
2.1 Gewerkschaftliche Interessenvertretung von Angestellten

Angestellte weisen eine lange Tradition der Organisation in Interessenverbänden auf. Bereits seit der Mitte des 19. Jahrhunderts hatten sich Interessenverbände der Angestellten herausgebildet, seinerzeit als beruflich orientierte Selbsthilfe- und Berufspflegeverbände. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts drangen dann, von Lederer (1912) detailliert analysiert, allmählich sozialpolitische Interessen in den Vordergrund der Verbandsziele, bis im Vorfeld des Angestelltenversicherungsgesetzes von 1911 die Angestelltenverbände ein rapides Wachstum verzeichneten. Gewerkschaftliche Interessen spielten in den Verbänden hingegen zunächst kaum eine Rolle. Im Kaiserreich verstanden sich die Verbände größtenteils ausdrücklich nicht als Arbeitsmarktparteien. Dies änderte sich grundlegend in der Weimarer Republik. Dort begannen nach dem Weltkrieg die ideologisch in mehrere Richtungen zersplitterten Angestelltenverbände Kollektivverträge mit den Arbeitgebern auszuhandeln. In diesem Zusammenhang sprachen Lederer und Marschak auch von einer „Vergewerkschaftung“ der Angestelltenverbände (1926). Ein zentrales Kennzeichen der Verbände in der Weimarer Republik war weiterhin ein insgesamt hoher Organisationsgrad unter den Angestellten, der in seinen besten Phasen bis zu 45 % betrug (Fuhrmann und Metzner 1981), jedoch gegen Ende der 1920er Jahre unter den Vorzeichen der Weltwirtschaftskrise auch deutlich abnahm. Die Distanz zu Interessenvertretungen, so kann daraus gefolgert werden, ist kein allgemeines Merkmal des Angestelltenstatus.

In der Nachkriegszeit wandelte sich die Interessenvertretungsstruktur mit der Herausbildung der Einheits- und Industriegewerkschaften auch für die Angestellten. Jedoch blieb die Gewerkschaftskonkurrenz gerade für diese

Beschäftigtengruppe erhalten, denn mit der Deutschen Angestelltengewerkschaft (DAG) bildete sich eine Gewerkschaft heraus, die als branchenübergreifende Standesgewerkschaft nicht dem DGB beitrug und die ihre Organisationsdomäne gezielt auf alle Angestellten in Industrie und Dienstleistungen ausrichtete. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) reagierte darauf mit der Gründung der Gewerkschaft Handel, Banken und Verkehr (HBV) als Einzelgewerkschaft zur Organisation der privaten Dienstleistungen und mit dem Anspruch der Einzelgewerkschaften des Industriesektors, alle Beschäftigten ihrer Branchendomänen zu organisieren.

Die DAG war von Beginn ihrer Gründung an stärker am Erhalt sozialpolitischer Privilegierungen der Angestellten ausgerichtet und weniger konfliktorientiert als die DGB-Gewerkschaften. Mit diesen konkurrierte sie sowohl in den Dienstleistungsbranchen als auch in den Angestelltenbereichen der Industriebranchen. Die DAG hatte ihren Mitgliederschwerpunkt bei den kaufmännischen Angestellten (Fuhrmann und Metzner 1981). Während die Mitgliederzahlen der DAG über weite Phasen der Entwicklung stagnierten, konnten die DGB-Gewerkschaften ihre Mitgliederzahlen bei den Angestellten kontinuierlich erhöhen und zählten Ende der 1970er Jahre mehr als dreimal so viel Angestellte wie die DAG. Die Kluft der Mitgliederentwicklung zwischen der DAG und den DGB-Gewerkschaften war in den Industriebranchen mit ihren höheren Anteilen von technischen Angestellten weit größer als in den privaten Dienstleistungen mit hohen Anteilen kaufmännischer Angestellter, wo die DAG bis in die 1980er Jahre hinein fast so stark war wie die HBV. Allerdings konnten auch die DGB-Gewerkschaften ihrerseits in ihrer Mitgliederentwicklung lediglich mit dem Beschäftigtenwachstum im Angestelltenbereich Schritt halten. Eine Steigerung des Organisationsgrades gelang ihnen nicht. Erst Ende der 1970er Jahre wurde der Höchstwert des Organisationsgrades von 1950 wieder erreicht, der um 16 % – und damit weit unter dem der Arbeiter – lag. In den folgenden Jahrzehnten ging der Organisationsgrad der Angestellten dann wieder zurück, seit den 1990er Jahren ablesbar auch an Rückgängen in den absoluten Mitgliederzahlen.

Die Gewerkschaftskonkurrenz im Angestelltenbereich zwischen der DAG und den DGB-Gewerkschaften endete schließlich mit der Gründung von Verdi und dem Beitritt der DAG. Seitdem gibt es im Organisationsbereich von Verdi keine Angestelltenpolitik mehr, denn es ist „alles unter Dienstleistungsarbeit gedeckelt“ (Experte Verdi). Die Abgrenzung der Organisationsdomänen wurde zwischen den Gewerkschaften vertraglich geregelt.

Die Gewerkschaften Chemie und Metall und Verdi haben einen Vertrag gemacht, einen Geschäftsverteilungsvertrag, in dem drinsteht, dass die alten Kollegen in der Metallindustrie Verdi-Mitglied bleiben können, wir aber in den Betrieben keine neuen Mitglieder werben (Experte Verdi).

Die Rekrutierungsprobleme der Angestellten in den Industriegewerkschaften und den Dienstleistungsgewerkschaften verschärften sich hingegen weiter. Die Angestellten waren und blieben gegenüber den an Zahl abnehmenden Arbeitern weit unterrepräsentiert. In 2001, dem letzten Jahr der getrennten Ausweisung von Arbeitern und Angestellten in der Statistik des DGB, lag die Angestelltenquote unter den Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft bei 61 %, die Angestelltenquote unter den DGB-Mitgliedern hingegen nur bei 36 %.

Nicht zuletzt deshalb wurde dem Organisationsproblem der Angestellten in den Industriegewerkschaften seit Ende der 1980er Jahre erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet (Ende der 1980er Jahre Steinkühler und Bleicher 1988; Urban 1989; für die späten 1990er Jahre Huber 1999). Die Erkenntnis griff Raum, dass die Mitgliederstruktur der Gewerkschaften nicht mit dem Wandel der Beschäftigtenstruktur Schritt hält und die Gewerkschaften deshalb für die Zukunft nicht gut gerüstet sind. Vielmehr dominierten unter den Mitgliedern weiterhin die Arbeiter, obwohl der Anteil der Angestellten unter den Beschäftigten kontinuierlich angestiegen war. In der IG Metall wurde deshalb Ende der 1980er Jahre mit der Initiative „Solidarität 2000“ erstmals unbekanntes Terrain erkundet und der Versuch unternommen, durch eine aktive Angestelltenpolitik die Gewerkschaft an die Veränderungen der Beschäftigtenstruktur anzupassen. Zwar gab es dort, und auch in der IG BCE, zuvor bereits Angestelltenausschüsse, wie übrigens auch für andere „Minderheiten“ unter den Mitgliedern wie Frauen und Jugendliche. Solche Ausschüsse waren zumindest in den großen Industriebetrieben unter den Vertrauensleuten eingerichtet worden, es gab sie auf bezirklicher Ebene, und es gab sie auf der Ebene der Vorstandsverwaltung. Die höher gelagerten Ausschüsse wurden mit Vertretern der jeweils unteren Ebene besetzt. Doch trotz ihrer umfassenden Struktur hatten die Ausschüsse häufig einen formalen Charakter und entwickelten keine neuen Ansätze einer angestelltenorientierten Politik.

2.2 Frühere Initiativen der Angestelltenpolitik

Wegen dieser Probleme versuchte sich die IG Metall als erste Industriegewerkschaft an der Neuausrichtung ihrer Angestelltenpolitik und entwickelte eine erste angestelltenpolitische Initiative (zum Folgenden Fröhlich et al. 1996). Kern dieser für insgesamt fünf Jahre geplanten Initiative war die Aktivierung der Angestelltenpolitik in insgesamt 18 ausgewählten Verwaltungsstellen der Gewerkschaft, unter denen in vier Verwaltungsstellen befristet jeweils eine Stellen für Projektssekretäre eingerichtet wurde. Teilweise von oben bestimmt, teilweise von unten gefordert, zeichneten sich die teilnehmenden Verwaltungsstellen jeweils durch

einen überdurchschnittlich hohen Angestelltenanteil in den Betrieben ihres Organisationsbereichs aus. Insbesondere die vier neu eingestellten Projektsekretäre sollten neue Angestelltenprojekte in den Verwaltungsstellen entwickeln, wobei sie sich zumeist auf einzelne oder wenige Zielbetriebe beschränkten. Zentrales Merkmal der neuen Ansätze sollte die Entwicklung einer Teilorientierung sein, die Industrieangestellte mehr als zuvor aktiv in die Interessenvertretungsarbeit einbindet, sei es durch neue Formen einer kompetenten Ansprache, sei es durch bessere Information oder sei es durch die gemeinsame Entwicklung von Themen und Projekten. Es sollten Vorzeigefälle und neue Prozesse etabliert werden, die Breitenwirkung entfalten und auf die Organisation insgesamt ausstrahlen konnten. Für die anderen an der Initiative beteiligten Verwaltungsstellen wurden keine gesonderten Aufgaben definiert. Es wurde ein Projektbeirat auf Vorstandsebene eingerichtet, der die lokalen Projekte bündeln und begleiten sollte. Die Initiative war zudem als Verbundprojekt geplant. Damit war gemeint, dass Angestelltenpolitik als Querschnittsaufgabe durch die anderen Abteilungen der Organisation wie die Betriebs- oder Tarifpolitik begleitet und unterstützt werden sollte. Das Projekt wurde vom seinerzeitigen Vorsitzenden Franz Steinkühler initiiert und sollte zu einem grundlegenden Wandel der Organisation führen.

Eine wichtige Erkenntnis der betrieblichen Projekte bestand darin, dass ihr Erfolg mit der Unterstützung der Betriebsräte stand und fiel. Ohne ihre Unterstützung waren sie aussichtslos, mit ihrer Unterstützung und der Integration in die Betriebsratsarbeit konnten durchaus einige Erfolge erzielt werden, beispielsweise bei der Initiierung gemeinsamer Projektgruppen zu arbeitsbezogenen Themen, der Öffnung von Vertrauensleutesitzungen für „einfache“ Angestellte oder auch in tariflichen Auseinandersetzungen, für die Angestellte mobilisiert wurden. Dabei kam es teilweise zu deutlichen Mitgliedereffekten. Die Unterstützung durch die Betriebsräte wiederum hing entscheidend vom Angestelltenanteil unter den Mitgliedern der Betriebsratsgremien ab. Aktive Betriebsräte waren solche, in denen Angestellte eine Mehrheit hatten oder Betriebsräte in reinen Angestelltenbetrieben. In Betriebsräten mit höheren Anteilen gewerblicher Beschäftigter konnten sich keine Initiativen durchsetzen.

Insgesamt aber entfaltete die Initiative nicht die erhofften Wirkungen. Trotz der Rückendeckung durch den Vorgesetzten und der ausgefeilten Organisation strahlten die Vorzeigefälle nicht in die Organisation der IG Metall aus. Überhaupt blieben angestelltenpolitische Aktivitäten weitgehend auf die vier Verwaltungsstellen mit eigenen SekretärInnen begrenzt, und auch diese waren nur sehr bedingt erfolgreich. Nach Ablauf der fünf Jahre endete die Initiative, ohne in der Organisation nachhaltige Spuren hinterlassen zu haben. Weder wurde Angestelltenpolitik zu einer

Querschnittsaufgabe noch zu einem Bestandteil der alltäglichen Gewerkschaftspolitik in den Verwaltungsstellen.

Für das Scheitern des Projekts lassen sich viele Gründe benennen (Fröhlich et al. 1996): die unklare Zielsetzung, die neben dem Organisationswandel keine konkreten operativen Ziele benannte und insbesondere Ziele der Mitgliederengewinnung nicht explizierte; dadurch bedingt ein fehlendes Controlling der Aktivitäten; Widerstände anderer Vorstandsabteilungen gegen die Aufwertung des bis dahin zweitrangigen Angestelltenbereichs; die im Projektverlauf abnehmende Rückendeckung durch die Gewerkschaftsführung; die fehlende Einbindung der Bezirke als Vermittler zu den Verwaltungsstellen; die geringe Bereitschaft auch der eingebundenen Verwaltungsstellen zu neuen Initiativen; die Überlastung der ProjektssekretärInnen durch alltägliche Verwaltungsstellenarbeit, von der sie nicht befreit wurden; und schließlich der bereits erwähnte Widerstand in den gewerblich dominierten Betriebsratsgremien.

