsrätin [Großbetrieb]
- [...] Arbeitskreis Erwerbslose
- [...] Betriebsratsvorsitzende/r [Mittelbetrieb]
- [...] Arbeitskreis Erwerbslose
- [...] Vertrauenskörperleiter/in [Großbetrieb]
- [...] Arbeitskreis Erwerbslose
- **Moderation:** [...] Mitglied des Wissenschaftsteams
- **Protokoll:** [...] Mitglied des Wissenschaftsteams

Die Teilnehmenden hatten in einem 2-stufigen Abstimmungsverfahren folgende Statements zu Öffnungszeiten, telefonischer/Internet-Erreichbarkeit und Empfang mit Punkten (je 6 pro Person und Abstimmung)<sup>184</sup> zu bewerten, denen der jetzige Öffnungszeiten-Ist-Stand vorangestellt wurde: Ist-Stand: mo - do 9:00 - 12:00 Uhr, mo + di + do 13:00 - 17:00 Uhr; fr 9:00 - 13:00 Uhr (real mo - do 8:00 - 17:00 Uhr, fr 8:00 - 13:00 Uhr Büro besetzt)

	1. Abstimmung	2. Abstimmung
<b>Öffnungszeiten der Verwaltungsstelle</b>		
Vorhandene Öffnungszeiten reichen aus, wegen Freistellung/Arbeitszeitlage kann ich jederzeit kommen.	1	0
Nachmittags müsste bis 19:00 Uhr geöffnet sein, weil ich erst spät Feierabend habe.	0	0
Ein langer Dienstleistungsabend mit normaler Beratung, z. B. Donnerstag bis 19:00 Uhr würde reichen.	8	8
Andere Zeiten ... 2 Abende	0	0
Ich hätte gerne Terminvereinbarungen	1	0
Es sollte regelmäßig zeitweise besetzte (evtl. durch außerbetriebliche Ehrenamtliche) dezentrale Büros in Stadtteilen/Betrieben mit vielen IG Metall-Mitgliedern geben.	4	8
Sonstige Vorschläge		
Informationsabende 1 x mtl. „Was ist und was macht die Gewerkschaft“ (an Dienstleistungsabend)	0	2
zwischen 12:00 und 13:00 öffnen	0	1
<b>Telefonische/Internet Erreichbarkeit</b>		
Es muss zu Geschäftszeiten immer ein/e politische/r Sekretär/in für Rat und Tat zu erreichen sein.	7	6
Auf Nachrichten auf dem AB/mailbox/e-mail muss zeitnah geantwortet werden.	5	3

<sup>184</sup> In jeder der beiden Abstimmungen musste zu jedem der drei Fragebereiche mindestens ein Punkt abgegeben werden. Im Übrigen war auch die Kumulierung der Punktvergabe zulässig.

Aktuelle Ansagen sollten auf dem AB/mailbox vorzufinden sein, aktuellen e-mail-Agenten einschalten	3	1
Viele Dienstleistungen der Verwaltungsstelle müssten auch über Internet zu erledigen sein.	3	0
Im Internet/bzw. telef. sollte die aktuelle Telefonliste der zuständigen Aufgabengebiete abrufbar sein.	0	0
Sonstige Vorschläge... Koordinierung/Übersichtlichkeit der Internetauftritte der IG Metall	1	4
<b>Empfang</b>		
Verwaltungsstelle sollte zugänglich sein, ohne klingeln zu müssen	0	0
aus Sicherheitsgründen nur mit Klingeln	2	0
ohne Klingeln, nur in sicherheitsrelevanten Situationen (alleine arbeiten, Kurzpausen) mit Klingeln	4	1
Einen Empfang halte ich nicht für nötig	0	0
Ich hätte gern einen freundlichen, kompetenten Empfang, der mich an die zuständige Stelle weiter leitet.	8	9
Der Empfang soll Anliegen der Mitgliederbetreuung selbst bearbeiten.	0	0
Sinnvoll wäre eine Warteecke mit Getränken, Tageszeitungen und Metall-Zeitschriften im Empfang.	5	9
Sonstige Vorschläge ... Fahrradständer (im Hof)	0	2
Erfassung der Besucher/innen	0	0

Dazu wurden die Teilnehmenden in 3 Gruppen mit unterschiedlichen Zeitbedürfnissen eingeteilt:

- Freigestellte Betriebsfunktionäre/innen
- Nichtfreigestellte Betriebsfunktionäre/innen
- Außerbetriebliche Funktionäre/innen,

diese erhielten jeweils Punkte in einer eigenen Farbe. Dadurch ließen sich Gruppenpräferenzen und deren „Wanderung“ von der ersten zur zweiten Abstimmung wahrnehmen und auswerten.

In einer ersten Abstimmung mussten 6 Punkte auf die Statements, in jedem Bereich mindestens einer, vergeben werden. Danach sollte pro Themenbereich eine halbe Stunde diskutiert, die vorgenommenen Bewertungen begründet und evtl. Veränderungen und zusätzliche Vorschläge entwickelt werden. Im Anschluss daran musste wieder mit 6 Punkten die Abstimmung wiederholt werden und das Festhalten an oder Veränderungen der ersten Bewertung kurz begründet werden.

### 1. Leitsätze des Nutzer/innen-Gutachtens

In der 2. Abstimmung ergab sich folgende Rangfolge aus allen 3 Bereichen:

1. Ein freundlicher, kompetenter Empfang, der mich an die zuständige Stelle weiterleitet (9 Punkte).
2. Eine Warteecke mit Getränken und Zeitschriften im Empfang (9 Punkte).
3. Ein langer Dienstleistungsabend, z. B. Donnerstag bis 19:00 Uhr (8 Punkte).
4. Dezentrale Büros in Stadtteilen (8 Punkte).
5. Büropräsenz von mind. 1 politischen Sekretär/in (6 Punkte).

Dies sind die Leitsätze des Nutzer/innen-Gutachtens.

## 2. Begründung des Nutzer/innen-Gutachtens

Im Komplex **Öffnungszeiten** spielten die Statements 1. „Vorhandene Öffnungszeiten reichen aus“ (1/0 Punkte in 1. und 2. Abstimmung), 2. „Nachmittags müsste bis 19:00 Uhr geöffnet sein“ (0/0 Punkte) und 5. „Ich hätte gerne Terminvereinbarung“ (1/0 Punkte) praktisch keine Rolle. Als zentral und in beiden Abstimmungen gleichermaßen (8/8 Punkte) wichtig wurde dagegen 3. „Ein langer Dienstleistungsabend, z. B. Donnerstag bis 19:00 Uhr“ bewertet. Dabei wurde betont, dass ein solcher langer Dienstleistungsabend für „Normal“mitglieder besonders wichtig sei und dabei auch die reguläre Besetzung der Verwaltungsstelle gewährleistet sein müsse. Der zusätzlich gemachte Vorschlag, zwei lange Dienstleistungsabende einzurichten, erhielt keinen Punkt.

Einen deutlichen Zugewinn von 4 auf 8 Punkte erhielt daneben der Vorschlag 6. „Es sollte dezentrale Büros in Stadtteilen/Betrieben mit vielen IG Metall-Mitgliedern geben“ (4/8 Punkte), der dahingehend ergänzt wurde, dass solche Büros regelmäßig z. B. durch außerbetriebliche Ehrenamtliche besetzt sein sollten. Begründet wurde dieser Vorschlag einmal mit den guten Erfahrungen, die bei Airbus in Toulouse mit einem betrieblichen Gewerkschaftsbüro gemacht worden sind (viel Eintritte), wogegen zu bedenken gegeben wurde, dass damit aber auch die Gefahr verbunden sein könnte, dass sich die gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte aus der Mitgliedergewinnungsarbeit (weiter) zurückziehen könnten. Deswegen wurde stärker der Vorschlag stadtteilbezogener IG Metall-Büros, z.B. in Bürgerzentren u.ä. präferiert. Die IG Metall müsse in den Stadtteilen sichtbar werden, die Freizeitarbeit der IG Metall (nach Vorbild der Gewerkschaften in USA/Kanada) gestärkt und betriebliche und außerbetriebliche Gewerkschaftsarbeit so miteinander verzahnt werden, dass Arbeitslose und andere nichtbetriebliche IG Metall-Mitglieder nicht ausgegrenzt werden. Zusätzlich wurde noch der Vorschlag entwickelt, die Verwaltungsstelle auch zwischen 12:00 und 13:00 Uhr regulär zu öffnen (0/1 Punkte), und der Vorschlag, an den langen Dienstleistungsabenden 1 x monatlich eine Informationsveranstaltung zur Frage „Was ist und was macht die Gewerkschaft?“ durchzuführen (0/2 Punkte).

Bemängelt wurde die Uneinheitlichkeit der veröffentlichten Öffnungszeiten an der Eingangstür, im IG Metall-Kalender und im Internet.

Im Komplex telefonische/Internet-Erreichbarkeit spielten die Vorschläge 4. „Dienstleistungen auch über Internet“ (3/0 Punkte), 2. „Auf Nachrichten auf dem AB/mailbox muss zeitnah geantwortet werden“ (5/3 Punkte) und 3. „Aktuelle Ansagen auf AB/mailbox“ (3/1 Punkte) eine geringere Rolle, wobei aber z.B. das zeitnahe Antworten auf AB-/mailbox-Nachrichten als Selbstverständlichkeit angesehen wurde. Deutlich an Bedeutung gewonnen hat dagegen der neu entwickelte Vorschlag 6. „Internetseiten der IGM übersichtlicher und koordinierter gestalten“ (1/4 Punkte). Hier wurde ein großer Bedarf deutlich, die verschiedenen Internetauftritte der IG Metall besser zu verzahnen, übersichtlicher zu gestalten, die Suchwege einfacher zu machen, aber auch Bezeichnungen eindeutiger zu machen (z.B. „Arbeitskreise“ statt „Arbeitsbereiche“) und die Inhalte zu aktualisieren.

Der eindeutige Favorit in 1. wie 2. Abstimmung war allerdings der Vorschlag 1. „Es muss zu Geschäftszeiten immer eine/r politische/r Sekretär/in zu erreichen sein“ (7/6 Punkte). Die Präsenz von mindestens einem/r politischen Sekretär/in für Rat und Tat in Fragen, die die Verwaltungsangestellten nicht beantworten können, wurde einhellig von allen Gruppen als besonders wichtig angesehen.

Im Komplex Empfang, der insgesamt die meisten Punkte auf sich vereinte, spielten die Vorschläge 1a. „Verwaltungsstelle zugänglich ganz ohne Klingeln“ (0/0 Punkte), 2a. „Empfang nicht nötig“ (0/0 Punkte) und 2c. „Empfang soll Anliegen der Mitgliederbetreuung selbst bearbeiten“ (0/0 Punkte) überhaupt keine Rolle, die Vorschläge 1b. „Verwaltungsstelle zugänglich aus Sicherheitsgründen nur mit klingeln“ (2/0 Punkte) und 1c. „Verwaltungsstelle zugänglich ohne Klingeln, nur in sicherheitsrelevanten Situationen (alleine arbeiten/Kurzpausen) mit klingeln“ (4/1 Punkte) eine geringere Rolle spielten. Eine überragende und noch gewachsene Bedeutung mit in der 2. Abstimmung jeweils 9 Punkten erhielten dagegen die Vorschläge 2b. „Ich hätte gerne einen freundlichen und kompetenten Empfang, der mich weiterleitet an die zuständige Stelle“ (8/9 Punkte) und 3. „Warteecke mit Getränken, Tageszeitungen und IG Metall-Zeitschriften im Empfang“ (5/9 Punkte). Diese beiden Vorschläge, in die der Vorschlag der Zugänglichkeit grundsätzlich ohne klingeln, nur in sicherheitsrelevanten Situationen mit klingeln, als integriert betrachtet wurde, wurden als Einheit gesehen und ausführlich begründet: der Empfang vermittele den ersten Eindruck einer Institution und der erste Eindruck sei entscheidend. Eigentlich müsse ein offener, freundlicher, einladender Empfang ohne klingeln eine Selbstverständlichkeit sein, alle möglichen anderen Institutionen hätten so etwas längst. Der jetzige Zustand bei der IG Metall, dass man sich zeitweilig die Finger wund klinge am Eingang und meist überhaupt nicht empfangen werde, sei unhaltbar, er stoße Mitglieder wie Funktionäre geradezu ab statt sie anzuziehen. Dagegen würde ein mit einem freundlichen menschlichen Wesen besetzter Empfang, das einen weiterleitet, gleich eine ganz andere Stimmung und damit Einstellung zur IG Me-

tall erzeugen. Und eine Wartecke mit Getränken und Zeitschriften würde die Attraktivität der IG Metall für Ratsuchende ebenso erhöhen wie für Teilnehmer/innen an Arbeitskreisen oder Veranstaltungen, die Wartezeiten zu überbrücken haben.

Zusätzlich vorgeschlagen wurde außerdem das Anbringen von Fahrradständern für Besucher/innen im Hof (0/2 Punkte). Der Vorschlag, eine Statistik über Frequenz und Struktur der Besucher/innen zu erstellen, erhielt keine Punkte, da es mit einer Veränderung des Empfangs gerade auch darum ginge, Mitglieder, die bisher nicht kommen (können), zu erreichen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es im Verlauf des Abstimmungsprozesses zu einer deutlichen Verschiebung der Bedeutung der einzelnen Bereiche kam: Der Bereich „Öffnungszeiten“ nahm von 14 Punkten in der 1. auf 19 Punkte in der 2. Abstimmung an Bedeutung zu. Der Bereich „telefonische/Internet-Erreichbarkeit“ nahm von 19 Punkten in der 1. auf 14 Punkte in der 2. Abstimmung an Bedeutung ab. Der Bereich „Empfang“, der schon in der 1. Abstimmung mit 19 Punkten hoch bewertet wurde, nahm mit 21 Punkten in der 2. Abstimmung noch einmal an Bedeutung zu. Im Ergebnis lässt sich folgende Rangfolge der in der 2. Abstimmung am höchsten bewerteten Vorschläge aus allen 3 Bereichen aufstellen:

1. Ein freundlicher, kompetenter Empfang, der mich an die zuständige Stelle weiterleitet (9 Punkte).
2. Eine Wartecke mit Getränken und Zeitschriften im Empfang (9 Punkte).
3. Ein langer Dienstleistungsabend, z. B. Donnerstag bis 19:00 Uhr (8 Punkte).
4. Dezentrale Büros in Stadtteilen (8 Punkte).
5. Büropräsenz von mind. 1 politischen Sekretär/in (6 Punkte).

Dabei ist hervorzuheben, dass die hoch bewerteten Vorschläge von allen drei Gruppen (freigestellte und nichtfreigestellte betriebliche sowie außerbetriebliche Funktionär/innen) gleichermaßen hoch bewertet wurden. In der Bewertung der Wichtigkeit gibt es also einen gruppenübergreifenden Konsens, der auch in den Diskussionen zum Ausdruck kam.

Im Verlaufe der Diskussion wurde abschließend der deutliche Wunsch geäußert, zum Themenkomplex „Einladende Gestaltung des Gewerkschaftshauses“ ebenfalls eine Fokusgruppe durchzuführen.

Dass sich die Arbeitsgruppen nach der Fertigstellung der Vorschläge auflösten, traf einerseits auf Verständnis der Wissenschaftler/innen, „weil damit ein wichtiger Schritt getan war und alle [Beteiligten zeitlich] sehr belastet sind“. Andererseits war dies zugleich „Anlass zur Sorge, da doch die eigentliche Umsetzungs- und Controlling-Arbeit [...] erst noch ansteht“ (Beitrag WT Februar 2009). Ohne die Fortführung der Arbeitsgruppen sah das Wissenschaftsteam die verbindliche Umsetzung der Ergebnisse in der Zuständigkeit der Verwaltungsstellenleitung und des Ortsvorstands (vgl. ebd.). Mit dem Ersten Bevollmächtigten wurde vereinbart, einen ersten Probelauf des beteiligungsorientierten Geschäftsplanverfahrens nach der Sommerpause 2008 durchzuführen. Die dort zu treffenden Zielvereinbarungen mit Betriebsräten/innen und Vertrauenskörperleitungen über konkrete Maßnahmen gewerkschaftlicher Arbeit in den Betrieben sollten durch Zielvereinbarungen mit Betrieben zur Verbesserung und Konkretisierung der Betriebsbetreuung unterstützt werden.<sup>185</sup> Der Erste Bevollmächtigte versprach, dem Ortsvorstand eine entsprechende

---

<sup>185</sup> Auf der dritten Beiratssitzung wurden die Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausführlich dargestellt und diskutiert und von den externen Mitgliedern „insgesamt als beeindruckend und erfahrungsgesättigt bewert-

Beschlussvorlage vorzulegen, die politischen Sekretäre/innen über die neuen Verfahrensvorschläge zu informieren und mit ihnen die weiteren Planungsschritte zu besprechen. Er lud die Vorsitzenden der betrieblichen und außerbetrieblichen Gremien und der Personengruppen und Arbeitskreise zu einem ersten thematischen Workshop im Rahmen einer beteiligungsorientierten Geschäftsplanerstellung ein (vgl. Protokoll WT 15.07.2008), auf dem die Pläne der Verwaltungsstellenleitung zum Geschäftsplan den Beteiligten vorgestellt und mit ihnen erörtert werden sollten.

Im September 2008 fand der erste Workshop im Rahmen der beteiligungsorientierten Geschäftsplanerstellung statt; anwesend waren 34 Teilnehmer/innen. Nach der Einführung<sup>186</sup> stellte der Erste Bevollmächtigte die Vorgaben des IG Metall Vorstands für das kommende Geschäftsjahr vor und ergänzte diese Ausführung mit den sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeit der Verwaltungsstelle. Im Vordergrund stand das Schlüsselziel der Mitgliedergewinnung; alle Aktivitäten und deren finanzielle Unterstützung müssten auf diese organisationsinterne Wirkung ausgerichtet und überprüft werden. Für die Arbeit in den Betrieben hieße das, konkrete Verabredungen vor allem über Maßnahmen künftiger Mitgliederwerbung, die Belegung der Betriebs- und Mitgliederbetreuung, die Förderung der Jugendarbeit und des ehrenamtlichen Nachwuchses sowie die Entwicklung gemeinsamer (über)betrieblicher und gewerkschaftlicher Schwerpunktthemen zu treffen (vgl. Mitschrift U.B. 03.09.2008). In der anschließenden Diskussion ging es um Nachfragen zum Geschäftsplanverfahren, unter anderem zur Planung und zur Kontrolle der zu treffenden Absprachen und deren Verbindlichkeit<sup>187</sup>, zur Einbindung der

---

tet. Vereinzelt wurde argumentiert, mit der Umsetzungsphase beginne die eigentliche Projektarbeit erst richtig“ (Protokoll Beirat 02.10.2008). Bezogen auf die nächsten Durchführungsschritte stand im Mittelpunkt der Diskussion die Frage nach der Vermittlung zwischen übergreifenden Interessen der Gesamtorganisation und betriebszentrierten Interessen der ehrenamtlichen Funktionäre. In der Aushandlung von Zielvereinbarungen im Rahmen des beteiligungsorientierten Geschäftsplanverfahrens wie auch zur Betriebsbetreuung könnte es zu Spannungen unter den Akteuren kommen und aufgrund des reduzierten Hauptamtlichenpersonals zu Kapazitätsproblemen und Prioritätskonflikten auf Seiten der Verwaltungsstelle. „Argumentiert wurde, dass dieser Widerspruch nur aufzulösen ist durch die offene Diskussion über konkrete Arbeitspläne. [...] Deshalb komme es entscheidend darauf an, dass die Partizipation zu einer echten Einbindung in die Prozesse führe. Es gehe also darum, gemeinsam die Umsetzbarkeit der Konzepte zu prüfen“ (ebd.).

<sup>186</sup> Zunächst verwies der erste Bevollmächtigte auf die allgemeine Situation der IG Metall anhand der ersten Ergebnisse des zu dieser Zeit durch den Vorstand durchgeführten Strukturprojekts IG Metall 2009 (vgl. Projekt IG Metall 2009), erläuterte dann die Mitgliederentwicklung sowie die finanzielle und personelle Situation der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen (vgl. Mitschrift U.B. 03.09.2008).