Gegen Ende der Laufzeit der Initiative kam zudem die deutsche Wiedervereinigung hinzu. Sie hatte zwei zumindest indirekte Auswirkungen auf die Initiative. Zum einen wurden danach Ressourcen in den Aufbau der Vertretungsstrukturen in Ostdeutschland gelenkt, die deshalb nicht mehr für neue organisationspolitische Initiativen zur Verfügung standen. Und zum anderen schienen mit der Wiedervereinigung die größten Sorgen über die Mitgliederentwicklung zunächst erledigt, erlebte die IG Metall doch einen enormen Mitgliederzuwachs nach der Wiedervereinigung von etwa 1,5 Mio. Mitgliedern. Nicht zuletzt deswegen wählten sich die Industriegewerkschaften nach wie vor tariflich voll handlungsfähig, und ihre Stammklientel der gewerblichen Beschäftigten schien eine, wenn auch an Bedeutung abnehmende, so doch relativ stabile Organisationsmacht zu garantieren. Dies galt in der IG Metall mindestens für die großen Automobilbetriebe mit ihren hohen Organisationsgraden, die seit langem die organisationspolitischen Kernbereiche der Gewerkschaft waren. Und in der IG BCE spielten diese Rolle die ChemiefacharbeiterInnen und LaborantInnen in den großen Chemiebetrieben.

Doch bereits Mitte der 1990er Jahre zeichnete sich mit dem Wachstum der IT-Dienstleistungen und dem Boom der „New Economy“ eine weitere strukturelle Veränderung ab, die von der IG Metall und anderen Gewerkschaften als zentrale neue Herausforderung gedeutet wurde. In der IG Metall wurde die neue Branche als Teil der eigenen Organisationsdomäne interpretiert und das Ziel ausgegeben, die führende Gewerkschaft in dieser Branche zu werden. Dafür sprachen aus Sicht der Gewerkschaft zumindest drei gute Gründe. Erstens hatte sie in der Vergangenheit bereits die Zuständigkeit für die großen Unternehmen der Hardwareproduktion wie IBM, mit denen sie Tarifverträge abschloss.

Diese Unternehmen aber verlagerten ihre Geschäftsfelder zunehmend auf die Softwareproduktion und -dienstleistungen. Die IG Metall war deshalb bestrebt, ihre alte Tarif- und Organisationszuständigkeit trotz dieser Verschiebungen zu erhalten. Zweitens hatten wichtige Unternehmen der neuen Branche ihre Ursprünge in der „Old Economy“, denn sie waren Ausgründungen oder Ausgliederungen der IT-Abteilungen industrieller Großunternehmen. Mit diesen Ausgründungen entstand das Problem der Weitergeltung der Tarifverträge und der tariflichen Zuständigkeiten, denn das erklärte Ziel vieler dieser Ausgründungen bestand darin, die Tarifbindung für die neuen Gesellschaften abzustreifen. Drittens schließlich war – nicht zuletzt wegen dieser Entwicklungen – zu erwarten, dass die klassischen Industriebranchen in der Organisationsdomäne der IG Metall in Zukunft schrumpfen würden und dass sich das Beschäftigungswachstum vor allem in den industrienahen Dienstleistungen vollziehen würde (so Schmidt 2000). Wollte die Gewerkschaft also nicht zusammen mit der Old Economy langfristig an Bedeutung abnehmen, schien kein Weg daran vorbeizuführen, in den wachsenden Dienstleistungen – und vor allem dem boomenden IT-Sektor – Fuß zu fassen.

So folgerichtig die Analyse schien, so schwierig erwies sich das Vorhaben in der Praxis. Denn zum einen gab es in der Branche – und gibt es bis heute – keinen Arbeitgeberverband, der legitimiert und willens gewesen wäre, Tarifverträge mit einer Gewerkschaft abzuschließen. Die IG Metall war deshalb darauf angewiesen, mit den einzelnen Unternehmen Haustarifverträge oder Tarifverträge, mit denen die Unternehmen die Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie anerkennen, auszuhandeln. Zugleich aber wiesen die Unternehmen der Branche eine ganz andere Beschäftigungsstruktur auf als die der Gewerkschaft vertrauten Unternehmen der Old Economy, dominierten hier doch hoch qualifizierte Softwareingenieure, die darüber hinaus zumeist hohe Einkommen hatten und denen üblicherweise eine große Autonomie in der Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeit zugestanden wurde. In der sozialwissenschaftlichen Literatur wurden diese Beschäftigten zu einem neuen Arbeitnehmertypus wie dem „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß und Pongratz 1998) stilisiert, doch bestanden zugleich ziemlich starke Parallelen zu den Arbeitsbedingungen für Hochqualifizierte in den alten Industriebranchen. Ein zentraler Unterschied lag jedoch darin, dass den neuen Hochqualifizierten der New Economy kollektivvertragliche Regulierungen und Interessenvertretungen weit weniger bekannt oder nah waren als den mit den Basisinstitutionen der Arbeitsbeziehungen gut vertrauten Beschäftigten der Industrieunternehmen.

Die IG Metall versuchte dann ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre durch erfolgreiche Tarifverträge Organisationsanreize für die Beschäftigten in der Branche zu schaffen. Tatsächlich konnte die IG Metall viel beachtete tarifpolitische Erfolge in einzelnen Unternehmen aufweisen und sich als Gewerkschaft

mit dem größten Organisationsbereich in der Branche etablieren (Peters 2000). Dazu zählen unter anderem die Tarifverträge bei Compaq und Debis, die zugleich neuartige und innovative Regelungselemente enthielten. Bei Compaq wurden die Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie anerkannt, jedoch um unternehmensbezogene Sonderregelungen ergänzt zu Qualifikationsansprüchen, zu Zielvereinbarungen als Grundlage des Leistungsentgelts und zur Vergütung von Arbeitszeiten über die 35-h-Woche hinaus (Brunkhorst 2000). Der Tarifvertrag für die ehemalige Daimler-Ausgliederung Debis, der ebenfalls neuartige Regelungen zu Arbeitszeiten, Entgeltstrukturen und Qualifizierung enthielt, sollte zugleich für andere Unternehmen als „Tarifgemeinschaft der Dienstleistungsunternehmen“ geöffnet werden (Stamm und Schild 2000) und in die Funktion eines Branchetarifvertrages hineinwachsen (Schiller und Sendfeld 2000).

Allerdings brachten die Tarifverträge alleine nicht die erhofften Mitgliedererfolge. Für die Gewerkschaft blieb deshalb die Frage virulent, mit welchen Themen und auf welche Weise sie die hoch qualifizierten Beschäftigten wirkungsvoll ansprechen konnte. Hier spielten Erfahrungen eine wichtige Rolle, die Betriebsräte bei IBM im Umgang mit überlangen Arbeitszeiten gemacht haben. Auf Grundlage dieser Erfahrungen wurde das Konzept der „indirekten Steuerung“ (Glißmann und Peters 2001) als neuer Herrschaftsform in den Unternehmen entwickelt, die darauf beruht, die Beschäftigten möglichst unmittelbar mit Markt- und Wettbewerbsbedingungen ihrer Einheiten zu konfrontieren und sie unternehmerische Probleme autonom lösen zu lassen. Weil die Rahmenbedingungen durch Budgets oder Zielkennziffern wesentlich von den Unternehmen selber gestaltet werden, können sie die Beschäftigten indirekt so steuern, dass sie aus eigenem Antrieb mehr zu leisten und länger zu arbeiten bereit sind. Auf dieses Konzept gründeten sich wiederum zwei praktische Herangehensweisen für die Betriebsräte und die Gewerkschaft. Beispielgebend für die erste Herangehensweise war die Kampagne der IBM-Betriebsräte „Meine Zeit ist mein Leben“, die vor allem darauf setzte, den Beschäftigten über das Intranet eine anonyme Kommunikationsplattform anzubieten, auf der sie ihre Arbeits- und Belastungserfahrungen kommunizieren konnten. Die zweite Herangehensweise bestand darin, die Autonomieversprechen der indirekten Steuerung ernst zu nehmen und aktiv für die Beschäftigten einzufordern (Wagner 2000). Dazu wiederum sollten die oben angesprochenen Tarifverträge beispielgebend sein, die auf neue Weise Qualifikationsansprüche oder Arbeitszeitregelungen mit breiten individuellen Gestaltungsmöglichkeiten definierten. Beide Herangehensweisen sind dann in die Initiative „Arbeiten ohne Ende“ eingeflossen, die von der Gewerkschaft auch in einzelnen klassischen Industriebetrieben umzusetzen versucht wurde und unter deren Vorzeichen sich ganz unterschiedliche Praktiken versammelt haben wie die

betriebliche Reflexion, die Einführung neuer Arbeitszeitregelungen oder auch die Verbindung zur Demografiepolitik (IG Metall 2006).

Trotz der vielfältigen tarifvertraglichen und betriebspolitischen Innovationen aber blieb der erhoffte organisationspolitische Erfolg dieser Initiativen für die Gewerkschaft aus. So wurde das Branchenfenster des Debis-Tarifvertrags von anderen Unternehmen nicht geöffnet. Auch kam es nicht zu Spill-Over-Effekten zwischen Tarifbindung und Organisierung, denn eine Steigerung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades gelang in den Unternehmen kaum. Dies galt schließlich auch für die betriebspolitischen Kampagnen zu Arbeitszeit und Leistung wie im Fall IBM, die zwar zu Beteiligung und Reflexion führten, nicht aber zum Gewerkschaftseintritt. Mit Blick auf die IT-Unternehmen stellte sich für die Gewerkschaft deshalb zunehmend die Frage, warum sie auf längere Sicht Ressourcen *„in einen Bereich stecken sollte, in dem wir kaum Mitglieder haben. Angestelltenpolitik lief fast nur noch als IT-Politik“* (ExpertIn Vorstand IG Metall). Und schließlich blieb auch die Ausweitung der Initiative auf die Industrieunternehmen auf Einzelfälle beschränkt, in denen sich zudem sehr betriebsspezifische Handlungsmuster entwickelten, die kaum verallgemeinerbar waren.

Zudem wurden in den klassischen Organisationsbereichen der Gewerkschaft die Probleme nicht kleiner. In den späten 1990er und in den ersten Jahren des neuen Jahrzehnts mehrten sich vielmehr die Anzeichen, dass sich die Erosion der gewerkschaftlichen Organisationsmacht auch im traditionellen Industriesektor beschleunigt (Huber 1999). Verantwortlich dafür waren die neuen Formen der Restrukturierung, die sich in vielen Unternehmen der Industriebranchen unter den Vorzeichen von marktorientierten Kontrollformen, Globalisierung und Finanzialisierung ausbreiteten (Dörre 2002; Kädtler 2006). Dazu gehörten die zunehmende Verlagerung von Produktionsaktivitäten in Länder mit niedrigeren Lohnkosten ebenso wie die Ausgliederung von Unternehmensbereichen durch Verkauf oder Gründung neuer Gesellschaften oder die Auslagerung von Tätigkeiten an externe Unternehmen mit dem Ziel der Kostensenkung durch Nutzung günstigerer Tarifverträge und schließlich auch die Ausweitung prekärer Beschäftigungsformen wie der Leiharbeit in der Produktion.

Alle diese Entwicklungen führten nicht nur im Organisationsbereich der IG Metall, sondern auch dem der IG BCE dazu, dass die Beschäftigung in den Produktionsbereichen ausgedünnt und zudem einem verstärkten Rationalisierungsdruck unterworfen wurde. Dies ist der Hintergrund für die Ausbreitung von Tarifabweichungen in beiden Industriebranchen (Haipeter 2009, 2010). Hier mussten die Industriegewerkschaften die Erfahrung machen, dass sie, mit oder ohne ihr Zutun, bei drohendem Beschäftigungsabbau auch in organisationsstarken Betrieben materielle Konzessionen verhandeln mussten mit dem Ziel,

Beschäftigung zu sichern. Zudem entstanden zunehmend Betriebe mit hohen Anteilen hoch qualifizierter Beschäftigter in der Telekommunikation, der Softwareindustrie oder den Ingenieursdienstleitungen, die teilweise nicht tarifgebunden waren, keine institutionalisierten Interessenvertretungen aufwiesen und auch keine nennenswerte Gewerkschaftsmitgliedschaft verzeichneten (zur IT-Industrie siehe Boes und Baukrowitz 2004).

Damit überkreuzten sich drei für die Industriegewerkschaften brisante Entwicklungen: erstens die Gefährdung der Kampfkraft im Zentrum ihrer Organisationsmacht, zweitens das Wachstum organisationsschwacher Bereiche in den klassischen Industriebetrieben sowie drittens die Entstehung neuer Betriebe ohne gewerkschaftliche Interessenvertretungsstrukturen. Auf diese Entwicklungen reagierten die beiden Industriegewerkschaften mit ähnlichen, im Detail aber auch unterschiedlichen neuen Ansätzen einer Angestelltenpolitik, deren Ziel die gewerkschaftliche Aktivierung, Organisation und Mobilisierung von Angestellten ist und die, freilich auf unterschiedliche Weise, als Ausdruck und wichtiges Element einer Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung betrachtet werden können.