<sup>187</sup> „Die Verwaltungsstelle braucht einen Plan, wie die verschiedenen Ebenen der Verwaltungsstellenarbeit miteinander verbunden werden können. Und das muss jemand organisieren [...] bis sich das eingespielt hat.

Arbeit der Personengruppen und Arbeitskreise<sup>188</sup> und zur Rolle des Ortsvorstands<sup>189</sup>. Begrüßt wurde die mit diesem Verfahren geförderte Kommunikation über gemeinsame Interessen und Ziele.<sup>190</sup> Bedenken gab es, ob die zu treffenden Absprachen sich überhaupt noch auf der Basis realer Bedingungen gewerkschaftlicher Arbeit in den Betrieben bewegen bzw. ob die Anforderungen in den Betrieben überhaupt noch zu leisten sind.<sup>191</sup> Die Beteiligten forderten zur Fortführung der Diskussion von der Verwaltungsstellenleitung die Darlegung einer eigenen politisch-strategischen Zielplanung sowie die Unterbreitung konkreter Vorschläge über gewerkschaftliche Kernthemen.<sup>192</sup> Auf dieser Basis sollten dann konkrete Verabredungen mit den Betriebsbetreuer/innen getroffen werden (vgl. ebd.).

Auf dem zweiten Workshop Ende Oktober 2008 waren nur noch 17 Teilnehmer/innen anwesend. Die im Vergleich zum ersten Workshop halbierte Anzahl der Teilnehmer/innen konnten sich die Anwesenden nicht erklären. Die Verwaltungsstellenleitung war zu diesem Zeitpunkt noch nicht in der Lage, klare Zielvorgaben und konkrete Angaben über Zielvereinbarungen mit den Betrieben vorzulegen. Die Diskussion konzentrierte sich daher auf die Frage nach möglichen überbetrieblichen Themenschwerpunkten.<sup>193</sup>

---

[...] Dazu braucht man eine Person, die das alles plant und kommuniziert und koordiniert. Aber wer soll das machen?“ (Mitschrift U.B. 03.09.2008).

<sup>188</sup> „Es muss kleine Schritte für die Arbeitskreise geben. Sie müssten sich die Frage stellen, was ist unser Ziel, was ist unser Beitrag zur Mitgliederentwicklung, welche Rolle spielen wir und welche Vorschläge können wir entwickeln und diese den Betrieben an die Hand geben. Auch hier muss es ein sauberes Controlling von der Verwaltungsstelle geben“ (Mitschrift U.B. 03.09.2008).

<sup>189</sup> „Der Ortsvorstand [...] muss [...] sich aktiv einbeziehen lassen. [...] Es muss von ihm der Zusammenhang hergestellt werden zwischen der Finanzsituation der Verwaltungsstelle, der politischen Situation und dem Handeln der Funktionäre in den Betrieben“ (Mitschrift U.B. 03.09.2008).

<sup>190</sup> „Dieses Vorgehen hat die Offenheit untereinander gestärkt. Nur auf der Ebene einer offenen Kommunikation können alle profitieren und Verbindlichkeit herstellen. [...] Wichtig ist, sich die Ernsthaftigkeit der Situation klar zu machen. [...] Dafür braucht es eine Gesamtschau auf die Situation der Verwaltungsstelle, um [...] zu klären, wer wie viel Zeit und Ressourcen von der Verwaltungsstelle bekommt und was die Gegenleistung dafür ist. Aber [...] diese [Auseinandersetzung] muss konfliktorientiert und offen geführt werden“ (Mitschrift U.B. 03.09.2008).

<sup>191</sup> „Wie viel Realität und wie viel Wunschenken ist in diesem Geschäftsplanvorschlag eigentlich drin? Das ist eine zentrale Frage nach der Diskrepanz zwischen dem, was in den Betrieben noch leistbar ist und dem, was die Verwaltungsstelle will“ (Mitschrift U.B. 03.09.2008).

<sup>192</sup> „Von der Verwaltungsstelle können nicht nur Zahlen und Fakten über die Finanzen kommen. Die Arbeit muss politisch unterlegt sein, also mit konkreten Kernthemen und betriebsübergreifenden Kampagnen“ (Mitschrift U.B. 03.09.2008).

<sup>193</sup> Vorgeschlagen wurden unter anderem: Funktionärswerbung in den Betrieben, Förderung der Jugendarbeit, Leistungsentlohnung/Eingruppierungsbedingungen, Automobilzulieferer, Demographischer Wandel, Leiharbeit, Kampagne `Gute Arbeit`, Tarifbindung, Betriebsratswahl 2010, Angestelltenwerbung, psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Rente mit 67, Finanzkrise. Es wurde angeregt zu versuchen, die Betriebe

Erneut wurde diskutiert, wie der Ortsvorstand diesen Prozess aktiv fördern und überwachen könnte. Der Erste Bevollmächtigte wies darauf hin, dass es mehr Zeit brauche, um diese neuen Beteiligungs- und Kommunikationsstrukturen in die Routinen der Verwaltungsstellenarbeit zu integrieren (vgl. Mitschrift U.B. 28.10.2008). Über den kurz darauf folgenden dritten Workshop liegen leider keine Protokolle oder Mitschriften vor. Mit einer späteren Auswertung des Wissenschaftsteams lässt sich aber belegen, dass an diesem Workshop nur noch drei betriebliche Funktionäre teilnahmen und dass auch hier nur sehr vage „Zielvorgaben und keine Angabe über Zielvereinbarungen mit den wichtigen Betrieben“ vorlagen (vgl. Beitrag WT Februar 2009).

Die Wissenschaftler/innen zeigten sich von der mangelhaften Umsetzung der Geschäftsplan-Workshops seitens der Verwaltungsstellenleitung zu recht enttäuscht. Selbst unter Bedingungen eines zeitlich verkürzten Vorlaufs hätte die Verwaltungsstellenleitung diese Testphase wesentlich „strategisch-integrierender“ (ebd.) gestalten und nutzen müssen. Zu der Frage, warum dies nicht gelungen war, konstatierte das Wissenschaftsteam drei zentrale Mängel: Zum einen fehlte im Vorfeld eine öffentliche Diskussion in der Verwaltungsstelle darüber, welche Tragweite die Vorschläge eines beteiligungsorientierten Geschäftsplanverfahrens und eines Anforderungsprofils guter Betriebsbetreuung für die Verwaltungsstellenarbeit besitzen (könnten). Zweitens fehlte die Benennung fester Personen als politisch Verantwortliche zur Vorbereitung, Auswertung und Vernetzung beider Verfahren. Drittens hätte sich die Verwaltungsstellenleitung mehr Zeit nehmen müssen, vor den Workshops klare politische Zielvorstellungen über die Ausrichtung des Geschäftsplans zu entwickeln. Parallel dazu wäre es wichtig gewesen, den Prozess der Zielvereinbarungen zur Betriebsbetreuung mit den wichtigsten Betrieben zu forcieren und mit der Entwicklung des Geschäftsplans zu verknüpfen (vgl. ebd.). Ob das Wissenschaftsteam diese richtigen Maßnahmen der Verwaltungsstellenleitung bereits im Vorfeld unterbreitet hatte, entzieht sich meiner Kenntnis. Aufgrund der offensichtlichen Schwierigkeiten hätten die Gründe für diese Defizite auf Seiten der Verwaltungsstelle im Nachhinein unter Hinzuziehung aller (ehemaligen) Arbeitsgruppenmitglieder in einer projektöffentlichen Aussprache erörtert und reflektiert werden müssen.<sup>194</sup> So aber verblieb die

---

über Seminare oder Veranstaltungen zu den Themenschwerpunkten stärker miteinander zu vernetzen und einen Erfahrungsaustausch zwischen ihnen anzuregen (vgl. Mitschrift U.B. 28.10.2008).

<sup>194</sup> In einem späteren Interview verwahrte sich der Erste Bevollmächtigte gegenüber der Kritik der Wissenschaftler/innen an der Umsetzung der Geschäftsplan-Workshops. Seiner Einschätzung nach wurde von

Kritik des Wissenschaftsteams letztlich auf der Ebene des Vorwurfs. Zwar erklärten sich die Wissenschaftler/innen bereit, den Prozess der Implementation einer beteiligungsintensiven Geschäftsplanerstellung in die Alltagsroutine der Verwaltungsstelle beobachtend und beratend zu begleiten,<sup>195</sup> die Verantwortung dafür sollte aber nicht mehr das Projekt, sondern ausschließlich Verwaltungsstellenleitung und Ortsvorstand tragen (vgl. ebd.).

Mit der Vereinbarung zum Probelauf des beteiligungsorientierten Geschäftsplanverfahrens und der Durchführung der drei Workshops bis Anfang 2009 endete das Projekt: Zu diesem Zeitpunkt gab es keine Beteiligung mehr; die Arbeitsgruppen hatten bereits ein halbes Jahr vorher mit Vorlage der Ergebnisse ihre Mitarbeit im Projekt eingestellt. Auch das Wissenschaftsteam agierte nicht mehr in der Rolle des aktiven und mitverantwortlichen Akteurs. Es bot lediglich noch Beratungsleistungen an, die von der Verwaltungsstelle jedoch nicht mehr in Anspruch genommen wurden.

## **4.5 Abschließende Bewertung des Organisationsentwicklungsprojekts**

Das Organisationsentwicklungsprojekt fand keinen angemessenen Abschluss.<sup>196</sup> In der Steuerungsgruppe kam es im Frühjahr 2009 auf der Grundlage schriftlich vorliegender Einschätzungen des Ersten Bevollmächtigten, des Wissenschaftsteams, der Vertreter/innen der Ehrenamtlichen und mir zu einer letzten Aussprache über die Bilanz des

---

ihnen nicht reflektiert, dass sich die hohe Anzahl der Teilnehmer/innen an dem ersten Workshop auch dadurch erklärt, „dass viele [Teilnehmer/innen] wissen wollten, was das [mit dem Geschäftsplanvorhaben] werden soll und einige auch gerufen wurden, damit keine [...] verändernden Entscheidungen hinsichtlich der Priorisierung der Betriebsbetreuung vorgenommen werden“ (Interview 1.BV 15.10.2010). Auch wurde nicht berücksichtigt, dass „der Geschäftsplanprozess als zentrales Steuerungsinstrument bereits damals in der Organisation implementiert wurde“ [...] und damit „eine deutlichere Verbindlichkeit geschaffen wurde als mit den Dialogversuchen“ des Projekts (ebd.).

<sup>195</sup> Das Wissenschaftsteam unterbreitete den Vorschlag, einen weiteren Geschäftsplan-Zyklus bis zum Zeitraum Juni 2010 zu begleiten bzw. an den Geschäftsplan-Workshops teilzunehmen und an den Controllingmaßnahmen beratend mitwirken. Dies würde aber einen entsprechenden Beschluss des Ortsvorstands voraussetzen (vgl. Beitrag WT Februar 2009).

<sup>196</sup> Dass das Projekt keinen offiziellen Abschluss fand, bestätigt auch das Interview mit dem Ersten Bevollmächtigten im Oktober 2010: „Es gab zwar im Dezember 2009 eine von dem Wissenschaftsteam vorbereitete Veranstaltung, an dem einige ehrenamtliche und hauptamtliche Funktionäre teilnahmen, aber diese Veranstaltung habe ich nicht als offiziellen Abschluss des Projekts in der Verwaltungsstelle verstanden und wahrgenommen. [...] Dass danach nichts mehr folgte, war mir nicht bewusst. Wir versuchen seitdem, die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt in unsere Alltagsarbeit zu überführen, aber eine Auswertung des Projekts und einen richtigen Abschluss hat es nicht gegeben“ (Interview 1. BV 15.10.2010).



Projekts. Im Oktober 2010 führte ich mit dem Ersten Bevollmächtigten ein Interview über die (Nach)Wirkung der Projektergebnisse auf die Alltagsarbeit der Verwaltungsstelle. Beide Ereignisse bilden die Basis für die nachfolgende Abschlussbewertung.

Die Steuerungsgruppe kam in ihrer abschließenden Diskussion zu der allgemein geteilten Einschätzung, dass das Organisationsentwicklungsprojekt „insgesamt einige fruchtbare Impulse in der Verwaltungsstelle ausgelöst hat“ (Protokoll STG 08.03.2009). Nach Ansicht des Wissenschaftsteams ließ sich das Projekt „zumindest der Potenz nach“ (Beitrag WT Februar 2009) sogar als erfolgreich einschätzen. Als Indikatoren nannten sie (1) die relativ breite Beteiligung betrieblicher Funktionäre, (2) die – meines Erachtens nach fragwürdigen – Fortschritte, die während des Projekts beim Umgang der Akteure miteinander und der Kommunikation darüber gemacht wurden und (3) insbesondere die unter Beteiligung der Akteure entwickelten Vorschläge zu zentralen Problembereichen der Verwaltungsstellenarbeit, die nun am Ende des Projekts zur Umsetzung in die Praxis bereitstünden (vgl. Beitrag WT Februar 2009).

Der Erste Bevollmächtigte hob vor allem die Interviewphase im Vorfeld des Projekts hervor, aus der sich „wichtige Anstöße für die Analyse der bestehenden Situation der Verwaltungsstellenarbeit“ ergeben hatten (Beitrag 1.BV Januar 2009). Mit dem Projekt konnte die Mitarbeit der Ehrenamtlichen mobilisiert und die Sensibilität der Hauptamtlichen für die bestehenden Probleme erhöht werden. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen ließen eine Reihe guter Vorschläge zur Veränderung der Alltagspraxis erkennen, die nun übernommen werden konnten (vgl. Beitrag 1.BV Januar 2009).

Ihre eigene Rolle schätzten die Wissenschaftler/innen für das Projekt als wichtig ein; man habe auf die Arbeit strukturierend und zielführend Einfluss genommen und letztlich für die Sicherung der Arbeitsergebnisse gesorgt (vgl. Beitrag WT Februar 2009). Auch der Erste Bevollmächtigte empfand die Mitarbeit der Wissenschaftler/innen „auf jeden Fall fruchtbar für die Diskussionen“, allerdings hatte er von ihnen „mehr Input zu aktuell diskutierten Fragen der Organisationsentwicklung in den Gewerkschaften“ erwartet (Beitrag 1.BV Januar 2009). Generell habe die wissenschaftliche Begleitung aber den „legitimierenden und anregenden Charakter der Debatten im Projekt gestärkt“, und das Gefühl, „von anderer, berufener Seite beraten zu werden“ (ebd.), hat bei den Praxisakteuren die eigene Bereitschaft zur Mitarbeit erhöht. Doch so effizient die Arbeit der Wissenschaftler/innen sich auch in den Arbeitsgruppen erwiesen hatte, muss kritisch angemerkt wer-

den, dass Lernmöglichkeiten für die Praxisakteure, Raum für ihr Engagement, für kritische Dialoge und für eigene Initiativen damit nicht geschaffen worden sind (Beitrag U.B. Februar 2009).

Nach dieser allgemeinen Einschätzung diskutierte die Steuerungsgruppe eine Reihe von Defiziten, die den Erfolg des Projekts beeinträchtigten (vgl. Protokoll STG 08.03.2009). In diesem Teil der Diskussion wurden folgende Defizite hervorgehoben (vgl. ebd.).

**(1) Das Verfahren der Gewichtung der vorrangigen Themen auf der ersten Dialogkonferenz war ein Fehler.** Aus Sicht des Wissenschaftsteams hätte das Thema Wertschätzung nicht zur Abstimmung stehen dürfen,<sup>197</sup> zumal damit der Aspekt der Betriebspolitik<sup>198</sup> in der Weiterarbeit aus dem Fokus geriet. Nach Meinung des ersten Bevollmächtigten war die Methode der Bepunktung zur Auswahl der zu bearbeitenden Themen das falsche Verfahren, weil „der demokratische Dialog nicht ohne vorherige Konfrontation unterschiedlicher Positionen [im Sinne von Sichtweisen und Interessen] angewendet werden kann“ (Beitrag 1.BV Januar 2009). Die Themen hätten daher im kritischen Dialog auf der Grundlage einer über die Alltagserfahrungen der Akteure hinausweisenden Problemanalyse gefunden werden müssen: „Allein aus den Alltagserfahrungen können keine Veränderungen entstehen. Es fehlte die gesellschaftliche Betrachtungsweise [bezogen auf die Gesamtsituation der Gewerkschaften], die über die unmittelbaren Erfahrungen hinausweist. [...] Das hätte besser miteinander verzahnt werden müssen“ (Protokoll STG 26.02.2009).

**(2) Die Beteiligungsbereitschaft der politischen Sekretäre/innen am Projekt war nicht ausreichend.** Das Wissenschaftsteam sah diese mangelnde Bereitschaft in erster Linie als Reaktion auf das Fehlen eines „markanten öffentlichen Entscheidungsprozesses“ (Beitrag WT Februar 2009) zur Durchführung des Projekts, der von der Verwaltungsstel-

---

<sup>197</sup> Aus Sicht des Wissenschaftsteams hätte das Thema Wertschätzung nicht zur Abstimmung stehen dürfen, weil es sich „1. [...] um einen nicht bearbeitbaren „Allgemeingegenstand“ handelte, 2. [...] sich dieser mit allen anderen Gruppenthemen auch systematisch überschneidet, 3. [...] er letztlich die Verwaltungsangestellten wieder isoliert vereint und damit aus den andern konkreteren AGs weithin abzog und 4. [...] das Dialogteam [Wissenschaftsteam] die Arbeitsgruppe nicht würde betreuen können“ (Beitrag WT Februar 2009).

<sup>198</sup> Nach Ansicht des ersten Bevollmächtigten war die Festlegung der zu bearbeitenden Themen auf der ersten Dialogkonferenz beliebig. Dies zeigte sich nicht nur an dem Thema Wertschätzung, sondern auch daran, dass die Gestaltung des Gewerkschaftshauses als wichtiger angesehen wurde als das Thema der Betriebspolitik. Damit wurde ein „Nice-to-have-Thema (favorisiert), über das sich prima diskutieren lässt, aber das für die Präsenz der Gewerkschaften in Betrieb und Gesellschaft erwiesenermaßen unwichtig ist“ (Beitrag 1.BV Januar 2009).

lenleitung schon im Vorfeld hätte eingefädelt werden müssen.<sup>199</sup> Der Erste Bevollmächtigte stimmte dieser Kritik zu. Einen weiteren Grund für die mangelnde Motivation und Einbindung der politischen Sekretäre/innen sah er darin, dass es im Projekt nicht gelang, ein gemeinsames Verständnis von der Alltagsarbeit der Verwaltungsstelle – im Besonderen der Hauptamtlichen – herzustellen.<sup>200</sup> Somit empfanden die Beschäftigten der Verwaltungsstelle die Mitarbeit im Projekt als eine zusätzliche zeitliche Belastung ohne direkte Entlastungseffekte für den eigenen Arbeitsbereich (vgl. Beitrag 1.BV Januar 2009).

**(3) Das Projekt war in den Gremien der Verwaltungsstelle, insbesondere im Ortsvorstand, nicht hinreichend verankert.** Der Erste Bevollmächtigte bestätigte, dass es nicht gelang, den Ortsvorstand in die Arbeit einzubeziehen. In der Konsequenz entstand zwischen den Beteiligten des Projekts und den Entscheidungsstrukturen der Verwaltungsstelle keine Verbindung, was die Durchsetzungsfähigkeit des Projekts erheblich einschränkte.<sup>201</sup> Nach Auffassung des Wissenschaftsteams hat dieser Umstand eine Intransparenz zur Folge, so dass stets unklar war, ob und inwieweit die Diskussionen in den Arbeitsgruppen in der internen Arbeit der Verwaltungsstelle eine Rolle spielten und wie im Ortsvorstand mit dem Stand der jeweiligen Ergebnisse verfahren würde (vgl. Beitrag WT Februar 2009). Nach meiner Ansicht war die fehlende Transparenz und das daraus entstandene Nicht-Wissen der Beteiligten aber auch das Ergebnis eigener Passivität. Von Seiten der Verwaltungsstellenleitung hätten „die Herstellung einer Balance zwischen Möglichkeiten und Grenzen des Projektes und die Vermittlung zwischen den verschiedenen Akteursgruppen“ wesentlich aktiver betrieben und „Anforderungen und Erwartungen an das Wissenschaftsteam“ wesentlich früher und konsequenter formuliert werden müs-

---

<sup>199</sup> Alle politischen Sekretäre und Verwaltungsangestellten, der Ortsvorstand und die Delegiertenversammlung hätten von Anfang an klar erfahren und diskutieren müssen, was das Ziel des Projekts ist und nach welchen Regeln es verläuft. Diese Beteiligung und Transparenz war nicht gegeben (vgl. Beitrag WT Februar 2009).

<sup>200</sup> Während der Laufzeit des Projekts gab es „enorme personelle Veränderungen in der Verwaltungsstelle, was die Identifikation mit dem Projekt erschwert hat“ (Protokoll STG 26.02.2009). Zudem gab es Prozesse der positiven Veränderung in einer Reihe von Betrieben, auch in jenen Bereichen, die nicht zum klassischen Organisationsbereich der Verwaltungsstelle gehören. Ebenso konnte als Ergebnis betrieblicher Konflikte eine deutlich positive Mitgliederentwicklung erreicht werden. „Ich sehe“, so der Erste Bevollmächtigte, „mit welchem Aufwand dort von den politischen Sekretären gewerkschaftliche Arbeit implementiert wird – und wie wenig davon der Rest der Verwaltungsstelle mitbekommt und wie wenig das im Fokus des Dialogprozesses war“ (Beitrag 1.BV Januar 2009).

<sup>201</sup> Zwar war der Ortsvorstand von Anfang an informiert, und das Projektvorhaben wurde von seinen Mitgliedern befürwortet, aber ein daraus entstehendes Engagement wie auch „der Blick auf die Rolle des Dialogprozesses für die Gesamtorganisation“ (Beitrag 1.BV Januar 2009) konnte darüber nicht hergestellt werden.

sen (Beitrag U.B. Februar 2009). Demgegenüber gehörte es zu den Aufgaben der Wissenschaftler/innen, eigene Reflexionen und Analysen des Projektverlaufs vorzunehmen und vor allem die dabei aufgetretenen Kontroversen projektöffentlich zu thematisieren. Die Frage, ob und inwieweit die Diskussionen in den Arbeitsgruppen in der internen Arbeit der Verwaltungsstelle Beachtung finden, hätte zwischen den Teilnehmer/innen des Projekts, der Verwaltungsstellenleitung und den Mitgliedern des Ortsvorstands öffentlich zur Sprache gebracht werden müssen (vgl. ebd.).

**(4) Vereinbarungen und konkrete Absprachen im Projekt, insbesondere die Bereitstellung einer Vor-Ort-Person, wurden nicht eingehalten.** Das Wissenschaftsteam kritisierte die dadurch entstandenen Verzögerungen und Vereitelungen von Chancen zur Förderung des Projekts.<sup>202</sup> Die Wissenschaftler/innen sahen sich gezwungen, zusätzliche organisatorische Aufgaben im Projekt zu bewältigen, was ihrer Auffassung nach nicht ihre Aufgabe war und außerdem zu viel Zeit in Anspruch nahm (vgl. Beitrag WT Februar 2009). Nach Aussage des Ersten Bevollmächtigten scheiterte die Einhaltung einiger verbindlicher Zusagen „schlicht am Alltagsgeschäft der Verwaltungsstelle“ (Beitrag 1.BV Januar 2009). Er stimmte der Ansicht des Wissenschaftsteams zu, dass eine dauerhafte Begleitung des Projekts durch eine Vor-Ort-Person, „die die Fäden in der Hand hält und Verbindlichkeit einfordert“ (ebd.) wichtig gewesen wäre. Eine solche Voraussetzung konnte jedoch aufgrund der personell und finanziell eingeschränkten Kapazität von der Verwaltungsstelle nicht geleistet werden (vgl. ebd.). In diesem Zusammenhang erinnerte ich an das zu Anfang des Projektes gebildete Vor-Ort-Team, das eine arbeitsteilige Form der vom Wissenschaftsteam geforderten Vor-Ort-Person darstellte.<sup>203</sup> Aufgrund der Personalunion mit der Steuerungsgruppe und weil das Wissenschaftsteam befürchtete, hier installiere sich ein konkurrierendes Entscheidungsinstanz, begrüßten die Wissenschaftler/innen damals, das Vor-Ort-Team wieder aufzulösen (Beitrag U.B. Februar 2009).

---

<sup>202</sup> Beispielhaft wurden folgende Versäumnisse genannt: die mangelnde Koordination der begleitenden wissenschaftlichen Vortragsreihe, der Verzicht auf den geplanten dreistufigen Mediationsprozess in der Arbeitsgruppe IV, um Einigungen zu Fragen der Öffnungszeiten, der Erreichbarkeit und der Besetzung des Empfangs (in) der Verwaltungsstelle zu erzielen, die nicht ausreichende Vorbereitung der Geschäftsplanworkshops (vgl. Beitrag WT Februar 2009).

<sup>203</sup> Das Vor-Ort-Team traf sich alle drei bis vier Wochen, tauschte sich über laufende Diskussionen und Vorhaben in den Arbeitsgruppen aus, diskutierte übergreifende Fragestellungen, koordinierte Termine, forcierte die Umsetzung von Vorhaben und garantierte somit die Verbindlichkeit von Absprachen (vgl. Beitrag U.B. Februar 2009).

(5) **Die Steuerungsgruppe hat den Projektprozess zu wenig gesteuert.** Nach Einschätzung des Ersten Bevollmächtigten gelang es der Steuerungsgruppe nicht, die Arbeitsgruppen „im Sinne von Straffung und Zielorientierung“ zu beeinflussen; vor allem gelang es nicht, „eine [...] stabile Beteiligung weiterer Ehrenamtlicher [in der Steuerungsgruppe] zu organisieren“ (Beitrag 1.BV Januar 2009). Erst durch die Gruppe der Ehrenamtlichen, die sich zur Vorbereitung auf die zweite Dialogkonferenz gegründet hatte, konnte „die nicht zustande gekommene feste und verbindliche Beteiligung“ (ebd.) ersetzt werden. Auch nach meiner Einschätzung gestaltete sich die Arbeit in der Steuerungsgruppe nicht sehr produktiv. Sie vermochte es nicht, den Entwicklungsstand des Projekts fortlaufend zu reflektieren, zielgerichtete Methoden zu entwickeln und die Arbeitsschwerpunkte zu vernetzen. „Die Sitzungen fanden zu selten statt, es sind manchmal einige Projektmonate vergangen, bis man sich zu [...] zweistündigen Sitzungen traf. [...] Die Tagesordnung war stets zu voll, es blieb neben der allgemeinen Information über den Stand der Arbeit in den Arbeitsgruppen nur wenig Zeit für Reflexionen und die Erörterung projektstrategischer Fragen“ (Beitrag U.B. Februar 2009).

Bestand in der Steuerungsgruppe zu den oben genannten, den Erfolg des Projekts beeinträchtigenden Defiziten weitgehend Einigkeit, blieben zwei weitere zentrale Aspekte unter den Mitgliedern weiterhin strittig (vgl. Protokoll STG 08.02.2009). Dazu gehörten zum einen die **Bedeutung und die Rolle der zur Vorbereitung des Projekts geführten Interviews**. Das Wissenschaftsteam sah es mittlerweile als grundlegenden Fehler an, sich in der Vorbereitung zu stark auf die Vorrecherche der Interviews bezogen zu haben. Sie zweifelten den Realitätsgehalt der Interviewaussagen an, empfanden es im Nachhinein als falsch, diese über die Zitatensammlung in den Arbeitsgruppen verbreitet und damit deren Bedeutung noch verstärkt zu haben.<sup>204</sup> Richtig wäre es gewesen, die Interviews „in einen [...] objektivierenden Kontext“ (Beitrag WT Februar 200) zu stellen und darüber deren Bedeutung für den Projektprozess zu relativieren. Diese Einschätzung sah das Wissenschaftsteam durch eine Aussage des Ersten Bevollmächtigten bestätigt, wonach die Interviewaussagen insofern nicht „die Wahrheit“ abbilden (können), weil sie „auch von Überzeichnungen, Glorifizierung der eigenen Rolle und mangelnder Reflexion“ (Beitrag 1.BV

---

<sup>204</sup> „Diese Erhebungen haben zwar beunruhigende, aber durchaus mit anderen Gewerkschaftsgliederungen vergleichbare Ergebnisse erbracht. Der Realitätsgehalt der Interviews wird allerdings auch innerhalb des Dialogteams unterschiedlich – teilweise kontrovers- eingeschätzt. Wir hätten an dieser Stelle viel genauer über den Wahrheitsgehalt der Interviews Rechenschaft ablegen müssen, statt sie – in Gestalt mehrfacher öffentlicher Zitate – geradezu zum Fanal zu machen“ (Beitrag WT Februar 2009).

Januar 2009) der Befragten geprägt seien. Meinem Urteil nach lag die Chance der Interviews<sup>205</sup> darin, die unterschiedlichen Sichtweisen (im Projekt) offenzulegen und zu diskutieren. Damit hätte der Dialog einen guten Anfangsstoff gehabt (vgl. Beitrag U.B. Februar 2009).

Unter dem Aspekt **der Ausrichtung und Zielsetzung des Projektprozesses** brach die Diskussion über die fehlende Anbindung des Projekts an die Arbeit der Verwaltungsstelle erneut auf (vgl. Kapitel 4.3.3). Das Wissenschaftsteam vertrat die Ansicht, dass das Projekt nicht selbsttragend weiterlaufen kann, weil es nicht in die Verwaltungsstellenstrukturen verankert wurde. Mit der Umsetzung der Ergebnisse ergebe sich aber nun die Möglichkeit, „beide Welten zusammenzuführen“ (Protokoll STG 26.02.2009). Demgegenüber vertrat der erste Bevollmächtigte die Position, dass es für eine Anbindung zwischen Projekt und Alltagsrealität der Verwaltungsstelle einer kritischen Reflexion und eines Dialogs zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen über die zentralen Kernthemen ihrer Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der veränderten Bedingungen gewerkschaftlicher Arbeit bedurft hätte. Dies sei im Projekt aber nicht geleistet worden (vgl. ebd.). Nun liege es allein bei der Verwaltungsstellenleitung, die vorliegenden Ergebnisse umzusetzen. Der Ansatz des beteiligungsorientierten Geschäftsplanprozesses sei „vielversprechend, wenn es gelingt, ihn lebendig zu gestalten und mit den zentralen Anforderungen zu verbinden. [...] Die Betriebsbetreuung ist unmittelbar damit verbunden, weil damit [...] konkretere und akzeptierte Vorschläge für betriebliche Vereinbarungen zur Anwendung kommen können“ (Beitrag 1.BV Januar 2009). Allerdings stünde man in der Umsetzung dieser Vereinbarungen und der damit verbundenen gegenseitigen Verpflichtungen zwischen der Verwaltungsstelle und den betrieblichen und ehrenamtlichen Funktionären erst am Anfang. Es wird „mehrere Jahre der praktischen Einübung brauchen, um ein gutes Niveau zu erreichen“ (ebd.).

Eine ähnliche Sicht vertraten auch die Ehrenamtlichen. Es bleibe abzuwarten, „inwieweit tatsächlich Veränderungen der alltäglichen Verwaltungsstellenarbeit erreicht werden“ können (Beitrag EA Februar 2009). Zwar waren die Geschäftsplan-Workshops „im An-

---

<sup>205</sup> Es handelte sich um „authentische Äußerungen der Befragten; sie [...] dienten der ersten Orientierung im Feld (für das Wissenschaftsteam), der Mobilisierung und Motivierung der Befragten (für den Beteiligungsprozess) und der Abbildung bestehender subjektiver Wahrnehmungen der Akteure von der Arbeit der Verwaltungsstelle (für den Projektprozess). Die spätere Hineingabe von Zitatsammlungen in die Arbeitsgruppen erfolgte auf Wunsch der Beteiligten, um damit Ansatzpunkte für die Diskussion zu finden“ (Beitrag U.B. Februar 2009).

satz gut und viel versprechend“, es brauche aber noch Zeit, bis sich daraus „einige Veränderungen im Umgang miteinander und im Grad der Verbindlichkeit ergeben“ (ebd.). Kritisiert wurde von einigen Ehrenamtlichen der abrupte Abbruch der Diskussion über die Bewältigung der Kommunikationsprobleme [im Sinne der Verbesserung der Dialogfähigkeit] im Projekt: „Plötzlich [...] ist nur noch von der Umsetzung des Geschäftsplans gesprochen worden“ (Protokoll STG 26.02.2009). Auch sei es versäumt worden, mit ersten Vorschlägen aus den Arbeitsgruppen „gleich in die Praxis zu gehen“ (ebd.). Die Diskussion um die Anbindung des Projekts an die Arbeit der Verwaltungsstelle wirkte auf die Ehrenamtlichen zu abstrakt. Es wäre wichtig gewesen, die Hauptamtlichen in das Projekt mit einzubinden, dann wäre über ihre Erfahrungen quasi automatisch die Alltagsarbeit der Verwaltungsstelle in das Projekt eingeflossen (vgl. ebd.). Als komplementäres Problem zu der geringen Teilnahme der Hauptamtlichen wurde bemängelt, dass „die beteiligten ehrenamtlichen Personen mehr aus persönlichem Interesse und Engagement [...] denn als von ihren Betrieben Beauftragte im Projekt mitgearbeitet haben“ (Beitrag EA Februar 2009). Das war eine weitere entscheidende Schwäche des Projekts. Grundsätzlich positiv bewerteten die Ehrenamtlichen nach wie vor, „dass sich die Verwaltungsstellenführung [...] auf das Projekt eingelassen hat. Das zeige [...], dass eine Bereitschaft zu Veränderung da ist und ihre Notwendigkeit klar gesehen wird, um eine Gewerkschaft zu gestalten, die den Anforderungen der nächsten Jahre genügen kann“ (ebd.).

Fast zwei Jahre nach dieser letzten Diskussion der Steuerungsgruppe führte ich ein Interview mit dem Ersten Bevollmächtigten und fragte ihn, ob sich im Rückblick der Erfolg des Organisationsentwicklungsprojekts für die Arbeit der Verwaltungsstelle nun genauer einschätzen ließe. Der Erste Bevollmächtigte berichtete, dass nach dem Konzept des beteiligungsorientierten Geschäftsplanverfahrens in der Verwaltungsstelle zwei Workshops im Jahr stattfinden, die von einem Steuerungskreis aus Haupt- und Ehrenamtlichen vorbereitet werden. Die Standards zur Verbesserung der Betriebsbetreuung kommen in den zwanzig größten Betrieben im Organisationsbereich der Verwaltungsstelle zum Einsatz und spielen im Verfahren der Geschäftsplanerstellung als Leitfaden zur Konkretisierung von Absprachen mit den Betriebsräten eine wichtige Rolle. Im Zuge dieser Arbeit konnte auch der Informationsaustausch in der Delegiertenversammlung belebt werden; hier wird nun regelmäßig über die Arbeit der Verwaltungsstelle, der Arbeitskreis- und Personengruppenarbeit berichtet. Ebenfalls fortgeführt wird der Newsletter, der ein- bis zweimal die Woche erscheint (vgl. Interview 1.BV 15.10.2010). Beim Umbau der Verwaltungs-

stelle, der mittlerweile abgeschlossen ist, wurden die Vorschläge aus dem Projekt berücksichtigt. Das hat dazu beigetragen, „interne Reibungen zu vermindern, alle fühlten sich mit ihren Anforderungen [...] berücksichtigt“ (ebd.). Abgesehen von diesen konkreten Veränderungen fließen die Ergebnisse des Projekts „eher als idealtypische Ideen in die Verbesserung der Verwaltungsstellenarbeit ein, [...] als Impulse, denen nun mehr Aufmerksamkeit zukommt, die von uns bewusster aufgegriffen werden und im Zusammenspiel mit anderen Ereignissen und Vorhaben zur Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit beitragen“ (ebd.). Dies sei aber nach wie vor kein selbstständiger Prozess; zum einen muss er von Seiten der Verwaltungsstellenleitung immer wieder angestoßen werden, zum anderen wird er von den alltäglichen Anforderungen immer wieder behindert.

Seit Beendigung des Projekts hätten sich Veränderungen in der Verwaltungsstelle im personellen Bereich unter den Haupt- und Ehrenamtlichen ergeben. Dazu zählt die Neubesetzung des Ortsvorstands, auch wurde die Vertrauensleutearbeit in einigen Betrieben belebt, und in der Folge gelang es, neue Ehrenamtliche, z.B. im Bereich der Bildungsarbeit, zu aktivieren. Doch diese Entwicklungen ließen sich zum einen nicht aus dem Organisationsentwicklungsprojekt erklären, so der Erste Bevollmächtigte, zum anderen besäßen sie noch nicht die Qualität, dass die Akteure verschiedener gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebenen ihre Arbeit aufeinander beziehen, ihre Schwerpunkte selbstständig erarbeiten – eine Voraussetzung dafür, dass Bewegung in der Organisation und in den Betrieben entstehen kann. „Wir bemühen uns zwar um eine höhere Transparenz in der Verwaltungsstellenarbeit, um die Steuerung und Forcierung von Veränderungen, aber es gibt aus den Betrieben bisher kein Drängen, sich aktiver zu beteiligen. [...] Hier ist aus dem Dialogprojekt keine Wirkung auf die Initiative aus den Betrieben erwachsen. Insofern kann nicht von einem unmittelbaren Einfluss des Projekts auf die Veränderung der Arbeit der Verwaltungsstelle gesprochen werden“ (ebd.).

Was die Rolle der Wissenschaftler/innen betrifft, so haben diese nach dem Urteil des ersten Bevollmächtigten ihre Fähigkeiten im Projekt, insbesondere bei Themen der Arbeitsorganisation und der Lösung von Konflikten, „maßlos überschätzt“ (ebd.). Außerdem brachten sie ihre eigene Meinung im Sinne von wissenschaftlichen Reflexionen und Einschätzungen zur Verbesserung der Gewerkschaftsarbeit in den Projektprozess zu wenig ein. Das habe den Eindruck erweckt, die Wissenschaft sei „zu sehr an eigenen Prozessserfolgen interessiert“, so, als ginge es ihnen vor allem darum, „ein beliebiges Thema zu finden, um den Prozess daran auszurichten. Aber für die Praxis [...] hätte der Prozess auf



Inhalte ausgerichtet werden müssen, verbunden mit Verabredungen und Verbindlichkeiten, denen sich alle gegenüber verantwortlich fühlen“ (ebd.). Auch zeichneten sich ihre Diskussionen, insbesondere ihre Kritik an dem Versagen der Verwaltungsstellenleitung beim Ausbalancieren von Möglichkeiten und Grenzen des Projekts und der unzureichenden Vermittlung zwischen den verschiedenen Akteursgruppen durch eine „zu geringe Kenntnis über die Rolle der führenden Ehrenamtlichen und der Betriebe“ (ebd.) in der Gewerkschaftsarbeit aus. Letztlich sei es ihnen mit dem Projekt nicht gelungen, Antworten auf die zentrale Frage zu finden, wie die führenden Ehrenamtlichen aus den für die Verwaltungsstelle zentralen Betrieben, aber auch jene Hauptamtlichen, die Veränderungen ihrer Arbeit ablehnend gegenüberstehen, verantwortlich in einen Beteiligungsprozess einbezogen werden können.