2.3 Neue Ansätze der Angestelltenpolitik in der IG Metall

2.3.1 Angestelltenpolitik und die Neuausrichtung der Tarif-, Betriebs- und Organisationspolitik

In der IG Metall ist die Neuausrichtung der Angestelltenpolitik Teil einer umfassenderen Reform sowohl der Organisation als auch ihrer betriebs-, tarif- und organisationspolitischen Zielsetzungen. Hierin liegt ein wesentlicher Unterschied zu den eher isolierten angestelltenpolitischen Initiativen der späten 1980er Jahre oder der IT-Strategie zur Jahrtausendwende. Diese Entwicklung begann Mitte des letzten Jahrzehnts in der Auseinandersetzung mit den Problemen der Tarifabweichung (Haipeter 2009). Tarifabweichungen waren 2004 zwar im Pforzheimer Tarifabkommen zwischen den Tarifvertragsparteien geregelt worden, doch war die Gewerkschaft im Anschluss daran mit einer starken Abweichungsdynamik konfrontiert, die wichtige Tarifnormen wie die Länge der Arbeitszeiten auszuhöheln drohte und die zugleich auch das Problem der gewerkschaftlichen Kontrolle über die Aushandlung betriebsbezogener Tarifabweichungen nach sich zog. In dieser Situation entwickelte die Gewerkschaft Leitlinien für einen neuen Umgang mit Tarifabweichungen, die neben organisationsinternen Kontrollmaßnahmen

auch die Beteiligung der Gewerkschaftsmitglieder an den Tarifaueinandersetzungen durch Mitgliederentscheidungen und Teilnahme an Verhandlungskommissionen vorsahen. Diese Leitlinien setzten sich nicht nur in den Betrieben durch, sie erwiesen sich auch als äußerst wirksam für die Steigerung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht. In vielen Fällen konnten auf diese Weise Mitgliederzuwächse erzielt werden, und dies auch in Betrieben mit hohen Angestelltenanteilen (Haipeter 2010).

Parallel dazu wurde in der IG Metall eine neue betriebspolitische Strategie der Aktivierung der Betriebsräte entwickelt. Die Handlungs- und Verhandlungskompetenz der Betriebsräte sollte durch gezielte Unterstützungsmaßnahmen wie Seminare, Betriebsrätenetzwerke und externe Beratungen gesteigert werden. Dies geschah insbesondere mit dem Ziel, Betriebsräte zu befähigen, in Auseinandersetzungen um Unternehmens-, Standort- und Beschäftigungskonzepte zu treten und kompetente Gegenstrategien zu Ver- und Auslagerungen entwickeln zu können. Auch hierbei erwies sich die Beteiligung der Beschäftigten als zentrale Ressource, und zwar in diesem Fall die Beteiligung als Experten ihrer Arbeit und ihrer Betriebe. Insbesondere bei der Entwicklung eigener strategischer Innovations- und Unternehmenskonzepte traten Angestellte als Kompetenzressourcen in das Blickfeld der Interessenvertretungen (Haipeter et al. 2011).

Richteten sich diese Maßnahmen auf die Aktivierung der Konflikt- und Handlungsfähigkeit bestehender Interessenvertretungen, so zielte die Einführung der Organizing-Strategie auf Betriebe, in denen es weder Mitglieder noch Interessenvertretungen oder Tarifbindung gibt. Ziel des Organizing ist die Mitgliedergewinnung und die Einrichtung institutionalisierter Interessenvertretungsstrukturen. Dazu wurde ein neues Ressort in der Gewerkschaft gegründet, eine Ausbildung für Organizer eingerichtet und ein Konzept des Organizing entwickelt, das auf der Identifizierung von Betrieben, der Skandalisierung von Themen sowie der Aktivierung und Beteiligung von Beschäftigten beruht (Niemann-Findeisen et al. 2014). Das bislang größte Organizing-Projekt der IG Metall wurde im Windanlagenbau mit durchaus positiven Ergebnissen durchgeführt (Thünken 2014).

Strategien wie das Organizing, die Organisierung lokaler Tarifkonflikte um Tarifabweichungen oder auch die Aktivierung von Betriebsräten stellen neue Anforderungen an die Gewerkschaftsorganisation, vor allem mit Blick auf die Koordinierung, Unterstützung und Betreuung der Betriebe durch die lokalen Verwaltungsstellen. Hierin lag der Antrieb für die umfassende Organisationsreform, die seit 2007 in der Gewerkschaft entwickelt und umgesetzt wurde. Das zentrale Ziel der Reform war die Umschichtung von Ressourcen zugunsten der Verwaltungsstellen (Wetzel 2012). In der zentralen Vorstandsverwaltung wurden etwa 100 Stellen sozialverträglich abgebaut. Die auf diese Weise freigewordenen

finanziellen Mittel wurden in einem Investitionsfonds gebündelt, der für lokale Projekte zur Erschließung neuer Mitglieder genutzt werden kann. In diesem Rahmen können Verwaltungsstellen Ressourcen in Form von befristeten Projektstellen für GewerkschaftssekretärInnen beim Vorstand beantragen. Bislang sind auf diese Weise insgesamt rund 100 neue Stellen in den Verwaltungsstellen geschaffen worden (Wetzel 2014). Dazu zählen auch Projekte, die sich auf Angestellte beziehen und die Erschließung dieser Beschäftigtengruppe zum Ziel haben. Darauf wird noch eingegangen.

2.3.2 Angestelltenpolitik im Vorstand

Aber auch die Angestelltenpolitik selber wurde neu in der Organisation verankert. Ab 2007 wurde das Ressort „IT, Angestellte und Studierende“ geschaffen (Tornau 2009). Zusammen mit dem Ressort „Frauen und Gleichstellungspolitik“ bildet es seit 2009 einen Funktionsbereich, der auf Vorstandsebene verankert wurde. Der Bereich definiert Zielgruppen für die mitgliederorientierte Gewerkschaftsarbeit. Und die Angestellten nehmen darunter als zahlenmäßig große Beschäftigtengruppe einen zentralen Platz ein.

Hinzu kommt das Mitgliederpotenzial, das wir bei den Angestellten haben. Mitgliederwerbung wird als Ziel der Gewerkschaftspolitik ja immer wichtiger. Verwaltungsstellen und Bezirke werden laufend kontrolliert und verfolgen Ziele der Mitgliederentwicklung. Und dabei stoßen sie dann ganz automatisch auf die Angestellten. Klar ist: je größer der Angestelltenanteil in den Betrieben, desto drängender ist das Problem. Ohne die Angestellten droht die Gewerkschaft ihren Anspruch zu verlieren, einheitliche Interessenvertretung der Beschäftigten zu sein und Interessen auch in den Betrieben durchsetzen zu können (Expertin Vorstand IG Metall).

Im Ressort IT und Angestellte werden vier Bereiche unterschieden, die Bereiche IT, Studierende, Engineering und Kaufleute. Jeder Bereich wird von einer Sekretärin/einem Sekretär in der Vorstandsverwaltung betreut. Das Ziel der Aktivitäten besteht jeweils darin, die Zielgruppen als zentrales Element in den verschiedenen Politikfeldern der Organisation zu verankern, sei es in der Tarif-, der Betriebs- oder der Organisationspolitik, und sie dadurch zu verallgemeinern und zu veralltäglichen.

Wenn uns das gelänge, bräuchten wir die Zielgruppenfunktion nicht mehr. Dann wäre Angestelltenpolitik zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Das wäre das große Ziel (Expertin Vorstand IG Metall).

In der IG Metall haben sich zielgerichtete und befristete Kampagnen als Aktionsform der Mitgliederpolitik weitgehend durchgesetzt (dazu auch Haipeter et al. 2011). Auch im Angestelltenressort werden die Aktivitäten in Form von Kampagnen organisiert. Dazu zählt nicht zuletzt die Engineering-Kampagne, die für die Zielgruppe der Ingenieure und sonstigen technischen Angestellten entwickelt wurde. Im Zentrum dieser Kampagne steht die jährliche Engineering-Tagung, zu der Verwaltungsstellen und Betriebe Interessenten entsenden können. Auf der Tagung werden vielfältige Themen aus der Arbeitswelt der Ingenieure von neueren technologischen Entwicklungen bis hin zum mobilen Arbeiten thematisiert und von Experten aus Wissenschaft, Gewerkschaft oder Betrieb vorgestellt. Die Tagungen sind überaus gut besucht und spielen nach Aussage der befragten Expertin auch unmittelbare Mitgliedereffekte ein. Sie werden von betriebsbezogenen Kampagnen auf der Ebene einzelner Verwaltungsstellen begleitet.

Die wird sehr stark nachgefragt. Da haben wir nicht das Problem, die Plätze zu füllen, sondern da müssen wir die Teilnehmerzahlen kontingentieren. Das ist sehr erfolgreich. Wir haben einen aktiven Betreuer z. B., der hat zwei Leute aus dem Betrieb da hingeschickt, und die sind dann auch gleich in die IG Metall eingetreten. Inzwischen haben wir das auch für ITler geöffnet, die nehmen das auch stark wahr (Expertin Vorstand IG Metall).

Für die kaufmännischen Angestellten stellt sich die Lage schwieriger dar. In dieser Beschäftigtengruppe ist der Organisationsgrad niedriger als bei den technischen Angestellten, deshalb hat die Gewerkschaft eine größere Distanz zu überbrücken, und es entstand die Frage, mit welchen Initiativen sie ihre Kampagnen starten sollte. Eine Umfrage bot sich wegen der Aussicht auf einen geringen Rücklauf nicht an, und so wurde entschieden, mit einem Info-Dienst zum Thema „Arbeit im Büro“ zu starten. Darauf folgten dann Info-Blätter mit den Themen Weiterbildung, Vereinbarkeit und Entgeltgerechtigkeit. Diese wurden jeweils der Metallzeitung beigelegt und auf diese Weise verteilt.

Der Erfolg war groß. Die wurden aus den Betrieben stark nachgefragt. Wir haben insgesamt 12.000 Exemplare nachgeliefert, in über 300 Betriebe, aus denen die Betriebsräte angefragt haben. Die haben gesagt toll, jetzt haben wir endlich etwas in der Hand für die Angestellten. Da gab es offensichtlich eine große Lücke, die wir damit füllen konnten (Expertin Vorstand IG Metall).

Inzwischen wurde auch eine Betriebsrätebefragung durchgeführt und zusammen mit dem Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz die Kampagne „Gute Arbeit im Büro“ entwickelt, die vor allem auf Infoflyern zu Arbeitsbedingungen

und arbeitsrechtlichen Regelungen beruht. Die Kampagnen werden nicht unmittelbar in die Betriebe getragen, sondern produzieren zunächst ein Angebot für die Verwaltungsstellen. Dazu spricht die zuständige Betreuerin/der zuständige Betreuer der Zielgruppen die Verwaltungsstellen an oder erhält umgekehrt auch Nachfragen von den Verwaltungsstellen. Dann werden Betriebe identifiziert, auf die das jeweilige Projekt oder die Kampagne passen könnte, weil sie dort auf eine virulente Problemstellung treffen oder weil die Betriebsräte daran Interesse signalisieren.

Das macht Sinn und ist auch völlig legitim, denn wir wollen ja auch, dass wir mit unseren Initiativen einen Erfolg erzielen können. Wenn die Betriebsräte daran kein Interesse haben, ist das kaum zu schaffen. Die Verwaltungsstelle kennt ihre Betriebe ja auch schließlich am besten. Wir werden dann als Experten eingeladen. Teilweise wenden sich die Betriebe auch direkt an uns. Den einen Weg gibt es nicht. Die Kommunikation verläuft vielgestaltig (Expertin Vorstand IG Metall).

Die angestelltenpolitischen Aktivitäten der Verwaltungsstellen hängen wiederum davon ab, welche Bedeutung die Beschäftigtengruppe der Industrieangestellten in den Betrieben hat oder besser: welche Bedeutung ihr beigemessen wird und welche Ressourcen die Verwaltungsstellen dafür einsetzen können. Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass angestelltenpolitische Initiativen hinter das Tagesgeschäft aus Betreuung und Beratung der Betriebsräte oder auch der Koordinierung von Tarifabweichungen zurückgestellt werden.

In manchen Verwaltungsstellen spielen die Angestellten eine große, in anderen aufgrund geringerer Beschäftigtenzahlen eine kleinere Rolle. Die Politik der Verwaltungsstellen ist vielfältig, und sie hängt entscheidend von den Ressourcen und der Beschäftigtenstruktur ab (Expertin Vorstand IG Metall).

2.3.3 Angestelltenprojekte in den Verwaltungsstellen

Allerdings hat, wie bereits ausgeführt, die Organisationsreform der Gewerkschaft mit der Verkleinerung der Vorstandsverwaltung dafür auch Ressourcen freigesetzt. Denn der Investitionsfonds der Gewerkschaft kann auch für angestelltenpolitische Initiativen der Verwaltungsstellen genutzt werden. Die Verwaltungsstellen können demnach Ressourcen in Form von befristeten ProjektsekretärInnen beim Vorstand beantragen.

Die Verwaltungsstellen können sich beim Vorstand in Form eines Projektantrages bewerben und eine Projektstelle beantragen. Ein dafür eingerichteter Ausschuss entscheidet dann über den Antrag und genehmigt die Stelle oder auch nicht. Die Stellen sind auf drei Jahre angelegt (ProjektsekretärIn IG Metall Verwaltungsstelle 2).