Generell sei aber das Organisationsentwicklungsprojekt als Versuch, unterschiedliche Praxisakteure zusammenzubringen, sie in Veränderungsprozesse einzubinden und ihre (Zusammen-)Arbeit zu verbessern, als richtiger Ansatz zu bewerten. Für das Verhältnis der beteiligten Akteure untereinander hat es sich durchaus als förderlich erwiesen. „Man schaut jetzt mehr aufeinander, man hat sich des Veränderungswillens der anderen Aktiven versichert, ist durch die Diskussionen und die Arbeit im Projekt wieder mehr in Kontakt miteinander gekommen und hat das Gefühl, wieder mehr eine Organisation zu sein“ (ebd.). Der Beteiligungsansatz des Projekts war für diese Dynamik entscheidend, insbesondere für die Ehrenamtlichen hatte es eine hohe Bedeutung, dass ihre Meinung als zentrale Größe in das Projekt einfließen konnte. Die aktuell unter den Haupt- und Ehrenamtlichen geführten Diskussionen über Veränderungsideen aus dem Reformprozess der IG Metall (vgl. Projekt IG Metall 2009) profitierten von dieser gemeinsamen Erfahrung. Insofern kann ein beteiligungsorientierter Organisationsentwicklungsprozess Veränderungen in der Verwaltungsstelle durchaus begünstigen, aber für den Erfolg bedürfe es weit aus mehr als „nur die Beteiligung der Basis“ (Interview 1.BV 15.10.2010). So hätte das Projekt auch gezeigt, wie wichtig die Rolle und die Verantwortung der Führung seien, um die Gesamtsituation der Organisation und die sich daraus ergebenden notwendigen Veränderungen in das Projekt einzubringen. „Beteiligung der ehrenamtlichen Akteure ist daher in Zusammenhang mit Führung und Struktur zu denken – und dies von Anfang an. [...] Man greift zu kurz, wenn man denkt, mit Beteiligungsstrukturen allein die Zusammenarbeit zu verbessern“ (ebd.). Um solche Veränderungsprozesse parallel zum Alltagsgeschäft erfolgreich umsetzen zu können, muss daher vor allem die Führung unterstützt

werden – auch sie braucht Zeit für Beteiligung. Eine externe Projektbegleitung muss ihr die Möglichkeit zur kritischen Reflexion der Prozesse und zur selbstkritischen Hinterfragung des eigenen Handelns verschaffen (vgl. ebd.).

Das Projekt „zumindest der Potenz nach“ (Beitrag WT Februar 2009) als erfolgreich einzuschätzen, mag für die Diskussionen im Wissenschaftsbereich ausreichen, Praxisakteure können sich nach einem zweijährigen Projekt damit nicht zufrieden geben. Mit den erreichten Ergebnissen – insbesondere dem Vorschlag zur Beteiligung bei der Geschäftsplanerstellung und dem Vorschlag zur Verbesserung der Betriebsbetreuung – wurden zwar zentrale Aufgaben der Verwaltungsstelle aufgegriffen und Möglichkeiten neuer Arbeitsformen aufgezeigt, die darin liegenden Veränderungsmöglichkeiten konnten aber bis heute in der Verwaltungsstellenarbeit nicht entfaltet werden. Ein messbarer Erfolg hätte für die Praxis in einer effektiven Verbindung von Dialog und innovativem Handeln der Beteiligten gelegen. Das Projekt hätte dazu beitragen können und müssen, indem es die kraftvollen Momente eines offenen Austauschs und gemeinsam konzipierter Veränderungsprozesse in den Mittelpunkt gestellt und einen selbst tragenden Beteiligungsprozess, ausgerichtet an gemeinsamen Inhalten und Zielen, eingeübt hätte. Beides ist unterblieben. Die Beteiligten blieben stattdessen im Großen und Ganzen an ihre bisherigen Arbeitsroutinen verhaftet. Dies markiert für mich am deutlichsten die Grenzen des Projekterfolgs, in deren Konsequenz sich der Ansatz der Aktionsforschung nicht entfalten, demokratische Beteiligung und Verantwortung sich nicht entwickeln konnten. Der abrupte Abbruch des Beteiligungsprozesses vor dem Ende des Projekts und die Übertragung der Verantwortung für die Umsetzung der Ergebnisse an Ortsvorstand und Verwaltungsstellenleitung belegen, dass es nicht gelungen war, einen partizipativen Lern- und Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Es zeigte sich, dass die Implementation direkter, demokratischer Beteiligung auch in den Gewerkschaften nicht voraussetzungslos zu haben ist (vgl. Fricke, W. 2008: 379ff.; Fricke, W. 2010: 116f.). Der Wert des – hinter seinem Anspruch zurückgebliebenen – Projekts besteht darin, dass es eine ganze Reihe von Erfahrungen enthält, mit welchen Schwierigkeiten zukünftig zu rechnen hat, wer durch Prozesse direkter Beteiligung in gewerkschaftlichen Gliederungen zur Veränderung und Demokratisierung der Gewerkschaftsarbeit beitragen will. Diesen Erfahrungen wende ich mich in Kapitel fünf zu.

## 5. **Blick zurück und Blick nach vorn**

Das Abschlusskapitel möchte ich nutzen, um die Arbeit der Akteure zu würdigen und der Frage nachzugehen, welche Schlussfolgerungen sich aus dem Erfahrungswissen des Bremer Projekts für die weitere Diskussion zur Demokratisierung der Gewerkschaften ziehen lassen.

Erinnern wir uns an die Anfänge der Projektidee: Der Impuls, ein beteiligungsorientiertes Organisationsentwicklungsvorhaben in einer gewerkschaftlichen Gliederung durchzuführen, entstand aus einer Analyse zur aktuellen Situation der Gewerkschaften. Hieraus erwuchs die Erkenntnis, dass die bisherigen Versuche, die gewerkschaftlichen Strukturen den gewandelten ökonomischen, gesellschaftlichen und sozialen Anforderungen anzupassen, nicht ausreichen, um die Organisationswirklichkeit entscheidend zu verändern. Damit rückte die Frage nach der Innovations- und Lernfähigkeit der Gewerkschaften als wichtigste Voraussetzung für ihren Wandel in den Fokus der Diskussion. Überzeugt davon, dass der Wandel der Gewerkschaften nur durch eine Offensive zur Demokratisierung der gewerkschaftlichen und betrieblichen Arbeit gelingen kann, wurde ein Beteiligungsprojekt entwickelt, das auf die Reformierung gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen und Arbeitsformen zielte. Mit der Aktionsforschung sollte es gelingen, Lernprozesse zur Stärkung der Kommunikations-, Reflexions- und Lösungsfähigkeit der Akteure in den Gewerkschaften zu initiieren und auf dieser Grundlage einen nachhaltigen, selbst tragenden Prozess demokratischer Beteiligung in Gang zu setzen.

Es war damals durchaus fraglich, ob sich für die Realisierung eines solch ambitionierten und auf zwei Jahre angelegten Vorhabens, das überdies ohne zusätzliche finanzielle Mittel auskommen musste, genügend Wissenschaftler/innen wie Gewerkschaftsakteure mobilisieren lassen. Dass dies gelang, war vor allem dem Ansatz der Aktionsforschung selbst geschuldet. Er versprach Einblicke in die Komplexität gewerkschaftlicher Alltagsarbeit und eine reelle Chance, im Bündnis mit den Gewerkschaften einen Prozess der Gestaltung gewerkschaftlicher Praxis nach den Interessen der beteiligten Akteure und in Übereinstimmung mit den sich wandelnden Bedingungen gewerkschaftlichen Handelns anzustoßen. Der Leitung der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen eröffnete der Ansatz die Perspektive, einen konstruktiven Austausch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen über die Belegung der Verwaltungsstellenarbeit zu beginnen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, insbesondere die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und Vertrauensleuten

zu aktivieren und dadurch die gewerkschaftliche Arbeit vor Ort zu intensivieren. Der Entschluss, ein solches Projekt in Angriff zu nehmen, erforderte Kühnheit im Sinne von Mut: seitens der Wissenschaftler/innen, sich auf die soziale Realität einzulassen und Verantwortung für die Gestaltung und die Ergebnisse des Veränderungsprozesses zu übernehmen, seitens der Verwaltungsstellenleitung, ein solches Vorhaben neben der alltäglichen Arbeit zu starten, ohne dessen Verlauf und Ergebnisse vorher abzusehen zu können. Selbst wenn die IG Metall heute Beteiligung als eine zentrale Handlungsmaxime ihrer gewerkschaftlichen Politik- und Handlungsstrategien ausweist (vgl. Wetzel u.a. 2008), befindet sich die Praxis demokratischer Beteiligung bisher noch im Stadium der Erprobung. Insofern betraten Wissenschaft wie Praxis mit der Durchführung dieses beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprojekts in der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen Neuland.

Dass die Verwaltungsstelle Bremen ein solches Beteiligungsprojekt wagte, hatte verschiedene Gründe. Zum einen hat der Anpassungsdruck auf die Gewerkschaften enorm zugenommen. Die eingefahrenen Formen der Alltagsarbeit entsprechen nicht mehr den Anforderungen an eine moderne Gewerkschaftsarbeit. Hiermit zusammenhängend ist die Bereitschaft in den Gewerkschaften gestiegen, neue Wege zu gehen, auch wenn diese mit Risiken verbunden sind. Diese Entwicklung unterstreicht die Notwendigkeit der Einführung von Beteiligungsprozessen. Der in dieser Arbeit analysierte Verlauf des Projekts zeigt, dass die Motivation, die Dynamik und der Erfolg zur Veränderung der Organisation von unterschiedlichen Faktoren und Voraussetzungen abhängen. Im Folgenden will ich versuchen, die ambivalenten Erfahrungen zur Lern- und Innovationsfähigkeit der Gewerkschaften in eine Ordnung zu bringen und damit einen Beitrag zur Diskussion der Chancen und Risiken gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung zu leisten. Dabei gehe ich auf drei Voraussetzungen ein, die mir hierfür wesentlich erscheinen: die Wirkung von Beteiligungsprojekten; die erforderlichen Fähigkeiten der Akteure, um Veränderungen konzipieren und realisieren zu können sowie die organisatorischen und professionellen Rahmenbedingungen, die ein solcher Beteiligungs- und Entwicklungsprozess erfordert.

### **Es geht eine Kraft von der Perspektive der demokratischen Beteiligung aus**

Der Erfolg eines Beteiligungsprojekts ist von der Überzeugung, Motivation und Einbindung der beteiligten Akteure abhängig. Eine der zentralen Erkenntnisse aus dem Bremer

Projekt ist, dass der Versuch, einen beteiligungsorientierten Lern- und Handlungsprozess als Motor der Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit in Gang zu setzen, bei allen Beteiligten auf eine positive Resonanz traf (vgl. Buggeln/Reinken 2010). Für die Teilnahme musste aber geworben werden; diese Funktion erfüllten die Interviews. Durch sie gewannen die Praxisakteure einen ersten Eindruck vom Projektansatz und dem Stellenwert ihrer Beteiligung. Mit der Reflexion der eigenen Arbeit, der Formulierung ihrer Kritik an den Arbeitsroutinen in der Verwaltungsstelle sowie der Konkretisierung ihres Anspruchs an die Veränderung der Verwaltungsstellenarbeit dienten die Interviews zugleich der inhaltlichen Vorbereitung auf das Projekt.

Die Akteure knüpften ihr Engagement jedoch an Bedingungen. Die Ehrenamtlichen legten Wert darauf, nach ihrer Meinung gefragt zu werden und die Möglichkeit zu erhalten, sich gleichberechtigt und einflussreich in das Projekt einzubringen. Die Verwaltungsangestellten sahen ihre Stellung im Projekt gegenüber den Interessen der politischen Sekretäre/innen und den ehrenamtlichen Funktionären als nicht gleichberechtigt. Im Kontext der politischen Zusammenarbeit zwischen der Verwaltungsstelle und den Betrieben hätte sich möglicherweise eine andere Methode, z.B. eine Supervision, besser dafür geeignet, der Rolle und den Anliegen der Verwaltungsangestellten mehr Gewicht im Beteiligungsprozess zu verleihen und sie aktiv in die Diskussionen mit einzubeziehen. Bei den politischen Sekretären/innen war das Engagement davon abhängig, ob sie in den Planungs- und Entscheidungsprozess des Projektes frühzeitig mit einbezogen werden und diesen mitgestalten können (vgl. Buggeln/Reinken 2010). Eine solche frühzeitige Einbindung erfolgte in der Verwaltungsstelle Bremen nicht im ausreichenden Maße. Einigen politischen Sekretären/innen drängte sich daher der Verdacht auf, das Projekt werde ihnen aufoktroziert und könnte dazu genutzt werden, Druck auf ihre Arbeit auszuüben. Dies schmälerte ihre Bereitschaft, im Projekt aktiv mitzuarbeiten und es zu nutzen, um sich mit Fragen der Veränderung der eigenen Arbeit und des eigenen Selbstverständnisses auseinanderzusetzen. Die von der Verwaltungsstellenleitung getroffene Entscheidung, die interne Verwaltungsstellenarbeit vom Beteiligungsprozess zu trennen, trug dazu bei, eine offene Aussprache über die Vorbehalte der politischen Sekretäre/innen und die Bedeutung ihrer Rolle im Projekt zu verhindern. Insgesamt blockierte diese Entwicklung das Gesamtvorhaben und unterhöhlte die Vorbildfunktion der Hauptamtlichen.

Trotz dieser Schwierigkeiten hat das Projekt bei den Beteiligten zur Stärkung der Identifizierung mit der Organisation und zur Solidarität untereinander beigetragen. Die verschie-

denen Akteursgruppen sind wieder enger in Kontakt getreten, haben sich der Notwendigkeit von Veränderungen in ihrer Verwaltungsstelle vergewissert und dadurch „das Gefühl (gestärkt), wieder mehr eine Organisation zu sein“ (Interview 1.BV 15.10.2010). Getragen wurde diese Entwicklung in erster Linie durch die Ehrenamtlichen und ihre Bereitschaft, Verantwortung für die Weiterentwicklung der Verwaltungsstellenarbeit zu übernehmen. Aus organisationspolitischer Sicht war dies ein wichtiges Zeichen und es legitimierte im Nachhinein die Entscheidung des Bevollmächtigten, ein solches Beteiligungsprojekt in der Verwaltungsstelle durchzuführen.

### **Es besteht unter den Akteuren ein großes Bedürfnis nach Reflexion und Dialog**

Beteiligungsprojekte sind Orte des Dialogs – vorausgesetzt ist die Bereitschaft der Beteiligten, sich mit der Situation in der eigenen Organisation zu befassen, die Stärken und Schwächen zu reflektieren, bestehende Handlungs- und Entscheidungsgewohnheiten zu hinterfragen und zu verändern, auch wenn es dabei zu Konflikten kommt. Dieser Prozess gelingt nicht ohne offene Dialoge über gerade jene Themen, die im operativen Alltagsgeschäft oftmals ausgeklammert bleiben (vgl. Wimmer 2004: 233).

Die Praxisakteure in Bremen haben diese Bereitschaft gezeigt. Mit der Aussicht, die Verwaltungsstellenarbeit auf den Prüfstand zu stellen, mit den anderen Akteursgruppen die bisherige Zusammenarbeit kritisch zu diskutieren und neue Arbeitsformen zu entwickeln, entstand eine Aufbruchsstimmung. Diese wurde für das Projekt aber zu wenig genutzt. Selbst als die Teilnehmer/innen die Grenzen ihrer Dialog- und Konfliktfähigkeit bereits sehr frühzeitig in den Arbeitsgruppen erkannten und zur Sprache brachten, gelang es ihnen nicht, diese Grenzen zu überschreiten. Weder waren sie darin geübt, ihre Betroffenheit, Emotionalität und Kritik in angemessener Form zum Ausdruck zu bringen, noch verfügten sie über Leitbilder im Sinne von positiven Erfahrungen erfolgreicher Veränderungen und gelungener Dialoge in gewerkschaftlichen Zusammenhängen (vgl. Buggeln 2009). In der Einübung demokratischer Dialoge hätten die Beteiligten Unterstützung von den Wissenschaftler/innen erfahren müssen. Ansatzpunkte gab es dafür genügend: die Unzufriedenheit mit der Verwaltungsstellenleitung, die Intransparenz in den Arbeitsabläufen und Arbeitsroutinen, die Klagen über Zeitnöte und Mehrfachbelastungen, die Schwierigkeiten, mit Beschäftigten ins Gespräch zu kommen, sie als Mitglieder zu werben und für eine aktive Mitarbeit zu gewinnen, die bisher vergeblichen Versuche, die Personengruppenarbeit der Verwaltungsstelle mit der gewerkschaftlichen Betriebspolitik

zu verbinden. Diese Kritikpunkte haben die Arbeitsprozesse der Akteure erschwert, zum Teil auch behindert; sie hätten folglich im Projekt aufgegriffen werden müssen.

### **Dialogfähigkeit ist die Voraussetzung gewerkschaftlicher Lern- und Veränderungsprozesse**

Dass ein solcher Dialog in Bremen nicht zustande kam, hing ganz entscheidend davon ab, dass es im Projekt nicht gelang, persönliche Konflikte zwischen den gewerkschaftlichen Akteuren angemessen zu bearbeiten. Statt diese Konflikte und die gegenseitige Kritik in die Bearbeitung von Sachthemen einzubinden, wurden sie von einer Bearbeitung und Klärung ausgeschlossen. In der Folge konnten die Themen nur noch abstrakt, also ohne Bezug zu den konkreten Erfahrungen der betroffenen Personen, diskutiert und bearbeitet werden. Diese Fokussierung schränkte nicht nur die Dialog-, sondern auch die Handlungsfähigkeit der Akteure extrem ein und dürfte darüber hinaus die bestehenden Zweifel an der Veränderungsfähigkeit der Gewerkschaften noch genährt haben. An diesem Beispiel zeigt sich auch, dass nicht nur die bestehenden Strukturen der Organisation Veränderungs- und Gestaltungsversuche be- bzw. verhindern können, sondern dass diese bereits an den Grenzen der Dialogfähigkeit der beteiligten Akteure zu scheitern drohen. Aus diesem Grunde ist es unabdingbar, in einem gewerkschaftlichen Beteiligungsprozess eine Grundstabilität kommunikativer Fähigkeiten der ehren- und hauptamtlichen Funktionäre zu fördern und zu fordern. Sie brauchen Wissen und Erfahrungen im Prozessmanagement, Übung in der Reflexion der eigenen Arbeit, ebenso in der inhaltlichen Auseinandersetzung mit Widersprüchen und der Entwicklung konstruktiver Lösungen. In der Praxis erweisen sich – auch auf der Ebene der Führungskräfte – diese Qualifikationen noch als defizitär (vgl. Buggeln 2009).

Ohne die Fähigkeit, persönliche Kritik zu ertragen und neue Formen der Kommunikation einzuüben, fehlte im Projekt der Anstoß für gemeinsame Lernprozesse. Aber gerade auf diese Lernprozesse, auf den Wechsel von Reflexion und Handeln, kommt es an. Es hätte im Bremer Projekt eine weitaus größere Dynamik entfaltet werden können, wenn der Handlungsbezug stärker in den Mittelpunkt gerückt worden wäre. Eine zügigere Entwicklung der Arbeitsgruppenergebnisse und ihre frühzeitige Erprobung hätten das Projekt beflügelt und weiteres Aktionspotenzial mobilisiert. Es blieb jedoch unberücksichtigt, dass es neben den Ergebnissen vor allem der Verlauf und die Qualität des Beteiligungs- und Handlungsprozesses sind, die den Erfolg eines Beteiligungsprojekts bestimmen. Kleinere

Handlungskonzepte, die aus gemeinsamen Dialogen und kritischen Reflexionen entstanden sind, können für die weitere Zusammenarbeit eine weitaus größere Bedeutung besitzen als die Planung großer Handlungsziele und -konzepte, wenn sie zu theoretisch bleiben und nicht umgesetzt werden (vgl. Buggeln 2009). Hier ist im Bremer Projekt ein wesentliches Lernfeld von Beteiligung schlichtweg vernachlässigt worden.