Diese Angestelltenprojekte wiederum können verschiedene Schwerpunkte haben, je nachdem, welche betrieblichen Problemlagen in den Verwaltungsstellen als vorherrschend von der Gewerkschaft wahrgenommen werden. Sie können sich ausdrücklich auf Ingenieure beziehen, sie können die Organisation in reinen Angestelltenbetrieben zum Gegenstand haben oder sie können sich auf Angestelltenpolitik in Industriebetrieben mit Produktionsbereichen konzentrieren, in denen die gewerkschaftliche Organisationsmacht unter dem Eindruck wachsender Beschäftigungsanteile der Angestellten langsam erodiert. Jede dieser Konstellationen hält nach Aussage einer Projektsekretärin eigene An- und Herausforderungen für die Angestelltenpolitik bereit. Einen wichtigen Unterschied machen auch die Krisenerfahrungen der Beschäftigten.

Und es gibt eben Betriebe, in denen sind ausschließlich Angestellte. Da sind auch die Betriebsräte Angestellte, sie kennen die Angestellten und ihre Arbeit und auch ihre Vorbehalte und wissen damit umzugehen. Und es gibt die Produktionsbetriebe mit zumeist wachsenden Angestelltenanteilen. Und hier haben wir zwei Welten. Und die eine Welt hat die Macht und will sie nicht aus den Händen geben. Wegen dieser Unterschiede gibt es auch keine einheitlichen Lösungen (ProjektsekretärIn IG Metall Verwaltungsstelle 1).

Die Verwaltungsstellen nutzen die Möglichkeit der Ressourcenaufstockung für die Angestelltenpolitik über den Investitionsfonds der Gewerkschaft. Alleine für den Bezirk Bayern wurde die Angabe gemacht, dass derzeit 33 GewerkschaftssekretärInnen temporäre Angestelltenprojekte durchführen; freilich weist demnach Bayern die höchste Quote von Angestelltenprojekten unter den Bezirken auf. In jedem Fall ist damit aber die durch die zusätzlichen Ressourcen eröffnete Breitenwirkung ungleich größer als noch bei der Angestellteninitiative der späten 1980er Jahre. Anders als damals hat sich zwischen den einzelnen Projekten und ihren SekretärInnen des Bezirks auch ein Netzwerk regelmäßigen Austauschs entwickelt; die ProjektskretärInnen des Bezirks treffen sich einmal jährlich und tauschen Erfahrungen und Ideen aus. Daneben gibt es informelle und kleiner gestrickte Netzwerke. Diese horizontale Vernetzung wird als überaus wichtig erachtet.

Die Vernetzung ist echt wichtig. Ich habe beispielsweise einen Flyer entwickelt mit einer Projektgruppe hier, der sollte für Angestellte vor Betriebsratswahlen ausgeteilt werden. Den habe ich dann in einem Druckbetrieb hier drucken lassen. Das hätte

bei weitem das Budget unserer Verwaltungsstelle überstiegen. Wir konnten das aber für den ganzen Bezirk machen lassen, da wurde es dann ökonomisch sinnvoll. Der Flyer ist übrigens ein Renner (ProjektsekretärIn IG Metall Verwaltungsstelle 2).

Zusätzlich zu der horizontalen Vernetzung wird von der Vorstandsverwaltung die vertikale Vernetzung der Projekte unterstützt. Dies geschieht zum einen über Materialien wie Informationsmaterial oder Broschüren, die dort erarbeitet werden und die vor Ort eingesetzt werden können, und zum anderen über Angestelltenforen, also bundesweiten Treffen der ProjektsekretärInnen, die zweimal im Jahr für die Hauptamtlichen organisiert werden und auf denen nicht zuletzt Beispiele einer guten Praxis für erfolgreiche Angestelltenarbeit vorgestellt werden.

Neben dem Umfang der zur Verfügung gestellten Ressourcen ist der vielleicht zentrale Unterschied der Angestelltenprojekte im Vergleich zu früheren Initiativen das regelmäßige Controlling der einzelnen Projekte auf Vorstandsebene. Die eindeutig wichtigste Kennziffer zur Bewertung der Projekte ist die Mitgliederentwicklung. Es gilt die Faustregel, dass pro Projekt und Jahr etwa 300 Neueintritte in die Gewerkschaft erwartet werden. Diese Zielsetzung wird im Einzelfall als überaus ambitioniert eingeschätzt, und teilweise wird auch bemängelt, dass sich damit nicht alle Erfolge wie z. B. der Aufbau von Interessenvertretungsstrukturen in den Betrieben messen lassen. Zugleich wird aber auch darauf verwiesen, dass damit drei wichtige Weichenstellungen verbunden sind: nämlich erstens die Projekte auf ihre Wirkungen abzuklopfen und auf diese Weise Vorgehensweisen auch bewerten zu können; zweitens die Mitgliederorientierung als zentrales Element der Projekte sicherstellen zu können; und drittens die Projekte in der Organisation hoch aufzuhängen und ihnen damit auch eine hohe symbolische Wertigkeit zu geben. Die ProjektsekretärInnen müssen nämlich zusammen mit den Bevollmächtigten ihrer Verwaltungsstellen nach Frankfurt reisen und ihre Projekte und Projektergebnisse einer Bewertungskommission, zu der auch der Vorsitzende gehört, vorstellen.

Das Ziel, das wir gesetzt haben vor dem Vorstand, ist 300 Mitglieder pro Projekt und Jahr. Dafür stehen wir gegenüber dem Vorstand gerade. Das kann man sehen wie man will; es ist aber auch wichtig, dass die Sache an Ziele gekoppelt wird und nicht Sachen ohne Wirkung gemacht werden. Die IG Metall ist eine Mitgliederorganisation, und es gibt sie, weil sie Mitglieder hat (Bevollmächtigter IG Metall Verwaltungsstelle 2).

Die Erfahrungen der bisherigen angestelltenpolitischen Praxis, von denen die ProjektsekretärInnen berichten, lassen sich recht mühelos auf einen Nenner bringen: Erfolge sind erkennbar, der Fortschritt verläuft aber langsam und fragil.

Dafür werden vor allem zwei Gründe ausgemacht. Der erste Grund liegt auf Seiten der Angestellten als Beschäftigtengruppe. Sie sind nach Einschätzung der SekretärInnen anspruchsvoller als die traditionelle Klientel der gewerblichen Beschäftigten, weil sie deutlich mehr Wert auf Kommunikation und Information sowie auf Beteiligung an Problemlösungen legen.

Die haben den Anspruch: da ist ein Problem, ich will da mitgestalten, ich will das verändern, ich will das lösen – und wollen auch eine Response haben, wenn sie irgendwo was rein geben ... und nicht, dass da irgendwo das versackt oder vielleicht hinter den Kulissen zweieinhalb Jahre bearbeitet wird. Die wollen Ehrlichkeit, Verbindlichkeit und relativ schnelle Rückmeldung, und das ist nicht unbedingt der Stil vieler alteingesessener Betriebsräte (ProjektsekretärIn IG Metall Verwaltungsstelle 3).

Diese Erwartungshaltung erfordert mithin andere Formen der Interessenvertretung, als sie üblicherweise in den Betrieben praktiziert werden. Deren Grundregeln lauten Transparenz, Authentizität und Partizipation. Und sie beruhen auf der Bereitschaft, die Beschäftigten zu beraten und bei der Wahrnehmung ihrer Interessen zu unterstützen, ohne daraus zugleich einen konkreten Vertretungsanspruch abzuleiten.

Oder sie gehen zum Betriebsrat nur um eine Information zu bekommen und dann mit der Information selber umzugehen und sie selber zu nutzen. Aber die Betriebsräte sagen ihnen gleich: Dann kümmern wir uns um Dein Problem. Dies wiederum schreckt viele Angestellte davon ab, überhaupt den Betriebsrat aufzusuchen (ProjektsekretärIn IG Metall Verwaltungsstelle 2).

Doch damit ist noch nicht garantiert, dass die Angestellten auch fröhlich mitmachen und die Interessenvertretung aufsuchen oder sogar selber das Interesse entwickeln, Interessenvertreter zu werden. Denn zum einen wird beobachtet, dass die Angestellten eine starke berufliche und professionelle Orientierung haben, eine besondere Loyalität zu ihren Unternehmen aufweisen und tatsächlich über eine größere Verhandlungsmacht als die Gewerblichen verfügen.

Und hinzu kommt, dass die Angestellten eine größere Verhandlungsmacht haben. Da kann schon einer mal, wenn er Stress mit dem Chef hat, die Karte des Headhunters versehentlich auf dessen Schreibtisch vergessen, und dann wird auf ihn eingegangen. Ein Facharbeiter würde sich damit nur lächerlich machen (Bevollmächtigter Verwaltungsstelle 2).

Und zum anderen gelte in ihren Bereichen häufig, dass Gewerkschaftsmitgliedschaft und Gespräche mit der betrieblichen Interessenvertretung als Makel und

Hindernis für die Karriereentwicklung im Unternehmen betrachtet werden. Ausnahmen davon fänden sich allenfalls in der Automobil- und Stahlindustrie, wo die Interessenvertretungen so stark und mächtig sind, dass den Beschäftigten daraus zumeist keine Nachteile entstehen. Nur in dieser Situation entfaltet sich auch der soziale Druck in den Arbeitsbereichen, in die Gewerkschaft einzutreten. Es macht demnach einen entscheidenden Unterschied, ob die KollegInnen zum Eintritt in die Gewerkschaft animieren oder davon abraten.

Ein zentraler Unterschied ist auch: Im gewerblichen Bereich geht ja viel über den Gruppendruck. Da kann man sagen: Hier sind fast alle in der Gewerkschaft, warum nicht auch Du? Bei den Angestellten sind wir aber zu schwach, da wirkt dieser Druck nicht. Und deshalb muss ich da mit jedem einzelnen sprechen und muss versuchen, ihn zu überzeugen. Und das ist sehr mühsam (ProjektsekretärIn IG Metall Verwaltungsstelle 2).

Der zweite zentrale Grund für die Trägheit der Fortschritte besteht aus Sicht der ProjektsekretärInnen auf Seiten der Betriebsräte. Hierzu stellen sie fest, dass sich in der Gremienstruktur und der Repräsentanz der Angestellten im Betriebsrat der steigende Anteil der Angestellten häufig nicht widerspiegelt. Dies liegt demnach nicht zuletzt daran, dass die Vertreter der Gewerblichen zögern, ihre Positionen im Betriebsrat freizugeben. Zu groß kann die Verlockung von Macht und Freiheit sein, die mit der Freistellung als Betriebsrat einhergeht und die gerade für die Betriebsräte aus dem gewerblichen Bereich einen deutlichen Kontrast zu ihrer früheren Arbeitserfahrung bildet.

Klar auch in den Gremien ist das eine Machtfrage. Es ist ja so: Wenn ich vorher an der Maschine stand und dann Betriebsrat wurde, habe ich eine ganz neue Tätigkeit. Ich bin plötzlich mächtig. Die Betriebsräte sind ja die einzigen im Unternehmen, die sich nicht an die Hierarchie halten müssen. Sie können mit jedem reden und jedem die Hand schütteln. Und wenn sie freigestellt sind, haben sie ein sehr autonomes und freies Arbeiten, können durch den Betrieb gehen wann sie wollen und sich ihre Zeit einteilen. Und wenn man das mal hatte, gibt man das nicht gerne wieder her (Bevollmächtigter Verwaltungsstelle 2).

Zugleich müssen dabei tiefgreifende Vorbehalte überwunden werden. Denn die kognitive Kluft zwischen klassischen Betriebsräten und Angestellten hat eine lange Tradition und beruht auf scheinbar unverwüsthlichen Stereotypen über die jeweiligen Verhaltensmuster.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass sich die Betriebsräte jetzt plötzlich um eine Klientel kümmern sollen, über die sie 40 oder 50 Jahre gelästert haben.

Die Sesselfurzer und so. Und auf die sollen sie jetzt zugehen. Umgekehrt sagen dann die Angestellten: Schau mal, nie haben wir die interessiert, und jetzt kommen sie angelaufen (ProjektsekretärIn IG Metall Verwaltungsstelle 2).

Dabei haben die gewerblichen Betriebsräte zudem zumeist das Argument auf ihrer Seite, dass sie die Belegschaftsgruppen mit den höheren Organisationsgraden, der höheren Wahlbeteiligung bei Betriebsratswahlen und der höheren Mobilisierungsfähigkeit repräsentieren. Daraus werden Ansprüche auf Machterhalt abgeleitet.

Für mich war das einschneidende Erlebnis dazu eine Betriebsrats-Klausurtagung, auf die ich eingeladen war. Dort habe ich mitbekommen, wie die Angestellten mit den Gewerblichen kommuniziert haben. Und wie die Gewerblichen gesagt haben: Sorgt erst einmal dafür, dass Ihr euch ordentlich organisiert, so wie wir, dann helfen wir Euch. Da war mir klar: Wir müssen hier dringend etwas tun (Bevollmächtigter Verwaltungsstelle 2).

Hinzu kommt, dass die Betriebsräte häufig nicht genügend Augenmerk auf die Organisierung legen. Sie nehmen ihre Funktion der Mitgliederrekrutierung nicht oder nur sehr eingeschränkt wahr. Ein wichtiger Indikator dafür ist die Praxis der Vorstellung beim Betriebsrat im Zuge von Einstellungsverfahren. Diese Praxis gilt als zentrales Instrument der Mitgliederrekrutierung, weil sie die Präsenz der Interessenvertretungen im Betrieb unterstreicht und Kontaktmöglichkeiten mit den Beschäftigten schafft.

Das ist auch eine Frage der Prozesse bei Einstellungen in den Betrieben. In vielen Betrieben kommen die gar nicht beim Betriebsrat vorbei, wenn sie eingestellt wurden. Dabei halte ich das für ganz entscheidend. Ich sage den Leuten immer: Wenn die mehr als sechs Wochen bei Euch arbeiten, und ihr habt noch nicht mit denen gesprochen, dann sind die verloren. Dabei können sie das von den Unternehmen so verlangen. Dafür haben sie eine Grundlage im BetrVG. Aber viele tun es nicht (ProjektsekretärIn IG Metall Verwaltungsstelle 2).

Erschwerend kommt abschließend hinzu, dass gerade in den klassischen Industriebetrieben das fehlt, was eine ProjektsekretärIn die „Tradition des Erfolgs“ nennt. Die Betriebsräte haben keine positiven Erfahrungen bei der Rekrutierung von Angestellten und wissen deshalb auch nicht, wie sie die Angestellten erfolgreich ansprechen sollen. Ihnen fehlen dafür Handlungsskripte und Techniken.

Und dann kommt als wichtiges Problem hinzu, dass die Betriebe keine Tradition des Erfolgs in den Angestelltenbereichen haben. Und die Betriebsräte wissen, wie es

sich anfühlt, wenn sie da in ein Büro gehen und alle schauen angestrengt auf den PC und keiner will mit dem Betriebsrat reden. Das muss man erst mal aushalten können (ProjektssekretärIn IG Metall Verwaltungsstelle 2).

Aus Sicht der ProjektssekretärInnen sind neue Handlungsansätze gefragt. Sie geben dazu weitere Handlungsempfehlungen, die sie je nach Bedarf in den Betrieben einzuführen versuchen, die sie betreuen:

- Einrichtung eines Internetauftritts, denn das Internet ist das zentrale Arbeitsinstrument für Angestellte;
- Wahrnehmungsgespräche mit Angestellten, in deren Rahmen fünf bis sechs Angestellte, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind, eingeladen und nach ihren Erwartungen und Interessen gefragt werden;
- Themenbezogene Veranstaltungen mit Gesprächen organisieren;
- Befragungen zu Themen durchführen;
- Nutzung anderer gewerkschaftlicher Projekte wie z. B. Projekte zum Innovationsmanagement mit dem Ziel der Aktivierung der Betriebsräte und der Ausweitung ihrer Kompetenzen;
- Betriebsübergreifende Arbeit durch Veranstaltungen und Vorträge.

Diese und ähnliche Aktivitäten finden sich in unserem Fallstudien sample, so auch in den Fällen *Drive* und *Zulieferer*, die beide in der Verwaltungsstelle 2 von der zuständigen ProjektssekretärIn betreut werden. Die Verwaltungsstelle hatte bereits in der Phase der Antragstellung Betriebe angesprochen, ob sie sich an dem Projekt beteiligen wollen.

Als die IG Metall hier diesen Antrag beim Vorstand gestellt hat, haben die eine Reihe von Betrieben im Kopf gehabt, in denen das gemacht werden sollte und gesagt: macht Ihr mit? Und im Betrieb haben wir uns dann entscheiden, dass wir da mitmachen wollen. Und dann haben wir im Betriebsratsgremium eine Gruppe von Leuten bestimmt, die das machen sollten. Junge Leute, die zwei Anforderungen erfüllen sollten: Sie sollten Metaller mit Herz sein und selber auch aus den Bürobereichen kommen (Betriebsratsvorsitzender Drive).

Der entscheidende Antrieb in beiden Fällen war die Zunahme der Angestellten in den Betrieben und die große Distanz, die zwischen diesen Beschäftigtengruppen und den Betriebsräten sowie der Gewerkschaft besteht.

Hinzu kam bei uns eben der Wandel, dass wir immer mehr Beschäftigte in den Büros und den produktionsfernen Bereichen haben. Und ich glaube nicht, dass,

egal wo, diese Beschäftigtengruppen die IG Metall verstehen. Nein, umgekehrt, die IG Metall muss erst einmal beginnen, diese Beschäftigten zu verstehen (Betriebsrat Drive).

Der Betriebsrat von *Zulieferer* berichtet von einem lebhaften Erfahrungsaustausch zwischen den insgesamt zehn Betrieben, die von der ProjektsekretärIn der Verwaltungsstelle betreut werden. Es finden regelmäßige Treffen im Rahmen eines Cafés statt, an denen die Projektgruppe zu spezifischen Fragen diskutiert und ihre Erfahrungen austauscht. Ziel dieses von der ProjektsekretärIn organisierten Formats ist das wechselseitige Lernen.

Wir tauschen uns regelmäßig aus. Zehn Betriebe sind es ja und da gibt's ja überall Projektgruppen. Das nennt sich nur Café und du sitzt da an einem Tisch, da sind fünf Tische und an jedem Tisch wird eine andere Frage diskutiert und da hast du 20 Minuten Zeit. Für mich war das auch was Neues, ich kannte das so noch nicht. Da tauschen wir uns regelmäßig aus und berichten über unsere Projekte, was haben wir denn bisher gemacht, was haben wir für Erfahrungen gemacht. Da gibt's ganz unterschiedliche Sachen, da kann man gegenseitig voneinander lernen, was ist gut gelaufen, wo ist es schlecht gelaufen, was hab ich vielleicht falsch angefangen, wo muss ich vielleicht nacharbeiten (Betriebsrat Zulieferer).

2.3.4 Angestelltenausschüsse

Der Investitionsfonds der Gewerkschaft ist die wohl zentrale Ressourcenquelle für die Entwicklung von Angestellteninitiativen. Daneben besteht aber noch ein zweiter Ansatzpunkt der gewerkschaftlichen Angestelltenpolitik, dies sind die Angestelltenausschüsse, die es in manchen Verwaltungsstellen gibt und die seit einigen Jahren für die Entwicklung einer aktiven Angestelltenpolitik reaktiviert werden. Ein Beispiel dafür ist der Angestelltenausschuss der Verwaltungsstelle 4. Dort existierte der Ausschuss schon seit den 1980er Jahren. Er wurde aber vor wenigen Jahren in der Verwaltungsstelle neu belebt. Grundlage dafür ist die große Aufmerksamkeit, die in der Verwaltungsstelle der Zielgruppe der Angestellten geschenkt wird. Die gewerkschaftliche Einbindung der Angestellten wird als zentrale Herausforderung der aktuellen und zukünftigen Gewerkschaftsarbeit gedeutet. Für diese Beschäftigtengruppe muss die Gewerkschaft nach Einschätzung des für den Ausschuss zuständigen zweiten Bevollmächtigten gesonderte Angebote machen, weil sie ansonsten Gefahr läuft, dass sie sich Interessenvertretungen jenseits der Einheitsgewerkschaften suchen.

Das müssen wir unbedingt verhindern, dass die sich neue Interessenvertretungen suchen, als Kaufleute oder Ingenieure oder so. Und das würde aber passieren, wenn wir für diese Gruppen keine spezifischen Konzepte entwickelt würden. Wir müssen auf die besonderen Bedürfnisse dieser Beschäftigtengruppen eingehen (2. Bevollmächtigter Verwaltungsstelle 4).

Dabei sieht sich die Gewerkschaft aber nach Aussage des Bevollmächtigten mit einem grundlegenden Organisationsproblem konfrontiert. Die Angestellten seien nicht prinzipiell mehr oder weniger gewerkschaftsaffin als andere Gruppen, sie haben aber eine ausgeprägtere Karriereorientierung. Und Gewerkschaftsmitgliedschaft sowie gewerkschaftliche Aktivitäten sind in vielen Betrieben noch Karrierehindernisse für die Angestellten. Wer sich als Mitglied oder Aktiver zu erkennen gibt, hat es demnach schwerer, die nächsten Stufen auf der Karriereleiter nach oben zu erklimmen. Zugleich aber wollen aus seiner Sicht die Angestellten auch im Betrieb mitgestalten und mitbestimmen. Dafür sollte ihnen die Gewerkschaft Angebote machen. Und diese Angebote sollten die besonderen Probleme der Angestelltenarbeit aufgreifen. Zu diesen gehören nach Ansicht des Bevollmächtigten aktuell vor allem die Themen psychische Belastungen und Stress.

Das ist das, was die Angestellten durch die Bank bewegt derzeit. Wir haben dazu als IG Metall ja die Initiative des Anti-Stress-Gesetzes, aber das alleine reicht nicht. Wir haben das wichtige Instrument der Gefährdungsbeurteilungen, das wir um die psychische Komponente erweitert haben. Das ist ein großer Erfolg der IG Metall. Und wir haben dazu unser letztes Angestelltengespräch gemacht, die Resonanz war Klasse, der Raum war brechend voll (2. Bevollmächtigter).

Das Angestelltengespräch war ein Expertenvortrag mit anschließender Diskussion, der durch den Angestelltenausschuss der Verwaltungsstelle organisiert wurde. In der Verwaltungsstelle war der Angestelltenausschuss am Leben gehalten worden, obwohl zwischenzeitlich die Verbindlichkeit der Ausschüsse von der Gewerkschaft aufgehoben worden war.

Beim Gewerkschaftstag 2005 waren die Ausschüsse dann ja offiziell per Beschlusslage für nicht mehr verbindlich erklärt worden. Das haben wir für einen Fehler gehalten (2. Bevollmächtigter Verwaltungsstelle 4).

Tatsächlich sind nach Aussage des Experten in der Folgezeit diese Ausschüsse in vielen Verwaltungsstellen seines Bezirks abgeschafft worden. Im Gegensatz dazu hat die Verwaltungsstelle den Ausschuss in den letzten Jahren neu belebt. Ziel ist die Vernetzung der betrieblichen Aktivitäten in der Verwaltungsstelle und die Entwicklung neuer Impulse für die Angestelltenpolitik.

Es geht uns darum, die Angestelltenarbeit immer besser zu vernetzen, in der Verwaltungsstelle und darüber hinaus. Damit wir neue Impulse entwickeln können. Und in der Organisation gewinnt das Thema ja auch einen neuen Stellenwert. Heute ist das ja einem Vorstandsmitglied zugeordnet; das wäre noch vor wenigen Jahren kaum vorstellbar gewesen (2. Bevollmächtigter Verwaltungsstelle 4).

Der Experte sieht darin auch keine Ressourcenfrage. Viel zu tun sei so oder so; es sei eine Frage der Prioritätensetzung, ob man der Angestelltenarbeit Gewicht beimesse oder nicht.

Wenn ich sage, das ist wichtig, dann kann ich das auch machen und die Aufgabenteilung entsprechend gestalten (2. Bevollmächtigter).

Die Aktivierung des Angestelltenausschusses der Verwaltungsstelle war nach Darstellung eines der Betriebsratsvorsitzenden in der Verwaltungsstelle eine Art glückliche Fundsache, die eng mit handelnden Personen verbunden war: dem stellvertretenden Bevollmächtigten und einem kleinen Kreis aktiver Betriebsräte, denen das Thema wegen ihrer betrieblichen Erfahrungen wichtig war und die sich dafür eingesetzt haben.

Das ist eigentlich eine glückliche Koinzidenz. Der zweite Vorsitzende ist ein alter Freund von mir, der ein bisschen so diese Angestelltenecke mit im Auge hatte. Dann kam hinzu, dass ich hier als Betriebsrat aktiv war und war halt Angestellter und komischer Weise auch noch von der Uni kommend und hab trotzdem das Herz auf der Seite der IG Metall. Dann gab's noch einen Kollegen, der ist der Vorsitzende mittlerweile vom Bezirksangestelltenausschuss, den das Thema auch interessiert (Betriebsrat Mineral).

Insgesamt sind Betriebsräte aus 42 Unternehmen der Verwaltungsstelle im Angestelltenausschuss vertreten. Aus unserem Fallstudiensample sind dort die Betriebsräte aus den Betrieben *Walzstahl*, *Rohrstahl* und *Mineral* präsent. Der Ausschuss trifft sich mindestens viermal pro Jahr. Er gibt ein- bis zweimal jährlich einen Infoflyer heraus, der Angestellte mit Angestelltenthemen ansprechen soll und der in den Betrieben verteilt wird. Außerdem wurde auf der Homepage der Verwaltungsstelle eine Webseite eingerichtet, auf der Angestelltenthemen vorgestellt und Infomaterial für die Beschäftigten zu verschiedenen Themen abrufbar ist. Und der Ausschuss organisiert schließlich ein jährliches Angestelltengespräch, in dessen Rahmen externe ReferentInnen Themen präsentieren, die im Ausschuss abgestimmt und die von den Mitgliedern als besonders relevant für die Angestellten betrachtet werden. Die externen ReferentInnen sollen möglichst breit als unabhängige ExpertInnen ihrer Themen anerkannt sein und den Mitgliedern durch Veröffentlichungen oder andere Expertisen bekannt oder empfohlen worden sein. Teilweise werden auch Personalleiter aus

Mitgliedsunternehmen dafür gewonnen. Zu den Angestelltengesprächen werden bewusst nicht nur Mitglieder eingeladen, sondern alle Angestellten per Aushang oder Flyer. Der Besuch schwankt zwischen 100 und 300 Teilnehmern. Auch werden Presse und Fernsehen geladen, um dem Ereignis eine höhere Öffentlichkeitswirksamkeit zu verleihen.