### **Erfolgreiche Beteiligung braucht eine eigene Organisationsform von Führung**

Der Mut der Verwaltungsstellenleitung, mit dem Aktionsforschungsprojekt einen neuartigen Versuch zur Verbesserung der Verwaltungsstellenarbeit zu unternehmen, brachte den Bevollmächtigten vor allem von Seiten der ehrenamtlichen Akteure Anerkennung und Unterstützung ein. Aber nicht nur für die Initiierung, sondern auch für den erfolgreichen Verlauf eines Beteiligungsprojekts ist Führung eine wesentliche Voraussetzung. Die Anforderungen, das hat das Bremer Projekt gezeigt, sind vielfältig. Es erfordert in erster Linie einen kooperativen Führungsstil, der statt hierarchischer offene, respektvolle und transparente Kommunikationsformen braucht. Das heißt, auch Führung muss bereit sein zu lernen, sich mit den eigenen und den Erwartungen der anderen Beteiligten auseinanderzusetzen, Kritikpunkte klar zu benennen und darüber die Einübung von Dialogen zu fördern. In diesem Sinne sind auch die Bevollmächtigten Teammitglieder, die sich in das Projekt einbringen und die Beteiligung anderer offen einfordern müssen. Zudem sind von ihnen klare Rahmenbedingungen zu setzen als Voraussetzung dafür, dass sich die Beteiligten ernst genommen fühlen und nicht überfordert werden. Dazu gehört, eine hohe Transparenz über das Projektvorhaben sowie das sichtbare Engagement, seine Inhalte, Ziele und Verlauf zu gewährleisten, mit Entschiedenheit dafür Sorge zu tragen, dass die Interessen aller einbezogen sowie Zielvorgaben eingehalten werden, Vereinbartes Gültigkeit hat und umgesetzt werden kann. Die Aufgabe der Führung liegt damit nicht bei Anweisung und Kontrolle, sondern bei der Koordination des Projekts und in der Verantwortung für den Prozess mit dem Ziel, die Zusammenarbeit aller Beteiligten konstruktiv zu fördern. Aus diesem Grund sind Beteiligung und Führung nicht als Widerspruch zu verstehen. Die Gewährleistung dieser Aufgaben erfordert Fähigkeiten in der Kommunikation sowie in der Organisation und Lenkung von Prozessen, ebenso im Umgang mit Konflikten unter den Akteuren. Die Haltung der Führungspersonen hat Signalcharakter und Vorbildfunktion für alle Beteiligten (vgl. Buggeln/Reinken 2010, vgl. Buggeln 2009).



In Bremen haben die Bevollmächtigten ebenso wie wir Wissenschaftler/innen die Aufgaben, die der Führung in diesem Beteiligungsprozess zukamen, unterschätzt. Gerade angesichts knapper Personalressourcen der Verwaltungsstelle, hätte der Zeitaufwand, das nötige Engagement und Führungsprofil frühzeitig erkannt werden müssen. Zu berücksichtigen gewesen wären in diesem Zusammenhang auch die besonderen Bedingungen, denen Führung in den Gewerkschaften unterliegt. Im Gegensatz zu hierarchischen Organisationen erfordern Entscheidungs- und Koordinierungsprozesse in Gewerkschaften einen viel höheren Aufwand, da sie mit unterschiedlichen Akteursgruppen in unterschiedlichen Gremien (z.B. Besprechungen der Sekretäre/innen, Ortsvorstand, Delegiertenversammlung) erarbeitet werden. Zum anderen sind Diskussionen über Sachthemen aufgrund ihres politischen Inhalts tendenziell konfliktträchtig. Die Erzielung eines Ergebnisses, das von allen (Mit-)Verantwortlichen getragen wird, ist daher nicht nur zeitaufwendig, sondern kann auch zur Veränderung ursprünglicher Vorschläge führen (vgl. Gmür/Brandl 2000). Diese spezifischen Merkmale gewerkschaftlicher Arbeits- und Entscheidungsverfahren haben im Bremer Projekt zu zeitlichen Verzögerungen und zur Intransparenz der Prozesse beigetragen. Allgegenwärtig waren aber vor allem Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Projektanforderung und Alltagsarbeit. Viele der vom Wissenschaftsteam kritisierten Unverbindlichkeiten waren den alltäglichen Routinen, den unvorhergesehenen Krisen und dem täglichen Anforderungsdruck der Verwaltungsstellenarbeit geschuldet. Das hat die verfügbare Zeit der Verwaltungsstellenleitung zur Koordination des Projekts zum Teil stark reduziert sowie unzureichende Planungen und Versäumnisse in der Vermittlung und Entscheidungsfindung mit sich gebracht. Der Beteiligungsprozess ist hier sichtbar an seine Grenzen gestoßen. Wären mit einer zusätzlichen personellen Verstärkung durch eine Vor-Ort-Person getroffene Vereinbarungen<sup>206</sup> besser eingehalten worden, so wäre zur inhaltlichen Koordination des Projekts in erster Linie mehr Führung erforderlich gewesen. Die Bevollmächtigten hätten durch die Wissenschaft Unterstützung und eine intensive Beratung benötigt, z.B. zur frühzeitigen Einbeziehung der politischen Sekretäre/innen und der Mitglieder des Ortsvorstands in der Konzeptionsphase des Projektes, zur produktiveren Verknüpfung der internen Verwaltungsstellenarbeit mit dem Projektprozess und zur Vorbereitung und Durchführung der Geschäftsplan-Workshops. Nur auf diese Weise hätte man die Qualität der vorliegenden Ergebnisse ausschöpfen und realisieren können.

---

<sup>206</sup> Beispielfhaft zu nennen sind die Einrichtung eines wissenschaftlich-gesellschaftspolitischen Diskussionsforums oder die Organisation des vereinbarten Mediationsprozesses in der Arbeitsgruppe IV.

Darüber hinaus hat sich im Bremer Projekt gezeigt, dass die Bedeutung von Beteiligungsprozessen deutlicher im Kontext gesamtgewerkschaftlicher Entwicklungen zu sehen ist. Auch wenn sich in den Alltagserfahrungen der Praxisakteure – z.B. in der Ausdifferenzierung der Branchen, dem erschwerten Zugang zu den Betrieben, der abnehmenden Anzahl ehrenamtlicher Funktionäre, der Schwierigkeiten in der Mitgliederwerbung oder der zunehmenden Mobilisierungsprobleme für eine aktive gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb – die Konsequenzen der Situation auf dem Arbeitsmarkt, des soziokulturellen Wandels, der Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen und der Differenzierungen des institutionellen Umfeldes der Gewerkschaften widerspiegeln (siehe dazu Kapitel 1), werden sie von den Haupt- und Ehrenamtlichen nur ungenügend als Ausdruck eines essenziellen Umbruchs gewerkschaftlicher Arbeit wahrgenommen (vgl. Buggeln/Reinken 2011). Hier braucht es den Impuls von außen. Aus meiner Sicht ist es eine originäre Führungsaufgabe, die Notwendigkeit von Reformen gewerkschaftlicher Praxis mit der veränderten Gesamtsituation der Organisation in Zusammenhang zu bringen und daraus konkrete Anforderungen an die Arbeit der Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen, Betriebsräte und Vertrauensleute abzuleiten.

### **Die Generierung von Wissen ist gebunden an die Lernbereitschaft der Akteure**

Das Bremer Projekt verfolgte zwei Ziele: die Verbesserung der Verwaltungsstellenarbeit und die Generierung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Organisationsentwicklung in den Gewerkschaften. Nach dem Arbeitskonzept speist sich neues Wissen aus den Erfahrungen der beteiligten Akteure und der konkreten Praxisgestaltung des Beteiligungsprozesses. Die theoretischen Diskurse sollen den Beteiligten zur Erklärung und zum Verständnis der bestehenden Situation der Verwaltungsstellenarbeit dienen, die praktischen Diskurse zu deren Veränderung. Mit dieser Verbindung lässt sich die Trennung zwischen Theorie und Praxis aufheben und das Problem des Wissenstransfers lösen (vgl. Fricke, W. 2010:6). Das Zusammenwirken von Wissenschaftler/innen und Praxisakteuren sollte die Form sich wiederholender Zyklen von Beteiligungs-, Reflexions-, Entwicklungs- und Handlungsprozessen mit demokratischen Dialogen als Zentrum der Prozesse organisatorischer Entwicklung annehmen. Vor allem im demokratischen Dialog würden die kraftvollen Momente des Erkennens und des gemeinsamen Handelns erfahrbar. Die Mitarbeit der Wissenschaftler/innen sollte so lange andauern, bis die Voraussetzungen eigenständiger Lernprozesse in der Praxis gegeben schienen, sprich, bis die Praxisakteure in der Lage

wären, demokratische Dialoge selbstständig zu führen und ihr Handeln selbstkritisch zu reflektieren und zu verändern.

Dieser idealtypischen Beschreibung der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis entsprach die Forschungs- und Entwicklungspraxis im Bremer Projekt nicht. Der Verlauf der Zusammenarbeit war letzten Endes für beide Seiten enttäuschend. Die Erwartungen der Praxisakteure, die Arbeit (in) der Verwaltungsstelle kritisch zu hinterfragen, die darin liegenden Meinungsverschiedenheiten und Probleme mithilfe der Wissenschaftler/innen auf produktive Art anzusprechen und zu lösen und die Zusammenarbeit zu verbessern, wurden nicht eingelöst. Die Wissenschaftler/innen sahen wiederum in der Weigerung der Praxisakteure, miteinander offen zu kommunizieren und ihre Meinungsverschiedenheiten und Probleme zu benennen, das größte Hindernis, um im Projekt zentrale Fragen der Zusammenarbeit aufzugreifen und neue Handlungskonzepte zu entwickeln. Hinzu kamen Situationen gegenseitiger Irritation und Verärgerung. Den Wissenschaftler/innen wurde vorgeworfen, nicht genügend Zeit für die Reflexion ihrer eigenen Rolle und den Verlauf des Projekts aufzubringen sowie unzureichend dafür Sorge zu tragen, dass die bestehenden Konflikte in die Diskussionen des Projekts einfließen. Die Wissenschaftler/innen kritisierten das mangelnde Engagement der Praxisakteure, die Projektarbeit in ihre gewerkschaftliche und betriebliche Alltagsarbeit zu integrieren; sie beklagten die mangelhafte Einhaltung konkreter Absprachen durch die Verwaltungsstellenleitung, in der sie eine Behinderung der Projektarbeit sahen (vgl. dazu Kapitel 4.3.3).

Diese Beispiele beleuchten die Schwierigkeit einer gleichberechtigten Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis zur gemeinsamen Erzeugung theoretischen Wissens wie auch zur Realisierung von praktischen Veränderungen im Entwicklungsprozess (vgl. Palshaugen 1997: 45). Voraussetzung ist die uneingeschränkte Bereitschaft der wissenschaftlichen wie der Praxisakteure, von Anfang an eine eigene Lernperspektive zu entwickeln. Dies erfordert bereits im Vorfeld des Projekts einen intensiven Austausch über die gegenseitigen Anforderungen an die Arbeit und Kompetenzen des jeweils anderen. Es geht dabei vor allem um die Sensibilisierung für die Handlungsbedingungen und Interessen des Gegenübers sowie darum, sich den daraus resultierenden Anforderungen an die eigene Arbeit zu stellen. Dies stellt für alle beteiligten Akteure eine ungewohnte Perspektive dar. Für die Wissenschaftler/innen ist es schwer, sich selbst als lernende Subjekte zu begreifen statt als Experten/innen aufzutreten, die eigene Rolle zu hinterfragen und ihre im Prozess gewonnenen Erkenntnisse mit den Praxisakteuren zur Diskussion zu stellen

und ggf. zu korrigieren. Zugleich obliegt ihnen die Verantwortung, den Rahmen zu schaffen, in dem die Praxisakteure ihre Dialog-, Reflexions- und Lernfähigkeit weiterentwickeln (vgl. Fricke, W. 2005; 2010). Für die Praxisakteure ist ein Aktionsforschungsprojekt ebenso anspruchsvoll. Neben der erforderlichen Zeit, die sie zusätzlich für die Veränderungs- und Reflexionsprozesse aufbringen müssen, besteht ihre Aufgabe darin, sich aktiv zu beteiligen und sich mit wirklichem Interesse den Gedanken anderer Teilnehmer/innen zu öffnen, die eigene Rolle in dem Prozess als wichtig wahrzunehmen und gemeinsame Veränderungsideen in Absprache mit den anderen Akteuren in gezielte Handlungen umzusetzen. Für eine konsequente Durchführung gewerkschaftlicher Reformen müssen sie tradierte Denk- und Handlungsmuster in Frage stellen und Widerstände gegenüber Veränderungen des eigenen Handelns überwinden. Die Verbesserung der Dialog- und Konfliktkultur ist die Voraussetzung dafür, Vorwurfshaltungen, Schuldzuweisungen, Sprachlosigkeit und Misserfolgsorientierung in der Alltagsarbeit abzubauen und die Selbstverpflichtung zur demokratischen Willensbildung in der gewerkschaftlichen Arbeit einzulösen (vgl. Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995:128ff).

Im Bremer Projekt zeigten die aufgetretenen Kontroversen über ungeklärte Rollen, unreflektierte Projektverläufe und unzureichende Problemlösungen, wie sensibel diese Prozesse sind und wie schwierig es ist, eine gleichberechtigte und produktive Balance in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftler/innen und Praxisakteuren herzustellen. Dies erfordert auf der einen Seite ein hohes Maß an Empathie und Engagement von Seiten der Wissenschaft, die Fähigkeit des Zuhörens, des Führens demokratischer Dialoge, des Erkennens kommunikativer Grenzen und Sicherheit im Umgang mit konfliktbelasteten Gestaltungsprozessen. Auf der anderen Seite braucht es eine hohe Professionalität, verbunden mit einem klaren Bild der eigenen Rolle, ein gutes Gespür für die Zusammenhänge von Reflexions- und Handlungsphasen im Projekt sowie Zeit für Selbstreflexion und die Fähigkeit zur Selbstkritik. Diese Aufgaben sind im Projektverlauf gewiss schwer zu erfüllen. Zu Beginn des Projekts waren die Mitglieder des Wissenschaftsteams keine Aktionsforscher/innen. Das kann man ihnen nicht vorwerfen, aber sie haben es nicht geschafft, die Dialoge mit den Praxisakteuren dazu zu nutzen, eigene Lern- und Erkenntnisprozesse einzugehen und das Handwerk der Aktionsforschung in einem Prozess des *learning by doing* zu erlernen. Stattdessen verharrten sie in ihrer herkömmlichen Distanz zur Praxis als beschreibende, analysierende und erklärende Sozialwissenschaftler/innen; zugleich neigten sie dazu, den Projektprozess zu dominieren und zu steuern. Wäre unter den Wis-

senschaftler/innen der Anspruch höher gewesen, das Projekt in seiner ursprünglichen Konzeption durchzuführen und dessen Verlauf an den Erfordernissen der Aktionsforschung auszurichten, dann hätten wir wesentlich mehr Zeit zur Durchführung des Projekts aufbringen müssen; angesichts der Schwierigkeiten des Wissenschaftsteams, zu angemessener Selbstreflexion zu finden, d.h. ihre Arbeit reflexiv zu gestalten, wäre ggf. eine beratende und reflektierende Unterstützung von außen (Supervision als Reflexionsinstanz) hilfreich gewesen.

Heute ist in den Gewerkschaften die Notwendigkeit eigener Reformbemühungen nicht mehr umstritten. Im Zuge dieser Erkenntnis wird auch die Bedeutung von demokratischer Beteiligung klarer erkannt. Versuche nehmen zu, über Beteiligungsprojekte Antworten auf essenzielle Zukunftsfragen nach der Stärkung der eigenen Handlungsfähigkeit und der Öffnung der Organisation für betriebliche Funktionäre und Mitglieder zu finden (vgl. Buggeln 2009). Das Bremer Projekt ist ein solches Beispiel. Hier ging es nicht um die Behebung partieller Probleme, sondern um die Initiierung eines Lernprozesses gewerkschaftlicher Akteure zur Belebung ihrer Zusammenarbeit, zur Entwicklung neuer Handlungsmuster und Formen politischer Auseinandersetzung und eine daraus folgende Veränderung gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen. Darüber hinaus markierte das Bremer Projekt den Versuch einer Gruppe von Wissenschaftler/innen, ein Beteiligungskonzept auf der Grundlage von Aktionsforschung zu erproben und neues Wissen über die Bedingungen von Demokratisierungsprozessen in den Gewerkschaften zu generieren. Im Mittelpunkt standen die Fragen, wie sich unter den vorherrschenden Bedingungen und Strukturen nachhaltige Lern- und Entwicklungsprozesse in den Gewerkschaften einleiten und etablieren lassen und auf welche Schwierigkeiten und Konflikte der Versuch zur „Reflexion der eigenen Verhaltensänderung“ (Epskamp 2003) und zum Abbau der „eigenen Organisationsblindheit“ (Martens 2003) bei den gewerkschaftlichen Akteuren trifft. Es war geplant, diese Erfahrungen auf andere Organisationsebenen und in andere Bereiche gewerkschaftlicher Arbeit zu übertragen, z.B. auf die Tarif- und Betriebspolitik, in denen die Freisetzung von Beteiligungspotenzialen zur Humanisierung der Arbeit ebenfalls eine zunehmend wichtige Rolle spielt (vgl. Fricke 2008). Dieses Vorhaben konnte nicht mehr realisiert werden.

In den Gewerkschaften gibt es immer noch zu wenig Austauschformen über Erfahrungen erfolgreicher, vor allem auch gescheiterter Veränderungsversuche. Zudem werden auch

gemeinsame Reflexions- und Entwicklungsräume mit der gewerkschaftsnahen Wissenschaft nur unzureichend genutzt. (vgl. Buggeln 2009).

Einen solchen Austausch zu intensivieren und zu institutionalisieren, empfiehlt sich für die Gewerkschaften aber vor allem aus dem Grunde, die organisationsinternen Herausforderungen stärker in den Mittelpunkt (auch wissenschaftlicher Perspektiven) zu stellen. Zum einen, weil die Ausweitung von Beteiligung immer auch an eine Sensibilisierung der Hauptamtlichen zur kritischen Überprüfung der Frage gebunden ist, wie die Organisationsentwicklung im eigenen Hause gestaltet und gefördert werden kann: z.B. wie die Arbeitsroutinen effektiver, die Qualität interner Teamarbeit und der wertschätzende Umgang miteinander erhöht, die Kooperation mit ehrenamtlichen Funktionären und die Formen ihrer Betriebsbetreuung verbessert sowie die eigenen Qualifizierungsdefizite im Bereich der Kommunikation und der Konfliktlösung abgebaut werden können. Zum Zweiten, weil die Anforderungen an die Hauptamtlichen zunehmen, sich in der Zusammenarbeit mit den Betrieben einen professionelleren Umgang mit Beteiligungs- und Gestaltungsprozessen anzueignen. Diese Anforderungen dürften sich zukünftig noch verstärken. Denn auch die Betriebsräte und Vertrauensleute stehen zunehmend unter dem Druck, ihre Arbeitsformen dahingehend zu verändern, die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten in die betrieblichen Auseinandersetzungs- und Entscheidungsprozesse stärker einzubeziehen (vgl. Bispinck/Schulz/Wagner 2007; vgl. auch Balduin/Herzer 2010). So sind sich bereits heute viele betrieblichen Interessenvertreter/innen des Rückhalts ihrer Politik in der Belegschaft nicht mehr sicher, haben Probleme, mit höher qualifizierten Beschäftigtengruppen in Kontakt zu kommen, betreiben in ihren Gremien selbst keine gut organisierte Teamarbeit und verlieren damit langfristig an Stärke, Mobilisierungs- und Durchsetzungskraft. Bezogen auf neue Formen der betrieblichen Mitbestimmungspolitik kommt auch hier der Beteiligung in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsarbeit eine zentrale Schlüsselposition zu.

Aus dieser Situation allgemeiner Verunsicherung und Suchbewegung erwächst den Verwaltungsstellen die Möglichkeit, die eigene Rolle neu zu definieren und die Verpflichtung, ehrenamtliche und betriebliche Funktionäre im Prozess der Veränderung ihrer Arbeit aktiv zu unterstützen und gezielt zu fördern. Meiner Ansicht nach können es sich die Gewerkschaften nicht mehr leisten, dieses zentrale Gestaltungsfeld allein externen Berater/innen zu überlassen. Den Veränderungsprozess gewerkschaftlicher und betrieblicher Arbeit müssten sie wesentlich aktiv beeinflussen, die politische Auseinandersetzung im

Betrieb fördern, die Kooperation mit den betrieblichen Funktionären beleben und den Kontakt zu den Gewerkschaftsmitgliedern und Beschäftigten intensivieren (Buggeln 2009). Zur Entwicklung eines solch neuen Profils benötigen die Verwaltungsstellen Unterstützung in Form von Austausch-, Informations-, Weiterbildungs- und Beratungsleistungen, ebenso die Bereitstellung zusätzlicher personeller und finanzieller Ressourcen. Ohne diese Unterstützungsleistungen lässt sich Beteiligung auf Dauer neben der Alltagsarbeit der Verwaltungsstellen nicht realisieren. Zumindest dann nicht, wenn die Verwaltungsstellen als treibende wie koordinierende Kraft zur Veränderung der Gewerkschaftsarbeit fungieren sollen (vgl. Buggeln 2009). Der Aktionsforschungsansatz kann hier zur langfristigen Steuerung und Veränderung gewerkschaftlicher und betrieblicher Arbeit beitragen, denn er enthält neben der Perspektive, auf dem Weg zur Demokratisierung der Gewerkschaften alle wichtigen Akteursgruppen zu beteiligen, auch die dazu erforderlichen wissenschaftlichen und methodischen Erfahrungen.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Verteilung der Interviews nach Betriebsgrößen I	99
Abbildung 2: Verteilung der Interviews nach Betriebsgrößen II	99
Abbildung 3: Verhältnis zwischen Betriebsgröße, Organisationsgrad und Engagement in der Verwaltungsstelle	101
Abbildung 4: Verhältnis der gewählten Vertrauensleute und dem aktivem Engagement in der Verwaltungsstelle	121

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Branchenübersicht bezogen auf den Organisationsbereich der IG Metall Bremen	48
Tabelle 2: Mitgliederentwicklung der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen	51
Tabelle 3: Organisationsgrade nach Betriebsgrößen (2006)	52



# Literaturverzeichnis

- Abel, Jörg /Ittermann, Peter /Wannöffel, Manfred (2001):** Alte und neue Arenen der industriellen Beziehungen - Resümee und Ausblick. In: Abel, Jörg /Sperling, Hans Joachim (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen, München/Mering, Hampp Verlag, Seite 393-406.
- Abel, Jörg /Sperling, Hans Joachim (2001):** Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen, München/Mering, Hampp Verlag.
- Achten, Udo (2007):** Flächentarifvertrag & betriebsnahe Tarifpolitik, Hamburg, VSA-Verlag.
- Alemann, Ulrich von /Schmid, Josef (1995):** Die Organisation der Reform. Ein Werkstattbericht zum ÖTV-Projekt. In: polis-Heft Nr. 33, Hagen (Workshop-Dokumentation).
- Alemann, Ulrich von /Schmid, Josef (1998):** Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 34, Baden-Baden.
- Arlt, Hans-Jürgen (1994):** Kampfkraft kommt aus Kommunikation – oder verkümmert. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 45, Heft 5, Bonn, Online-Edition der Gewerkschaftlichen Monatshefte, Seite 281-296.
- Arnkil, Robert (2008):** In Search of Missing Links in Disseminating Good Practice – Experiences of a Work Reform Programme in Finland. In: International Journal of Action Research, Band 4, Mering, Hampp Verlag, Seite 39-61.
- Asshoff, Gregor (2003):** Die innere Verfassung der Gewerkschaften. In: Schroeder, Wolfgang /Weßels, Bernhard (Hrsg.) (2003): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland – Ein Handbuch, 1. Auflage, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, Seite 204-222.
- Balduin, Siegfried (1993):** Neue Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen als Herausforderung für die Gewerkschaften. Fünf Thesen über die Schwierigkeiten zwischen Angestellten und ihren Gewerkschaften. In: Fricke, Werner (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik. Schwerpunktthema: Zukunft der Arbeit – Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften, Bonn, Dietz-Verlag, Seite 216-231.
- Baduin, Siegfried /Herzer, Hans (2010):** Beteiligung – ein Schlüssel gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit. Grundlagenpapier des Projektes Beteiligung, Vorstand der IG Metall. Verfügbar unter: [http://extranet.igmetall.de/cps/rde/xbcr/extranet/Grundlagenpapier\\_beteiligung\\_0166514.pdf](http://extranet.igmetall.de/cps/rde/xbcr/extranet/Grundlagenpapier_beteiligung_0166514.pdf) [Zugriff 15.07.2011].
- Beerhorst, Joachim (1995):** Die Hauptamtlichen – Bremser und Promotoren im Reformprozess. In: Alemann, Ulrich von /Schmid, Josef (Hrsg.): Die Organisation der Reform. Ein Werkstattbericht zum ÖTV-Projekt, polis-Heft 33, Hagen, Seite 37-46.
- Beerhorst, Joachim /Berger, Jens-Jean (Hrsg.) (2003):** Die IG Metall auf dem Weg zur Mitte, Hamburg, VSA-Verlag.

- Behrens, Martin (2007):** Wie engagiert werben die Betriebsräte? In: Mitbestimmung - Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung (12/2007): Die Entdeckung der Mitglieder – Was bringen die Kampagnen-Strategien?, Frankfurt/Main, Bund-Verlag, Seite 35-37.
- Bispinck, Reinhard (1997):** Deregulierung, Differenzierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrags. In: WSI-Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, Jahrgang 50, Heft 8, Frankfurt/Main, Bund-Verlag, Seite 551.561.
- Bispinck, Reinhard (2010):** Tarifpolitischer Jahresbericht 2009: Tarifverdienste mit kräftigem Plus – Effektivverdienste im Minus. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3/2010, Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/Main, Bund-Verlag, Seite 143-151.
- Bispinck, Reinhard /Schulz, Hartmut /Wagner, Hilde (2007):** Flächentarifvertrag im Wandel - Betriebsnahe Tarifpolitik als Herausforderung der gewerkschaftlichen Tarifpolitik. In: Achten, Udo (2007): Flächentarifvertrag & betriebsnahe Tarifpolitik, Hamburg, VSA-Verlag, Seite 15-19.
- Boes, Andreas (2004):** Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells – IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New Economy-Hypes. Arbeitspapier 9, Projekt „Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie – Interessenhandeln der Beschäftigten“, ISF München. Verfügbar unter: [http://www.isf-muenchen.de/pdf/Boes2004\\_Arbeitspapier9.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/Boes2004_Arbeitspapier9.pdf) [Zugriff 29.09.2009].
- Bonß, Wolfgang /Hartmann, Heinz (1985):** Konstruierte Gesellschaft, rationale Deutung. Zum Wirklichkeitscharakter soziologischer Diskurse. In: Bonß, Wolfgang /Hartmann, Heinz (Hrsg.): Entzauberte Wissenschaft – Zur Realität und Geltung soziologischer Forschung, Göttingen, Schwartz Verlag, Seite 9-48.
- Brinkmann, Ulrich /Choi, Hae-Lin /Detje, Richard /Dörre, Klaus /Holst, Hajo /Karakayali, Serhat /Schmalstieg, Catharina (2008):** Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms, Wiesbaden, VHS-Verlag.
- Bsirske, Frank (2005):** Grußwort auf einer Fachtagung von ver.di und der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der politischen Bildung. In: Huckenbeck, Kirsten /Kobel, Anton /Wohland, Uli (Hrsg.): Kampagnen – eine Kampfform der Gewerkschaften und sozialen Bewegungen. Konzepte, Beispiele, Erfahrungen, Frankfurt, Express-Redaktion.
- Buggeln, Ute (2009):** Beteiligung als Ansatz zur Stärkung gewerkschaftlicher Handlungs- und Politikfähigkeit – Abschlussbericht über beteiligungsorientierte Gewerkschaftsarbeit in der Praxis, IG Metall Vorstand, Frankfurt 2009 [unveröffentlicht].
- Buggeln, Ute /Mückenberger, Ulrich (2005):** Zeitpolitische Entdeckungsverfahren – Choice-Work; Bürgergutachten, Mediation. In: Mönig-Raane, Margret (Hrsg.): Zeitfragen sind Streitfragen – Ein zeitpolitisches Projekt setzt Zeichen für die Praxis, Hamburg, VS-Verlag, Seite 118-155.

- Buggeln Ute /Reinken, Dieter (2011):** Reflexionen zum partizipativen Organisationsentwicklungsprojekt der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen – ein Praxisbericht. In: Tietel, Erhard /Kunkel, Roland (Hrsg.): Reflexiv-strategische Beratung. Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen professionell begleiten, Wiesbaden, VS Verlag, Seite 85-103.
- Bundesmann-Jansen, Jörg /Frerichs, Joke (1995):** Betriebspolitik und Organisationswandel – Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation, Münster, Verlag Westfälisches Dampfboot.
- Cremer, Christa /Klehm, Wolf R. (1985):** Ausdifferenzierung von Action-Research in der BRD. In: Danckwerts, Dankwart: Duisburger Materialien zur sozialen Arbeit und Erziehung, Heft 9 – Aktionsforschung. Zur Bestimmung der Erkenntnisfunktion einer sozialwissenschaftlichen Forschungsmethode, Duisburg.
- DGB. Deutscher Gewerkschaftsbund (2008):** Beteiligung macht stark. Plädoyer für eine beteiligungsorientierte Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit. Berlin
- Dierkes, Meinolf /Marz, Lutz (1998):** Lernkonventionen und Leitbilder. Zum Organisationslernen in Krisen. Discussion Paper FS-II 98-101, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin. Verfügbar unter: <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/1998/ii98-101.pdf> [Zugriff 10.02.2009].
- Dombois, Rainer (1999):** Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, Band 37, Bonn, Seite 13-20. Verfügbar unter: <http://www.sowi-online.de/reader/berufsorientierung/dombois.htm#kap32> [Zugriff 14.01.2008].
- Dörre, Klaus (2002):** Rückkehr zum Taylorismus oder neues Produktionsmodell? In: spw - sozialistische Politik und Wirtschaft. Verfügbar unter: <http://www.linksnet.de/de/artikel/18059> [Zugriff 23.03.2010].
- Dörre, Klaus (2006):** Revitalisierung von Gewerkschaften. Aus der Krise zur Erneuerung? Thesenpapier zur Tagung „Revitalisierung von Gewerkschaften“, Jena, Dezember 2006 [unveröffentlicht].
- Dörre, Klaus (2007):** Prekarität – eine Herausforderung für gewerkschaftliche Politik. Vortrag auf der Kooperationstagung des Deutschen Gewerkschaftsbundes: Unsicherheit und Armut trotz Arbeit – Prekäre Beschäftigung und gewerkschaftliche Alternativen, Freie Universität Berlin. Verfügbar unter: [http://www.tu-berlin.de/fileadmin/f12/Downloads/koop/tagungen/vortrag\\_doerre2.pdf](http://www.tu-berlin.de/fileadmin/f12/Downloads/koop/tagungen/vortrag_doerre2.pdf) [Zugriff 17.10.2010].
- Ebbinghaus, Bernhard (2003):** Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich. In: Schroeder, Wolfgang /Keudel, Dorothea (2008): Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung, 1. Auflage, Düsseldorf, Edition der Hans-Böckler-Stiftung 219, Seite 174-203.
- Eikeland, Olav (2006):** The validity of Action Research – validity in Action Research. In: Nielsen, Kurt Aagaard /Svensson, Lennart: Action and Interactive Research, Maastricht, Shaker Publishing, Seite 193-240.

- Emery, Fred /Thorsrud, Einar (1982):** Industrielle Demokratie, Bern, Verlag Has Huber.
- Epskamp, Heinrich (2003):** Von der fordistischen zur zukunftsfähigen Gewerkschaft: Anforderungen an das Organisationslernen. In: Schriften des Hattinger Kreises zum Organisationslernen in Gewerkschaften. Verfügbar unter: <http://www.hattingen.uni-oldenburg.de/7711.html> [Zugriff 27.02.2007].
- Flick, Uwe (2006):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 2 überarbeitete Auflage, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Verlag.
- Frerichs, Petra /Pohl, Wolfgang /Fichter, Michael /Gerster, Jochen /Zeuner, Bodo (2004):** Zukunft der Gewerkschaften. Zwei Literaturstudien. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Arbeitspapier 44 – Zukunft der Gewerkschaften, Teil I – Mitgliederentwicklung – Organisationsstrukturen – Werte und Orientierungen, 2. unveränderte Auflage, Düsseldorf.
- Frerichs, Joke (2002):** Betriebspolitische Handlungs- und Lernanforderungen. Verfügbar unter: [http://www2.igmetall.de/homepages/bezirk-bbs/file\\_uploads/frerichs.pdf](http://www2.igmetall.de/homepages/bezirk-bbs/file_uploads/frerichs.pdf) [Zugriff 05.06.2007].
- Frerichs, Joke /Martens, Helmut (1999):** Projektmanagement und Beteiligung in der Betriebspolitik - Betriebspolitische Innovationen im Rahmen gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung. In: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 4, Jahrgang 8, Stuttgart, Lucius-Verlag, Seite 389-404.
- Fricke, Else /Fricke Werner /Schönwälder, Manfred /Stiegler, Barbara (1981):** Qualifikation und Beteiligung – Das „Peiner Modell“. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 12, Frankfurt/Main/New York, Campus-Verlag.
- Fricke, Werner (1993):** Jahrbuch Arbeit und Technik. Schwerpunktthema: Zukunft der Arbeit – Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften, Bonn, Dietz-Verlag.
- Fricke, Werner (1997):** Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Forum Zukunft der Arbeit, Heft 6, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, Seite 83-98.
- Fricke, Werner (2005):** Das Modell der Dialogkonferenz zur Vernetzung von Wissenschaftlern und Gewerkschaftern als Arbeitskonzept für den Hattinger Kreis. In: Schriften des Hattinger Kreises zum Organisationslernen in Gewerkschaften. Verfügbar unter: <http://www.hattingen.uni-oldenburg.de/7711.html> [Zugriff 27.02.2007].
- Fricke, Werner (2007):** Arbeitsforschung und Aktionsforschung – Perspektiven einer wünschenswerten produktiven Beziehung. In: Ludwig, Joachim /Moldaschl, Manfred /Schmauder, Martin /Schmierl, Klaus (Hrsg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland, München, Hampp Verlag, Seite 285-296.
- Fricke, Werner (2008):** Fallstudienforschung als Aktionsforschung (Text war zum Zeitpunkt seiner Verwendung unveröffentlicht). 2011 erschien er in: Pongratz, Hans Joachim /Trinczek, Rainer (Hrsg.), Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie, Berlin, edition sigma.
- Fricke, Werner (2009):** Innovatorische Qualifikationen – ihre Entfaltung und Anwendung im Prozess des Lernens und Handelns in Arbeitssituationen. In: Bolder, Axel

/Dobischat, Rolf (Hrsg.): Eigen-Sinn und Widerstand, Wiesbaden, VS Verlag, Seite 179-206.

**Fricke, Werner (2010):** Wissenschaft und Praxis in gemeinsamen Lernprozessen – Methodische und forschungspraktische Erfahrungen, Manuskript für den Förderschwerpunkt Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Dortmund, [unveröffentlicht].

**Gairing, Fritz (2008):** Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz, 4. Auflage, Weinheim/Basel, Beltz Verlag.

**Geiling, Heiko /Meise, Stephan /Eversberg, Dennis (2012):** Die IG Metall lokal – Akteure in gewerkschaftlichen Handlungsfeldern, Band 266, Staat und Zivilgesellschaft, Düsseldorf, Edition der Hans-Böckler-Stiftung.

**Gerster, Heinz (1972):** Zur Stellung der Gewerkschaften im Betrieb nah dem neuen Betriebsverfassungsgesetz. Verfügbar unter: <http://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1972/1972-01-a-019.pdf> [Zugriff 17.06.2009].

**Greifenstein, Ralph /Weber, Helmut (2008):** Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand zwischen Patriarchat und Mitbestimmung. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): WISO direkt - Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bonn.

**Gustavsen, Björn (1994):** Dialog und Entwicklung – Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreformen in der Arbeitswelt, Berlin, Edition Sigma.

**Habermas, Jürgen (1998):** Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bände, Frankfurt/Main, Suhrkamp Verlag.

**Haipeter, Thomas (2009):** Kontrollierte Dezentralisierung? Abweichende Tarifvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie. In: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jahrgang 16, Heft 3, Mering, Hampp Verlag, Seite 232-253.

**Haipeter, Thomas (2010):** Betriebsräte als Tarifakteure. Tarifabweichungen und ihre Konsequenzen für die betriebliche Mitbestimmung – Erfahrungen aus der Chemischen Industrie und der Metallindustrie. In: IAQ-Report 2010-01, Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen. Verfügbar unter: <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2010/report2010-01.pdf> [Zugriff 14.01.2011].

**Haipeter, Thomas /Schilling, Gabi (2006):** Von der Einfluss- zur Mitgliedschaftslogik. Die Arbeitgeberverbände und das System der industriellen Beziehungen in der Metallindustrie. In: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jahrgang 13, Heft 1, Mering, Hampp Verlag, Seite 21-42.

**Hattinger Kreis (2004):** Lernen und Organisationserfolg von Gewerkschaften. Ein Workshopbericht. In: Schriften des Hattinger Kreises zum Organisationslernen in Gewerkschaften. Verfügbar unter: <http://www.hattingen.uni-oldenburg.de/7711.html> [Zugriff 17.02.2007].

**Hattinger Kreis (2005):** Wie kann sich Neues in den Gewerkschaften entwickeln – Praktische Folgen von Organisationslernen. Ein Workshopbericht. In: Schriften des Hattin-

ger Kreises zum Organisationslernen in Gewerkschaften. Verfügbar unter: <http://www.hattingen.uni-oldenburg.de/7711.html> [Zugriff 17.02.2007].

**Heinze, Thomas (2001):** Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis, München/Wien/Oldenburg, Oldenburg Wissenschaftsverlag.

**Hoffmann, Jürgen /Hoffmann, Reiner /Mückenberger Ulrich /Lange Dietrich (Hrsg.) (1990):** Jenseits der Beschlusslage - Gewerkschaften als Zukunftswerkstatt, Köln, Bund-Verlag.

**Höpner, Martin (2004):** Unternehmensmitbestimmung und Mitbestimmungskritik. Vortrag auf der Diskussionsveranstaltung „Die Zukunft der Unternehmensmitbestimmung“, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln. Verfügbar unter: [http://www.dcn.de/pdfs/hoepner\\_vortrag.pdf](http://www.dcn.de/pdfs/hoepner_vortrag.pdf) [Zugriff 07.07.2009].

**Huber, Berthold (2003):** Gewerkschaftspolitische Schlussfolgerungen aus der Differenzierung der Arbeitnehmerschaft. In: Beerhorst, Joachim /Berger, Jens-Jean (Hrsg.), Die IG Metall auf dem Weg zur Mitte, Hamburg, VSA-Verlag, Seite 128-134.

**Huber, Berthold (2009):** Werte als Basis gewerkschaftlichen Handelns. Impulsreferat im Rahmen der Jahrestagung der Otto-Brenner-Stiftung „Freiheit-Demokratie-Mitbestimmung“, 18. November 2009, Berlin. Verfügbar unter: [http://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/dokumente/JT\\_2009/Rede\\_Berthold\\_Huber\\_Werte.pdf](http://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/dokumente/JT_2009/Rede_Berthold_Huber_Werte.pdf) [Zugriff 07.01.2010].

**Huber, Berthold /Burkhard, Oliver /Klebe, Thomas (2005):** Tarifpolitik ist Betriebspolitik, Betriebspolitik ist Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen 11/2005 – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/Main, Bund-Verlag, Seite 656-662.

**Hyman, Richard (2008):** Gewerkschaftliche Strategien und Solidaritätspolitik unter globalen Konkurrenzbedingungen. Referat für die Internationale Fachtagung des Hattinger Kreises „Gewerkschaftliche Solidaritätspolitik unter den Bedingungen globaler Konkurrenz“, 12./13. Juni 2008, Hattingen. Verfügbar unter: <http://www.hattingen.uni-oldenburg.de/18189.html> [Zugriff 25.08.2008].

**Ittermann, Peter (2003):** Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft. Topographie der Forschungslandschaft 2002 – Trendreport, Fakultät für Sozialwissenschaften – Soziologie/Organisation, Migration, Mitbestimmungsforschung an der Ruhr-Universität Bochum. Verfügbar unter: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0DC5B424-54562BC6/bst/Studie\\_Ittermann.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0DC5B424-54562BC6/bst/Studie_Ittermann.pdf) [Zugriff 06.09.2009].

**Köhlinger, Jörg (2004):** Zwischen Klassenkampf und Co-Management. Redebeitrag zur Eröffnung des Forums Betriebspolitik, IG Metall Homburg, März 2004. Verfügbar unter: [http://www.igmetall-homburg-saarpfalz.de/content/dokumente/Betriebspol\\_Forum04.pdf](http://www.igmetall-homburg-saarpfalz.de/content/dokumente/Betriebspol_Forum04.pdf) [Zugriff 29.06.2009].

**Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1996):** Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, Bonn. Verfügbar unter: <http://www.bayern.de/Kommission-fuer-Zukunftsfragen-1699/index.htm> [Zugriff 03.07.2010].

- Kotthoff, Hermann (1995):** Betriebsräte und betriebliche Reorganisation – Zur Modernisierung eines “alten Hasen”. In: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 4, Jahrgang 4, Stuttgart, Lucius-Verlag, Seite 425-447.
- Kotthoff, Hermann (1998):** Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte – Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und gnadenlosem Kostensenkungsdiktat. In: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jahrgang 5, Heft 5, Mering, Hampp-Verlag, Seite 76-100.
- Kotthoff, Hermann (2001):** Betriebliche Arbeitsbeziehungen im Zeichen von Flexibilisierung und Shareholder Value. Zwischen Verbetrieblichung und Entbetrieblichung. Verfügbar unter: <http://www.forba.at/de/documents/veranstaltungen/dejavu/kotthoff.pdf> [Zugriff 17.13.2011].
- Kriegesmann, Bernd /Kley, Thomas /Kublik, Sebastian (2010):** Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung? In: WSI-Mitteilungen, Heft 4/2010, Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/Main, Bund-Verlag, Seite 71-78.
- Kristiansen, Marianne (2007):** Relational and Existential Challenges of Practicing Dialogic Action Research – Working with Social Concrete Blocks in Organizations. In: International Journal of Action Research, Band 3, Mering, Hampp Verlag, Seite 15-37.
- Kunkel-van Kalderkerken, Roland /Kalderkerken van, Carla /Legler, Susanne (2011):** Konfliktfähiger werden – Unterstützung bei Machtkämpfen. In: Tietel, Erhard /Kunkel, Roland (Hrsg.), Reflexiv-strategische Beratung – Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen professionell begleiten, 1. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag, Seite 59-84.
- Lewin, Kurt (1963):** Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Verlag Huber Bern.
- Ljungberg-van Beinum, Ingrid (1997):** Aktionsforschung in einer Kommunalverwaltung: Ein Prozess endogener Entwicklung. In: Fricke, Werner (Hrsg.): Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Forum Zukunft der Arbeit, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Technik und Gesellschaft, Heft 6, Bonn, Seite 515-27.
- Martens, Helmut (1992):** Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie, Dortmund, Montania Verlag.
- Martens, Helmut (1994):** Gesellschaftlicher Umbruch und gewerkschaftliche Reform. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 2, Bonn, Online-Edition der Gewerkschaftlichen Monatshefte, Seite 78-92.
- Martens, Helmut (2003):** Aufbrüche und blockierte Reformvorhaben. Gewerkschaftliche Organisationsreformen in den 1990ern. In: Schriften des Hattinger Kreises zum Organisationslernen in Gewerkschaften. Verfügbar unter: <http://www.hattingen.uni-oldenburg.de/7711.html> [Zugriff 19.04.2006].
- Martens, Helmut (2004):** Gewerkschaften als Institution der Arbeit und als soziale Bewegung. Das Dilemma der Doppelstrategie. SfS Landesinstitut. Verfügbar unter: <http://www.forum-neue-politik-der-arbeit.de/doc/dilemma.pdf> [Zugriff 07.05.2008].

- Martens, Helmut (2006a):** Standortsicherung, Standortentwicklung und Standortverlagerung in der EU und arbeitspolitische Initiativen. Vortrag auf einer gleichnamigen Tagung des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Bezirks Nordrhein-Westfalen, und dem Form „Neue Politik der Arbeit“, 26. Juni 2008. Verfügbar unter: <http://www.forum-neue-politik-der-arbeit.de/content/workshop/2008/Standort/WS%20Standortsicherung.pdf> [Zugriff 28.02.2009].
- Martens, Helmut (2006b):** Arbeitspolitische Initiativen in der IT-Branche – Ambivalenzen des dezentralen „Selbertuns“ und Herausforderungen und Chancen einer neuen Netzwerkpolitik für die Gewerkschaften. In: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 4, Jahrgang 15, Stuttgart, Lucius Verlag, Seite 231-145.
- Mayring, Phillipp (2003):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage, Weinheim/Basel, Beltz Verlag.
- Minssen, Heiner /Riese, Christian (2005):** Der Co-Manager und seine Arbeitsweise. Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr. In: Industrielle Beziehungen, Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jahrgang 12, Heft 4, Mering, Hampp Verlag, Seite 367-392.
- Mitbestimmung – Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung (2009):** Hallo Zielgruppe! Was Gewerkschaften für den Nachwuchs tun, Jahrgang 55, Heft 4, Frankfurt/Main, Bund-Verlag.
- Mitbestimmung – Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung (2009):** Die Umworbenen – Warum Hochqualifizierte die Gewerkschaft brauchen, Jahrgang 55, Heft 11, Frankfurt/Main, Bund-Verlag.
- Mönig-Raane, Margret (2001):** Zukunftsprojekt Gewerkschaften. In: Werner, Harald (Hrsg.): Moderner Kapitalismus – alte Gewerkschaften?, Hamburg, VSA-Verlag, Seite 33-45.
- Mückenberger, Ulrich (2003):** Auswege aus der Rekrutierungsfalle? In: Schriften des Hattinger Kreises zum Organisationslernen in Gewerkschaften. Verfügbar unter: <http://www.hattingen.uni-oldenburg.de/7711.html> [Zugriff 28.02.2007].
- Mückenberger, Ulrich /Schmidt, Eberhard (2010):** Der Hattinger Kreis (1987 - 2010) - Ein Rückblick auf seine Entstehung und seine Arbeit. In: Schriften des Hattinger Kreises zum Organisationslernen in Gewerkschaften. Verfügbar unter: <http://www.hattingen.uni-oldenburg.de/7711.html> [Zugriff 21.01. 2011].
- Müller-Jentsch, Walther (1986):** Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung, 2. überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main, Campus Verlag.
- Müller-Jentsch, Walther (1993):** Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 2. erweiterte Auflage, München/Mering, Hampp Verlag.
- Müller-Jentsch, Walther /Seitz, Beate (1998):** Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen -



Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jahrgang 5, Heft 4, Mering, Hampp Verlag, Seite 361 – 387.

**Negt, Oskar (2004):** Wozu noch Gewerkschaften? Eine Streitschrift, Göttingen, Steidl Verlag.

**Nienhüser, Werner /Hoßfeld, Heiko (2010):** Alles auf Betriebsebene regeln? Dezentralisierung der Tarifbeziehungen aus Sicht betrieblicher Akteure. In: WSI-Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, Jahrgang 63, Heft 3, Frankfurt/Main, Bund-Verlag, Seite 126-133.

**Oetjen Hinrich; Zoll Rainer (1994):** Gewerkschaften und Beteiligung - Eine Zwischenbilanz, Münster, Westfälisches Dampfboot.

**Palshaugen, Oyvind (1997):** Organisationsentwicklung mittels einer Entwicklungsorganisation. In: Fricke, Werner (Hrsg.): Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Forum Zukunft der Arbeit, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Technik und Gesellschaft, Heft 6, Bonn, Seite 40-53.

**Palshaugen, Oyvind (1998):** The End of Organization Theory? – Language as a toll in Action Research and Organizational Development, Series: Dialogues on Work and Innovation, Band 5, Amsterdam, John Benjamins.

**Peters-Ackermann, Rainer (2010):** IG Metall – Betriebsräte und Vertrauensleute handeln gemeinsam beteiligungsorientiert, Diskussionspapier, IG Metall Vorstand, Frankfurt/Main [unveröffentlicht].

**Prott, Jürgen (1993):** Wer exekutiert die Gewerkschaftsreform? In: Mitbestimmung – Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung, Jahrgang 31, Heft 7/8, Frankfurt/Main, Bund Verlag, Seite 50-52.

**Prott, Jürgen (2004):** Kolleginnen – Verwaltungsangestellte in Gewerkschaftsbüros, 1. Auflage, Münster, Verlag Westfälisches Dampfboot.

**Prott, Jürgen (2006):** Vertrauensleute – Ehrenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zwischen Beruf und sozialer Rolle, Münster, Verlag Westfälisches Dampfboot.

**Prott, Jürgen /Keller, Axel (1997):** Hauptamtliche – Zerreißenproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, 1. Auflage, Münster, Westfälisches Dampfboot.

**Pyhel, Jörn (2008):** Gewerkschaftliche Mitgliedschaftsloyalität – Eine empirische Analyse der IG Metall-Mitgliederbindung in der Fahrzeugindustrie und im Maschinenbau, Kassel, Kassel University Press.

**Rehder, Britta (2003):** Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel, Frankfurt/Main, Campus Verlag.

**Rehder, Britta (2008):** Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. In: Berliner Journal für Soziologie 18 (3), Berlin, Springer Verlag, Seite 432-456.

**Rippe, Julia /Tholen, Jochen (2007):** Beschäftigung und Verflechtungsbeziehungen der Automobilindustrie und ihrer Zulieferer in der Metropolregion Bremen-Oldenburg.

Abschlussbericht über ein Projekt der Universität Bremen, der Hans-Böckler-Stiftung, der Arbeitnehmerkammer Bremen. Verfügbar unter: <http://www.iaw.uni-bremen.de/ccm/content/projekte/projekte-iaw-abgeschlossen.de?id=135> [Zugriff 04.07.2008].

**Rüdt, Diana (2007):** Co-Management als neue Anforderung an Betriebsräte? Eine Untersuchung der Praxis. In: Wirtschaft und Politik - Working Paper Nr. 35, Institut für Politikwissenschaften, Universität Tübingen. Verfügbar unter: <http://w210.ub.uni-tuebingen.de/volltexte/2007/2974/pdf/wip35.pdf> [Zugriff 23.04.2010].

**Sauer, Dieter (2006):** „Du bist Kapitalismus“ oder die Widersprüche der Ökonomisierung. Beitrag zum 33. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 9.-13. Oktober in Kassel. Verfügbar unter: [http://www.isf-muenchen.de/pdf/sauer-soztag2006\\_plenumsbeitrag.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/sauer-soztag2006_plenumsbeitrag.pdf) [Zugriff 15.02.1010].

**Schlemmer, Gisbert /Schmitthenner, Horst /Spoo, Eckart (1999):** Kapitalismus ohne Gewerkschaften? – Eine Jahrhundertbilanz, Hamburg, VSA-Verlag.

**Schmid, Josef /Steffen, Christian (2004):** Evaluation der Zukunftsdebatte der IG Metall. Verändert die Zukunftsdebatte mehr, als die Zukunftsdebatte die Organisation? Projektbericht zur Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung.

**Schmidt, Eberhard (2006):** Die Auseinandersetzung des Hattinger Kreises mit Fragen des Organisationslernens in Gewerkschaften (2000-2006), Diskussionspapier für den Workshop des Hattinger Kreises am 14.-15.09.2006 in Wremen [unveröffentlicht].

**Schmidt, Rudi /Trinczek, Rainer (1993):** Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 2 erweiterte Auflage, München/Mering, Hampp Verlag, Seite 169-201.

**Schmidt, Rudi /Trinczek, Rainer (1993):** Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jensch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Mering, Hampp Verlag, Seite 103-128.

**Schmitthenner, Horst (1999):** Neuverteilung von Lebenschancen – Eckpunkte für ein gewerkschaftliches Reformprojekt im Übergang ins 21. Jahrhundert. In: Schlemmer, Gisbert /Schmitthenner, Horst /Spoo, Eckart (Hrsg.) (1999): Kapitalismus ohne Gewerkschaften? – Eine Jahrhundertbilanz, Hamburg, VSA-Verlag, Seite 41-50.

**Schroeder, Wolfgang /Weßels, Bernhard (Hrsg.) (2003):** Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland – Ein Handbuch, 1. Auflage, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.

**Schroeder, Wolfgang /Silvia, Stephen J. (2003):** Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. In: Schroeder, Wolfgang /Weßels, Bernhard (Hrsg.) (2003): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland – Ein Handbuch, 1. Auflage, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, Seite 244-270.

**Schroeder, Wolfgang /Keudel, Dorothea (2008):** Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung, 1. Auflage, Edition der Hans-Böckler-Stiftung 219, Düsseldorf.

- Speth, Rudolf (2006):** Navigieren ohne Kompass. Strategiebildung in Parteien und NGO's. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, Düsseldorf. Verfügbar unter: [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2004-674-3-1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2004-674-3-1.pdf) [Zugriff 17.08.2009].
- Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2008):** Atypische Beschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt, Gruppe ID, Pressestelle in Zusammenarbeit mit der Gruppe III D Arbeitsmarkt, Wiesbaden. Verfügbar unter: [www.destatis.de](http://www.destatis.de) [Zugriff 02.02.2009].
- Streeck, Wolfgang /Rehder, Britta (2003):** Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel. In: Industrielle Beziehungen, Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jahrgang 10, Heft 3, Mering, Hampp Verlag, Seite 341-362.
- Tietel, Erhard (2006):** Konfrontation – Kooperationen – Solidarität – Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle, Berlin, Edition Sigma.
- Tietel, Erhard /Kunkel, Roland (2011) (Hrsg.):** Reflexiv-strategische Beratung – Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen professionell begleiten, 1. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag.
- Tholen, Jochen /Scheckerka, Hartmut (2003):** Arbeitsplatz- und Beschäftigungseffekte in der Luft- und Raumfahrtindustrie und verwandten Bereichen in der Region. IAW Forschungsbericht/Research Report 3/2003, Universität Bremen.
- Thomann, Christoph (2008):** Klärungshilfe 2, Konflikte im Beruf – Methoden und Modelle klärender Gespräche, 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Verlag.
- Traxler, Franz (1993):** Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme in der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.) (1993): Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 2. erweiterte Auflage, München/Mering, Hampp Verlag, Seite 141-167.
- Unger, Hella von /Block, Martina /Wright, Michael T. (2007):** Aktionsforschung im deutschsprachigen Raum – Zur Geschichte und Aktualität eines kontroversen Ansatzes aus Public Health Sicht. Veröffentlichungsreihe der Forschungsgruppe Public Health, Schwerpunkt Arbeit, Sozialstruktur und Sozialstaat; Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Urban, Hans-Jürgen (2005):** Wege aus der Defensive – Schlüsselprobleme und –strategien gewerkschaftlicher Revitalisierung. In: Detje, Richard /Pickshaus, Klaus /Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg, VSA-Verlag.
- Urban, Hans-Jürgen (2006):** Vom Krisen - zum Strategieparadigma?! Argumente für Nutzen und Möglichkeit einer Neuausrichtung der deutschen Gewerkschaftsforschung, Redemanuskript, Friedrich-Schiller-Universität, Jena. Verfügbar unter: [http://hans-juergen-urban.de/archiv/literatur/2006\\_Jena.pdf](http://hans-juergen-urban.de/archiv/literatur/2006_Jena.pdf) [Zugriff 17.01.2010].
- van Beinum, Hans (1997):** Zur Praxis der Aktionsforschung. In: Fricke, Werner (Hrsg.): Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Forum Zukunft der Arbeit, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Technik und Gesellschaft, Heft 6, Bonn, Seite 54-64.

- Vester, Michael (2003):** Wie differenziert ist die Arbeitnehmermitte? Der Wandel der Milieus und die Gewerkschaften. In: Beerhorst, Joachim /Berger, Jens-Jean (Hrsg.) (2003): Die IG Metall auf dem Weg zur Mitte, Hamburg, VSA-Verlag, Seite 101-127.
- Wassermann, Wolfram (2002):** Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik nach der Betriebsverfassungsreform 2001. In: WSI-Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, Jahrgang 5, Heft 6, Frankfurt/Main, Bund-Verlag, Seite 300-302.
- Wassermann, Wolfram (2003):** Gewerkschaftliche Betriebspolitik. In: Schroeder, Wolfgang, Weßels, Bernhard (Hrsg.) (2003): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland – Ein Handbuch, 1. Auflage, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, Seite 405-428.
- Wassermann, Wolfram /Rhode, Wolfgang (2004):** Konfliktfeld Kleinbetrieb – Mittelstand zwischen Alleinherrschaft und Mitbestimmung, Frankfurt/Main, Bund-Verlag.
- Wetzel, Detlef (2007):** Unsere Strategie ist konfliktorientiert. In: Mitbestimmung - Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung (12/2007), Die Entdeckung der Mitglieder – Was bringen die Kampagnen-Strategien?, Frankfurt/Main, Bund-Verlag, Seite 30-34.
- Wetzel, Detlef (2008):** Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit - Die IG Metall plädiert für eine mitgliederorientierte Offensivstrategie. In: Mitbestimmung - Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung (11/2008), Regionen im Wettbewerb. Wer punktet, wer verliert?, Seite 48-51.
- Wetzel, Detlef (2010):** Rede des zweiten Vorsitzenden auf dem Beratertreffen der IG Metall am 06. Mai 2010 über die strategische Ausrichtung, die Ziele und die Prioritäten der IG Metall, Frankfurt am Main.
- Wetzel, Detlef /Weigand, Jörg /Niemann-Findeisen, Sören /Lankau, Torsten (2008):** Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall - Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit. Verfügbar unter: <http://www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/real/wetzel.html> [Zugriff 17.02.2009].
- Wicks, Patricia Gaya /Reason, Peter (2009):** Initiating Aktion Research: Challenges and Paradoxes of opening kommunikative space, In: International Journal of Action Research, Volume 7, Issue 3, Mering, Hampp Verlag, Seite 243-262.
- Wimmer, Rudolf (1998):** Organisationsentwicklung revisited: Ein Plädoyer für die Wiederbelebung angewandter Sozialwissenschaften. In: Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft, Heft 27, Wien, Facultas-Verlag.
- Wimmer, Rudolf (2004):** Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, Heidelberg, Carl-Auer-Verlag.
- Wittgenstein, Ludwig (1958):** Philosophische Untersuchungen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main.
- Yankelovich, Daniel (1999):** The Magic of Dialogue – Transforming Conflict into Cooperation, New York, Touchstone.

**Ziegler, Astrid (2008):** Wirkungen von Standortverlagerungen und Ausgliederungen auf die Arbeitsbedingungen. In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, Jahrgang 61, Heft 6, Frankfurt am Main , Bund-Verlag, Seite 328-334.

**Zoll, Rainer (2003):** Gewerkschaften als lernende Organisation – Was ist eigentlich das Problem? In: Gewerkschaftliche Monatshefte 54, Heft 5, Bonn, Online-Edition der Gewerkschaftlichen Monatshefte, Seite 315-321.

# Anhang

## Dokumentenverzeichnis

**Geschäftsbericht 1994/1999:** IG Metall Verwaltungsstelle Bremen

**Geschäftsbericht 2000/2002:** IG Metall Verwaltungsstelle Bremen

**Geschäftsbericht 2004/2007:** IG Metall Verwaltungsstelle Bremen

**Mitgliederstatistik 2007:** IG Metall Verwaltungsstelle Bremen (internes Papier)

**Organigramm 2006:** IG Metall Verwaltungsstelle Bremen; Stand 01/2006

**Einladung DK I 2007:** Einladung der Teilnehmer/innen zur ersten Dialogkonferenz „Alltag im Umbruch – Dialog zur Zukunft der Gewerkschaftsarbeit vor Ort“, IG Metall Verwaltungsstelle Bremen.

**IG Metall Satzung 2008:** IG Metall Vorstand (Hrsg.), Frankfurt am Main. Verfügbar unter: [http://www.ig-metall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-EF03502C/internet/docs\\_ig\\_metall\\_xcms\\_137676\\_\\_2.pdf](http://www.ig-metall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-EF03502C/internet/docs_ig_metall_xcms_137676__2.pdf) [Zugriff 04.02.2010].

**Richtlinien der Vertrauensleutearbeit in der IG Metall:** IG Metall Vorstand, Frankfurt am Main. Verfügbar unter: [http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view\\_973.htm](http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view_973.htm) [Zugriff 11.12.2008].

**Richtlinie der Außerbetrieblichen Gewerkschaftsarbeit (AGA):** IG Metall Vorstand, Frankfurt am Main. Verfügbar unter: <http://netkey40.igmetall.de/homepages/aga-netzwerk.igmetall.de/hochgeladenedateien/AGARepor/2AGA-Report.pdf> [Zugriff 11.09.2007].