Der Kick ist halt, wir machen das öffentlich, Besuch 100 bis 300 Leute, eher 250, da ist Presse dabei, da ist ab und zu mal das Fernsehen dabei, das wird auch veröffentlicht und sonst was, wo wir eben hoffen, Angestellte zu aktivieren für unsere Ideen, weil wir ihre Themen ansprechen. Und die Strategie ist eben, möglichst nicht Insiderveranstaltungen herzustellen mit IG Metall-Referenten, sondern Leute von außen. Wissenschaft, Fachleute, Mediziner, Soziologen, was dort rein passt in diese Thematik, damit man, intern gesprochen, den roten Anstrich ein bisschen weg kriegt. Da kommt einer von außen, das ist ein angesehener Mann, ein Fachmann in seinem Gebiet, der lässt sich hier nicht von der IG Metall kaufen, sondern was der erzählt, da ist schon was hinten dran. Hat einen regen Zulauf (Betriebsrat Mineral).

Der Angestelltenausschuss diskutiert auf seinen Sitzungen zum einen die jeweiligen Erfahrungen der Angestelltenpolitik aus den Betrieben. Dies ermöglicht aus Sicht des Betriebsrats einen Austausch von Erfahrungen und Wissen um gute oder weniger guten Praktiken oder Regelungen in der Angestelltenpolitik. Zum anderen werden angestelltenpolitische Themen aufgeworfen, und es wird der Frage nachgegangen, wie sich diese weiter verfolgen lassen, sei es als Flyer, als Vortrag im Rahmen des Angestelltengesprächs oder als Forderung, die die Gewerkschaft in ihre Tarifpolitik aufnehmen sollte.

Der lokale Angestelltenausschuss der Verwaltungsstelle hat auch den Angestelltenausschuss des Bezirks wiederbelebt, der zwar ebenfalls seit langem existiert, aber zwischenzeitlich eingeschlafen war. Dies geschah durch die Forderung der Verwaltungsstelle auf einer Bezirkskonferenz, den Ausschuss neu zu gründen. Diese Forderung fiel auf fruchtbaren Boden. Nicht von ungefähr ist ein Mitglied des lokalen Ausschusses der Verwaltungsstelle auch Vorsitzender des bezirklichen Angestelltenausschusses. Im bezirklichen Angestelltenausschuss haben die Vertreter der Verwaltungsstelle die Erfahrung gemacht, dass Verwaltungsstellen ohne einen solchen Ausschuss oder mit einem inaktiven Ausschuss auch keine Initiativen der Angestelltenpolitik entfalten und die Betriebsräte dazu motivieren, in ihren Betrieben Angestellteninteressen zu thematisieren und umzusetzen. Als Beispiel dafür nennt der Betriebsrat von *Mineral* die Sicherung von Mitgliederplätzen für Angestelltenvertreter im Betriebsrat, die nach der Aufhebung der gesonderten Wahlverfahren für Arbeiter und Angestellte im BetrVG nicht mehr selbstverständlich sind. Diese Strukturen, so die Meinung des Betriebsrats, müssten von oben eingerichtet werden; die Betriebsräte alleine könnten dies nicht

schultern und selber organisieren. Dazu gehört auch die Einrichtung verbindlicher Treffen und Termine des Ausschusses.

Zugleich hat der Angestelltenausschuss die Präsenz der Gewerkschaft an den Hochschulen vor Ort forciert. Die Ausschussmitglieder haben die Wahrnehmung, dass bei jungen Hochschulabsolventen die Rekrutierung schwieriger wird, weil diese zumeist gar keine Vorstellungen und Erfahrungen zu Existenz und Bedeutung von Interessenvertretungen haben. Deshalb soll die Gewerkschaft an den Universitäten und Fachhochschulen präsenter sein und sich den angehenden Akademikern bereits während ihrer Ausbildung näher bringen. Unterstützung dabei bietet die Kooperationsstelle des DGB, die es an der betreffenden Universität gibt.

Vom Angestelltenausschuss machen wir aus diesem Grund, oder haben schon zweimal gemacht, Infoveranstaltungen für Studenten. Was ist Gewerkschaft, was ist Betriebsrat. Weil viele Studenten oder junge Ingenieure oder Techniker, die hierher kommen, erschreckend wenig Ahnung davon haben, was ein Betrieb ist und wie der funktioniert. Da gibt's eine Kooperationsstelle an der Uni. Der ist auch ständiger Gast im Angestelltenausschuss und dann machen wir die Brücke zur Uni hin und wollen eben versuchen, jungen Studenten mal klarzumachen, wie so ein Arbeitsverhältnis funktioniert (Betriebsrat Rohrstuhl).

Entscheidend ist aus Sicht des Betriebsrats, die potenziellen Beschäftigten möglichst frühzeitig anzusprechen, sodass die kollektive Interessenvertretung für sie erstens bekannt wird und zweitens zu einem integrierten Bestandteil ihrer beruflichen Sozialisation werden kann. Darin liegt seiner Ansicht nach der zentrale Unterschied zu den Absolventen der dualen Berufsausbildung, die bereits während ihrer Ausbildung die Interessenvertretungen kennenlernen und deshalb recht erfolgreich für die Gewerkschaft als Mitglieder gewonnen werden können. Hier bestehen enge Anknüpfungspunkte der Aktivitäten des Angestelltenausschusses zur Hochschulinitiative des Vorstandsressorts, durch Präsenz an Hochschulen, Studienhilfen und die Aktivierung von Betriebsräten Mitglieder unter StudentInnen zu werben.

2.4 Neue Ansätze der Angestelltenpolitik in der IG BCE

2.4.1 Tarif-, Betriebs- und Organisationspolitik

Auch in der IG BCE ist die Angestelltenpolitik im letzten Jahrzehnt neu ausgerichtet worden. Dabei lassen sich sowohl Parallelen als auch Unterschiede zu den Entwicklungen der IG Metall feststellen. Die größten Parallelen bestehen darin,

dass auch in der IG BCE der Mitgliederfrage eine höhere Priorität als früher eingeräumt wird, dass die Angestelltenpolitik als Zielgruppenpolitik organisatorisch neu ausgerichtet wurde und dass sie mit neuen Konzepten und Initiativen unterfüttert wurde. Die größten Unterschiede liegen darin, dass die Bezüge zu den tarif-, betriebs- und organisationspolitischen Reformen weniger eng sind und dass die Angestelltenpolitik in Zielgruppen aufgeschlüsselt wurde, Angestellte in ihrer Breite aber keine Zielgruppe mehr sind.

Auch im Organisationsbereich der IG BCE waren Tarifabweichungen ein wichtiger Impulsgeber für Veränderungen der Tarifpolitik. Ähnlich wie die IG Metall wurde die Gewerkschaft in den Jahren 2004 und 2005 mit zahlreichen Anträgen auf Tarifabweichungen konfrontiert. Und ähnlich wie die IG Metall reagierte die Gewerkschaft darauf mit einer Klärung von Zuständigkeiten und einer Verstärkung der gewerkschaftlichen Präsenz in den Verhandlungen. Anders als in der Metallindustrie werden in der chemischen Industrie Tarifabweichungen aber nicht als Tarif-, sondern als Betriebsvereinbarungen ausgehandelt, sodass die Gewerkschaft weniger leicht die Prozesse der Entscheidungsfindung und Mitgliederbeteiligung in Verhandlungen beeinflussen kann. Nicht zuletzt deshalb findet sich dort auch nicht die Vorgabe einer Mitglieder- und Beteiligungsorientierung bei Tarifabweichungskonflikten (Haipeter 2010).

Auch die Betriebspolitik wurde neu ausgerichtet. Betriebsräte sollen aktiviert und neue Themen in den Betrieben verankert werden. Dies geschieht in der IG BCE vor allem auf Grundlage der Initiative „Gute Arbeit“. Unter diesen Vorzeichen sollen Betriebsräte dabei unterstützt werden, eine aktive Arbeitspolitik in den Betrieben zu entwickeln. Dabei wurden fünf Themenfelder bestimmt, für die die Gewerkschaft Materialien entwickelt hat und personelle Ressourcen auf der Ebene der Vorstandsverwaltung bereithält: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Beschäftigung und Demografie, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Veränderungsprozesse und Unternehmenskultur sowie berufliche Bildung und Weiterbildung. Diese Schwerpunkte können auch für die Angestelltenpolitik genutzt werden. Schließlich hat die Gewerkschaft auch einen Investitionsfonds zur Förderung einzelner Projekte auf der Ebene der Verwaltungsstellen eingerichtet. Um Mittel aus diesem Topf können sich gewerkschaftliche Einrichtungen für besondere Projekte bewerben. Ähnlich wie bei den Erschließungsprojekten der IG Metall werden in den Projektanträgen Ziele definiert (in dem unten ausgeführten Fall Neueintritte von Frauen) und die Zielerreichung überprüft. Anders als bei der IG Metall ist die Einrichtung des Fonds aber nicht mit einer grundlegenden Strukturreform der Organisation verbunden worden.

2.4.2 Zielgruppen

Der zentrale Ansatz für die Angestelltenpolitik ist die Zielgruppenpolitik, die seit 2007 in der Organisation eingeführt worden ist. Auch vorher gab es in der Gewerkschaft bereits an Beschäftigtengruppen ausgerichtete Strukturen. Angestellte waren eine dieser Gruppen neben Frauen und Jugendlichen. Wie auch in der IG Metall hatten die Gruppen eine durchgängige Gremienstruktur. Auf allen Organisations-ebenen – den Bezirken, den Landesbezirken und dem Vorstand – existierten Ausschüsse für diese drei Gruppen, die jeweils das Recht hatten, Anträge zu stellen und an die nächsthöhere Ebene und schließlich den Vorstand zu richten.

Der aktuelle Zielgruppenbegriff ist differenzierter und dezentraler. Zum einen galt die Angestelltenkategorie als zu diffus, um für diese Gruppe zielgruppen-genaue Angebote formulieren zu können. Und zum anderen wurde die konkrete Festlegung von Zielgruppen an die dezentralen Einheiten der Bezirke und vor allem der Ortsgruppen, die aus den Vertrauensleuten eines Betriebes bestehen, delegiert. Von den Vertrauensleuten als Hauptakteuren des Konzepts sollte vor Ort entschieden werden, was genau eine Zielgruppe ist, mit welchen Themen sie strategisch angesprochen werden kann und welche konkreten Angebote für diese gemacht werden. Die Aufgabe der Gewerkschaft besteht im Konzept in der Koordinierung und Begleitung der Initiativen. Allerdings hat sich dieses Vorgehen in der Praxis als schwierig erwiesen, weil sich bei den Zielgruppen nicht selten Akteure und Adressaten vermischt haben und vor allem, weil aufgrund der dezentralen Herangehensweise keine zentralen Standards entwickelt werden konnten, die allen Zielgruppenprojekten hätten helfen können. Deshalb wurden sowohl die Definition von Zielgruppen als auch die Entwicklung von Materialien und zielgruppenbezogenen Prozesse zentralisiert.

Dabei ist unklar: Sind Zielgruppen die, die angesprochen werden? Oder sind Zielgruppen die, die sich engagieren? Das lief häufig parallel. Das alte Problem der Zielgruppenarbeit war, dass die Leute vor Ort immer wieder das Rad neu erfinden mussten und dass das bei begrenzten Ressourcen viel zu aufwändig war oder so gesehen wurde. Jetzt versuchen wir, das strategischer anzugehen und definieren Zielgruppen zentral und zunächst unabhängig von den Prozessen vor Ort. Unser Ziel dabei ist, Prozesse und Materialien zu schaffen, die die Arbeit vor Ort erleichtern. Wenn ich Flyer, Einladungen und auch Vorträge standardisiert habe, dann lässt sich vor Ort eine Versammlung viel leichter organisieren (Experte Vorstand IG BCE).

Trotz der Zentralisierung aber bleibt das Konzept auf die Initiative der Hauptamtlichen in Betrieben und Bezirken angewiesen. Denn die Materialien und sonstigen Unterstützungsleistungen, die angeboten werden, müssen vor Ort abgerufen

und in Zielgruppenprojekte umgesetzt werden. Aus Sicht des Experten müssen dabei Leuchttürme einer erfolgreich betrieblichen Zielgruppenstrategie entwickelt werden, die dann den Weg für eine Verbreitung der Zielgruppenarbeit in andere Betriebe weisen.

Natürlich bleiben wir damit in dem Spannungsfeld. Auch weil wir die Ehrenamtlichen und die Hauptamtlichen vor Ort für unsere Projekte brauchen. Wir brauchen Betriebe, in denen wir die Projekte als Leuchttürme durchführen können. Und wenn es um die flächendeckende Verbreitung geht, brauchen wir die Hauptamtlichen erst recht, damit die das auch in ihren Bezirken verbreiten (Experte Vorstand IG BCE).

Die Zielgruppenarbeit weist viele Schnittstellen zu anderen Bereichen der Gewerkschaftspolitik auf, von der sie sowohl thematisch als auch hinsichtlich der Materialien oder anderer Leistungen profitieren und die sie für ihre Bedarfe anpassen und einsetzen kann. Eine Zielgruppeninitiative kann einen arbeitspolitischen Schwerpunkt bei den Arbeitszeiten oder bei der Demografie setzen und dabei dann Materialien und Prozesse nutzen, die im Bereich „Gute Arbeit“ entwickelt worden sind, oder sie kann sich auf tarifvertragliche Themen stützen und dabei Vorarbeiten der Tarifabteilung einsetzen.

Was wir machen ist eigentlich das Folgende: Wir identifizieren Zielgruppen und entnehmen für unsere Arbeit alles, was wir aus den angrenzenden Bereichen dafür gebrauchen können und was dort entwickelt worden ist. Wir wenden das an bezogen auf eine bestimmte Beschäftigtengruppe. Wir schauen: was gibt es? Was brauchen wir (Experte Vorstand IG BCE)?

Allerdings leidet die Zielgruppenarbeit nach Aussage des Experten unter den knappen Ressourcen auf dezentraler Ebene. Die Erschließung neuer Mitglieder durch Zielgruppenarbeit bedeutet einen Zusatzaufwand für die Bezirke, die zumeist schon durch das Alltagsgeschäft ausgelastet sind. Er führt als Beispiel den Bergbau im Ruhrgebiet an, wo die zuständigen Bezirke mit der Organisation von Betriebsschließungen beschäftigt sind, dabei die Interessen der alten Mitglieder zu vertreten haben und wenig Muße entwickeln, sich auch noch um neue Mitglieder zu kümmern. Deshalb stellt sich aus seiner Sicht auch für die IG BCE die Frage der Verteilung von Ressourcen und der Optimierung von Prozessen.

Ein zusätzliches Problem sind die Kapazitäten in den Bezirken. ... Das ist eine schwierige Gratwanderung. Und natürlich stellt sich für die Organisation insgesamt die Frage der Ressourcen und ihrer Verwendung. Wie viele Ressourcen brauchen wir in der Zentrale? Wie lassen sich dort Prozesse verbessern? Was können wir vielleicht zusätzlich für die Aufgaben vor Ort verwenden (Experte Vorstand IG BCE)?

Am Fall *Verwaltung* aus unserem Sample lässt sich die Logik der Zielgruppenarbeit gut verdeutlichen. Der Fall gilt innerhalb der Gewerkschaft als einer der Leuchttürme für eine gute Praxis der Zielgruppenarbeit. Die Initiative ist von der IG BCE angestoßen worden, und sie wurde von der Ortsgruppe und den Betriebsräten aufgegriffen. Aus Sicht des Vertreters der Ortsgruppe ist das keine Selbstverständlichkeit. Die Betriebsräte müssten erst vom Sinn der Zielgruppenarbeit überzeugt werden, und sie müssen mit ihren knappen Ressourcen kalkulieren und ihre Prioritätensetzungen verändern. Die Interessenvertreter bei *Verwaltung* sehen sich deshalb auch selber als Vorreiter oder Treiber bei der Umsetzung des Konzepts.

Die Gewerkschaft hatte das Konzept ja 2006 oder 2007 entwickelt und dazu auch einen Leitfaden für gute Zielgruppenarbeit herausgebracht. Die Bezirke haben das dann in die Betriebe getragen und eine Info-Kampagne bei den Betriebsräten gemacht. Die Betriebsräte müssen davon natürlich überzeugt werden. Denn viele Betriebsräte sagen, wir haben doch schon viel zu tun, und jetzt sollen wir uns auch noch darum kümmern? Da sehen wir auch eine Aufgabe, unsere Erfahrungen weiterzugeben und zu zeigen, wie man Zielgruppenarbeit mit Erfolg und zugleich mit wenig Aufwand durchführen kann (Vertrauensmann Ortsgruppe Verwaltung).

Ein zentrales Problem der Zielgruppenarbeit ist nach Aussage der Interviewpartner die Festlegung von Zielgruppen. Was soll eine Zielgruppe im Sinne der Initiative sein, und welche Angebote können für sie gemacht werden? Und dazu gehört auch die Frage, was eigentlich Zielgruppenarbeit von anderen Tätigkeitsbereichen der Betriebsräte unterscheidet. Denn Betriebsräte könnten auch argumentieren, dass alles, was sie tun, Zielgruppenarbeit ist.

Das Problem ist natürlich immer festzulegen: Was ist denn eine Zielgruppe? Und auch nicht zu sagen: Alles ist Zielgruppenarbeit, auch wenn es nur die selbstverständliche Arbeit eines Betriebsrats ist. Also, das Problem ist, dass die Begrifflichkeit nicht durchgängig positiv belegt ist (Vertrauensmann Ortsgruppe Verwaltung).

Bei *Verwaltung* wurden die alten Zielgruppen Jugend und Senioren durch weitere Zielgruppen ergänzt, und auch die Zielgruppenarbeit der „alten“ Gruppen wurde neu justiert. Insgesamt sind derzeit sieben Zielgruppen definiert worden: Die Neueinsteiger, für die ein *Mentoring* angeboten wird, um sich im Unternehmen zurechtzufinden und zu orientieren; die Jugend als Zielgruppe *Next Generation*, wichtigstes Event für diese Gruppe ist der regelmäßig stattfindende Mittagstammtisch; das *Mitarbeiterinnenforum* für Frauen, das von Mitarbeiterinnen der Ortsgruppe betreut wird, die zweimal im Jahr eine Veranstaltung organisieren zu

verschiedenen Themen; die Zielgruppe der *Schwerbehinderten* und Gleichgestellten, für die ebenfalls Veranstaltungen auch mit externen Referenten durchgeführt werden; die Mitarbeiter mit *pflegebedürftigen Angehörigen*, für die Veranstaltungen zum Thema Beruf und Pflege stattfanden und ein Flyer zum Thema erstellt wurde; die ehemaligen Mitarbeiter als *Senioren*, für die Ausflüge organisiert werden; und schließlich die vom Umfang her wichtigste Zielgruppe der *AT-Angestellten*, die inzwischen für alle Angestellte geöffnet wurde und für die Veranstaltungen mit hochrangigen ReferentInnen gemacht werden zu Themen wie Stellenbewertungen, Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Marktentwicklungen, die Folgen der Finanzkrise sowie, aktuell, gesundes Arbeiten. Dabei wird auch versucht, die Brücke zu anderen gewerkschaftlichen Initiativen zu schlagen.

Wir versuchen auch die Zielgruppenarbeit mit anderen Initiativen zu verknüpfen. Beispielsweise der guten Arbeit und dem Thema Demografie. Das thematisieren wir als gesunde Arbeit und haben das im Betrieb groß aufgezogen. Wir wollen da beide in die Verantwortung nehmen, das Unternehmen, Angebote für gute Arbeit zu machen, und die Beschäftigten, solche Angebote auch anzunehmen (Betriebsratsvorsitzender Verwaltung).

Die Zielgruppenarbeit ist zwar differenziert worden, die Techniken der Zielgruppenarbeit haben sich aus Sicht der Betriebsräte jedoch kaum verändert. Im Zentrum stehen jeweils themenbezogene Informationsveranstaltungen, und es gilt die Regel: Je hochrangiger die ReferentInnen, desto höher der Anspruch.

Die Resonanz hängt natürlich stark davon ab, wie zugkräftig das Angebot ist. Wenn sie zugkräftige Redner haben wie unseren Arbeitsdirektor oder unseren Vorsitzenden, dann platzt der Saal und wir haben mehr als 200 Leute, die das sehen wollen. Bei den einfachen Veranstaltungen kommen so 20 bis 30 Leute im Schnitt (Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender Verwaltung).

Der gewerkschaftliche Charakter der Veranstaltungen wird in den Einführungsreden betont, die jeweils der Vorsitzende der Ortsgruppe als Veranstalter hält. Dabei wird kurz, aber grundsätzlich, auf Bedeutung und Rolle der Gewerkschaft hingewiesen. Die Veranstaltungen sind für alle Beschäftigten geöffnet, unabhängig davon, ob sie Mitglieder sind oder nicht. Auf diese Weise soll die Gewerkschaft auch für Nicht-Mitglieder präsent sein und die Gelegenheit geschaffen werden, mit diesen ins Gespräch zu kommen. Nach Aussage des Ortsgruppenmitglieds stellen die Mitglieder etwa die Hälfte der Teilnehmer an den Veranstaltungen. Mitgliedergewinnung und Mitgliederbindung lauten die Zielsetzungen:

Die Veranstaltungen werden auch von Nicht-Mitgliedern genutzt; etwa 50% der Teilnehmer sind bei uns in der Regel nicht in der Gewerkschaft. Unsere Motive sind klar: Erstens Mitgliedergewinnung und zweitens Mitgliederbindung (Vertrauensmann Ortsgruppe Verwaltung).

Dafür soll die Gewerkschaft Präsenz zeigen und demonstrieren, dass sie aktiv ist und aktuelle Themen diskutiert – auch jenseits der ihr traditionell zugeschriebenen Schwerpunkte.

Bei der ganzen Zielgruppenarbeit geht es doch letztlich darum, die Leute dazu zu bewegen, in die IG BCE einzutreten. Und zu zeigen: Mensch, die Organisation stellt etwas auf die Beine, da bekomme ich etwas für meinen Beitrag (Angestellter 5 und Vertrauensmann Verwaltung).

Innerhalb der Ortsgruppe sind Zuständigkeiten für die jeweiligen Zielgruppen auf Personen verteilt worden. Die jeweils zuständigen Mitglieder entwickeln Themen und Aktionen für ihre Zielgruppe. Diese werden dann in der jährlichen Klausurtagung der Ortsgruppe diskutiert und abgestimmt und als Fahrplan für das kommende Jahr verabschiedet. Konflikte über Themen oder auch die zur Verfügung stehenden Budgets gibt es dabei kaum, die Diskussionen werden als konstruktiv und konsensorientiert beschrieben.

Wir haben ein Gesamtbudget für die Zielgruppenarbeit, das dann auf die einzelnen Zielgruppen aufgeteilt wird, in Abhängigkeit von ihren Aktivitäten. Konflikte um das Budget und seine Verteilung hatten wir nie, das ging immer im Konsens. Wenn der Vorstand der Ortsgruppe der Meinung ist, eine Sache sollte gemacht werden, dann wird sie auch gemacht (Betriebsratsvorsitzender Verwaltung).

Das Budget ergibt sich aus der Zahl der Mitglieder und ihrer Beiträge. Rund 10 % der Mitgliederbeiträge werden für die Zielgruppenarbeit reserviert. Mit der Schließung des Bergbaus und dem Rückgang der Mitgliederzahlen ist auch das Budget der Ortsgruppe geschrumpft. Deshalb wurde ein Sparprogramm entwickelt und umgesetzt. Insgesamt aber steht die Ortsgruppe aus Sicht der Interessenvertreter noch immer gut da, weil die Mitglieder wegen ihrer überdurchschnittlich hohen tariflichen und außertariflichen Eingruppierungen auch überdurchschnittlich hohe Mitgliedsbeiträge leisten.

Aber im Schnitt liegen wir beim Budget immer noch gut, weil unsere Mitglieder großteils in den höheren Entgeltgruppen beheimatet sind und deshalb höhere Beiträge zahlen als der Durchschnitt. Der liegt bei etwa 29 Euro; bei uns liegt er im Schnitt aber bei 50 Euro (Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender Verwaltung).

Eine übergreifende Vernetzung der Ortsgruppen gibt es nicht systematisch. Abgesehen von einer zentralen Konferenz der IG BCE und einem regionale Treffen gibt es keinen Austausch über Erfahrungen, Entwicklungen oder Probleme der Zielgruppenarbeit.

Vernetzung zwischen Ortsgruppen in der Zielgruppenarbeit findet nur punktuell statt. Es gab einmal eine Veranstaltung in Oberhausen für NRW, da waren alles Ortsgruppen eingeladen. Das war interessant, wir sind mit vielen in Kontakt gekommen und konnten Erfahrungen austauschen. Und es gab nach der Umstellung einmal eine Zielgruppenkonferenz in Hannover. Das war es aber auch schon. Das könnten wir uns häufiger vorstellen (Vertrauensmann Ortsgruppe Verwaltung).

2.4.3 AT-Initiative

Im Rahmen der differenzierteren Zielgruppenstruktur der IG BCE haben AT-Angestellte einen zentralen Stellenwert. Dazu hat die Gewerkschaft ein mehrjähriges Projekt im Vorstand verankert, für das ein Gewerkschaftssekretär zuständig ist. Die Beschäftigtengruppe der AT-Angestellten ist aus zwei Gründen für die Gewerkschaft wichtig: erstens, weil sie an Bedeutung in den Unternehmen zunimmt; und zweitens, weil die IG BCE bei dieser Beschäftigtengruppe in der chemischen Industrie in Organisationskonkurrenz zum Verband der akademischen Angestellten (VAA) steht, der sich als Interessenverband auf diese Beschäftigtengruppe spezialisiert und auch Tarifverträge mit dem Arbeitgeberverband abgeschlossen hat (Hoose et al. 2009). Der Gewerkschaftsexperte beschreibt die Lage der Gewerkschaft so:

Wir stellen fest, dass die ATler inzwischen immer mehr artikulieren, dass sie jemanden brauchen, der sie vertritt. Dabei haben sie drei problematische Möglichkeiten, die sie so bewerten: Der Betriebsrat könnte helfen, macht es aber nicht; ob die Gewerkschaft könnte oder will, wissen wir nicht; der VAA will gerne, hat aber keine Machtstruktur und ist nicht durchsetzungsfähig. Das ist das Umfeld für uns im Betrieb (Experte Vorstand IG BCE).

Dabei konzentriert sich die Gewerkschaft auf Betriebe, in denen sie eine Konkurrenz zum VAA sieht oder wo die Betriebsräte einen verstärkten Handlungsbedarf artikulieren. Das Vorgehen dreht sich vor allem um Rechtsberatung und Tariffragen, unter denen Entgelt- und Arbeitszeitfragen im Vordergrund stehen. Bei den Entgeltfragen geht es um Probleme wie das Abstandsgebot zum Tarifvertrag oder die Entgeltsystematik für AT-Beschäftigte. Anhand der Fälle *Ernährung* und

Silikon aus unserem Untersuchungssample werden die damit verbundenen Initiativen später ausführlicher beschrieben. Grundlage der entgeltpolitischen Initiativen ist die Beobachtung, dass die Unternehmen die AT-Bereiche ausweiten und auch die oberen Entgeltgruppen der Tarifverträge in den AT-Status ziehen, was zur Folge hat, dass das Abstandsgebot des Tarifvertrages, demzufolge AT-Entgelte in der Summe höher sein müssen als die höchsten Tarifentgelte, nicht eingehalten wird. Auch führen die langen Arbeitszeiten in dem Bereich zu sinkenden Stundenentgelten unter Tarifniveau. Hier hofft die Gewerkschaft auf einen Interessenwandel durch Aufklärung.

Wir sehen klar die Tendenz, dass die Arbeitgeber versuchen, Beschäftigte in den AT-Status zu bekommen. Dadurch müssen sie möglicherweise ihr Gehalt erhöhen, bekommen dafür aber viel Mehrarbeit, sodass der Lohn pro Stunde sinkt. In manchen Betrieben gibt es gar keine Beschäftigten in den E12 und E13, die sind alle im AT. Wobei sie teilweise weniger verdienen als ihnen nach Tarif zustünde. Aber das wissen sie häufig nicht (Experte Vorstand IG BCE).

Auch bei den Arbeitszeiten werden vor allem die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes für Aufklärungskampagnen genutzt. Die Gewerkschaft setzt hier auf die Gesetzestreue und Regelkonformität der AT-Angestellten.

Auch Infos dazu, was eigentlich im Arbeitszeitgesetz steht, haben große Wirkung. Die haben zwar gehört, dass es das gibt, aber kaum einer weiß, was da drin steht. Und dass sie bei Vertrauensarbeitszeit zur Arbeitszeitaufschreibung verpflichtet sind, wenn der Arbeitgeber das nicht macht, sonst verletzen sie ihre Vertragspflichten. Und sie sind dann empört oder verwundert, dass sie dazu vom Arbeitgeber nichts gehört haben und der sie in eine rechtliche Grauzone tappen lässt (Experte Vorstand IG BCE).

Ein dritter Ansatzpunkt in diesem Zusammenhang schließlich besteht für die Gewerkschaft darin, die Betriebsräte zu aktivieren, AT-Angestellte als Experten in ihre Arbeit einzubinden. Als Experten eigener Sache sollen die Beschäftigten dabei ihre Interessen einbringen und das Kompetenzprofil der Betriebsräte erweitern. Ziel ist nicht nur die Überwindung der Kluft zwischen AT-Angestellten und Interessenvertretungen, sondern langfristig auch die Stärkung der Bereitschaft von AT-Angestellten, in die Gewerkschaft einzutreten oder Betriebsratsmitglied zu werden.

Und schließlich versuchen wir die ATler und die Betriebsräte dazu zu bewegen, die ATler als Experten in eigener Sache einzubinden, sei es über die Vertrauensleute oder über den Betriebsrat. Und als Endziel natürlich auch, dass sie in die

Betriebsratsgremien eingebunden werden und Mitglieder des Betriebsrats werden. Und dabei sollte klar sein, es geht nicht darum, dass die ATler gegen den Rest der Belegschaft stehen, sondern darum, sie einzubeziehen und ihre Interessen im Gremium zu vertreten (Experte Vorstand IG BCE).

2.4.4 Offensive Frauen

Eine dritte zentral angebundene Initiative in der IG BCE ist die *Offensive Frauen*. In diesem Rahmen werden drei Beschäftigtengruppen unterschieden: die weiblichen Kaufleute; die Laborantinnen und die Produktionsarbeiterinnen. Die Initiative konzentrierte sich zunächst auf die Gruppe der weiblichen Kaufleute. Dazu existierte bereits ein Organisationsansatz aus dem Landesbezirk Rheinland-Pfalz/Saarland. Dort liefen und laufen zwei regionale Projekte. Eine der darin beschäftigten Mitarbeiterinnen ist dann in den Vorstand gewechselt, um das Projekt bundesweit zu entwickeln. Die beiden regionalen Projekte wurden aus dem Investitionsfonds der IG BCE finanziert; zuerst das Projekt „Kaufrfrauen für die IG BCE gewinnen“, das 2012 begann, dann als Anschlussprojekt seit 2014 die „Offensive Frauen: Laborantinnen, Produktionsmitarbeiterinnen und Kaufrfrauen für die IG BCE gewinnen“.

In diesen Projekten hat sich ein Vorgehen in mehreren Stufen bewährt. Erste Stufe ist die Kontaktaufnahme zwischen Gewerkschaft, Betriebsräten und Beschäftigten. Das wichtigste Instrument dazu sind Kurzveranstaltungen in den Betrieben, zu denen die Betriebsrätinnen einladen. Diese Veranstaltungen finden in der Mittagspause statt. Grund dafür sind die Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung, die in dem regionalen Projekt unter den weiblichen Kaufleuten durchgeführt worden war. Diese hatte ergeben, dass die Beschäftigten nach der Arbeit schnell nach Hause wollen und dass sie in der Arbeit keine Puffer haben.

Damit schieden sowohl Termine nach Feierabend als auch während der Arbeitszeit aus, und wir haben die Idee der Kurzveranstaltungen während der Mittagspause entwickelt (Expertin Vorstand IG BCE).

Die Beschäftigtenbefragung, in der Fragen zu den Themenschwerpunkten Arbeit, Leben, Kommunikation sowie Betriebsrat und Gewerkschaft gestellt wurden, hat nach Aussage der Expertin auch manche weiteren Überraschungen zu Tage gefördert:

- ein eher traditionelles Familienbild, das gerade bei jüngeren Frauen vor der Familienphase weit verbreitet ist. *„Die wollen Familie und Kinder und den Mann als Ernährer und zu Hause alles nett machen. Wenn sie dann Kinder haben relativiert sich das etwas, aber nicht grundsätzlich“* (Expertin Vorstand IG BCE);
- Arbeitsbelastung und -intensität als durchgängige Themen, vor allem verursacht durch das Fehlen von Puffern, sodass bereits kleinere Störungen Stress verursachen;
- ein ausgeprägtes Interesse an Effizienz im Betrieb, an ihrer Arbeit und an reibungslosen Abläufen;
- Work-Life-Balance als großes Thema, wobei Frauen in Problemsituationen bei Kinderbetreuungszeiten zumeist private Lösungen entwickeln;
- die Weiterbildung im Betrieb als Problem; zum einen, weil sie zumeist nach der Arbeitszeit angeboten wird, wenn die Frauen nach Hause müssen, um die Kinder zu versorgen, zum anderen, weil Teilzeitbeschäftigte dafür trotz eigenen Interesses kaum berücksichtigt werden.

In den Kurzveranstaltungen werden die Beschäftigten gefragt, womit sie sich in ihrer Arbeit vorwiegend beschäftigen und mit welchen Problemen sie konfrontiert sind. Das Ziel der Veranstaltungen besteht darin, die individuelle Handlungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhöhen und sie bei ihren konkreten Problemen zu unterstützen.

Sie haben z. B. durchgängig von einer hohen Arbeitsintensität und fehlenden Puffern berichtet. Da haben wir dann Instrumente entwickelt und Möglichkeiten aufgezeigt, die Arbeitszeiten besser zu organisieren und die Arbeit effektiver zu gestalten. Oder sie haben über Probleme der Weiterbildung und die daran anschließende Karriereentwicklung berichtet. Dazu haben wir dann Informationen gegeben, wie ein gutes Konfliktmanagement oder eine gute Gesprächsführung aussieht (Expertin Vorstand IG BCE).

Erst nach den Kurzveranstaltungen folgen auf der zweiten Stufe die Analyse und die Entwicklung von Instrumenten, die für die Beschäftigten nützlich sein können. Nahziel der Bemühungen ist die Steigerung der Attraktivität der Interessenvertretungen, Fernziele sind die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft oder das stärkere Engagement der Betriebsrätinnen in ihren Gremien.

Also, das übergeordnete Ziel ist natürlich, die Kaufleute für die Mitgliedschaft zu gewinnen. Wie schaffen wir das? Der erste Schritt ist für uns, zusammenzustellen was die Frauen interessiert. Dann versuchen wir dafür ein Angebot zu entwickeln.

Und wir wollen bei den Betriebsräten und vor Ort eine beteiligungsorientierte Interessenvertretung entwickeln. Dass sie die Leute ansprechen, dass sie die Interessen aufgreifen, dass sie die Leute einbeziehen (Expertin Vorstand IG BCE).

Im regionalen Teilprojekt ist die TalkTime als Hauptangebot im Rahmen der Initiativen etabliert: Weiterbildung in der Mittagspause. Die Veranstaltungen dauern in der Regel eine Dreiviertelstunde, eine halbe Stunde gibt es Input von fachkompetenten ReferentInnen, danach ist Zeit für das Mittagessen und um ins Gespräch zu kommen. An den Veranstaltungen nehmen in der Regel zwischen 15 und 25 Frauen teil. In den Talk Time-Veranstaltungen wurden bislang folgende Themen behandelt: Stressmanagement, Zeitmanagement, Frauen und Macht, Frauen und Führung, Mobbing, psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz, Working Mom, gute Sicht am Bildschirm, wertschätzende Kommunikation, Business Yoga. Das Feedback, das auf bewusst sehr knapp gehaltenen Feedback-Bögen am Ende der Veranstaltungen abgefragt wird, ist nach Aussage der Projektssekretärin positiv.

Die Veranstaltungen stehen sowohl IG BCE-Mitgliedern als auch Nicht-Mitgliedern offen, da sie der Mitgliederwerbung dienen sollen. Die Frauen, die noch nicht Mitglieder sind, sollen im Anschluss an die Veranstaltungen angesprochen werden.

Irgendwann muss dann auch klar werden: ... wir wollen Dich erreichen, aber wir können nicht auf Dauer kostenlose Bildungseinheiten zur Verfügung stellen, also wenn Du das weiter nutzen willst, musst Du Dich auch dazu bekennen. In diesem Zusammenhang stehen die Talk Time-Angebote im Vordergrund, die sonstigen Angebote der Gewerkschaft, die üblicherweise bei der Mitgliederwerbung angeführt werden, treten in den Hintergrund (Projektssekretärin IG BCE).

Allerdings haben die Aktivitäten bislang keinen wesentlichen Zuwachs bei den Mitgliedern nach sich gezogen. Die Projektssekretärin sieht vor allem die Frauen in den Betriebsratsgremien und Vertrauensleutekörpern in der Pflicht, die Frauen darauf gezielter anzusprechen. Obwohl die definierten Ziele des aktuellen Projekts noch nicht erreicht sind, gibt es positive Signale aus Hannover, das regionale Projekt um ein halbes Jahr zu verlängern. Zusätzlich zu den betrieblichen Aktivitäten werden begleitende Seminare entwickelt und ein Frauenkolleg eingerichtet, das Frauen in der gewerkschaftlichen Gremienarbeit schult.

Abschließend sei noch erwähnt, dass die IG BCE, wie auch die IG Metall, eine Hochschulinitiative gestartet hat und unter StudentInnen um Mitglieder wirbt. Dazu hat die Gewerkschaft Broschüren entwickelt und bemüht sich um stärkere Präsenz an Hochschulen durch Infostände oder Vorträge.

Angestellte als Machtquelle

Neue Initiativen der Interessenvertretung von
Industrieangestellten im Betrieb

Haipeter, Th.; Bromberg, T.; Slomka, C.

2017, VII, 239 S. 21 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13563-8