**Sozialtarifvertrag BAG Urteil vom 24. April 2007:** Urteil des Bundesarbeitsgerichts 2007 zum Sozialtarifvertrag, Aktenzeichen 1 AZR 252/06.

**Projekt IG Metall 2009 – Sich ändern, um erfolgreich zu bleiben:** Diskussionspapier, 2. überarbeitete Fassung, Januar 2010, IG Metall Vorstand (Hrsg.), Frankfurt am Main.

**Regionalstudie 2007:** Abschlussbericht einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung zu den Strukturen und Handlungsbedingungen in einer Großorganisation am Beispiel der IG Metall Bremen; Projektnummer S-2006-892-1, Projektleiter Prof. Dr. Ulrich Mückenberger, Hamburger Universität, 2007

**Jahreswirtschaftsbericht 2005 bis 2007 über den Wirtschaftsstandort Bremen:** Senator für Wirtschaft und Häfen der Freien Hansestadt Bremen (Hrsg.). Verfügbar unter: [http://www.wirtschaft.bremen.de/sixcms/media.php/13/jahreswirtschaftsbericht\\_06-07.pdf](http://www.wirtschaft.bremen.de/sixcms/media.php/13/jahreswirtschaftsbericht_06-07.pdf) [Zugriff 19.10.2008].

# Quellenverzeichnis

## Protokolle der Vorgespräche mit der Verwaltungsstelle

<b>Protokoll 1.BV 16.09.2005:</b>	Klärungsgespräch mit dem ersten Bevollmächtigten
<b>Protokoll Vst. 13.01.2006:</b>	Klärungsgespräch mit Hauptamtlichen über das Projekt
<b>Protokoll Vst. 12.12.2006:</b>	Klärungsgespräch zum Stand der Vorbereitung
<b>Protokoll Vst. 22.01.2007:</b>	Klärungsgespräch zum Konzept der ersten Dialogkonferenz

## Protokolle der Arbeitstreffen des Wissenschaftsteams

<b>Protokoll WT 17.10.2006:</b>	Auswertung der Erhebungen (Interviews und Dokumente)
<b>Protokoll WT 14.11.2006:</b>	Kritische Aufarbeitung bisheriger Gruppenpraxis
<b>Protokoll WT 21.11.2006:</b>	Kritische Aufarbeitung bisheriger Gruppenpraxis
<b>Protokoll WT 11.12.2006:</b>	Vorbereitung der ersten Dialogkonferenz
<b>Protokoll WT 30.12.2006:</b>	Verbreitung der ersten Dialogkonferenz
<b>Protokoll WT 12.02.2007:</b>	Nachbereitung der ersten Dialogkonferenz
<b>Protokoll WT 15.03.2007:</b>	Konkretisierung der Arbeit in den Arbeitsgruppen
<b>Protokoll WT 18.06.2007:</b>	Konkretisierung der Arbeit in den Arbeitsgruppen
<b>Protokoll WT 10.05.2007:</b>	Kritische Aufarbeitung bisheriger Arbeitsgruppenarbeit
<b>Protokoll WT 18.06.2007:</b>	Kritische Aufarbeitung bisheriger Arbeitsgruppenarbeit
<b>Protokoll WT 11.09.2007:</b>	Fortlaufende Auswertung; Planung der Weiterarbeit
<b>Protokoll WT 02.10.2007:</b>	Fortlaufende Auswertung; Planung der Weiterarbeit
<b>Protokoll WT 05.11.2007:</b>	Fortlaufende Auswertung; Planung der Weiterarbeit
<b>Protokoll WT 15.07.2008:</b>	Auswertung der Ergebnisse der Arbeitsgruppen

## Protokolle der Arbeitstreffen des Vor-Ort-Teams

<b>Protokoll VOT 14.02.2007:</b>	Konstitution des Vor-Ort-Teams
<b>Protokoll VOT 19.03.2007:</b>	Identifizierung inhaltlicher Aufgaben
<b>Protokoll VOT 06.06.2007:</b>	Öffentlichkeitsarbeit
<b>Protokoll VOT 05.07.2007:</b>	Kritische Aufarbeitung der Arbeit in den Arbeitsgruppen

## **Protokolle der Arbeitstreffen der Steuerungsgruppe**

<b>Protokoll STG 09.07.2007:</b>	Kritische Aufarbeitung zum Stand der Arbeitsgruppenarbeit
<b>Protokoll STG 29.08.2007:</b>	Kritische Aufarbeitung zum Stand der Arbeitsgruppenarbeit
<b>Protokoll STG 17.09.2007:</b>	Erörterung und Klärung zentraler Fragen der Weiterarbeit
<b>Protokoll STG 16.10.2007:</b>	Erörterung und Klärung zentraler Fragen der Weiterarbeit
<b>Protokoll STG 20.12.2007:</b>	Auswertung der zweiten Dialogkonferenz
<b>Protokoll STG 28.01.2008:</b>	Erörterung und Klärung zentraler Fragen der Weiterarbeit
<b>Protokoll STG 28.04.2008:</b>	Auswertung der zweiten Beiratssitzung
<b>Protokoll STG 26.02.2009:</b>	Projektzwischenbilanz
<b>Protokoll STG 31.03.2008:</b>	Absprachen zur Weiterarbeit in den Arbeitsgruppen
<b>Protokoll STG 03.07.2008:</b>	Diskussion zu den Ergebnissen der Arbeitsgruppen
<b>Protokoll 08.02.2009:</b>	Abschließende Diskussion zur Auswertung des Projekts
<b>Protokoll 26.02.2009:</b>	Abschließende Diskussion zur Auswertung des Projekts

## **Protokolle der Arbeitstreffen des Projektbeirats**

<b>Protokoll Beirat 25.09.2007:</b>	Protokoll der ersten Beiratssitzung
<b>Protokoll Beirat 02.10.2008:</b>	Protokoll der dritten Beiratssitzung

## **Protokolle der Arbeitstreffen ehrenamtlicher Funktionäre**

<b>Zwischenbilanz 11.06.2007:</b>	Treffen der Mitglieder der Arbeitsgruppen zur Auswertung des Projektverlaufs und der Arbeitsgruppenarbeit
<b>Protokoll EA 16.10.2007:</b>	Kritische Aufarbeitung zum Verlauf und Stand des Projekts zur Vorbereitung der zweiten Dialogkonferenz
<b>Protokoll EA 22.01.2008:</b>	Erörterung zentraler Fragen der Weiterarbeit
<b>Protokoll EA 25.02.2008:</b>	Erwartungen an die zweite Dialogkonferenz
<b>Projektbilanz EA 2007:</b>	Projektbilanz
<b>Beitrag EA Februar 2009:</b>	Auswertung des Projekts



## **Einzelanalysen, Befragungen, Beiträge der Mitglieder des Wissenschaftsteams**

<b>Analyse WT A 2006:</b>	Analyse über die Situation der Arbeit in der Verwaltungsstelle
<b>Analyse WT B 2006:</b>	Analyse über die Situation der Arbeit in der Verwaltungsstelle
<b>Analyse WT C 2006:</b>	Analyse über die Situation der Arbeit in der Verwaltungsstelle
<b>Analyse WT D 2006:</b>	Analyse über die Situation der Arbeit in der Verwaltungsstelle
<b>Befragung WT A 13.10.2006:</b>	Schriftliche Befragung zur Ausgangssituation des Projekts
<b>Befragung WT B 13.10.2006:</b>	Schriftliche Befragung zur Ausgangssituation des Projekts
<b>Befragung WT C 13.10.2006:</b>	Schriftliche Befragung zur Ausgangssituation des Projekts
<b>Befragung WT D 13.10.2006:</b>	Schriftliche Befragung zur Ausgangssituation des Projekts
<b>Beitrag WT A 15.10.2006:</b>	Beitrag zur Projektvorbereitung
<b>Beitrag WT A 13.11.2006:</b>	Beitrag zur Projektvorbereitung
<b>Beitrag WT A 14.11.2006:</b>	Beitrag zur Projektvorbereitung
<b>Beitrag WT A 19.11.2006:</b>	Beitrag zur Projektvorbereitung
<b>Beitrag WT A 03.12.2006:</b>	Beitrag zur Projektvorbereitung
<b>Beitrag WT A 05.12.2006:</b>	Beitrag zur Vorbereitung der ersten Dialogkonferenz
<b>Beitrag WT A 22.01.2007:</b>	Beitrag zur Vorbereitung der ersten Dialogkonferenz
<b>Beitrag WT A 31.01.2007:</b>	Beitrag zur Vorbereitung der ersten Dialogkonferenz
<b>Beitrag WT A 08.02.2007:</b>	Beitrag zur Vorbereitung der ersten Dialogkonferenz
<b>Beiratsbericht WT A 2007:</b>	Zwischenbericht über Verlauf und Stand des Projekts
<b>Beiratsbericht WT B 2007:</b>	Zwischenbericht über Verlauf und Stand des Projekts
<b>Beiratsbericht WT C 2007:</b>	Zwischenbericht über Verlauf und Stand des Projekts
<b>Beitrag WT Februar 2009:</b>	Beitrag zur Auswertung des Projekts
<b>Befragung WT A 11.04.2007:</b>	Schriftliche Befragung zur Zwischenbilanz des Projekts
<b>Befragung WT B 11.04.2007:</b>	Schriftliche Befragung zur Zwischenbilanz des Projekts

## **Berichte, Beiträge und eigene Mitschriften der Verfasserin**

<b>Bericht U.B. 22.02.2006:</b>	Bericht an den Hattinger Kreis über Stand des Projekts
<b>Bericht U.B. 13.10.2006:</b>	Bericht über die Arbeitsorganisation in der Verwaltungsstelle
<b>Bericht U.B. 29.10.2006:</b>	Bericht über die außerbetriebliche Gewerkschaftsarbeit
<b>Mitschrift U. B. 22.09.2006:</b>	Ergänzungen zum Protokoll WT 22.09.2006

<b>Mitschrift U.B. 14.11.2006:</b>	Ergänzungen zum Protokoll WT 14.11.2006
<b>Offener Brief U.B. 18.11.2006:</b>	Offener Brief an die Mitglieder des Wissenschaftsteams
<b>Mitschrift U.B. 21.11.2006:</b>	Ergänzungen zum Protokoll WT 21.11.2006
<b>Mitschrift U.B. 12.02.2007:</b>	Ergänzungen zum Protokoll WT 12.02.2007
<b>Mitschrift U.B. 22.02.2007:</b>	Vorbereitung der Klausurtagung der Verwaltungsstelle
<b>Mitschrift U.B. 15.03.2007:</b>	Ergänzungen zum Protokoll WT 15.03.2007
<b>Mitschrift U.B. 11.09.2007:</b>	Ergänzungen zum Protokoll WT 11.09.2007
<b>Beiratsbericht U.B. 2007:</b>	Zwischenbericht über Verlauf und Stand des Projekts
<b>Konzept U.B. 21.09.2007:</b>	Vorbereitung der zweiten Dialogkonferenz
<b>Mitschrift U.B. 10.09.2007:</b>	Ergänzungen zum Protokoll WT 10.09.2007
<b>Mitschrift U.B. 03.09.2008:</b>	Mitschrift erster Geschäftsplan-Workshop
<b>Mitschrift U.B. 28.10.2008:</b>	Mitschrift zweiter Geschäftsplan-Workshop
<b>Beitrag U.B. Februar 2009:</b>	Auswertung des Projekts

### **Berichte, Beiträge, Befragungen der Verwaltungsstellenführung**

<b>Befragung 1.BV 06.10.2006:</b>	Befragungen des ersten Bevollmächtigten zur Ausgangssituation des Projekts
<b>Befragung 2.BV 26.10.2006:</b>	Befragung der zweiten Bevollmächtigten zur Ausgangssituation des Projekts
<b>Beiratsbericht 1.BV 2007:</b>	Zwischenbericht über Verlauf und Stand des Projekts
<b>Offener Brief 1.BV 30.01.2008:</b>	Offener Brief an die Mitglieder des Wissenschaftsteams
<b>Zwischenbilanz 1.BV 09.05.2008:</b>	Erwartungen an die Weiterarbeit in den Arbeitsgruppen
<b>Beitrag 1.BV. Januar 2009:</b>	Auswertung des Projekts

### **Dokumentationen der Dialogkonferenzen**

<b>Dokumentation DK I 2007:</b>	Dokumentation der ersten Dialogkonferenz am 11.02.2007
<b>Dokumentation DK II 2007:</b>	Dokumentation der zweiten Dialogkonferenz am 30.11.2007

### **Protokolle und Dokumente der Arbeitsgruppe I**

**Protokoll AG I 11.02.2007**  
**Protokoll AG I 04.04.2007**  
**Protokoll AG I 07.03.2007**  
**Protokoll AG I 05.07.2007**  
**Protokoll AG I 17.10.2007**  
**Protokoll AG I 05.11.2007**

## **Protokolle und Dokumente der Arbeitsgruppe II**

**Protokoll AG II 07.03.2007**

**Protokoll AG II 17.07.2007**

**Protokoll AG II 10.10.2007**

**Protokoll AG II 05.11.2007**

**Protokoll AG II 21.11.2007**

**Protokoll AG II 19.12.2007**

**Protokoll AG II 23.01.2008**

**Protokoll AG II 26.03.2008**

**Vorschlagspapier AG II April 2008**

**Protokoll AG II 18.06.2008**

**Protokoll AG II 27.08.2008**

**Diskussionsbeitrag PS 17.05.2008:**

Stellungnahme eines/r politischen  
Sekretärs/in zum Vorschlagspapier  
der Arbeitsgruppe

## **Protokolle und Dokumente der Arbeitsgruppe III**

**Protokoll AG III 23.03.2007**

**Protokoll AG III 13.04.2007**

**Protokoll AG III 04.05.2007**

**Protokoll AG III 02.07.2007**

**Protokoll AG III 04.10.2007**

**Protokoll AG III 22.10.2007**

**Protokoll AG III 30.11.2007**

**Protokoll AG III 10.12.2007**

**Protokoll AG III 14.01.2008**

**Protokoll AG III 03.03.2008**

**Protokoll AG III 07.04.2008**

**Protokoll AG III 05.05.2008**

**Protokoll AG III 09.06.2008**

**Protokoll AG III 23.07.2008**

**Protokoll AG III 24.08.2008**

## **Protokolle und Dokumente der Arbeitsgruppe IV**

**Protokoll AG IV 28.03.2007**

**Protokoll AG IV 10.05.2007**

**Protokoll AG IV 17.12.2007**

**Protokoll AG IV 07.02.2008**

**Protokoll AG IV 06.05.2008**

**Vorbereitung der Fokusgruppenworkshops 02.01.2008**

**Nutzer/innen-Gutachten 28.01.2008**

## **Experteninterviews mit dem ersten Bevollmächtigten**

<b>Interview 1.BV 10.10.2006:</b>	Zur Situation der Arbeit der Verwaltungsstelle
<b>Interview 1.BV 08.11.2006:</b>	Zur Alltagsarbeit in der Verwaltungsstelle
<b>Interview 1.BV 08.02.2007:</b>	Erwartungen an das Projekt und die erste Dialogkonferenz
<b>Interview 1.BV 10.04.2007:</b>	Perspektiven der Weiterarbeit
<b>Interview 1.BV 15.10.2010:</b>	Rückblick auf die Erfolge des Projekts

## **Experteninterviews mit Betriebsräten**

<b>Interview BR A:</b>	vom 24.11.2006
<b>Interview BR B:</b>	vom 24.11.2006 (Doppelinterview)
<b>Interview BR C:</b>	vom 27.11.2006
<b>Interview BR D:</b>	vom 28.11.2006
<b>Interview BR E:</b>	vom 05.12.2006
<b>Interview BR F:</b>	vom 05.12.2006
<b>Interview BR G:</b>	vom 10.01.2007
<b>Interview BR H:</b>	vom 10.01.2007
<b>Interview BR I:</b>	vom 12.01.2007
<b>Interview BR J:</b>	vom 18.01.2007
<b>Interview BR K:</b>	vom 22.01.2007 (Doppelinterview)
<b>Interview BR L:</b>	vom 22.01.2007
<b>Interview BR M:</b>	vom 25.01.2007
<b>Interview BR N:</b>	vom 25.01.2007
<b>Interview BR O:</b>	vom 30.01.2007

## **Experteninterviews mit Vertrauenskörperleitungen**

<b>Interview VL A:</b>	vom 27.11.2006
<b>Interview VL B:</b>	vom 17.01.2007
<b>Interview VL C:</b>	vom 18.01.2007 (Doppelinterview)
<b>Interview VL D:</b>	vom 05.02.2007

## **Experteninterviews mit ehrenamtlichen Funktionären**

<b>Interview EA A:</b>	vom 15.11.2006
<b>Interview EA B:</b>	vom 11.01.2007
<b>Interview EA C:</b>	vom 17.01.2007
<b>Interview EA D:</b>	vom 23.01.2007 (Doppelinterview)
<b>Interview EA E:</b>	vom 23.01.2007

## **Experteninterviews mit Politischen Sekretären/innen**

**Interview PS A:** vom 26.10.2006

**Interview PS B:** vom 26.10.2006

**Interview PS C:** vom 26.10.2006

**Interview PS D:** vom 12.11.2006

**Interview PS E:** vom 15.11.2006

**Protokoll PS F:** vom 15.11.2006

**Interview PS G:** vom 23.11.2006

**Interview PS H:** vom 17.01.2007

**Interview PS I:** vom 20.01.2007

## **Experteninterviews mit Verwaltungsangestellten**

**Interview VA A:** vom 12.10.2006

**Interview VA B:** vom 12.10.2006

**Interview VA C:** vom 28.11.2006

**Interview VA D:** vom 12.12.2007

# Wissenschaftlicher Lebenslauf

## Berufstätigkeit

**01.2004 – 03.2006**

**Geschäftsführerin der Forschungsstelle Zeitpolitik**  
an der Universität Hamburg, Fakultät  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Tätigkeiten:

Personalplanung und Personalführung, Erstellung von und Kontrolle der Budgetplanung, Drittmittelakquise, Projektplanung, wissenschaftliche Projektbegleitung, Kundenanwerbung und Kundenbetreuung, Öffentlichkeitsarbeit, Präsentationen

**05.2000 – 12.2003**

**Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsstelle Zeitpolitik** an der (ehemaligen) Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik

Projekte:

*Campus am Puls der Zeit*, Zeitpolitisches Projekt der Universität Bremen  
*A time-oriented model for Sustainable Urban Regeneration*, Projekt gefördert innerhalb des 5. Rahmenprogramms der EU  
*Bürger-Service-Center*, Projekt im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung, Stadt Bremen  
*Externe Effekte betrieblicher Arbeitszeitvereinbarungen und zivilgesellschaftliche Ansätze zu ihrer Bewältigung*, Projekt gefördert durch die Deutsche Forschungsgesellschaft (DFG)

Tätigkeiten:

Auswahl von Projekt- und Aktionsräumen unter Durchführung von Bürgerbefragungen; Mitwirkung zur Erstellung projektorientierter Leitvisionen und Zieldimensionen; Projektplanung und Projektumsetzung; Dokumentation und Auswertung; Kommunikation mit den Projektträgern; Vorbereitung, Durchführung und Auswertung beteiligungsorientierter Verfahren (Workshops); Mitwirkung an Mediationsprozessen; Evaluation der Projekte und Mitwirkung an der Erstellung von Forschungsberichten; Vorbereitung von Publikationen, Vorträgen und Literaturrecherchen

## Studium

- 01.2005 – 01.2006**    **Internationaler Masterabschluss** (Note: Sehr gut)  
*Time of the cities and sustainable mobility*  
Soziologie, Zeitpolitik, zeitgeographische Methoden, Methoden der Beteiligung  
Polytechnikum Mailand unter der Leitung von Prof. Dr. Sandra Bonfiglioli
- 10.2005 – 03.2000**    **Soziologiestudium** (Note: Sehr gut) Magistra Artium  
Soziologie Politische Wissenschaft, Erziehungswissenschaft  
Universität Hamburg
- 04.1998 – 02.2000**    **Hochschulstudium** (Note: Sehr gut) Diplom-Sozialwirtin  
Soziologie Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft  
Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg