

Prott, Jürgen

Working Paper

Betriebsräte helfen Betriebsräten: Mobilisierungschancen ehrenamtlicher Beteiligung im Beraternetzwerk Küste der Industriegewerkschaft Metall. Bericht über eine soziologische Fallstudie

Arbeitspapier, No. 39

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Prott, Jürgen (2001) : Betriebsräte helfen Betriebsräten: Mobilisierungschancen ehrenamtlicher Beteiligung im Beraternetzwerk Küste der Industriegewerkschaft Metall. Bericht über eine soziologische Fallstudie, Arbeitspapier, No. 39, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116500>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Jürgen Prott

Betriebsräte

helfen Betriebsräten

Betriebsräte helfen Betriebsräten

**Mobilisierungschancen ehrenamtlicher Beteiligung
im Berater Netzwerk Küste der Industriegewerkschaft Metall**

Bericht über eine soziologische Fallstudie

Jürgen Prott

Jürgen Prott ist Professor für Soziologie an der Hochschule für Politik und Wirtschaft in Hamburg und Vertrauensdozent der Hans-Böckler-Stiftung.

Impressum

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon: (02 11) 77 78-198

Fax: (02 11) 77 78-188

E-Mail: Lothar-Kamp@boeckler.de

Redaktion: Lothar-Kamp, Referat Technologie

Best.-Nr.: 11039

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Mai 2001

DM 15,00 / € 7,67

Inhalt

Einleitende Bemerkungen	5
A. Beteiligungsgewerkschaft statt Funktionärsorganisation	9
1. Gewerkschaften und Beteiligung	9
2. Beraternetzwerke als Element mobilisierter Beteiligung	14
3. Der idealtypische Verlauf von Beratungsprozessen	16
 B. Auf dem Weg zur Institutionalisierung: Beratungspraxis im Bezirk Küste der IG Metall	 19
1. Materialbasis und methodische Vorgehensweise	19
2. Klienten: Erwartungen und Erfahrungen	20
a) Beratung durch Gewerkschaftssekretäre	20
b) Beratungsfälle im Netzwerk: Erfolg und Scheitern	22
3. Berater: Subjektive Dispositionen und Erfahrungen	33
a) Erwartungen und Gratifikationen	33
b) Bilanzen individueller Beratungserfahrungen	35
c) Qualifikationen	37
4. Hauptamtliche: Hoffnungen und Befürchtungen	39
a) Strukturen des Beratungsfeldes	40
b) Positive und negative Aspekte örtlicher Beraterpools	41
5. Strukturen: Erstarrung oder Veränderung?	46
 Verzeichnis der im Text verwendeten Literatur	 53
 Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	 55

Einleitende Bemerkungen

Seit einigen Jahren gibt es im Bezirk Küste der Industriegewerkschaft Metall ein aus ehrenamtlichen Funktionärinnen und Funktionären bestehendes „Regionales Beraternetzwerk“. Mit seiner Hilfe will die Organisation ihre Beratungskapazitäten gegenüber Organen der betrieblichen Interessenvertretung erhöhen, die Weitergabe von Erfahrungswissen unterstützen sowie die Präsenz der IG Metall vor allem in solchen Betrieben stärken, die bisher kaum oder gar nicht gewerkschaftlich erreicht werden konnten. In verschiedenen Verwaltungsstellen des Bezirks ist ein Pool von Beraterinnen und Beratern eingerichtet worden, dessen Mitglieder für betriebliche Anforderungen zur Verfügung stehen und deren Einsatz durch Organe der örtlichen Organisation koordiniert werden soll. Die Beraterinnen und Berater sind in der Regel erfahrene Betriebsräte, die sich in speziellen Problemfeldern (z.B. Einführung von Gruppenarbeit, Arbeitszeitgestaltung, Entlohnungsfragen) auskennen und ihre spezifischen Kenntnisse unterstützend einbringen können.

Ähnliche Initiativen zur Modernisierung gewerkschaftlicher Betriebspolitik gibt es auch in anderen Gliederungen der IG Metall. Im Rahmen eines Workshops über Beratungsstrukturen im Bereich Arbeit und Technik aus dem Jahr 1998 zogen die Akteure eine ermutigende Zwischenbilanz: „Die Netzwerke Arbeit und Technik und andere Betriebsrätenetzwerke der IG Metall haben sich bewährt. Sie bieten Orte des Informationsaustausches, der Qualifizierung und der kollegialen Beratung. Ob sich daraus auch selbsttragende Beratungsstrukturen von Betriebsräten („Betriebsräte beraten Betriebsräte“) entwickeln, kann gegenwärtig nicht gesagt werden. Es gibt erste Ansätze der Selbstorganisation, sie bedürfen der Pflege und Unterstützung durch Hauptamtliche.“ (Herzer 2000, S. 192f.) Der hier durchschimmernde Optimismus scheint gebremst, weil womöglich durch Erfahrungen der Vergangenheit ernüchtert. Nicht alles, was mit viel Phantasie und Tatkraft initiiert wurde, konnte sich im schwierigen Prozess organisatorischen Wandels in den Gewerkschaften dauerhaft behaupten. Jörg Bundesmann-Jansen und Joke Frerichs erinnern zu Recht in ihrer Studie über Neuansätze gewerkschaftlicher Betriebspolitik an das Schicksal des ÖTV-Programms „Zukunft durch öffentliche Dienste“, das „Betriebsgruppenkonzept“ der IG Medien oder den Ansatz „Experten in eigener Sache“ der IG Chemie, Papier, Keramik, deren verbindliche Umsetzung in den Alltag gewerkschaftlicher Arbeit auf halbem Wege stecken blieb: „Wenn unser Eindruck nicht täuscht, sind viele dieser politikfeldbezogenen Neuansätze in den Organisationen isoliert geblieben und wurden nur selten mit dem notwendigen Nachdruck vorangetrieben“ (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, S. 127). Nicht alles, was in den Gewerkschaften unter dem Stichwort neuer Arbeitsformen konzeptionell das Licht der Welt erblickt hat, erwies sich im Lauf der Zeit als praxistauglich und substantiell handlungsverbindlich.

Bei aller gebotenen Skepsis halte ich die vom Bezirk Küste elanvoll angegangene Netzwerk-Idee für den faszinierenden Versuch, die Gewerkschaft im Inneren zu modernisieren, ihre Strukturen also mindestens partiell veränderten Politik- und Handlungsbedingungen anzupassen. Auf der einen Seite können die Beraterpools die im Zeitablauf knapper werdenden Ressourcen des hauptamtlichen Personals entlasten. Sie verkörpern insofern ein Element innergewerkschaftlicher Rationalisierung. Andererseits knüpft das Konzept am ursprünglichen Selbsthilfegedanken der Gewerkschaften an. Die damit verbundene partielle Entprofessionalisierung von Beratung kann Beteiligung ehrenamtlicher Funktionäre über die etablierten Formen von Gremienroutine hinaus als praktische Hilfe für die Lösung von betrieblichen Problemen vitalisieren. Möglicherweise bedarf es gerade gewisser Krisensymptome alltäglicher Gewerkschaftsarbeit (immer noch nicht gebrochener Mitgliederschwund, Partizipationsermüdungen, Unbeweglichkeit überkommener Strukturen etc.), um solchen Erneuerungsideen zum Durchbruch zu verhelfen. Zahlreiche Experten, mit denen ich mich im Verlauf meiner Studie unterhalten habe, hoben die prinzipielle Sinnhaftigkeit des Netzwerk-Konzepts wieder und wieder hervor. Die IG Metall müsse lernen, sich stärker als in der Vergangenheit um die vielen kleinen Betriebe zu kümmern, und schon deshalb komme sie angesichts verknappter personeller Ressourcen an der stärkeren Einbeziehung ehrenamtlicher Funktionäre nicht vorbei. Aktivierte Beraternetzwerke

symbolisieren dabei Servicekompetenz durch „Kundenorientierung“, kommen also dem Image der Organisation als einer praktischen Instanz tätiger und erfolgreicher Hilfestellungen zugute. Selbst wenn dabei nicht alle Blümenträume im Sinn praktischer Beratungserfolge reifen, gaben manche meiner Gesprächspartner zu bedenken, ist die Konstitution von Beraterpools ein wichtiger Beitrag zur Stärkung von Selbsttätigkeit, zur Wiederbelebung ehrenamtlichen Engagements. Darüber hinaus tragen die mit diesem Prozess notwendigerweise verknüpften Qualifizierungsbemühungen einen Sinn in sich selbst, weil sie das Kompetenzniveau der Ehrenamtlichen spürbar verbessern können.

Ist das regionale Beraternetzwerk der IG Metall im Bezirk Küste ein erfolgversprechender Weg, gewerkschaftliche Beteiligung und Qualifizierung von ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen problembezogen und für die betriebliche Interessenvertretung nachhaltig in einer Weise zu mobilisieren, die seine Nachahmung auf anderen gewerkschaftlichen Ebenen innerhalb und außerhalb der Industriegewerkschaft Metall empfehlenswert macht? Das ist die zentrale Fragestellung, von dem mein Evaluationsprojekt ausging. Ich lasse mich von der Annahme leiten, dass die Tätigkeit betrieblicher Interessenvertreter von wachsenden fachlichen wie sozial-methodischen Anforderungen begleitet wird, die sich aus Komplexitätssteigerungen der von ihnen zu lösenden Probleme ergeben. Das ist die qualifikatorische Seite der Sache. Weil gleichzeitig einfache und standardisierbare Lösungen zunehmend unangemessen sind, führt an der Einbeziehung interner wie externer personeller Ressourcen im Problemlösungsprozess häufig kein Weg vorbei. Damit wächst die Notwendigkeit, Partizipation als Verkörperung ursprünglicher Gedanken gewerkschaftlicher Solidarität zu mobilisieren. Kompetenz und Beteiligung, Qualifikation und Partizipation verhalten sich jedoch nicht bloß komplementär zueinander, sondern sie können auch den Sprengstoff von Konflikten und Reibungsverlusten entzünden. Hermann Kotthoff (1981, S. 266ff.) hat ebenso wie Bundesmann-Jansen und Frerichs (1995, S. 119) darauf aufmerksam gemacht, dass Kompetenzsteigerungen durch Qualifikationsgewinne bei den betrieblichen Akteuren die Gefahr beinhalten, Kenntnisse zu monopolisieren statt sie uneigennützig weiterzugeben. Das Motto „Wissen ist Macht“ kann einen ganz ungewerkschaftlichen Sinn entfalten, wenn es bewusst oder unbewusst dazu dient, seinem Besitzer Einflussvorsprünge zu sichern, die sich beteiligungshemmend auswirken können. Wer viel weiß und viel dazugelernt hat, neigt womöglich dazu, seine Kolleginnen und Kollegen bei der mühsamen Suche nach Lösungen für betriebliche Probleme zu bevormunden. Axel Keller und ich haben in unserer Untersuchung über das Berufsbild örtlicher Gewerkschaftssekretäre zeigen können, wie stark sich in einzelnen Fällen das „Vordenkertum“ des Wissenden beteiligungsfeindlich auswirken kann (vgl. Prott/Keller 1997, S. 254ff.). Dieser widersprüchliche Zusammenhang von Qualifikation und Partizipation ist die analytische Folie, vor deren Hintergrund ich die in diesem Bericht dokumentierten Eindrücke aus dem empirischen Feld des Beraternetzwerkes interpretieren werde.

Ich habe das „Beraternetzwerk Küste“ über einen etwa zwölfmonatigen Zeitraum hinweg empirisch begleitet. Die dabei gewonnen unmittelbaren Eindrücke wie die Auswertung zahlreicher Dokumente, vermitteln der folgenden Darstellung eine solide Materialbasis. Trotzdem kann der vorliegende Bericht nicht mehr sein als eine Momentaufnahme im Sinn einer Zwischenbilanz, denn der von mir beobachtete Prozess ist längst nicht abgeschlossen. Im Verlauf der Recherchen und Beobachtungen gewann die Problemkonstellation jedoch hinreichende Konturen, so dass es möglich ist, die mit der Innovation verbundenen Risiken und Chancen vorläufig abzuschätzen. Die Darstellung gliedert sich in einen theoretisch-konzeptionellen und einen empirischen Teil. In analytischer Hinsicht (Kapitel A) geht es mir zunächst darum, den Beteiligungsspekt gewerkschaftlicher Organisationswirklichkeit differenziert zu entfalten. Von da aus soll die Entstehung und Begründung der Idee des Beraternetzwerkes plausibel und schließlich im Sinn des idealtypischen Verlaufs von Beratungsprozessen anschaulich werden. Vor diesem Hintergrund ist im empirischen Teil (Kapitel B) zunächst die Vorgehensweise und die Materialbasis des Projekts zu skizzieren. Dann rekonstruiere ich die Beratungsproblematik aus der Perspektive der drei entscheidenden Akteursgruppen: Klienten, Berater und Hauptamtliche. Schließlich bündele ich die dabei gewonnen Erkenntnisse auf der Ebene der Strukturen örtlicher Gewerkschaftsarbeit, indem ich der Frage nach den Institutionalisierungschancen nachgehe, mit

der zugleich die dauerhafte Realisierungsperspektive der Netzwerkidee im Sinn einer vorläufigen Gesamtbewertung verbunden ist.

Viele Kolleginnen und Kollegen, vor allem aus dem norddeutschen Bereich der IG Metall, haben das hier dokumentierte Projekt ermöglicht. Christian Schoof von der Bezirksleitung der IG Metall hat das Projekt angestoßen. Ihren Erfahrungen und Anregungen verdanke ich die meisten der hier vorgelegten Erkenntnisse. Stellvertretend für alle anderen, möchte ich mich bei Lothar Kamp von der Hans-Böckler-Stiftung für die Unterstützung meiner Arbeit bedanken. Zu besonderem Dank bin ich Myriam Kagischke verpflichtet, die mir einfühlsam und kenntnisreich bei der Datenerhebung geholfen hat sowie Anregungen zur Interpretation beisteuerte.

A. Beteiligungsgewerkschaft statt Funktionärsorganisation

Beraternetzwerke folgen dem Grundgedanken mobilisierter Beteiligung ehrenamtlicher Gewerkschaftsfunktionäre. Das damit verbundene Konzept betrieblicher Problemlösungen im Interesse der abhängig Beschäftigten mündet in die Idee eines zugleich qualifizierten wie partizipationsintensiven Kommunikations- und Kooperationsprozess „vor Ort“ ein. Um die Realisierungschancen dieses Konzepts abschätzen zu können, ist es zunächst sinnvoll, Beteiligung als konstitutives Element gewerkschaftlicher Organisation und Politik genauer zu betrachten.

1. Gewerkschaften und Beteiligung

Um die Gemengelage von Handlungspotentialen der gewerkschaftlich Aktiven, also hauptsächlich der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionäre, abschätzen zu können, will ich zunächst die verschiedenen Dimensionen des Beteiligungsbegriffs im gewerkschaftlichen Organisationszusammenhang differenzieren. Der Begriff der Beteiligung, den ich sinngleich wie Partizipation verwende, meint zunächst ganz generell die Teilhabe von Individuen in allen gesellschaftlichen Bereichen und ist als Ausdruck eines demokratischen Verfassungsverständnisses zunächst ganz grundsätzlich als Gegenperspektive zu autoritärer Verfügungsmacht zu verstehen. Beteiligung hat im Gegensatz zum sozialen Ausschluss aus Prozessen von Verständigung und Handeln insofern ein herrschaftskritisches Potential, als es mit dem bloßen Verwaltetwerden unvereinbar ist. Wer sich in sozialen und politischen Kontexten beteiligt, handelt aktiv, wer sich bloß verwalten lässt, Beteiligung ausdrücklich oder stillschweigend verweigert, trägt bewusst oder unbewusst dazu bei, dass sich Strukturen und Verfahren der Partizipationsfeindlichkeit womöglich in einem Ausmaß verfestigen, die aktive Mitwirkung am Ende kaum noch denkbar machen. Ohne Beteiligung sind demokratische Strukturen hohl, erst mit Beteiligung öffnen sich Chancen substantieller Strukturbildung und Strukturveränderung.

Gewerkschaften sind demokratische Organisationen, die mindestens aus zwei Gründen in besonderem Maße auf mobilisierte Beteiligung angewiesen sind. Der erste Grund liegt in ihrer Entstehungsgeschichte. Als organisierte Selbsthilfebewegungen von sozial prinzipiell Gleichgestellten ist schon der Zusammenschluss abhängig Beschäftigter zu einer Schutzgemeinschaft Ausdruck tätiger Solidarität. Gegenseitige Unterstützung als Element von Selbsthilfe ist solidarische Beteiligung in reiner Form. Aus der Vergewisserung gemeinsamer Interessen und dem Bewusstsein absoluter oder relativer sozialer Benachteiligung wächst ein starker Handlungsimpuls, der individuelle wie kollektive Komponenten miteinander verknüpft. Das ist das eine. Der zweite Grund liegt in der Eigenschaft der Gewerkschaften als Arbeitsmarktpartei. Wenn die solidarisch Zusammengeschlossenen ihre soziale Lage gemeinsam zum besseren wenden wollen, können sie sich letztlich nicht auf rhetorische Drohpotentiale gegenüber dem sozialen Kontrahenten oder auf die Überzeugungskraft von Argumenten allein verlassen. Politische Parteien oder andere Großorganisationen mögen durch prinzipienfeste oder geschmeidige Strategien Erfolge im Kampf um Macht erringen, die sich in vielen Fällen dem Handeln ihrer exponierten Akteure zurechnen lassen, die eine loyale, aber prinzipiell passive, beteiligungsabstinente Mitgliedschaft hinter sich wissen. Tarifverträge lassen sich auf diese Weise nicht in jedem Fall abschließen. Wenn die Gewerkschaften der Gegenseite, im Regelfall also den Unternehmern und ihren Verbänden, die mobilisierte Beteiligung ihrer Mitglieder in zugespitzten Konfliktsituationen nicht glaubwürdig androhen können, wozu wahrscheinlich mindestens sporadische Arbeitskämpfe und nicht nur kraftvolles Säbelrasseln erforderlich sind, verlieren sie auf Dauer ihre Funktion und womöglich ihre Existenzberechtigung im System der Regulierung von Arbeitsbeziehungen. Mit einem Wort: Beteiligung als solidarische Selbsthilfe wie als Machtfaktor sind für den Organisationstyp der Gewerkschaften eine unverzichtbare Ressource. Ihre Stärke oder Schwäche ist deshalb nicht allein und womöglich nicht

einmal in erster Linie an bloßen Mitgliederstatistiken ablesbar, sondern an ihrer Fähigkeit, Beteiligung zu entfalten und zu mobilisieren.

Nun ist aber Beteiligung bei genauerer Betrachtung ein recht differenzierter Prozess mit mindestens drei Dimensionen: Beteiligung hat erstens einen *sozial-räumlichen Aspekt*, erstreckt sich also auf unterschiedliche Horizonte im Organisationszusammenhang; sie hat zweitens in dieser Hinsicht eine *zeitliche Dimension*, denn sie kann kontinuierlich oder sporadisch erfolgen; drittens schließlich kann sich Beteiligung unmittelbar und *direkt* oder mittelbar und *indirekt* vollziehen, je nach dem, wie groß die Organisation und wie differenziert sie ineinander gefügt ist. Wir können die Schwierigkeiten der Mobilisierung von Beteiligung besser verstehen, wenn wir die in diesen Beteiligungsdifferenzierungen verborgenen Probleme genauer unter die Lupe nehmen.

Bundesmann-Jansen und Frerichs reservieren den Begriff der Partizipation für Verfahren direkter Beteiligung von Arbeitnehmern an betriebs- oder gewerkschaftspolitischen Belangen und grenzen ihn damit vom Organisationsprinzip der Delegation ab (vgl. ebenda, S. 28). Ähnlich argumentiert Rainer Zoll. Beteiligung „an der Gewerkschaft“ ist seiner Meinung nach zugleich Voraussetzung und Ziel „offensiver Gewerkschaftsarbeit“. Eine so verstandene direkte Beteiligung „meint eine spürbare, erfahrbare Teilnahme an gewerkschaftlichen Aktivitäten im betrieblichen und außerbetrieblichen Alltag.“ (Zoll 1990, S. 52) Das Problem der Gewerkschaften besteht seiner Meinung nach nun vor allem darin, dass sie ihren Mitgliedern und „Noch-nicht-Mitgliedern“ beteiligungsorientierte Handlungsfelder nicht anbieten können. Das hat damit zu tun, dass das repräsentativ-indirekte Beteiligungsmuster im historischen Verlauf gewerkschaftlicher Organisationsdifferenzierung gegenüber direkt-unmittelbarer Beteiligung den Sieg davon getragen hat. Das Delegationsprinzip, verkörpert im Geflecht ehrenamtlicher wie hauptamtlicher Funktionärskörper, drückt die Logik des Organisationszusammenhangs im ganzen aus. Die direkte Beteiligung ist demgegenüber in räumlicher Hinsicht an überschaubare Handlungsfelder geknüpft. Indirekte Beteiligung sichert den Organisationsbestand, direkte Beteiligung bringt ihn aus der Sicht der Amts- und Mandatsträger womöglich durcheinander. Christine Morgenroth und andere haben in ihrer Untersuchung des Beteiligungspotentials der Gewerkschaften vor dem Hintergrund zahlreicher Intensivinterviews mit Gewerkschaftsmitgliedern einen Gegensatz zwischen „Beteiligungsgewerkschaft“ und „Funktionärgewerkschaft“ herausgearbeitet. „Wesentliches Element der „Beteiligungsgewerkschaft“ sind für unsere TeilnehmerInnen veränderte Partizipationsmöglichkeiten. Das Engagement in der Funktionärgewerkschaft ist für sie mit Zwang und Mühsal verbunden. Zudem wirkt die Funktionärgewerkschaft ausgrenzend, denn sie bietet keine Beteiligungsmöglichkeiten außerhalb des Delegations-/Stellvertreterprinzips. Diejenigen, die stärker eingebunden sein wollen, bevorzugen demgegenüber ein sporadisches Engagement. Vor allem aber wünschen sie sich Beteiligungsformen, die neben der „ernsten Arbeit“ auch Spaß, Freude und kommunikative Elemente, als Formen der Vergemeinschaftung, beinhalten.“ (Morgenroth u.a. 1994, S. 327)

Doch Wunsch und Wirklichkeit von Beteiligung liegen auch auf der Ebene der Subjekte gelegentlich weit auseinander. Insofern ist vor einer Idealisierung der spontanen und in gewisser Weise unverbindlichen Beteiligung auch zu warnen, abgesehen von der problematischen Konnotation von „Vergemeinschaftung“. Wir haben in unserer Untersuchung über die Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebszeitungen herausarbeiten können, dass solche Projekte als Ausdruck des spontanen, lustvollen und oft improvisierten Engagements häufig scheitern, weil es die Akteure nicht verstehen, die mit der kontinuierlichen Verfolgung ihrer Projekte notwendigerweise verbundene Frustrationstoleranz gegenüber routinierten und beharrlichen Handlungsnotwendigkeiten aufzubringen. Es ist ja gar nicht immer das Misstrauen der etablierten Funktionäre, sondern die ernüchternde Einsicht, dass der Spaß und die Freude rasch aufhören können, wenn man sein Versprechen einlösen will, der Belegschaft in halbwegs regelmäßigen Abständen ein akzeptables Produkt anzubieten. Der Zwang zur Kontinuität weckt unangenehme Ähnlichkeiten mit der Gleichförmigkeit beruflicher Arbeit und hat insofern für viele Akteure betrieblicher Gewerkschaftszeitungen etwas recht

Ernüchterndes. Möglicherweise gewinnen manche ehrenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre einen Teil ihrer langfristigen sozialen Energie gerade aus dem Fluchtmotiv gegenüber ihrer „eigentlichen“ Berufstätigkeit, entschädigen sich also womöglich durch Funktionärgeschäftigkeit gegenüber den Zumutungen beruflicher Routine.

Einer vorschnellen Idealisierung der direkten Partizipation ist entgegenzuhalten, dass Gewerkschaften als politisch-moralische Großorganisationen immer verschiedene Formen der Beteiligung benötigen, wenn sie gleichzeitig politisch flexibel agieren und langfristig erfolgreich wirken wollen. „Ihre führenden Repräsentanten scheinen jedoch häufig ein Idealbild von Beteiligung zu favorisieren, dem zunehmend die gesellschaftliche Basis abhanden kommt: Das „einfache“ Mitglied wird solange bloß verwaltet, bis es durch die Bereitschaft, dauerhafte und zumeist mehrere Funktionen, aktives Interesse am Bestand und der Weiterentwicklung „der Organisation“ signalisiert.“ (Benz u.a. 1996, S. 9) Zusammen mit den hauptamtlichen Funktionären ruht die Last der kontinuierlichen Gewerkschaftspolitik auf den Schultern dieser Ehrenamtlichen. Sie verkörpern die dauerhafte Präsenz der Organisation im gesellschaftlichen und politischen Raum, halten das Schwungrad des Verbandslebens in Gang. Ihnen fällt auch die Rolle treibender Kräfte in den Tarifbewegungen zu, aber dabei ergibt sich gelegentlich etwas recht Merkwürdiges. Wenn es zum Schwur kommt, wenn die Gewerkschaft ihre Bataillone für den Arbeitskampf aufruft, ergreifen in den Streikversammlungen oft ganz andere Menschen, denen man das eigentlich gar nicht zugetraut hätte, das Wort und beschämen die gewählten Funktionäre womöglich durch das Ausmaß an Zustimmung, das ihnen zufließt. Während sie Vorschläge machen, lange aufgestauten Ärger herauslassen, Mut zeigen, erscheinen die „geborenen“ Vordenker in Gestalt der Funktionäre eher zögerlich. In den Ruhelagen routinierter Verbandsgeschäftigkeit mit ihren etablierten Mustern indirekter Beteiligung profilieren sich bisweilen andere Sozialtypen als in Phasen sozialer Erschütterungen, in denen sich spontanes Handeln, also direkte Beteiligung, in den Vordergrund schiebt.

Kontinuierliche Interessenvertretung erfordert formalisierte Organisationsmuster mit ihren Delegations- und Führungsstrukturen in einem dichten Geflecht von Ehrenämtern und politischen Sekretären, von Satzungsregeln und bürokratischen Abläufen. In der Tradition der kritischen Gewerkschaftsforschung der sechziger und siebziger Jahre des vorigen Jahrhunderts ist Dietrich Lange in Anlehnung an Bergmann (1979, S. 220f.) davon überzeugt, dass sich soziale Bewegung und formalisierte Großorganisation in einem schwer auflösbaren Widerspruch befinden: „Formale Organisationen sind in der Konsequenz nur auf Zustimmung angewiesen, soziale Bewegungen basieren auf Beteiligung. Beteiligung ist nicht beliebig herstellbar, sondern beruht auf Aktivitäten auf der Basis freier Entscheidungen. Sie erfordert einen erheblichen Zeitaufwand wie auch die Absicht, sich auf bestimmte Risiken einzulassen. Engagement und Solidarität bedingen sich hier.“ (Lange 1988, S. 195) Diese Aussage macht nur Sinn, wenn sie von einem auf spontane Aktion verengten Beteiligungsbegriff ausgeht. Wenn wir den Beteiligungsbegriff dagegen weiter fassen und zudem in Rechnung stellen, dass Gewerkschaften als ein bestimmter Typ formaler Organisationen zum Zweck der Bestandserhaltung nicht bloß auf „Zustimmung“, sondern auf dauerhafte Mitgliedschaft und die Möglichkeit ihrer mindestens punktuellen Mobilisierung angewiesen sind, wird deutlich, dass Gewerkschaften nicht entweder soziale Bewegung oder „bürokratisierte Großorganisation“ (Lange) sind, sondern faktisch wie potentiell zumeist beides. Allerdings hängt es stark vom Formalisierungsgrad der Organisation, ihrer gelebten Programmatik sowie – nicht zuletzt – von aktuellen sozioökonomischen Rahmenbedingungen ab, nach welcher Seite sich die Gewichte jeweils verlagern. Was im übrigen die „Zustimmung“ angeht, wird sie von Lange und anderen häufig mit klagloser, passiver Folgebereitschaft gleichgesetzt. Das ist sicher empirisch nicht von der Hand zu weisen, doch die Sache ist unter Beteiligungsgesichtspunkten vertrackter. Der Ökonom Albert O. Hirschmann hat in seiner Arbeit über „Exit, Voice and Loyalty“ gezeigt, dass Mitglieder zwischen zwei Optionen wählen können, wenn sie ihrer Organisation die Zustimmung entziehen wollen (vgl. Hirschmann 1974, S.12ff.). Sie können Widerspruch einlegen („voice“) oder abwandern („exit“). Wer der Organisation traditionell verbunden ist, kriegst allenfalls „Bauchschmerzen“, aber er tritt nicht aus. Ob er sich

aber auflehnt, hängt von der nüchternen Bewertung der damit verbundenen „sozialen Kosten“ an Zeit und Energie ab, aber auch vom Beteiligungsmilieu, das die Organisation verkörpert. Nun hat es seit einer ganzen Reihe von Jahren den Anschein, dass die „exit“-Option gegenüber vielen Großorganisationen immer häufiger in Anspruch genommen wird, ohne dass dem der vorher eingelegte „Widerspruch“ vorausginge. Mehr noch: Manche Menschen kehren der Gewerkschaft nur vorübergehend den Rücken, wodurch der empirische Befund verständlich wird, dass viele austretende Mitglieder von der Sinnhaftigkeit dieser Arbeitnehmerinstitution überzeugt bleiben. Ich deute die Fieberkurve von Ein- und Austritten bei identischen Personen in ähnlicher Weise wie Rainer Zoll als eine Art praktische Kritik an fehlenden Gelegenheiten und attraktiven Möglichkeiten des aktiven Mitmachens. Wahrscheinlich haben die Gewerkschaften als „befestigte Organisationen“ (Götz Briefs) die Trennlinien zwischen dem aktiven und dem passiven Teil ihrer Mitglieder im Prozess ihrer Ausdifferenzierung so scharf gezogen, dass die „voice“-Funktion an Attraktivität eingebüßt hat, wie auch Tenfelde in historischer Perspektive vermutet: „Als Massenorganisationen waren die Gewerkschaften nicht mehr in der Lage, die aktive Beteiligung ihrer Mitglieder in allen Entscheidungsprozessen zu ermöglichen und statuarisch abzusichern. Sie mussten – wie alle Massenorganisationen – einen Preis für ihre Größe bezahlen. Der Übergang von der lokalistischen Versammlungsbewegung, die vom Prinzip der spontanen Interessenartikulation an der Basis ausgegangen war, zu zentralistischen Verbandsorganisationen, die mehrstufige Delegationssysteme benötigen und ihre Binnenbeziehungen verrechtlichen, führte auch zu einer Einschränkung der unmittelbaren Entscheidungskompetenzen der Mitglieder.“ (Tenfelde u.a. 1987, S. 233) Morgenroth und andere verwickeln sich nun in Widersprüche, wenn sie am Horizont Anzeichen einer Trendwende zur Wiederbelebung der „Beteiligungsgewerkschaft“ heraufziehen sehen, obwohl sie gleichzeitig einräumen, dass die Bereitschaft zum aktiven Mitmachen „nur in sehr begrenztem Umfang besteht und tendenziell im Abnehmen begriffen ist.“ (Morgenroth u.a. 1994, S. 36 und 42) Gleichzeitig bringen diese Autoren eine Reihe eindrucksvoller empirischer Beispiele für strukturelle Beteiligungsblockierungen bei, wenn sie erstens feststellen, dass ohne die persönliche Übernahme einer gewerkschaftlichen Funktion keine wirklichen Beteiligungsmöglichkeiten bestehen und zweitens kontinuierliche Beteiligung in vielen Fällen mit extensiver Funktionshäufung einhergeht. Die von ihnen intensiv interviewten und prinzipiell aktivitätsbereiten Mitglieder beklagten das Muster des „Ganz-oder-gar-nicht“, das in eine wenig anziehungskräftige „Über-Aktivität“ der Wenigen gegenüber apathischer Zurückgezogenheit der Vielen mündet: „Lediglich der dieser protestantischen Ethik verpflichtete Facharbeiter auf Lebenszeit – die noch immer unbestrittene heimliche Leitfigur aller gewerkschaftlichen Politik-Bemühungen –, der Bereitschaft zeigt, sich aufopferungsvoll im Interesse aller abhängig Beschäftigten für die Gewerkschaft einzusetzen, ist der ideale Gewerkschafter.“ (Ebenda, S. 286) Dieser „ideale Gewerkschafter“, so möchte man hinzufügen, verspricht sich Einfluss und Ansehen aus seinem Hyperengagement im Kreis der Mitglieder, erntet aber häufig nur Misstrauen und Ablehnung, was wiederum den Graben zwischen den „Aktiven“ und den „Passiven“ vertieft.

Ziehen wir ein *Zwischenfazit*. In der Gewerkschaft als formaler Organisation behauptet sich ein Sozialtypus, der sich durch die Bereitschaft zu kontinuierlicher, indirekt-repräsentativer, sozialräumlich ausgedehnter und dadurch zeitintensiver Beteiligung bereit erklärt. Ämter werden in der Regel dauerhaft vergeben (*zeitliche Dimension*), symbolisieren Positionen in einem Geflecht abgestuften, satzungsmäßig verbindlich geregelten Einflusses (*Dimension indirekter Beteiligung*), und sie ziehen häufig quasi zwangsläufig einen Rattenschwanz weiterer Funktionen über den unmittelbaren Wirkungskreis hinaus nach sich (*sozial-räumliche Dimension*). Unter Gesichtspunkten der Gewerkschaft als sozialer Bewegung stünde dem die befristete, punktuelle Aktivierung (*zeitliche Dimension*) im Sinn eines unmittelbaren individuellen oder kollektiven Einflusses (*Dimension direkter Beteiligung*) in einem überschaubaren lokalen Aktivitätsfeld (*sozial-räumliche Dimension*) gegenüber.

Wenn die Gewerkschaften für solche bewegungstypischen Beteiligungsformen jenseits zugespitzter Konfliktsituationen mit massenmobilisierendem Charakter einen nur unzulänglichen Raum bieten, laufen sie

Gefahr, sich als System aus ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionären selbstbezüglich gegen die Mitglieder abzuschotten, diesen also zuzumuten, sich entweder „ganz“ oder „gar nicht“ zu engagieren. Ein Systemtheoretiker würde vielleicht sagen, die formalisierte Großorganisation hat sich faktisch „autopoietisch“ abgedichtet. Ihre Mitglieder sind nicht wirklich Bestandteil des Systems, sondern seine „Umwelt“. Schlimmer noch: Die dem Charakter der sozialen Bewegung geschuldete ständige Beschwörung der Beteiligungsnotwendigkeit bei offiziellen Gewerkschaftsanlässen verkümmert zu bloßer Rhetorik, wie Peter Kern seiner Organisation ins Stammbuch geschrieben hat: „Aber die IG Metall praktiziert doch schon den neuen Stil! „Beteiligungsorientierung“ ist doch in aller Munde! In aller Munde schon, aber das verbreitete Schlagwort und eine ihm entsprechende Praxis verhalten sich umgekehrt proportional. Das liegt nicht am Angebot, die Nachfrageseite ist das Problem. Die entsprechenden, Beteiligungsmethoden vermittelnden Seminarangebote sind vorhanden, aber wie schwer fällt es vielen Betriebsratsgremien und Vertrauenskörpern, von ihrem traditionellen Politikverständnis Abschied zu nehmen? Man tut etwas für andere und dies mit höchstem Engagement.“ (Kern 2000, S. 16)

Was aber ist genau unter der „Nachfrageseite“ zu verstehen? Meiner Meinung nach verweisen gravierende Beteiligungsdefizite immer zugleich auf Unzulänglichkeiten der Struktur („Angebotsseite“) wie auf partizipationsresistente Subjektivität („Nachfrageseite“). Die Strukturen selbst sind defizitär, weil sie eine Art verdinglichtes Misstrauen gegen diskontinuierliche, spontane und kleinräumlich beschränkte Partizipation darstellen. Der Habitus des lebenslangen Multifunktionärs verkörpert diese Struktur. Ehrenamtliche Funktionäre verwenden in der Regel eine Menge Zeit und Energie für ihre Aufgaben. Bundesmann-Jansen und Frerichs sind den Belastungen der ehrenamtlichen Gewerkschafter auf der örtlichen Ebene nachgegangen. Dabei stellte sich heraus, dass die Mitglieder von Orts- oder Kreisvorständen in aller Regel Betriebsräte sind, die häufig auch als Delegierte für höhere Organisationsebenen, als Mitglieder in Abteilungs- oder Fachgruppenvorständen fungieren oder als Angehörige von Tarifkommissionen in Anspruch genommen werden. Abgesehen von betrieblichen Funktionen, nehmen die Ehrenamtlichen im Schnitt drei bis vier gewerkschaftliche Mandate wahr, eine Minderheit bringt es auf mehr als sechs. (vgl. Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, S. 170f.) Viele sind zwischen sechs und zehn Stunden in der Woche für diese Funktionen tätig. Ich habe selbst im Rahmen verschiedener empirischer Erhebungen im Bereich der Gewerkschaften den Eindruck gewonnen, dass viele Ehrenamtliche, bei aller inneren Überzeugung von der Notwendigkeit ihres Tuns, diese Konstellation als mindestens partielle Überforderung verarbeiten, die um so unangenehmer empfunden wird, weil sie sich zwangsläufig einzustellen scheint. Wer sich grundsätzlich bereit erklärt hat, für seine Organisation Verantwortung zu übernehmen, gewinnt bald das unbehagliche Gefühl, einen Finger ausgestreckt zu haben und am Ende mit dem ganzen Arm in ein Geflecht von schwer beherrschbaren Verpflichtungen hineingezogen zu werden. Zweifellos sind viele von ihnen trotzdem mit Eifer bei der Sache, haben wohl auch die verschiedenen Gratifikationen schätzen gelernt, die das Multifunktionärswesen ihnen bereit hält; doch die Klage über Dauer- und Überbelastung ist nicht als wehleidige Attitüde von Privilegierten abzutun, denn sie signalisiert ja zugleich ein problematisches Muster einer partizipationshemmenden Ungleichverteilung von Aktivitäten mit problematischen Folgen für das kommunikative Klima in einer Organisation. Wer unter der Last seiner Ämter und Mandate ächzt, begegnet denjenigen, die sich in einer Versammlung gar nicht erst mit einem konstruktiven Vorschlag aus der Reserve trauen, weil sie dafür gleich mit einem Mandat „belohnt“ werden, leicht mit dem Vorwurf verantwortungsloser Passivität. Umgekehrt ist rasch als „Pöstchenjäger“ verschrien, wer sich bereit findet, nicht nur A, sondern auch B zu sagen. Wenn sich aber der Eindruck ausbreitet, die einen täten zu viel und die anderen zu wenig für ihre Gewerkschaft, ist das Beteiligungsklima negativ aufgeladen.

Auf der betrieblichen Ebene sieht es oft nicht anders aus. Betriebsräte klagen häufig über Nachwuchssorgen und über einen immer wachsenden Berg von schwierigen Problemen. Eine neuere Untersuchung über das Belastungsniveau von österreichischen Betriebsräten, deren Ergebnisse sich gewiss in ganz ähnlicher Form auch in Deutschland bestätigen ließen, förderte ein ganzes Bündel von Stressfaktoren zutage (vgl.

Seidl 2000, S. 247ff.). Betriebsräte sehen sich demzufolge mit einer wachsenden Vielzahl organisatorischer Veränderungen, großer Komplexität ihrer Tätigkeit und einem wachsenden Zeitdruck bei der Problembewältigung konfrontiert. Wenn sie dann noch außer- und überbetriebliche Aufgaben diesseits und jenseits der Gewerkschaften übernehmen, etwa in Selbstverwaltungseinrichtungen der Sozialversicherung oder in politischen Parteien, spüren sie bald Qualifikationsdefizite als Folge überbordender Beteiligungsenergie. Diese beziehen sich weniger auf fachliche Fähigkeiten als auf problemübergreifende sozial-methodische Kompetenzen, wie Martin Seidl herausgearbeitet hat: „Eine adäquate Qualifikation bezieht sich weniger auf spezifische, arbeitsinhaltliche Aspekte, sondern auf eine Metaebene: auf den Umgang mit Zeitdruck, mit Komplexität, mit vielen unterschiedlichen Erwartungen.“ (Ebenda, S. 254) Wir werden später noch sehen, dass sich die Gewerkschaftssekretäre auf der örtlichen Ebene häufig einem ganz ähnlichen Anforderungsprofil gegenübersehen.

Auf der Seite der Mitglieder („Nachfrageseite“) müssen wir zunächst in Rechnung stellen, dass ein erheblicher Teil von ihnen prinzipiell nicht bereit ist, sich kontinuierlich gewerkschaftlich zu engagieren. Bei denjenigen, die grundsätzlich partizipationsoffen sind, äußert sich das Beteiligungsdefizit häufig in einem Auseinanderfallen von Beteiligungswunsch und praktischer Beteiligungsdisposition, weil etwa die empirischen Befunde von Morgenroth und anderen „zwar den Wunsch nach mehr Beteiligung dokumentieren, aber keineswegs eine ebenso große Bereitschaft erkennen lassen, durch eigenes Tun mitzubestimmen und politische Verantwortung für Veränderungsprozesse zu übernehmen.“ (Morgenroth u.a. 1994, S. 28) Auf ganz ähnliche Erkenntnisse sind Bundesmann-Jansen und Frerichs gestoßen. Sie räumen ein, dass es in den Gewerkschaften nach wie vor ein beachtliches Maß an Beteiligungswünschen gibt, aber diese Bereitschaft „ist nicht gleichbedeutend mit einem tatsächlichen Engagement.“ (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, S. 17) Ein Gesprächspartner dieser Autoren aus dem Kreis gewerkschaftlicher Funktionäre brachte die missliche Lage auf diesen Punkt: „Von Beteiligung redet zwar jeder, aber keiner tut etwas dafür!“, was die Autoren zu der lapidaren Schlussfolgerung inspirierte, „Beteiligung“ entwickle sich zum Synonym für das Gefühl, einen unbehaglichen Organisationszustand ändern zu müssen, wobei niemand so recht wüsste, wie das zu bewerkstelligen sei (vgl. ebenda, S. 43). Mit einem Wort: So wichtig Beteiligung für Gewerkschaften unter Aspekten sozialer Bewegung wie formaler Organisation einerseits ist, sind andererseits Beteiligungsmängel mit Händen zu greifen. Die eingeschliffenen Strukturen favorisieren ein viele aktivitätsbereite Mitglieder überforderndes Beteiligungsmuster, weil sie einen Gegensatz zwischen funktionsbezogener Passivität und funktionsintensiver Hyperaktivität reproduzieren. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach dem Partizipationspotential von Beraternetzwerken.

2. Beraternetzwerke als Element mobilisierter Beteiligung

Vor welchem Hintergrund und mit welchen Intentionen ist die Idee von Beraternetzwerken in der IG Metall entstanden? Joachim Beerhorst hat die strukturelle Ausgangslage des Konzepts im Frühjahr 2000 skizziert. Seiner Beobachtung nach wachsen auf der Ebene der betrieblichen Interessenvertretung die Erwartungen an Beratung und Hilfestellung durch Hauptamtliche der IG Metall aus einer Reihe von Gründen. Ökonomisch bedingt, stellt sich die Situation der betrieblichen Interessenvertretung im Vergleich zu früher als differenzierter und komplexer dar. Die Zahl der zu betreuenden Betriebe auf der örtlichen Ebene wächst ebenso, wie die Zahl der Betriebe, in denen die IG Metall schwer Fuß fassen kann. Gleichzeitig sind die Betriebsräte mit schwierigeren Problemkonstellationen konfrontiert, denen sie oft mit geringeren Ressourcen ehrenamtlicher Unterstützung gegenüber stehen (vgl. Herzer 2000, S. 187). Herzer und Kassebaum kommen zu dem Schluss, dass die tradierte Betriebsbetreuung der IG Metall hinter diesen Herausforderungen häufig zurückbleibt: „Betriebsräte erwarten nicht unbedingt einen größeren Aufwand an Unterstützung; sie erwarten eher eine andere Art von Beratung. Hauptamtliche Sekretäre der Verwaltungsstellen bleiben zu wenig an den Veränderungsprozessen dran. Sie schaffen es einfach nicht, „am Ball zu bleiben“; manchmal sind sie bei aktuellen Problemen auch nicht ausreichend kompetent. Deutlich werden struktu-

relle Probleme der Betriebsbetreuung sowie quantitative und qualitative Überforderungen.“ (Ebenda, S. 193) Aus der Sicht der Organisation droht die Gefahr, dass sich Betriebsräte immer weiter von der IG Metall „abkoppeln“, indem sie die Hilfe externer Fachleute in Anspruch nehmen, die ihre Dienste auf einem expandierenden Markt von Beratung zur Organisationsentwicklung anbieten. Weil es Betriebsräten oft weitgehend gleichgültig ist, von wem sie unterstützt werden, so lange die Beratung nur zeitnah und kompetent geschieht, ist dieser Abkoppelungsprozess bereits „weit fortgeschritten“ (Ebenda, S. 192). Externe Beratungsleistungen können recht teuer sein und mindestens teilweise die Finanzen der Organisation belasten, die angesichts des fortdauernden Mitgliederschwunds ohnehin schon unter starkem Rationalisierungsdruck steht, der sich in mittelfristigem Personalabbau auch auf der Ebene der örtlichen politischen Sekretäre niederschlagen wird. Wie andere Gewerkschaften auch, gerät die IG Metall betriebspolitisch also aus mehreren Gründen unter Druck. Ihr drohen Einfluss- und Kompetenzverluste, die sie durch einen verstärkten Einsatz hauptamtlichen Personals nicht ausgleichen kann.

In dieser Situation gewinnt die Aktivierung ehrenamtlichen Engagements ihre organisationspolitische Brisanz. Joachim Beerhorst ist davon überzeugt, dass die Zukunftsfähigkeit der IG Metall nicht zuletzt davon abhängt, an die Stelle der „Betreuungsmentalität“ eine Art „Aktivierungsmentalität der Mitglieder und Beschäftigten“ zu setzen (vgl. Beerhorst u.a. 1999, S. 133). Von der Einrichtung der Betriebsräte-Netzwerke als Orten der gegenseitigen Bildung und Beratung verspricht sich Bernd Kaßebaum die Entfaltung „möglichst weitgehender Selbsttätigkeit und Selbstorganisation“ vor allem in solchen Bereichen, „in denen es der IG Metall traditionell schwer fällt, gewerkschaftliche Strukturen aufzubauen, wie im Handwerk oder in den IT-Bereichen.“ (Herzer 2000, S. 159) Im Vorgriff auf den empirischen Teil dieses Berichts möchte ich die prinzipielle Sinnhaftigkeit dieser Idee mit einem praktischen Beispiel unterstreichen. Betriebsräte eines kleineren Industriebetriebs waren aus ihrer Sicht erfolgreich durch ein Mitglied des örtlichen Beraterpools unterstützt worden. Auf unsere Frage im Gruppeninterview, ob das Problem nicht möglicherweise durch die Hilfestellung eines Hauptamtlichen besser hätte gelöst werden können, antwortete uns ein Betriebsrat:

„Nein, im Gegenteil, ich finde, ein Praktiker bringt uns in dem Fall mehr. Wenn es jetzt einen weiteren Betrieb hier am Ort geben würde, der einen Anerkennungs-Tarifvertrag machen möchte, dann könnten wir dem mit unserer jetzt gewonnenen Erfahrung helfen. Jemand, der das noch nie gemacht hat, der kann das in der Theorie auf irgendeinem Blatt nachlesen, aber das bringt nichts ... Ein Praktiker ist immer besser, als wenn es ein Theoretiker macht, auf jeden Fall.“

Lassen wir einmal die für sich genommen interessante Entgegensetzung von Betriebsräten und Gewerkschaftssekretären als „Praktiker“ und „Theoretiker“ beiseite, plädiert hier ja jemand für die produktive Wirkung des Erfahrungstransfers durch Selbsthilfe. Der ins Wasser geworfene Stein könnte Kreise ziehen im Sinn entfalteter Selbsttätigkeit.

Von Anfang an war die Netzwerkidée mit der Einsicht in die Notwendigkeit differenzierter Bildungsangebote für die potentiellen Beraterinnen und Berater verbunden: Beteiligung soll sich qualifiziert entfalten können. Vorbereitende und begleitende Seminarangebote sollen einerseits die fachlichen und sozial-methodischen Kompetenzen aufbauen und erweitern, die für erfolgreiche Beratung erforderlich sind. Gleichzeitig können sie ein Ort der Reflexion und des Erfahrungsaustausches sein, der Beratungstätigkeit also eine Art „soziales Gerüst“ (Kaßebaum) vermitteln. Die Netzwerke selbst sind als formale Konstruktionen gedacht, verknüpft mit der gewerkschaftlichen Organisationsstruktur. In konzeptioneller Hinsicht hebt aber beispielsweise Bernd Kaßebaum ihre Unterfütterung durch informelle Kommunikationsmuster hervor, in denen sich jene personalen Kompetenzen entwickeln können, die eine wichtige Ressource für erfolgreiche Beratung sind: „Im Netzwerk, d.h. in der Arbeit über den eigenen Betrieb und u.U. auch die eigene Verwaltungsstelle hinaus, wirkt vor allem die „informelle“, gegenseitige Unterstützung, hier ein Anruf, dort ein Fax, dort ein Gespräch „am Rande“. Dieses „sich Kennen und Vertrauen“ bildet den in der Regel unsichtbaren, fruchtbaren Nährboden für die Netzwerke. Hier bildet sich das wichtige Klima des „gegenseitigen Gebens

und Nehmens“ heraus. Ohne diese Beziehungen, die auch als Vertrauensbeziehung zwischen Betriebsräten und Verwaltungsstelle zu entwickeln sind, gibt es kein Netzwerk.“ (Herzer 2000, S. 162)

Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Ausgangslage hat der Bezirk Küste der IG Metall sein Beraternetzwerk gebildet. Im Sinn eines „Stützpunktkonzepts“ war es ursprünglich als bezirklicher Pool zur Unterstützung der Verwaltungsstellen gedacht. Im Zuge innerorganisatorischer Willensbildungsprozesse kam es faktisch zu einem „regionalen Beraternetzwerk“, das auf der Ebene der Verwaltungsstellen eingerichtet und koordiniert wird. Im Herbst 1999 existierte eine Liste, die die Namen von 85 potentiellen Beraterinnen und Beratern aus 11 von insgesamt 19 Verwaltungsstellen enthielt. Dieser Personenkreis ist nach fachlichen Kompetenzen aufgeschlüsselt, wobei die breite Palette beispielsweise von „Entlohnungsfragen“ über „Gruppenarbeit“, „Arbeitszeitfragen“ und „betrieblichem Umweltschutz“ bis zu „Sucht- und Drogenberatung“ und „Klein- und Handwerksbetriebe“ reicht. Die Tatsache, dass die Bezirksleitung bis zum Herbst 1998 von 40 bis 50 Beratungseinsätzen wusste, die nur zum geringen Teil dokumentiert sind, deutet bereits darauf hin, dass nicht aus jedem potentiellen auch ein aktueller Berater wird. Es hat nach Erfahrungen aus der Bezirksleitung den Anschein, dass einer hohen Motivation vieler Beraterinnen und Berater eine gewisse Frustration über eine zu geringe Nachfrage nach Beratungseinsätzen gegenübersteht.

3. Der idealtypische Verlauf von Beratungsprozessen

Im Idealfall entfaltet sich die Beteiligung im Beratungsfall in einem mehrstufigen Prozess, in dem formelle mit informellen Handlungsmustern verschränkt sind:

(1) Die Initiierungsphase

Ein Betriebsrat wendet sich mit der Bitte um Unterstützung bei der Lösung eines bestimmten Problems an die zuständige Verwaltungsstelle. In Sitzungen der Ortsverwaltung oder im Rahmen von Bürobesprechungen der örtlichen Sekretäre wird die Frage des problemangemessenen Lösungsweges erörtert. Hier entscheidet sich, ob ein zuständiger Sekretär, externe Beratungskapazität durch Fachleute oder ein Mitglied beziehungsweise mehrere Mitglieder des Beraterpools mit der Unterstützung betraut werden.

(2) Kontaktaufnahme: Erstgespräch

Falls der Beratungspool aktiviert wird, kommt es zu einem ersten Kontakt zwischen „Klient“ und „Berater“. Die Akteure müssen sich unter Umständen zunächst einmal „beschnuppern“, also persönlich kennen lernen, um eine Vertrauensbasis für die gemeinsame Arbeit zu finden. Ohne eine kommunikations- und kooperationsfreundliche Atmosphäre kann das Vorhaben ja von vornherein zum Scheitern verurteilt sein. Darüber hinaus will der Beratungsauftrag geklärt sein. Die möglichst genaue Eingrenzung des Beratungsgegenstands ermöglicht es, die gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche, aber auch die verfügbaren zeitlichen und fachlichen Ressourcen abzuschätzen, die zur Lösung des Problems erforderlich sind.

(3) Verstetigung: Planung und Durchführung des Beratungsprozesses

Wenn die Akteure sich über die gemeinsame Arbeit prinzipiell verständigt haben, verabreden sie in zeitlich und inhaltlich möglichst verbindlicher Weise die einzelnen Schritte der Problemlösung, legen weitere Termine fest, verteilen Arbeitsaufgaben mit dem Ziel, möglichst bis zu einem bestimmten Zeitpunkt die Beratungsaufgabe erledigt zu haben. Je nach der Komplexität des Problems und den Schwierigkeiten seiner Lösung werden sie mehrfach über einen unterschiedlich langen Zeitraum hinweg zusammenkommen. Sie halten in diesem Prozess Kontakt mit dem zuständigen Sekretär der Verwaltungsstelle, ziehen womöglich weiteren externen Sachverstand zu Rate, verabreden vertiefende Schulungsmaßnahmen, werten verfügbare Materialien zum Problem aus, erörtern die Probleme in Zusammenkünften des örtlichen Beraterpools.

(4) Abschluss der Beratung

Am Ende der Beratung sollen die „Klienten“ in der Lage sein, das die Beratung verursachende Problem aus eigener Kraft so gut wie möglich zu lösen. Das kann beispielsweise in den Entwurf einer Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Umweltschutz, in die Vorbereitung einer Betriebsratswahl, aber auch in ein Konzept für systematische Suchtberatung im Betrieb münden. Vor allem dann, wenn die angezielten Regelungen tarifliche Belange berühren, ist die Abstimmung mit der örtlichen Gewerkschaft erforderlich.

(5) Dokumentation

Der Berater dokumentiert die einzelnen Schritte des Beratungsprozesses in möglichst standardisierter Form. Das entsprechende Beratungsprotokoll kann eine nützliche Informationsquelle für spätere, ähnlich gelagerte Beratungsvorgänge sein und der Bezirksleitung beziehungsweise dem örtlichen Beraterpool sowie der Ortsverwaltung Anregungen für die weitere Organisation der Beratungstätigkeit vermitteln.

Faktisch nimmt dieser Verlauf sicher in den meisten Fällen eine andere Gestalt an, weil zeitliche, personelle, qualifikatorische und motivationale Aspekte ins Spiel kommen, die eine eigensinnige Handlungslogik ausdrücken, deshalb aber nicht von vornherein kontraproduktiv im Sinn des Beratungserfolgs sein müssen. In jeder der fünf Phasen kann es zu gravierenden Abweichungen kommen, die an dieser Stelle nur exemplarisch angedeutet werden. Die Initiierung kann beispielsweise weitgehend an den zuständigen Sekretären vorbeilaufen; das Erstgespräch führt weder zu einer konkreten Abklärung wechselseitiger Erwartungen noch zur Konkretisierung des Beratungsauftrags, bleibt womöglich im Nebel des Unverbindlichen stecken; die Verstetigung geschieht improvisiert, von Fall zu Fall, weil sich Termine nicht unter einen Hut bringen lassen, während sich gleichzeitig Inhalt und Umfang des Beratungsproblems im Zeitablauf verschieben; es kommt nicht zu einem dezidierten Beratungsergebnis, weil sich die betriebliche Problemlage zwischenzeitlich gravierend verschoben hat oder die Akteure sich nicht verständigen konnten; die Dokumentation scheitert schließlich an mangelnder Bereitschaft oder Fähigkeit des Beraters, sich in systematischer Form Rechenschaft über den Prozess abzulegen oder Erinnerungsmängel dem im Wege stehen. Ein von uns befragter Berater, der bereits mehrfach erfolgreich tätig war, deutet einige dieser Schwierigkeiten an:

„Wie läuft der Beratungsfall ab? An einem Erstgespräch ist der Sekretär dabei, das zu beratende Team, im Regelfall der Betriebsrat. Da wird abgeklärt, worum es eigentlich geht. Da kommt es für mich darauf an, die richtigen Fragen zu stellen, um herauszufinden, welchen Umfang die Beratung hat. Wenn hier ein Telefonanruf im Büro der Verwaltungsstelle ankommt, wird oft noch gar nicht klar, worum es wirklich geht. Dann muss ich nachfragen, um abzuschätzen, was ist es? Was ist Ziel der Beratung? Und von daher kann man abschätzen, welchen Umfang das hat und welchen zeitlichen Aufwand das mit sich bringt. Und dann erst stellt sich die Frage, welcher Berater für den jeweiligen Einsatz überhaupt verfügbar ist. Da muss dann ein Berater, der ins Auge gefasst ist, das sehr genau überlegen. Das kann auch ein räumliches Problem sein, denn wenn ich zu dem Beratungsbetrieb durch die ganze Verwaltungsstelle fahren muss, kostet das natürlich zusätzlich Zeit. Wobei ein langer Beratungszeitraum nicht unbedingt gleichzusetzen ist mit großem Aufwand. Ich hatte einen Beratungsfall über zwei Jahre, aber das waren nur insgesamt fünf Tage, die ich für den Fall aufgewendet habe. Also fünf Treffen. Das kann man vorher nicht immer absehen.“

In einem unserer Gruppeninterviews haben sich potentielle Berater zu der Frage geäußert, woran man den erfolgreichen Verlauf eines Beratungsprozesses erkennen könne und wie er dementsprechend ideal abläuft. Sie waren sich darin einig, dass über den Beratungserfolg letztlich der Eindruck entscheidet, den der Ratsuchende bekommen hat. Wenn für ihn „etwas Konkretes herausgekommen ist“ und letztlich die Belegschaft „etwas davon hat“, kann von einem gelungenen Unternehmen die Rede sein. Wenn darüber hinaus auch die IG Metall und der Berater selbst „glücklich“ sind, „dann ist das um so besser“. Nicht der Prozess

an sich, sondern die durch ihn ausgelöste Problemlösungschance erschien diesen Personen das Entscheidende zu sein. Im übrigen wiesen sie schon die Vorstellung von sich, es könne in der Praxis einen idealen Beratungsprozess geben. Ernüchtert von ihren eigenen Erfahrungen in der betrieblichen Interessenvertretung, misstrauten sie einer zu hohen Messlatte wohl auch deshalb, weil sie im Vorfeld ihres möglichen Einsatzes in der Zukunft von Selbstzweifeln geprägt waren:

„Es gibt keinen Idealzustand! Wenn man ein Haus baut, wenn man zum Arzt geht, es gibt immer unberechenbare Faktoren. Hundertprozentiges gibt es nicht. Man muss versuchen, das Beste daraus zu machen.“
„Die Personen müssen sich gut kennen lernen, sie müssen miteinander kommunizieren können, dürfen nicht aneinander vorbeireden. Die Berater müssen möglichst viel über den Beratungsbetrieb in Erfahrung bringen. Und dann muss der Berater fachlich qualifiziert sein und zu einem bestimmten Betrieb passen.“ „Es gibt keinen idealen Beratungsprozess und keinen idealen Berater.“

Hier begegnet uns ein nüchterner Pragmatismus, der sich von vornherein gegen die Turbulenzen eines ungewissen Problemfeldes wappnet, ohne sich deshalb in Ziellosigkeit zu verflüchtigen. Man ahnt, wie es erfolgreich gehen soll, besteht aber auf gewissen Eigensinnigkeiten in damit verbundenen Handlungskonstellationen. Und man weiß, dass es ohne fachliche und sozial-kommunikative Kompetenzen keine erfolgreiche Beratung geben kann.

Ich komme zum Schluss dieses Kapitels noch einmal auf den Ausgangspunkt des Beteiligungsproblems zurück. Beraternetzwerke sind unter Partizipationsaspekten eine erfolgsversprechende Perspektive gewerkschaftlicher Betriebspolitik, weil sie jene Formen des Engagements favorisieren, die von den Mechanismen der formalen Organisationsstruktur zumindest nicht erdrückt werden. Es geht dabei nicht unmittelbar um die Beteiligung der Mitglieder, sondern um die Aktivierung ehrenamtlicher Funktionäre im Interesse der Mitglieder, allerdings in einer Weise, die nicht von vornherein der Logik der „Funktionärgewerkschaft“ unterworfen ist. Wenn Betriebsräte Mandatsträger aus anderen Betrieben beraten, ist das zunächst einmal Ausdruck *unmittelbarer, direkter* Beteiligung, denn die Hauptakteure, Berater und Klient, sind durch ein konkretes Problem und nicht durch die abstrakte Logik einer funktionierenden Organisation miteinander verbunden. Diese Beteiligung geschieht in einem *überschaubaren Sozialraum*, der im günstigen Fall durch persönliche Vertrautheit sowie durch gleichrangigen Sozialstatus gekennzeichnet ist, also bis zu einem gewissen Grad von hierarchischen Dimensionen großräumiger innergewerkschaftlicher Milieus indirekter Beteiligung entlastet ist. Schließlich haben wir es nicht mit zeitlich grenzenloser, kontinuierlicher, die Personen oft überfordernder, sondern mit *projektförmiger, zeitlich befristeter* Partizipation zu tun, die den Akteuren also die Möglichkeit bietet, das eigene Engagement in überschaubare Horizonte einzubetten. Insgesamt bewegt sich dieses Beteiligungsmuster damit in einem Feld, in dem sich Improvisationschancen jenseits der strengen Logik von Organisationsregeln mit ihrer Sitzungs- und Gremienroutine eröffnen und in dem es wahrscheinlich stärker als im Rahmen der Verbandsgeschäftigkeit darauf ankommt, nicht nur organisatorische Kompetenzen im Sinn von Satzungsroutine einzusetzen, sondern im Kontext informeller Kommunikations- und Kooperationsmuster mit der Chance praktisch erfahrbare Erfolgserlebnisse persönliche Fähigkeiten ins Spiel zu bringen. Deshalb ist jedoch die Wirklichkeit der formalen Strukturen nicht suspendiert. Beraternetzwerke können ja mehr oder weniger stark in die örtlichen Entscheidungsstrukturen mit ihren festgelegten Regeln „eingebunden“ sein. Die von Kaßbaum und anderen favorisierte „Selbsttätigkeit“ geschieht ja nicht im luftleeren Raum, sondern bleibt eingerahmt von der Gewerkschaft, der alle Beteiligten als ehrenamtliche Funktionäre angehören und deren Politik und Programmatik sie sich prinzipiell verpflichtet wissen – oder das doch zumindest tun sollten. Insofern sind informelle, an Gewerkschaften als soziale Bewegung geknüpfte Partizipationsmomente mit formalisierten Beteiligungsprozeduren in der Idee des Beraternetzwerks rückgekoppelt. Im Zusammenhang mit Problemen der Institutionalisierung von Beraterpools komme ich darauf später zurück.

B. Auf dem Weg zur Institutionalisierung: Beratungspraxis im Bezirk Küste der IG Metall

Im empirischen Teil dieses Berichts richte ich den Blick auf die Praxis im Bezirk Küste aus den Perspektiven der drei Akteursgruppen, die am Beratungsprozess hauptsächlich beteiligt sind. In einem ersten Schritt interessieren mich die Erwartungen und Erfahrungen der Klienten, also der unmittelbaren Adressaten und Nutznießer des betriebspolitischen Konzepts. Dann will ich Beratung aus dem Blickwinkel aktueller wie potentieller Berater beleuchten, um im nächsten Schritt den Dritten im Bunde, die Gewerkschaftssekretäre, ins Spiel zu bringen. Mit Angehörigen aller drei Gruppen haben wir Einzel- und Gruppeninterviews durchgeführt. Schließlich wende ich mich dem strukturellen Arrangement zu, also Elementen der Regelmäßigkeit sowie formeller und informeller Muster, die das Verhalten der Akteure in unterstützender oder hemmender Weise einrahmen können. Die Erörterung des Für und Wider einer verbindlichen Institutionalisierung von Beraternetzwerken auf der örtlichen Ebene der IG Metall vor dem Hintergrund positiver wie negativer Erfahrungen versteht sich dabei zugleich als resümierende Bewertung. Zunächst will ich aber in der gebotenen Kürze auf die methodische Anlage der Untersuchung eingehen.

1. Materialbasis und methodische Vorgehensweise

Um die Erwartungen und Erfahrungen in den drei hauptsächlichsten Akteursgruppen herausdestillieren zu können, habe ich mehrere Interviewleitfäden entwickelt, die den halbstandardisierten Intensivinterviews und Gruppengesprächen zugrunde lagen. In Zusammenarbeit mit der Bezirksleitung Küste sind dann mehrere Ortsverwaltungen ausgewählt worden, in denen die Idee des Beraternetzwerks in unterschiedlicher Weise auf fruchtbaren Boden gefallen ist. Mit Akteuren in insgesamt fünf der 19 Verwaltungsstellen hat es unterschiedlich intensive Kontakte gegeben, teils punktueller, teils kontinuierlicher Art. Am Rande von insgesamt drei Schulungen mit aktuellen wie potentiellen Beratern konnte ich darüber hinaus den Zusammenhang von Partizipation und Qualifikation aus eigener Anschauung kennen lernen. Die Tatsache, dass das Beraternetzwerk im Bezirk Küste kein einheitliches Institutionalisierungsmuster auf den jeweiligen örtlichen Ebenen aufweist, erforderte dabei häufig eine eher improvisierte Vorgehensweise nach einer Art Schneeballprinzip. Einzelne Interviews regten vertiefte Kontakte mit Akteuren an, die im Sinn einer abstrakten Planung zunächst gar nicht vorgesehen waren. So habe ich meine ursprüngliche Idee, die Erhebung auf eine große Serie mit den in der erwähnten Liste der Bezirksleitung aufgeführten potentiellen Beratern zu konzentrieren, zugunsten einer stärkeren Konzentration auf die Rekonstruktion einzelner Beratungsfälle aufgegeben. Gleichzeitig ist mir klar geworden, dass das „soziale Gerüst“ von Schulungen in sozial-methodischer Kompetenz als übergreifende Struktur für die Forcierung des Konzepts nicht vernachlässigt werden durfte, weil es im Vorfeld der Institutionalisierung eine wichtige Rolle spielt. Das mag anders sein, wenn sich Beraternetzwerke flächendeckend erfolgreich etabliert haben, doch davon kann zumindest im Bezirk Küste meiner Einschätzung nach bisher noch keine Rede sein. Parallel zur Datenerhebung im eigentlichen empirischen Feld habe ich durch eine Reihe von Expertengesprächen mit Bildungsarbeitern, Wissenschaftlern, aber auch mit Gewerkschaftsfunktionären innerhalb und außerhalb der IG Metall versucht, die Risiken und Chancen dieses innovativen Konzepts besser abschätzen zu lernen.

Das auf diese Weise zusammengetragene Datenmaterial ist umfangreich genug, um die wesentlichen Probleme von Beraternetzwerken im Organisationszusammenhang der Industriegewerkschaft Metall im Sinn einer Zwischenbilanz vorläufig abschätzen und lebendig dokumentieren zu können. Es besteht neben den herangezogenen Dokumenten (z.B. Protokolle von Beratungsprozessen) im wesentlichen aus unseren eigenen Protokollen von Expertengesprächen, Intensivinterviews, Gruppendiskussionen und teilnehmender Beobachtung von Seminarpassagen mit einem Umfang von 149 Seiten. Insgesamt sind 63 Personen über einen Zeitraum von 15 Monaten hinweg in die Datenerhebung einbezogen worden. Es handelt sich dabei

hauptsächlich um aktuelle wie potentielle Berater (28 Personen), um neun Klienten mit Beratungserfahrung sowie um sieben Sekretäre und Bevollmächtigte aus vier Verwaltungsstellen. Die restlichen 19 Personen gehören dem empirischen Feld im engeren Sinne nicht an. Sie sind als Experten zumeist mit Hilfe eines locker strukturierten Leitfadens befragt worden. Nahezu ausnahmslos waren die Interviews, die einen Zeitraum zwischen 30 und 120 Minuten umfassten, von einer mitteilungsfreudigen und offenen Atmosphäre gekennzeichnet. Ich werde in der weiteren Darstellung häufig lebendige und aussagekräftige Protokollpassagen zitieren, was selbstverständlich in anonymisierter Form geschieht. Namen und Ortsbezeichnungen tun ja auch nichts zur Sache, so lange die Probleme, um die es hier geht, nur deutlich genug zur Sprache kommen.

2. Klienten: Erwartungen und Erfahrungen

Im Mittelpunkt dieses Abschnitts stehen vier Schilderungen von Beratungsfällen aus dem Organisationsbereich einer Verwaltungsstelle der IG Metall. Sie repräsentieren ein breites Spektrum zwischen Erfolg und Scheitern, an dem sich exemplarisch zeigen lässt, was alles gut und was schlecht laufen kann, wenn Betriebsräte andere Betriebsräte beraten. Bevor ich darauf eingehe, will ich einen Moment bei der herkömmlichen Konstellation verweilen, also der Beratung von Betriebsräten durch örtliche Gewerkschaftssekretäre. Damit gewinnen wir eine Art interpretatorischer Vergleichsfolie für das Neue.

a) Beratung durch Gewerkschaftssekretäre

Die Zeiten, in denen Betriebsräte in einer Art ehrfurchtsvoller Unterordnung unter die überlegene Beratungskompetenz der Gewerkschaftssekretäre erstarrten, gehören mehr und mehr der Vergangenheit an. Nicht zuletzt Heinrich Kotthoff hat mit Hilfe seiner Langzeitstudie zeigen können, dass sich ein ursprünglich stark autoritäres Verhältnis zugunsten einer Kooperation unter Gleichen gewandelt hat (vgl. Kotthoff 1994). Die Betriebsräte haben sich aus der ursprünglichen Position eines „Juniorpartners“ nicht zuletzt wegen der gewerkschaftlichen Erfolge im Kampf um die Mitbestimmung in Richtung selbstbewusster und fordernder Akteure zu emanzipieren verstanden, die den Repräsentanten der Gewerkschaften gleichsam auf Augenhöhe begegnen. Mit formelhaften Anweisungen und standardisierten Problemlösungskonzepten geben sie sich ebenso wenig zufrieden wie mit der hastigen Rhetorik punktueller Betriebsauftritte des Hauptamtlichen. Auch Bundesmann-Jansen und Frerichs konnten in ihrer Untersuchung über Neuansätze gewerkschaftlicher Betriebspolitik unübersehbare Anzeichen dieses gewachsenen Selbstbewusstseins herausfiltern: „In den Einschätzungen der ehrenamtlichen Funktionäre kommt oft eine starke Kritik am gewerkschaftlichen Apparat, insbesondere der Zentralverwaltung zum Ausdruck. Beklagt wird die Ferne zum betrieblichen Geschehen und die Kopflastigkeit der gesamten Organisation. Dagegen werden die örtlichen Organisationseinheiten als generell zu gering ausgestattet betrachtet und eine Aufwertung der betrieblichen und örtlichen Ebene befürwortet.“ (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, S. 110) Diese Kritik mag partiell von Unkenntnis über die Funktionsweise und die Leistungsfähigkeit der verschiedenen gewerkschaftlichen Organisationsgliederungen oberhalb der örtlichen Ebene eingefärbt sein, weil ja räumliche Entfernung einer Strukturebene von betrieblichen Konstellationen nicht automatisch auch sachliche Inkompetenz bedeutet oder gar handfeste betriebsbezogene Unterstützungsangebote ausschließt; doch hinter der abstrakten „Kritik am gewerkschaftlichen Apparat“ verbirgt sich häufig die Summe negativer Einzelerfahrungen. Die in der Organisationsspitze versammelten Sekretäre stehen ständig im Verdacht, blutleere „Papiere“ und folgenlose „Konzepte“ zu produzieren, während den Akteuren vor Ort die Probleme über den Kopf zu wachsen drohen. Das ist eine Kritik, die sich den Beobachtungen von Axel Keller und mir zufolge auch zahlreiche örtliche Gewerkschaftssekretäre zueigen machen (vgl. Prott/Keller 1997, S. 336ff.) und die bis zu einem gewissen Ausmaß wahrscheinlich typisch ist für Konflikte zwischen „operativem Bereich“ und „strategischer Spitze“ in formalen Organisationen.

Aber auch die örtlichen Repräsentanten der Gewerkschaften bleiben von der Kritik der Betriebsräte nicht immer verschont. „Die Betreuungsarbeit durch die Hauptamtlichen soll sich nicht an einem übergeordneten gewerkschaftspolitischen Ziel, sondern an den konkreten betrieblichen Problemkonstellationen orientieren. Erwartet wird, dass sich die Sekretäre auf die betrieblichen Besonderheiten, die unterschiedlichen Kulturen, einstellen und entsprechend auftreten. Gefordert ist vor allem eine größere Flexibilität gegenüber den unterschiedlichen betrieblichen Bedingungen und Anforderungen.“ (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, S. 109) Das deckt sich mit den Befunden, die Axel Keller und ich in diesem Feld zutage gefördert haben. Immer dann, wenn Sekretäre zu den von ihnen betreuten Betrieben eine spezifische kulturelle wie biographische Nähe zugeschrieben wird, bescheinigen ihnen die Betriebsräte ein verhältnismäßig hohes Maß an Einsatzbereitschaft und Problemlösungskompetenz. *Kulturelle Sensibilität*, die sich aus der Erfahrung sozialer Nähe ergibt, kann also wesentlich zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen beiden Seiten beitragen. Das ist das eine. Darüber hinaus fallen die Hauptamtlichen aus der Sicht ihrer betrieblichen Ansprechpartner häufig hinter die Erwartungen an ihre *fachliche Kompetenz* zurück. „Es reicht nicht mehr, wenn die Betreuungssekretäre Flugblätter im Betrieb verteilen und schauen, dass die Vertrauensleute auch oft genug tagen.“ (Ebenda, S. 109) Sie sollen vielmehr ein serviceorientiertes „Informationsmanagement“ beherrschen, mit dem die Betriebsräte praktisch etwas anfangen können. Bundesmann-Jansen und Frerichs verstehen darunter „themenspezifische Materialien zu aktuellen betrieblichen Themen, die gewerkschaftspolitische Orientierungen enthalten.“ (Ebenda, S. 109) An dieser Stelle möchte ich im Licht unserer eigenen Befunde Bedenken anmelden. Das Bedürfnis nach „gewerkschaftspolitischen Orientierungen“ scheint mir doch arg ins Hintertreffen geraten zu sein, sofern sich dahinter jene formelhaften Forderungen verbergen, die gerade im Verdacht stehen, auf die konkrete betriebliche Ebene mit ihren verwickelten mikropolitischen Machtspielen gerade nicht heruntergebrochen werden zu können. Betriebsräte wollen in erster Linie konkrete Hilfe für fachlich komplizierte Probleme. Wenn sie die von ihrer Gewerkschaft bekommen, ist das in Ordnung und wird auch gern in Anspruch genommen. Wenn nicht, öffnen sich ihnen häufig andere Wege der Informationsbeschaffung an der Gewerkschaft vorbei, wie oben bereits angedeutet und wir später noch im Licht des hier präsentierten empirischen Materials sehen werden. Drittens aber wissen viele Betriebsräte gerade wegen der komplizierten Natur lösungsbedürftiger Probleme, dass es mit punktueller und kurzzeitiger Beratung durch die Gewerkschaftssekretäre nicht getan ist. Sie fordern deshalb verstärkt *kontinuierliche Unterstützung* ein. „Bei allem Verständnis für den vollen Terminkalender eines Hauptamtlichen äußern die Betriebs- und Personalräte in dieser Hinsicht oft Kritik. Wenn sie in den Betrieb kommen, wirken die Sekretäre häufig „gehetzt“ oder „permanent überfordert“, sind mit ihren Gedanken nicht immer im gebotenen Maß bei der Sache. Die Gewerkschaftssekretäre sind aus der Wahrnehmungsperspektive ihrer wichtigsten Kooperationspartner zwar häufig bereit, aber kaum in der Lage, sich an der Lösung dringlicher betrieblicher Probleme mit der gebotenen zeitlichen Aufmerksamkeit zu beteiligen. Dafür bringen Betriebs- und Personalräte grundsätzlich eine Menge Verständnis auf, sofern sie nicht den Eindruck gewinnen, bewusst zurückgesetzt zu werden. Sie erwarten von den Hauptamtlichen, ihr Möglichstes zu tun, und sie adressieren an die Gewerkschaft die Forderung, die Organisation der örtlichen Arbeit ihren besonderen Belangen dienstbar zu machen, also nicht in undurchsichtiger, bürokratisch selbstgenügsamer Organisationsroutine zu erstarren.“ (Prott/Keller 1997, S. 211)

Einfühlungsvermögen in die spezifischen kulturellen Konstellationen eines Betriebes, fachlicher Sachverstand und die Bereitschaft wie Fähigkeit, sich mit der erforderlichen Geduld und zeitlichen Dauer an betrieblichen Problemlösungen in einer nicht autoritären Weise zu beteiligen, markieren ein Erwartungsprofil der betrieblichen Interessenvertreter gegenüber den örtlichen Sekretären, dem mindestens ein Stückweit die personelle wie sachliche Organisation der Verwaltungsstellen nicht immer gerecht werden kann. Auch von dieser Seite her gewinnt das Konzept von Beraternetzwerken an Plausibilität.

b) Beratungsfälle im Netzwerk: Erfolg und Scheitern

Wie soll man die Rolle derjenigen bezeichnen, die in den Genuss einer problemlösenden Beratung kommen? Ich halte die im Feld verbreitete Benennung als „zu Beratende“ im Unterschied zu den „Beratenden“ für reichlich umständlich und spreche deshalb von „Klienten“, wohl wissend, dass auch dieser Begriff sicher seine Tücken hat, verweist er doch wortgeschichtlich auf ein Abhängigkeitsverhältnis und umgangssprachlich auf eine Beziehung zwischen Käufern und Kunden. Doch halten wir uns nicht lange mit semantischen Übungen auf, so lange deutlich bleibt, von welchem Personenkreis hier die Rede ist. Klienten sind im Licht der hier ausgebreiteten Befunde gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte kleinerer und mittlerer Betriebe aus dem Organisationsbereich der Verwaltungsstelle A der Industriegewerkschaft Metall. Sie haben recht unterschiedliche Erfahrungen mit Akteuren des örtlichen Beraterpools gemacht. Ich rekonstruiere insgesamt vier Beratungsfälle in der Reihenfolge einer absteigenden Skala zwischen Erfolg und Misserfolg.

Betrieb F: Übernahme eines Gehaltsrahmentarifvertrages (GRTV)

Zwischen Januar 1998 und Mai 1999 hat ein Mitglied des örtlichen Beraterpools den Betriebsrat von Betrieb F bei seinem Bemühen unterstützt, mit dem Arbeitgeber die Anerkennung des GRTV zu vereinbaren. Klienten wie Berater beurteilen den Beratungsprozess gleichermaßen als uneingeschränkt erfolgreich. Ich skizziere zunächst strukturellen Hintergrund und Beratungsverlauf, um dann Ansätze einer Bewertung zu versuchen.

Der Betrieb F gehört mit seinen knapp 200 Beschäftigten zur Branche des Maschinenbaus. Bis vor einigen Jahren „ging es dem Betrieb schlecht, da haben wir auch Personal abgebaut“ (BR), aber mittlerweile hat sich die Lage zum besseren gewendet. Die neue Geschäftsleitung verfolgt den ehrgeizigen Plan, den Umsatz bei konstanter Belegschaftsgröße erheblich zu steigern. Bei steigenden Auftragseingängen ist die „Belastung der Beschäftigten teilweise enorm hoch“ (BR). Mit Hilfe von Modifikationen der Arbeitszeit und einer „anderen Betriebskultur“ will die Geschäftsführung ihre ehrgeizigen Ziele erreichen. Etwa zwei von drei Beschäftigten sind in der IGM organisiert. Von den 7 Betriebsratsmitgliedern sind vier Angestellte und drei Gewerbliche. Das entspricht der quantitativen Verteilung dieser Statusgruppen im Betrieb. Auf der Basis der 35-Stunden-Woche ist es dem Betriebsrat in der Vergangenheit gelungen, die Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten in vieler Hinsicht erfolgreich durchzusetzen, beispielsweise mit Hilfe einer Betriebsvereinbarung zur Gleitzeit, die „sozial und arbeitnehmerfreundlich ausgestaltet ist“ (BR).

Schwierigkeiten hatte der Betriebsrat bei dem Versuch, die Angestellten des Betriebes gemäß dem geltenden Tarifvertrag einzugruppieren. „Das hatten die vorher nicht. Bis dahin hatten die nur eine Aufstellung von Tätigkeiten mit entsprechendem Entgelt.“ (Berater) Zwei Betriebsräte schildern die Ausgangslage:

„Bei uns gab es bis dahin auch keine Gehaltsstruktur, die haben ja Wildwest gezahlt. Da gab es welche, die weit unter Tarifniveau (eingruppiert) waren und Leute, die weit darüber bezahlt worden sind. Es war überhaupt nicht zu erkennen, wonach das ging, es war einfach Nasenfaktor. Es wurde auch bei gleicher Tätigkeit nicht das gleiche Gehalt ausgeschüttet. Bis zu 1200 DM unter Tarif und bis zu 2500 DM über Tarif und drüber.“ „Ja, das war heftig. Uns ging es darum, die Kolleginnen und Kollegen, die unter Tarif waren, auch gerecht einzugruppieren, nach dem Gehaltsrahmen, und die, die hohe Gehälter hatten, das auch als Bestand weiter zu erhalten. Unser Arbeitgeber hatte eigentlich das Ziel, von den hohen Gehältern runterzukommen. Der GRTV sollte kostenneutral umgesetzt werden. Das ist ihm aber nicht gelungen. Wir haben gekämpft bis zum Ende.“

Weil sie sich mit ihrem eigenen Sachverstand gegenüber einer schwierigen Materie überfordert fühlten, wandten sich die Betriebsräte an die Ortsverwaltung der IG Metall mit der Bitte um Unterstützung. Durch spezifische persönliche Konstellationen wusste man im Vorwege nicht nur von der Existenz eines örtlichen Beraterpools, sondern man kannte auch bereits einen Betriebsratskollegen aus einem anderen Betrieb der

Verwaltungsstelle, dem der Ruf vorseilte, auf dem Feld der Anerkennung von Tarifverträgen bereits erfolgreich agiert zu haben. Eine Mischung aus offiziellen und inoffiziellen Kontakten führte dazu, dass die Verwaltungsstelle diesen Kollegen mit der Betriebsberatung beauftragte. „Dann haben die von der IG Metall mich gefragt, ob ich das machen würde. Das war dann mein erster Beratungsfall in unserem neu geschaffenen Beraterkreis.“ (Berater) Der Arbeitgeber stimmte der Tätigkeit des Beraters zu.

Anlässlich eines ersten Termins haben Klienten und Berater den Beratungsauftrag konkretisiert. „Wir haben die steps der Beratungsarbeit aufgelistet.“ (Berater) In einem Zeitraum von etwa 16 Monaten haben insgesamt fünf vom Berater protokollierte Begegnungen zwischen beiden Seiten stattgefunden. Bei der ersten Gelegenheit wurde zunächst im Rahmen eines Tagesseminars im Gewerkschaftshaus eine Problemerkörterung mit der Konzipierung eines zeitlich differenzierten Arbeitsplans verknüpft. Diese Veranstaltung diente gleichzeitig der Qualifizierung der Klienten durch den Berater als auch der Verabredung verbindlicher Arbeitsaufgaben. Der Berater „hat dem gesamten BR erklärt, wie man etwa vorgeht. Er hat da den ersten Zeitstrahl entworfen. Das war noch bevor wir das ganze Verfahren eröffnet haben. Das war gut.“ (BR) Es wurde eine vierköpfige Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich mit Aufgabenbeschreibungen und Eingruppierungen der technischen wie der kaufmännischen Angestellten herumgeschlagen hat. Bei den weiteren Zusammenkünften hat man sich Schritt für Schritt dem Ziel angenähert. Dabei ging es offenbar recht systematisch zu:

„Wir haben uns Stufe für Stufe abgearbeitet. Immer wenn wir uns trafen, hat der Berater den Stand abgefragt. Er hat uns auch zwischen den Treffen betreut, wir haben ihn auch angerufen.“ (BR) „Am Ende jedes Treffens haben wir eine Aufgabenliste erstellt: Wer macht was bis wann? Klare Zuordnung von Personen und Terminen. Da habe ich auch immer telefonisch nachgehakt. Daran haben die gearbeitet und mich eigentlich nur zurate gezogen, wenn sie bestimmte Probleme hatten. Die haben Stellenselbstbeschreibungen anfertigen lassen. Wir haben das gemeinsam ausgewertet.“ (Berater)

Die Klienten haben darüber hinaus sporadisch noch einen weiteren kundigen Betriebsrat aus dem Bereich der Verwaltungsstelle herangezogen, der seinerseits Tipps vermittelte, die wiederum mit dem „offiziellen“ Berater abgestimmt wurden. Am Ende hat der Betriebsrat Eingruppierungsvorschläge gemacht, denen der Arbeitgeber weitgehend zustimmte. Sie haben nach Auffassung des Beraters „eine gute Eingruppierung hingekriegt“, das gesteckte Ziel also erreicht. Das sehen die Angehörigen des beratenen Betriebsrates genauso:

„Wir haben zu 99 % unsere Ziele erreicht. Der TV ist sauber eingeführt worden. Die Gewerblichen, die waren eingruppiert, da ist alles erhalten geblieben, die haben ihren Besitzstand jetzt als Anlage zum Arbeitsvertrag erhalten. Die Angestellten sind auch ganz sauber nach dem Gehaltsrahmen eingruppiert worden unserer Meinung nach. Der eine oder andere hat natürlich mit seiner Eingruppierung ein Problem, ist auch böse gewesen auf den Betriebsrat, aber die haben wir im Lauf der Zeit auch beruhigen können. Das ist nun mal so, das muss sich erst einschleifen ... Jetzt haben wir Ruhe.“ „Die Kollegen, die unter Tarif waren, haben zum Teil 1000 bis 1500 Mark mehr Geld bekommen, der Spitzenreiter lag bei 1560 DM ohne Leistungszulage. Die Kollegen haben uns natürlich umarmt.“

Die Position von Betriebsrat und IG Metall im Betrieb ist durch den gesamten Prozess nach Einschätzung der Akteure gestärkt worden, beiläufig war in diesem Zusammenhang von nicht näher bezifferten „Neueintritten“ in die Organisation die Rede. Charakteristisch für diesen Beratungsfall ist nun, dass sich Klienten und Berater in zweifacher Hinsicht einig waren: Sie haben gemeinsam das Ziel der Zusammenarbeit recht weitgehend erreicht, und sie haben den Beratungsprozess als konstruktiv und gegenseitig befruchtend verarbeitet. Es fällt nicht schwer, diesen doppelten Erfolg auf den spezifischen Zusammenhang von Partizipation und Qualifikation zurückzuführen. Der Berater war durch seine fachliche Erfahrung wie durch persönliche Nähe und ein erhebliches Engagement für die Aufgabe gut geeignet. Deshalb kann es auch nicht

verwundern, dass er sich im Nachhinein der ihm gestellten Aufgabe „voll gewachsen“ fühlte. Mit einem Schuss gesunden Selbstvertrauens sagte er uns im Intensivinterview, ohne seine Mitwirkung wäre die Angelegenheit gewiss anders vonstatten gegangen: „Es ist schwierig zu beurteilen, wie es ohne mich gelaufen wäre, bestimmt wäre es chaotischer gewesen.“ Sein eigenes Rollenverständnis deutet darauf hin, dass er sich nicht als allwissender Rezeptor aufgespielt hat, sondern auf einem arbeitsteiligen Prozess bestand, in dem die hauptsächliche Arbeit und die Verantwortung für den gemeinsamen Erfolg auf den Schultern der Klienten ruhte:

„Ich habe gleich beim ersten Termin meine Arbeitsweise vorgestellt. Somit hatten die zu Beratenden noch mal die Möglichkeit, zu sagen, dass es nicht ihre Art zu arbeiten ist. Ich sagte ihnen dann, dass ich nicht ihre Arbeit mache, sondern, dass ich mit ihnen gemeinsam ein Konzept erarbeite, welches sie dann abarbeiten müssen, wobei man mir auch eine Aufgabe zuteilen kann, und wir klären dann, wer bis wann was macht. Der Betriebsrat muss für seine Arbeit am Ende auch gerade stehen, und deswegen müssen sie das auch selbst machen. Ich helfe ihnen dann dabei, methodisch und fachlich.“

Hier wird eine recht disziplinierte und von hohem Selbstbewusstsein getragene Vorgehensweise des Beraters sichtbar, die den spontanen Schluss nahe legt, dass sich hinter der Zulassung von Selbsttätigkeit des als prinzipiell autonom gedachten Klientenkreises doch auch ein gewisses Maß an direktivem Auftreten verbirgt. Von der Richtigkeit seines eigenen Beratungshabitus überzeugt, hat der Berater seine Kooperationspartner von vornherein nicht im unklaren gelassen über seine streng methodische Vorgehensweise. Das kann auf ein Anzeichen kommunikativer Inflexibilität und ein Anforderungsprofil hindeuten, das dem Zögerlichen und Unentschlossenen, dem vielleicht umständlich und langatmig nach Problemlösungen Suchenden wenig Raum gibt. In unserem umfangreichen Protokoll des Klientengesprächs finden sich denn auch eine Reihe von Passagen, die diese Vermutung eines recht direktiven Vorgehens stützen. Immer wieder ist davon die Rede, dass der Berater „entscheidende Tipps“ gegeben hat, „Tricks“ verraten hat, wie man bestimmte Sachen durchsetzen kann. Der Berater hat die Arbeit „strukturiert“ und „voran getrieben“. Er hat sich also nicht auf die Rolle des reinen, unbeteiligt wirkenden Moderators zurückgezogen, sondern mit dem reichen Schatz seiner eigenen Erfahrungen ebenso wenig hinter dem Berg gehalten wie mit seinen dezidierten Vorstellungen von einer „zielführenden“ Kooperationsweise: „Immer, wenn wir uns trafen, hat der Berater den Stand abgefragt.“ Dieses klar strukturierte Rollenprofil kam den Erwartungen seiner Kooperationspartner ganz offensichtlich entgegen. Der Berater konnte letztlich auch aus der Sicht seiner Klienten erfolgreich agieren, weil er fachliche Kompetenz mit strukturierter Vorgehensweise in einer Weise zu verknüpfen verstand, die den zu beratenden Betriebsräten nicht die Luft zum Atmen raubte, ihnen aber auch auf die Sprünge half, wenn das gemeinsame Projekt ins Stocken zu raten drohte. Die folgende Passage aus unserem Gesprächsprotokoll mit Betriebsräten der Firma F verdeutlicht darüber hinaus, wie wichtig den Akteuren das persönliche Auftreten des Beraters als Moment seiner sozial-kommunikativen Kompetenz war:

„Der Berater hat uns begleitet und uns immer nur einen Leitfaden gegeben oder uns gesagt, wie wir an den Fall herangehen müssen. Er hat gesagt, was wir machen können und es strukturiert, und wenn wir immer noch am Schwimmen waren, hatte er eine Engelsgeduld.“ „Ja, das stimmt, er hatte die Ruhe dabei. Wir sind wirklich kein einfaches Gremium, und unsere Arbeitsgruppen haben sich teilweise auch untereinander bekämpft. Und dann hat er gesagt: Leute, so wird das nichts, wir müssen da strukturiert rangehen, wir haben unseren Zeitplan und da halten wir uns dran, und wenn es Probleme gibt, komme ich zu euch und dann regeln wir das schon. Und das ist uns dann auch geglückt.“ „Unser Berater ist auch ohne Emotionen bei der Sache. Bei uns schaukelte sich das hoch, weil wir alle selbst betroffen waren. Der Berater hat uns dann immer wieder zurückgeholt und hat uns dann auch praktische Beispiele gebracht.“

„Und das ist uns dann auch geglückt“ will sagen, der Beratungserfolg rechtfertigt im Nachhinein auch den Prozess, der ihm voraus ging. Weil am Ende „zu 99 %“ herauskam, was man sich vorgenommen hatte, mag die eine oder andere Stresssituation, die im Beratungsprozess vielleicht auch mit der streng systematischen

Vorgehensweise des Beraters zu tun hatte, von heute aus betrachtet in ein milderes Licht getaucht sein. Der Beratungserfolg selbst wiederum wäre ohne eine gewisse Kooperationsbereitschaft der Unternehmensleitung vor dem Hintergrund einer günstigen wirtschaftlichen Situation des Betriebes schwerer erreichbar gewesen. Das alles soll den positiven Gesamteindruck des referierten Beratungsfalls nicht schmälern, signalisiert aber auch, wie zerbrechlich messbarer Beratungserfolg in einer turbulenten Realität ist. Wir werden später noch sehen, dass derselbe Berater in einem anderen Beratungsfall (Betrieb L) gescheitert ist, und das aus Gründen, die mindestens teilweise auch mit der Art und Weise zu tun haben, wie er an die Sache herangegangen ist.

Betrieb G: Einführung von Gruppenarbeit

Auch der zweite Fall mündete in eine positive Gesamtbewertung durch die beteiligten Akteure ein, obwohl sie die gesteckten Ziele, wie wir sehen werden, nicht erreichen konnten. Es handelt sich um einen Metallbetrieb mit rund 200 Beschäftigten, der nach Ansicht des Betriebsrats wirtschaftlich gesund ist. Die Unternehmensleitung verfolgt, ermuntert durch Umsatz- und Produktivitätssteigerungen in den zurückliegenden Jahren, einen Expansionskurs. Gleichzeitig ist sie energisch bemüht, die arbeitsorganisatorische Umstrukturierung voranzutreiben. Der Produktionsbereich, in dem zwei Drittel der Belegschaft arbeiten, ist Schritt für Schritt rationalisiert worden. Die Akkordrichtwerte wurden von 120 % auf 140 % heraufgesetzt, was für viele Arbeiter auch deshalb eine Leistungsverdichtung mit sich brachte, weil parallel der Einzelakkord durch Gruppenakkord ersetzt wurde: „Jeder Arbeitsplatz ist in eine Produktionskette einbezogen. Da kann keiner mehr zwischendurch eine rauchen gehen, wie früher, als er nur für sich selbst verantwortlich war. Wer das heute macht, schadet gleichzeitig der ganzen Linie. Es läuft kein Band, aber die Arbeiten sind streng hintereinander geschaltet.“ (Betriebsrat) Weil die Materialzufuhr an die technischen Aggregate jetzt ohne größere Umwege geschieht und der Maschinenpark Zug um Zug modernisiert wurde (BR: „Es ist jetzt alles auf dem neuesten Stand, da ist gut investiert worden“), ist mit weiteren Produktivitätssprüngen zu rechnen. Die Arbeiter reagieren ambivalent auf den Prozess technisch-organisatorischer Umstrukturierungen. Einerseits ist die Arbeit durch die leistungsstärkeren und bedienungsfreundlicheren Geräte (z.B. höhenverstellbare Tische) leichter geworden, andererseits haben sich die Leistungsanforderungen verdichtet, worauf vor allem die Älteren mit Stresssymptomen und Unmut reagieren. Zur positiven Seite der Zwischenbilanz gehören nach Ansicht des Betriebsrats die prinzipielle Sicherheit der Arbeitsplätze („Mit Einstellungen und Entlassungen haben wir nicht viel zu tun“), günstige Gleitzeitregelungen und zufriedenstellende Qualifizierungsprogramme, die es den Arbeitern ermöglichen sollen, an verschiedenen Arbeitsplätzen in der Produktionskette eingesetzt zu werden. Vor allem zwei miteinander verschränkte Problemkreise bereiten dem Betriebsrat Kopfzerbrechen. Das ist zum einen die Lohnsicherung, weil neu eingestellte Kollegen für die gleiche Arbeit schlechter bezahlt werden als die Stammbeslegschaft. Zum zweiten stellt sich die Frage, wie die Gruppenarbeit in einer Weise zuzuschneiden ist, die „seelische Belastungen“ in Grenzen hält, die erworbenen Qualifikationen im Sinn abwechslungsreicherer Arbeit freisetzt und den Beschäftigten Chancen der Selbstorganisation der Arbeitsprozesse eröffnet. Es ist nicht leicht, diese Ziele zu erreichen, weil kein Mitglied des Betriebsrats (vier Gewerblliche und drei Angestellte bei einem gewerkschaftlichen Organisationsgrad von ca. 50 %) wegen der geringen Betriebsgröße von der Arbeit freigestellt ist: „Wir haben große Schwierigkeiten, unsere Arbeit ohne Freistellung zu bewältigen. Es ist kaum möglich, Termine für Sitzungen freizuschaukeln. Dazu ist der Arbeitsanfall zu groß. Und freitags nachmittags will kaum ein BR-Mitglied für eine Sitzung da bleiben.“ (Betriebsrat) Etwas anderes kommt hinzu. Der Betriebsrat hat seit längerer Zeit keinen ständig greifbaren Ansprechpartner auf der Seite der Unternehmensleitung, weil der Geschäftsleiter noch für einen anderen Unternehmensstandort verantwortlich und deshalb nicht immer am Ort ist. Sein Stellvertreter, der Personalchef, kennt sich aber nicht so gut aus: „Wir kämpfen da gegen Windmühlen.“ Über zwei Jahre befand sich die Belegschaft in einem Schwebezustand ungeregelter Bedingungen der Gruppenarbeit und der daran angepassten Bezahlung. Der neu gewählte Betriebsratsvorsitzende fühlte sich

gegenüber der komplexen Materie fachlich überfordert, wollte die Angelegenheit aber gleichzeitig forcieren.

Vor diesem Hintergrund erreichte die Verwaltungsstelle der IG Metall ein Anruf des BR-Vorsitzenden, der um Hilfe nachsuchte. Durch Vermittlung der IGM kam es zum Kontakt mit einem Mitglied des örtlichen Beraterpools, von dem man wusste, dass es in seiner eigenen Firma Erfahrungen mit Problemen von Gruppenarbeit und Lohnsicherung gesammelt hatte. Klienten und Berater waren sich vorher noch nicht begegnet. Der Berater erinnert sich: „Der Anstoß ging vom Betriebsrat aus. Ich bin dann mit unserem Sekretär dahin gefahren, und wir haben uns kennen gelernt. Dabei haben wir festgestellt, dass die Chemie stimmte, haben abgeklärt, dass wir zusammenarbeiten wollten. Dann haben die BR-Kollegen intern beraten und haben sich dafür entschieden, dass wir zusammenarbeiten wollten.“ Die Klienten haben sich in dem Betrieb, in dem der Berater seit Jahren als Betriebsratsvorsitzender agiert, umgesehen und dabei eine unmittelbare Anschauung von der Funktionsweise teilautonomer Gruppenarbeit auf der Grundlage einer Betriebsvereinbarung gewonnen.

Auf dieser soliden Basis begann der Beratungsprozess. Die Geschäftsleitung erklärte sich einverstanden, schaltete aber ihrerseits einen Unternehmensberater ein, der sich mit dem Betriebsrat, dem IGM-Berater und Vertretern der Geschäftsleitung mehrere Male traf, um den lösungsbedürftigen Problemrahmen abzuklären. Der IGM-Berater erinnert sich: „Dieser Prozess ging über insgesamt vier Tage. Ich habe die ganzen Unterlagen eingesammelt, die da verteilt wurden, habe das mitgenommen, habe mir das angesehen, und dann haben wir das erst mal zur Seite gelegt.“ In der Zwischenzeit richtete der Betriebsrat zusammen mit der Geschäftsführung („Der Produktionsleiter war sehr für diese Sache, hat ihr aus Überzeugung zugestimmt“) eine gemischte „Pilotgruppe“ ein, die das Projekt einer Regelung von Gruppenarbeit und Lohnsicherung mit dem Ziel in Angriff nahm, mit der Unternehmensleitung eine Betriebsvereinbarung abzuschließen. An insgesamt drei Tagen sind diese Pilotgruppe und der Betriebsrat vom Berater der IG Metall geschult worden. Sie haben sich davon überzeugt, dass ihnen das Regelungskonzept des Unternehmensberaters nicht helfen würde.

„Dann haben wir uns darauf verständigt, dass Gruppenarbeit nach unseren Vorstellungen eingeführt werden sollte, nach den Vorstellungen, wie die Kollegen im Betrieb das wollten. Das war der Kernpunkt. Da war nicht alles kontrovers (zum Konzept des Unternehmensberaters), manches war deckungsgleich. Und dann hat man sich ein Konzept gemacht, wo man hin wollte. Und an dem Punkt war meine Beratung zuende.“ (Berater)

„Viel weiter ging es dann nicht. Auf diesem Stand sind wir heute noch. Der Berater hat dann nicht mit der Pilotgruppe weiter gearbeitet, wohl aber mit dem Betriebsrat. Wir wollten ja eine Festschreibung haben. Da war er für uns sehr hilfreich.“ (Betriebsrat)

Über einen Zeitraum von etwa vier Monaten ist in zahlreichen Kontakten der Entwurf für eine Rahmenvereinbarung herausgekommen, der mit der örtlichen Gewerkschaft abgestimmt war, aber nicht von der Unternehmensleitung unterschrieben wurde. Die Geschäftsführung erklärte sich allerdings zu einer Absicherung der Löhne bereit und hat sich über den zurückliegenden Zeitraum von zwei Jahren auch daran gehalten. Über die Organisation der Gruppenarbeit war jedoch keine verbindliche Einigung zu erreichen. Der Betriebsrat wollte den Arbeitsgruppen beispielsweise die Kompetenz zuschreiben, die Verteilung der Arbeitsaufgaben eigenständig verabreden, Urlaubspläne in eigener Verantwortung festlegen zu können. Doch da machte die andere Seite bis heute nicht mit. Nach wie vor ist die Geschäftsführung schon räumlich „nicht greifbar“: „Der Produktionsleiter ist ja selten da. In den letzten vier Wochen haben wir ihn überhaupt nicht gesehen. Schon deshalb kommen wir da nicht voran. Sein Stellvertreter ist in diesen Dingen hilflos. Eigentlich müssten wir uns jetzt hinsetzen, das alles noch einmal ausarbeiten.“ (Betriebsrat)

Zwischenzeitlich hat der Betriebsrat den Berater darüber informiert, dass man nicht recht weiterkomme, woraufhin der nach der Erinnerung des Betriebsrats antwortete: „Dann macht doch einfach mal was!“

Aus der Sicht des Beraters, der „bestimmt zehnmal da im Betrieb“ war, ist die Beratung zwar nicht vom angestrebten Ergebnis her, wohl aber unter Prozessgesichtspunkten prinzipiell erfolgreich verlaufen. Bis heute gibt es sporadische Kontakte zwischen Kollegen beider Betriebe, die bei Sitzungen oder Konferenzen aufgefrischt werden und ganz praktische Konsequenzen haben: „Die rufen ab und zu noch mal an bei mir, wenn es um Entlohnungsfragen geht“ (Berater). Nach Ansicht des Beraters ist das wesentliche positive Resultat des Beratungsprozesses darin zu sehen, dass die Klienten gelernt haben, „die Probleme in die eigene Hand zu nehmen und auf eigenen Füßen zu gehen.“ Er hat die Klienten im Unterschied zu anderen Betriebsräten, die sich nicht eingestehen wollen, mit den Problemen allein nicht zurechtzukommen, als kritisch, selbstkritisch und wissbegierig erlebt. In seine Erfahrungsbilanz mischt sich aber auch Enttäuschung darüber, dass der eigentliche Zweck der Beratung nur teilweise erreicht werden konnte. Seiner Meinung nach haben die von ihm beratenen Kollegen „die Flügel zu früh hängen lassen. Das war das etwas Negative an der Sache.“ Der Berater selbst hat in diesem Prozess nicht nur sein Wissen und seine Erfahrungen weiter gegeben, sondern selbst auch eine Menge gelernt, zum Beispiel, dass man als Ratgeber der Selbsttätigkeit der Klienten vertrauen muss und sie nicht überfordern darf:

„Am Anfang habe ich die Kollegen mit meinen Vorschlägen sicherlich teilweise überfordert. Ich musste mich im Lauf der Zeit immer mehr zurücknehmen, weil ich kapiert habe, dass man die Erwartung an eine solche Beratung nicht zu hoch ansetzen sollte. Man kann die Menschen nicht abrupt ändern. Das ist ein langsamer Prozess. Den ganz konkreten Fall konnten wir leider nicht erfolgreich abschließen. (War das für Dich eine Enttäuschung?) Das war sicher im ersten Moment enttäuschend. Im zweiten Moment habe ich mir das dann klar gemacht, dass das alles nicht so schnell gehen kann. Ich finde aber nicht, dass ich da meine Zeit verschwendet habe. Denn das Entscheidende ist ja, dass die in Gang gekommen sind, dass die jetzt auf eigenen Füßen stehen und gewerkschaftlich laufen gelernt haben. Sie haben ja zumindest einen Versuch gemacht.“

Die Klienten, mit denen wir unabhängig vom Berater gesprochen haben, ziehen eine noch positivere Bilanz der Sache, wobei sie sich an das angenehme Kooperations- und Kommunikationsklima im Beratungsprozess erinnern und das partielle Scheitern nicht dem Berater, sondern sich selbst zuschreiben:

„Es ist sehr gut gelaufen. Wir haben eine praktische Hilfe erfahren, die uns die Gewerkschaft nicht geben konnte. An Hand von Beispielen und den Erfahrungen des Beraters hat uns das weiter gebracht. Das muss man ganz klar sagen. Dass man immer was vergisst, ist ja klar. Ich kann mich nicht erinnern, dass in der Beratung irgend etwas schlecht gelaufen wäre. Dass es nicht weiter gegangen ist, das lag eindeutig an uns. Wir haben nicht genug Druck gemacht, wir sind nicht am Ball geblieben. Das ist ja nicht die Schuld des Beraters ... Der Kontakt zu ihm war auch immer gut. Sicher, der konnte auch nicht zu jeder Zeit zu uns kommen, weil er ja auch eine Menge um die Ohren hat. Aber er wirkte nie genervt, hat sich immer die Zeit genommen, die für uns nötig war. Das war auch menschlich in Ordnung, dieser Kontakt.“

Wie ernsthaft die Klienten das Problem angegangen sind, wird daran deutlich, dass sie auch andere Hilfestellungen in Anspruch zu nehmen versuchten. Aber das verlief doch eher enttäuschend. Die Seminarangebote der IG Metall zu dem Thema haben sie als „nicht gerade dicht gesät“ wahrgenommen; auch Bücher und Broschüren zum Thema konnten ihnen nicht wirklich ein Licht aufstecken; die Vorschläge des Unternehmensberaters liefen ihren Interessen teilweise entgegen; ein anderer Experte, den man anlässlich eines Seminars von „Arbeit und Leben“ kennen lernte, erwies sich als untauglich, denn „der hatte von den betrieblichen Problemen überhaupt keine Ahnung“ und die „Gewerkschaftssekretäre hier im Büro haben auch gar nicht die Zeit, sich so stark mit uns zu beschäftigen“. So war man von Anfang an froh, dass die IG

Metall ihnen einen Berater empfahl, der ihnen dauerhaft zur Verfügung stand und fachlich wie menschlich für das Problem „passte“.

Ziehen wir ein kurzes *Fazit*. Ein Hauptproblem, um das es im Konfliktfall ging, nämlich die Absicherung von Elementen teilautonomer Gruppenarbeit mit Hilfe einer Betriebsvereinbarung, konnte in einem mehrmonatigen Beratungsprozess aus zwei miteinander verschränkten Gründen nicht zufriedenstellend gelöst werden. Zum einen war der Betriebsrat zwar geneigt, aber aus Gründen eigener Unerfahrenheit und wahrscheinlich auch des mangelnden Rückhalts in der Belegschaft wegen nicht in der Lage, seine Ziele durchzukämpfen. Zum anderen hatte er es mit einer Gegenseite zu tun, die ihrerseits zwar ein gewisses Maß an Kooperationsbereitschaft und Problemaufgeschlossenheit signalisierte, aber am Ende doch schon wegen defizitärer Momente ihrer eigenen Kompetenzwahrnehmung zu hinhaltendem Widerstand disponiert war. Wenn die Akteure ihre gemeinsame Arbeit dennoch unter dem Strich positiv bilanzieren, dann wegen der prozessbezogenen Lerneffekte. Die Zusammenarbeit zwischen Klienten und Berater gestaltete sich intensiv und kontinuierlich in einem überschaubaren Problemfeld. Sie war von wechselseitiger Sympathie und Einfühlungsvermögen getragen. Seine fachliche wie personale Kompetenz erlaubte es dem Berater, im Partizipationsprozess Lernvorgänge anzustoßen und nicht zu determinieren. Als Betriebsrat mit nachgewiesenen Erfolgen bei der Lösung von Lohnfragen und Umorganisationen kam ihm der Status eines „Praktikers“ zugute, der sich nicht lange mit weitschweifigen, abstrakt „theorieverdächtigen“ Erklärungen aufhielt, sondern gleich mit „anpackte“. Weil er selbst von der Lohnarbeit freigestellt ist, verfügte er über ausreichende zeitliche Ressourcen im Beratungsprozess. Auf der anderen Seite waren die Klienten in einem hohen Maße wissbegierig, was allein schon in der Tatsache zum Ausdruck kommt, dass sie sich aus recht verschiedenen Quellen kundig zu machen suchten und gerade dadurch die Sinnhaftigkeit des Beraternetzwerkes vergleichend ermessen lernten. In welcher Weise sich die in diesem Beratungsprojekt auf beiden Seiten gesammelten Erfahrungen gewerkschaftlich produktiv umsetzen lassen, welche latenten Langzeiteffekte von ihm ausgehen, ist sicher schwer abschätzbar; doch in den hier zitierten Äußerungen der Akteure deutet sich ein Moment erweiterter *Selbstreflexivität* an, von dem ich annehme, dass es entscheidend mit dem Charakter des *Klimas hierarchiefreier und direkt-wechselseitiger Partizipation* zusammenhängt.

Betrieb H: Einführung von Leistungslohnelementen

Der Betrieb H stellt mit etwa 100 Beschäftigten medizinische Geräte her. Bei guter Auftragslage und stabiler Umsatzentwicklung sind die Arbeitsplätze im Anschluss an einen fünf Jahre zurückliegenden erfolgreich gemanagten Konkurs mit anschließender Neugründung inzwischen relativ sicher, aber auch von steigenden Leistungsanforderungen betroffen. Die neue Geschäftsführung verspricht Besserung (BR: „Das müssen wir abwarten, inwieweit das dann tatsächlich auch geschehen wird“). Alle fünf Mitglieder des Betriebsrates gehören der IG Metall an. Im Zuge verschiedener Rationalisierungen hat sich über die Jahre hinweg das quantitative Verhältnis von Arbeitern und Angestellten deutlich zugunsten letzterer verschoben, was mit einem deutlichen Rückgang des Organisationsgrads von über 60 % auf gegenwärtig weniger als 30 % einhergeht. Erfolgreich auf dem Feld der Arbeitszeitpolitik und des Arbeitsschutzes, tut sich der Betriebsrat schwer mit der sozialverträglichen Regulierung der von dem Arbeitgeber forcierten Einführung von Leistungslohnelementen (Akkord- und Prämienlohn). Der Betriebsrat hat in der Vergangenheit nach eigenen Angaben mehrfach erfolgreich mit dem zuständigen Betreuungssekretär der Verwaltungsstelle zusammengearbeitet.

Im konkreten Fall empfahl der Sekretär dem Betriebsrat, die Hilfe jenes Beraters in Anspruch zu nehmen, den wir schon im Fall des Betriebes G kennen gelernt haben. Der Betriebsratsvorsitzende, schon seit mehr als zwölf Jahren im Amt, machte von dem Angebot gern Gebrauch, weil er diesen Berater anlässlich eines Gewerkschaftsseminars persönlich kennen und als Fachmann für Einkommensfragen schätzen gelernt hatte. Doch zu einem Beratungsprozess im idealtypischen Sinn ist es nicht wirklich gekommen. Der

Betriebsratsvorsitzende war mit dem Vorschlag der Geschäftsleitung über die Regelung der Akkordentlohnung nicht einverstanden, hat sich durch den Besuch von Kursen schlau zu machen versucht, kam aber aus eigener Kraft nicht recht weiter. Es kam zwar zu einem Gespräch mit dem Berater der IG Metall, aber dabei blieb es dann auch, weil sich aus der Sicht des Betriebsrates andere Betriebsprobleme in den Vordergrund schoben und die Geschäftsleitung, als sie den hinhaltenden Widerstand des Betriebsrates spürte, den eigenen Entwurf für eine Betriebsvereinbarung zunächst einmal auf Eis legte. Dadurch verlor die Angelegenheit an Brisanz und Aktualität, und der Betriebsrat brach den Kontakt zum potentiellen Berater ab:

„Also, wir haben es mehr schleifen lassen. Ich habe mich zwar mit dem Berater darüber unterhalten, das schon, aber es verlief eigentlich im Sande. (Und von ihm ist dann auch nichts mehr gekommen?) Doch, er hat mich noch mal angesprochen. Dann habe ich ihm gesagt, dass es im Moment nicht mehr aktuell ist, und er hat gesagt, wenn was ist, ruf an. Ich muss aber sagen, das ist mehr von uns aus im Sande verlaufen.“

Der Betriebsrat wartet ab. Er gibt der neuen Geschäftsführung eine Chance der Einarbeitung. Möglicherweise denkt die sich in der Einkommensfrage „ja etwas Neues aus“. Deshalb bleibt der Betriebsrat in dieser Angelegenheit aber nicht völlig untätig. Sporadisch hat man schon mit Unterstützung der örtlichen Organisation Kontakt zur Frankfurter Zentrale der IGM aufgenommen, sich von dort mit Materialien und Informationen zum Thema versorgen lassen. Die im Betriebsrat aufgekommene Idee, womöglich einen externen Berater einzuschalten oder sich ganz auf den bewährten Kontakt mit dem Betreuungssekretär zu stützen, hat man zugunsten des Beraterpools fallen gelassen. Hauptamtliche gelten als arbeitsmäßig „überlastet“, so dass es dem Betriebsrat nichts nützt, „wenn ein Sekretär ewig keine Zeit hat.“ Wenn das Akkord- und Prämienlohn-Problem wieder „heiß“ wird, also von der neuen Geschäftsführung wieder auf den Tisch gebracht wird, möchte man den Kontakt zum erwähnten Kollegen aus dem örtlichen Beraterpool gern reaktivieren.

Aus der Sicht dieses Kollegen stellt sich die Sache etwas anders dar, wie er in unserem Gespräch freimütig einräumte:

„Warum ist die Beratung nicht gut gelaufen? Beratung kann nur funktionieren als Hilfe zur Eigenhilfe. Man kann nicht etwas über jemanden stülpen, das müssen die selber wollen. Die Kollegen wollten nicht. Das hatte auch „politische“ Gründe. Der Betrieb war gerade aus einem Konkurs wieder hoch gekommen. Da musste viel gegen den Arbeitgeber durchgesetzt werden. Ideen reichen da nicht. Die Kollegen wollten an den Konflikt nicht richtig ran. Da kann man als Berater nichts machen. Das lag nicht an mir, denn die Chemie zwischen uns passte schon. Aber die wollten sich nicht gerade genug machen. Man kann ja auch eine Belegschaft, die vorher geschlafen hat, nicht so schnell aufwecken. Ich habe denen eine bestimmte Richtung vorgeschlagen, aber gehen mussten sie alleine. Die haben schon gewusst, was sie wollten, aber sie wollten das nicht durchkämpfen. Und deshalb war das dann zuende.“

In mancher Hinsicht haben wir es hier mit einer günstigen Ausgangssituation zu tun. Das Problem ist klar strukturiert, der Betriebsrat durch die Vorlage eines Entwurfs für eine Betriebsvereinbarung durch den Arbeitgeber zum Handeln herausgefordert. Er will die Beratung durch ein Mitglied des örtlichen Netzwerks in Anspruch nehmen, das er persönlich kennt und von dessen fachlicher Kompetenz er überzeugt ist. Auch die „Chemie“ zwischen beiden Seiten scheint in Ordnung zu sein, sonst würden die potentiellen Klienten sich ja nach anderen Hilfsquellen umgesehen haben. Beide Seiten haben jedoch offensichtlich unterschiedliche Vorstellungen von der Art und Weise, wie man das Problem traktieren soll. Während die Klienten sich eher zögerlich verhalten und auf Zeit spielen, sich nicht aktiv mit eigenen Lösungsvorschlägen mit dem Arbeitgeber auseinandersetzen wollen, so lange man die Sache in der Schwebe zu halten können glaubt, begegnet ihnen in der Person des Beraters ein fordernder, die Dinge vorantreiben wollender Kollege. Die „Richtung“, die der ihnen vorschlug, hätte impliziert, die Sache „durchzukämpfen“ – und dazu waren

sie nicht bereit und womöglich wegen der besonderen politischen Kräfteverhältnisse im Betrieb nicht in der Lage. Also verlief der Beratungsprozess „im Sande“ noch bevor er recht in Gang kommen konnte. Ich denke, wir haben es hier mit einem Fall des Scheiterns zu tun, in dem es beiden Seiten in der Initialisierungsphase mindestens gelungen ist, sich über die unterschiedlichen Herangehensweisen an das Problem zu verständigen. Sie sind nicht im Streit auseinander gegangen, haben aber frühzeitig gemerkt, dass sie nicht auf einen Nenner kommen würden. Das ist sicher besser, als wenn sie in einem verabredeten Beratungsprozess gleichsam die Lebenslüge eines Missverständnisses mit sich geschleppt hätten, was früher oder später in wechselseitige Frustration münden muss. Dieses Beispiel macht deutlich, wie wichtig die gemeinsame und freimütige Erarbeitung einer tragfähigen „Geschäftsgrundlage“ für solche Beratungsvorgänge ist. Möglicherweise hätte ein Gewerkschaftssekretär oder ein besonders ehrgeiziger Berater versucht, die Klienten wieder und wieder „anzuschieben“, schon um sich selbst die Fähigkeit zu beweisen, Eigenmotivation in Fremdmotivation umzumünzen; doch der für diesen Beratungsfall vorgesehene Kollege hat in nüchterner Abschätzung seiner begrenzten Ressourcen rechtzeitig die „Notleine“ gezogen. Die positiv verarbeitete Beratungserfahrung im Fall des Betriebes G ist ihm dabei sicher zugute gekommen.

Betrieb K: Qualifizierung der Betriebsratsarbeit

Mitglieder eines örtlichen Beraternetzwerkes unterstützen die betriebliche Gewerkschaftsarbeit nicht nur durch Hilfestellungen bei der Regelung konkreter, in ihren sachlichen wie zeitlichen Dimensionen überschaubaren Problemen, sie bieten sich auch an, wenn es darum geht, elementare Voraussetzungen betrieblicher Interessenvertretung zu schaffen. Davon ist in unserem letzten Fall die Rede. Wir haben es mit einem Kleinbetrieb der Textilbranche zu tun, dessen knapp 50 Beschäftigte ganz überwiegend Frauen mit niedriger Qualifikation und schlechter Bezahlung sind. Die zu 50 % gewerkschaftlich organisierte Belegschaft ist ständig reduziert worden, das Unternehmen hat wahrscheinlich Umsatzschwierigkeiten (BR: „Wir wissen nichts Konkretes, kriegen aus dem Arbeitgeber nichts raus“). Mit vier von fünf Frauen aus dem Betriebsrat haben wir uns unterhalten. Ihre Schilderungen von Arbeitsbedingungen und Schwierigkeiten der Interessenvertretung hören sich teilweise an wie Beispiele aus dem Gruselkabinett des Manchester-Kapitalismus. Das Gruppeninterview war sehr stark von den Beschwerden dieser Arbeit beherrscht, wieder und wieder kamen unsere Gesprächspartnerinnen darauf zurück. In den zurückliegenden Jahren kam es zwar nicht zu arbeitserleichternden technischen Neuerungen im Betrieb, dafür gab aber der eine Betriebsleiter dem anderen die Klinke in die Hand. Die Arbeit der Näherinnen und Zuschneiderinnen ist körperlich sehr belastend, und sie wird tendenziell anstrengender, weil die Qualitätsanforderungen an immer differenziertere Produkte steigen. Ständige Überstunden sind die Regel.

Vor zwei Jahren löste das jetzige Team den alten Betriebsrat mit der Absicht ab, „nicht mehr so zahm zu sein“ wie die Vorgängerinnen: „Der alte Betriebsrat ist wegen Untätigkeit abgewählt worden!“ (BR) Probleme haben die elanvoll gestarteten Kolleginnen genug um die Ohren. Durch den permanenten Personalabbau schlagen sie sich ständig mit Entlassungswünschen des Arbeitgebers herum. Der hat Zeit für sie, wenn er die Unterschrift unter die Entlassungspapiere benötigt, macht ihnen aber ansonsten das Leben schwer. Die Betriebsratsarbeit „wird oben nicht gern gesehen“, der Chef guckt schon „schief“, wenn der Betriebsrat häufiger als zweimal im Jahr zu Sitzungen zusammen kommen will. Ist es dann wieder so weit, steht kein Raum zur Verfügung. Also setzt man sich nach Feierabend zusammen oder bespricht die wichtigsten Punkte im Auto, in der gemeinsamen Fahrt zur Arbeit. Von der Belegschaft ist kaum Unterstützung zu erwarten: „Die ducken sich meist“ (BR). Manchmal, so räumen die Frauen übereinstimmend ein, haben sie auch Erfolgserlebnisse, wenn sie beispielsweise mit dem Hinweis auf soziale Gründe die Kündigung einer bestimmten Mitarbeiterin verhindern können, „aber dann kommt schon gleich der nächste Hammer, und dann ist man wieder zurückgeworfen.“ Die folgende Passage aus unserem Gruppeninterview vermittelt einen Eindruck von der resignativen Grundstimmung in diesem Gremium, die sich nach der Anfangseuphorie eingestellt hat:

„Wir machen ja auch keine Betriebsversammlung, obwohl wir schon zwei Jahre im Amt sind. Das scheitert ja schon daran, dass wir gar keinen Raum dafür haben. Wenn wir eine solche Versammlung machen wollen, dann sagt der Chef bestimmt: Dann mache ich den Laden gleich zu! Wir sind ein kleiner Betrieb, da kann man nicht viel machen. Wer soll denn unsere Arbeit machen, wenn wir eine Sitzung machen? (Würden die Kolleginnen euch schief angucken, wenn ihr eine Sitzung macht?) Nein, das nicht, aber wir haben ja dafür nicht mal einen Raum. Wir könnten einen Computer fordern, ein Büro fordern und sonst was. Aber das kriegen wir nicht durch. Das macht der Chef nicht mit. Der ist stärker als wir, der sitzt am längeren Hebel.“

Im Zusammenwirken zwischen Ortsverwaltung, Betriebsrat und Beraterpool wurde ein Berater ausgewählt, der den Frauen helfen sollte, ihre betriebliche Interessenvertretungsarbeit auf eine festere, erfolgversprechendere Grundlage zu stellen. Dabei ist der potentielle Berater bei der Kontakthanbahnung offenbar selbst initiativ geworden. Nach drei Monaten, in deren Verlauf es zwei Seminare mit dem Betriebsrat gegeben hat, wurde der Beratungsvorgang ergebnislos abgebrochen. Nach Ansicht des eingeschalteten Beraters, den wir schon im Fall des Betriebes F kennen gelernt haben, hat die eigentliche Beratung „gar nicht richtig angefangen“.

Von Anfang an stand das gemeinsame Bemühen offenbar unter einem ungünstigen Stern. Das hat mehrere Gründe. Das in Aussicht genommene Qualifizierungskonzept sah vor, den Klientinnen zunächst Grundwissen gewerkschaftlicher Betriebsarbeit beizubringen. Um jedoch die erforderliche „Seminarstärke“ von 10 bis 12 Leuten erreichen zu können, sind nach Angaben des Beraters auch Kolleginnen aus ähnlich gelagerten Betrieben „mit hinein genommen worden.“ Und dann lief das Seminar auch nicht so ab, wie die Klientinnen sich das gewünscht hatten:

„An den zwei Tagen haben wir mindestens zweihundertmal gehört „Weg und Ziel“, „Weg und Ziel“. Wir konnten es am Ende alle nicht mehr hören. Zwischen Freitagabend und Samstagnachmittag ging es um Probleme der Betriebsratsarbeit. Da waren wir vier dabei und noch Leute aus einem anderen Betrieb, insgesamt fünf. Aber das Seminar war nichts. Der Kollege hat bestimmt Ahnung. Der war auch nett und freundlich. Aber das war vielleicht auch unsere Schuld, dass das nicht klappte. Wir wollten ihn nicht belästigen ... Der kannte sich mit den Problemen einer kleineren Firma nicht so aus. Wir mögen ihn alle, aber wir sind mit ihm nicht klar gekommen. Dann sollte es nach dem ersten Seminar noch ein zweites geben, aber das kam nicht zustande, da waren einige von uns krank. Wir waren auch wohl vom ersten Seminar stark enttäuscht. Der hat immer dasselbe erzählt. Immer nur „Weg und Ziel“. Wir sind vielleicht ein bisschen begriffsstutzig, aber so doof sind wir ja auch nicht! Wir haben dann zwischendurch nachgefragt, haben von unseren Problemen geredet, aber es kam in den Antworten immer wieder auf dasselbe hinaus. Wir hatten den Eindruck, dass wir da gar nicht richtig was lernen konnten. Wir haben zwei Tage gebraucht für eine Sache, die man hätte in zwei Stunden erzählen können. Wir hatten die ganze Woche hart gearbeitet, da will man von dem Seminar ja was haben.“

Die von Selbstvorwürfen überlagerte Kritik („Aber das war vielleicht auch unsere Schuld, dass das nicht klappte“) trennt zwischen verschiedenen Kompetenzdimensionen. Zunächst konnte der Berater auf einen gewissen Vertrauensvorschuss in *fachlicher* Hinsicht bauen („Der Kollege hat bestimmt Ahnung“), der jedoch rasch aufgebraucht war, als er zumindest den Eindruck erweckte, sich in die besondere Problemlage kleinerer Betriebe nicht hineinversetzen zu können. In *personaler* Hinsicht hat es den Anschein, als sei ein guter Draht zwischen den Akteuren gespannt gewesen („Der war auch nett und freundlich“), doch in *pädagogisch-didaktischer* Hinsicht hat die Kommunikation und Kooperation offensichtlich so schlecht funktioniert („Wir sind vielleicht ein bisschen begriffsstutzig, aber so doof sind wir ja auch nicht!“), dass das Seminar zum Scheitern verurteilt war. Die Klientinnen haben den weiteren Kontakt dann von sich aus abgebrochen, ohne dass es zu einem klärenden Gespräch gekommen ist. Wir haben es hier gewiss mit einem in mehrfacher Hinsicht schwierigen Personenkreis zu tun, der aus dem Spektrum üblicher Betriebsräte her-

ausfällt, der aber gerade deshalb nicht weniger hilfebedürftig ist. Dieser Fall provoziert die Vermutung, dass die Entfremdung zwischen den routinierten ehrenamtlichen (und hauptamtlichen) Gewerkschaftsfunktionären mit ihrem organisationspolitisch eingeschliffenen Habitus und den Grenzbereichen der betrieblichen Interessenvertretung in manchen Fällen so weit fortgeschritten ist, dass der Graben soziokultureller Differenzierungen nur mit großen Anstrengungen auf beiden Seiten zu überwinden ist. Es hat ja nicht am Engagement des Beraters und auch nicht an seiner kollegialen Aufgeschlossenheit gefehlt, wohl aber an jenem Ausschnitt *sozial-kommunikativer* Kompetenz, der mit Einfühlungsfähigkeit in fremde Rollen und Personen, in eher unbekannte soziokulturelle Milieus zu tun. Dieses Beispiel zeigt also, wie zerbrechlich die direkte Beteiligung ist, wenn sie von wechselseitig spürbaren Qualifikationsdefiziten zu stark überlagert ist: Die Fachlichkeit des Beraters konnte nicht durchdringen, weil sie nicht durch das Nadelöhr einer gemeinsamen Sprache passte.

Es wäre zu kurz gegriffen, das Scheitern des Beratungsprozesses allein oder in erster Linie auf Motivationsmängel und elementare Qualifikationsdefizite der Klientinnen zurückzuführen. Auch sie verfügen nämlich über Vergleichserfahrungen, selbst wenn sie sich eher am Rande des Systems ehrenamtlicher und hauptamtlicher Gewerkschaftsfunktionäre bewegen. Sie kontrastieren ihre Erfahrungen mit dem Berater mit der tätigen Hilfe, die ihnen in all ihrer unzulänglichen Betriebsratsarbeit durch eine hauptamtliche Mitarbeiterin der Verwaltungsstelle zuteil wird, und das verstärkt noch die Kritik an dessen Aktionsweise. Was hat diese Kollegin, was der Berater nicht hat?

„Sie ist eine Frau! Auch die Art, wie sie mit uns redet. Mit der hat man gleich einen Draht. Und dann kennt man die ja auch schon über mehrere Jahre. Man kann jederzeit bei ihr anrufen ... Wenn bei uns einer gekündigt wird, rufe ich sie an und frage: Kann ich mal kommen? Dann komme ich her, dann gehen wir die Liste mit den Leuten durch, die gekündigt werden sollen. Dann sagt sie mir: Bei dem kannst Du in den Widerspruch das schreiben, bei jenem das. Die hilft uns da.“

Diese Kollegin verfügt über langjährige Erfahrungen in der Mitgliederbetreuung und in der Beratung in arbeits- und sozialrechtlichen Fragen. Sie bestätigte in unserem Gespräch den sporadischen Kontakt zu den Klientinnen, berichtete aber auch von gemeinsamen Seminaren, in denen vor allem mit Hilfe von Rollenspielen das Verhalten von Betriebsräten in verschiedenen Konfliktsituationen simuliert wurde (BR: „Das war viel lockerer, die konnte das gut rüberbringen.“). Sie räumt ein, dass die vier Frauen in ihrer Betriebsratsarbeit immer noch „sehr unsicher“ sind und dass es der ehrenamtliche Berater, den sie aus der gemeinsamen gewerkschaftlichen Arbeit kennen und schätzen gelernt hat, schon deshalb sicher nicht leicht hatte. In recht diplomatischer Weise hat sie sich jeder Kritik an ihm enthalten, gab aber zu bedenken, dass „Frauen unter sich“ besser miteinander zurecht kommen und dass in den kleinen Betrieben der Textilindustrie eben doch andere Verhältnisse herrschen als üblicherweise in den Kernbereichen des Organisationsspektrums der IG Metall, in dem der Berater zu Hause ist. Wenn sie nun gemeinsam mit dem in diesem Fall aktiven Berater in Seminaren mit diesem Personenkreis auftritt, hat sie eine interessante Erfahrung gemacht: „Sie haben ihm zugehört, aber die Fragen haben sie an *mich* gestellt.“ Kann man Defizite einer persönlichen Vertrauensbasis im Beratungsprozess deutlicher ausdrücken als auf diese Weise?

Insgesamt machen die beispielhaft geschilderten Beratungsfälle, ob sie nun erfolgreich waren oder gescheitert sind, in anschaulicher Weise deutlich, wie stark die Beteiligung auch unter prinzipiell Gleichgestellten, die sich in überschaubaren Zeiträumen nach freier Verabredung direkt aufeinander einlassen, von verschiedenen Qualifikationsdimensionen überlagert bleibt. Axel Keller und ich haben in unserer Untersuchung über das Berufsbild von ortsgebundenen Gewerkschaftssekretären dieses Qualifikationsprofil herausgearbeitet: „Auf der Grundlage eines soliden fachlichen Wissens, vor allem in ökonomischer und arbeitsrechtlicher Hinsicht, zeichnet den vorbildlichen Berufsvertreter (aus der Sicht von Betriebsräten) also nicht zuletzt die gleichzeitige Beherrschung verschiedener *Schlüsselqualifikationen* aus. Er ist erstens methodisch kompetent, weil er planmäßig und zielgerichtet agiert. Zweitens ist er sozial-kommunikativ kompetent, was sich

vor allem in seinem kontaktfähigen, situativ flexiblen Einfühlungsvermögen niederschlägt. Und er ist drittens personal kompetent, weil er moralisch integer und von hoher Einsatzbereitschaft für die gemeinsame Sache beseelt ist.“ (Prott/Keller 1997, S. 213) Dieses Qualifikationsmuster kann man sicher auch ehrenamtlichen Funktionären im allgemeinen und Mitgliedern von Beraternetzwerken im besonderen zuschreiben. Eine von uns befragte Betriebsrätin aus einer anderen Verwaltungsstelle unterstrich das vor allem im Hinblick auf das Element der personalen Kompetenz. Ohne fachliches Vermögen, sagte sie zunächst, nutze ihr der engagierteste Berater bei der Lösung konkreter Probleme herzlich wenig. Aber, so fügte sie hinzu, Beratung habe immer auch etwas mit Vertrauen zu tun, das aus persönlicher Bekanntschaft wachse. Wir haben in diesem Abschnitt gesehen, dass es ohne die gemeinsame „Chemie“ im Beratungsprozess überhaupt nicht geht (Betrieb K); doch das ist nicht hinreichend, wenn die Klärung einer einvernehmlichen Arbeitsgrundlage nicht gelingen will (Betrieb H). Sobald beides zusammenkommt und ein egalitärer Beteiligungsprozess abläuft (Betrieb G), kann das Projekt selbst dann erfolgreich sein, wenn es nicht zum verabredeten Ziel führt, den Akteuren aber wichtige Erfahrungen vermittelt, die sich später und in anderen Zusammenhängen wieder mobilisieren lassen. Wenn schließlich alle diese Momente fachlicher, wie sozial-kommunikativer, methodischer wie personaler Kompetenz zusammenkommen und nicht zuletzt die betrieblichen Durchsetzungsbedingungen relativ günstig sind (Betrieb F), haben wir es mit optimalen Beratungskonstellationen zu tun.

3. Berater: Subjektive Dispositionen und Erfahrungen

Wir haben schon im vorherigen Abschnitt eher beiläufig einzelne Erfahrungen und Arbeitsdispositionen von Beratern im Kontext konkreter Beratungsfälle kennen gelernt. Jetzt will ich das Hauptaugenmerk auf ihre subjektiven Dispositionen richten. In einem ersten Schritt gehe ich auf die Erwartungen ein, die sie mit ihrer Rolle verbinden, aber auch auf Belohnungen verschiedenster Art, die sie sich davon versprechen. Dann werfe ich Schlaglichter auf bilanzierte Erfahrungen mit Beratungstätigkeit, um schließlich dem Aspekt der Beraterqualifikation besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Ich mache dabei reichlich von der Möglichkeit Gebrauch, aus unserem Protokollmaterial zu zitieren. Das entspricht der eher dokumentarischen Anlage dieses Berichts, der mehr eine vorläufige Bestandsaufnahme als eine bündige Schlussfolgerung sein will.

a) Erwartungen und Gratifikationen

In Einzelgesprächen und Gruppeninterviews mit aktiven wie potentiellen Beraterinnen und Beratern wollten wir herausfinden, was die Menschen an dieser Funktion reizt, was sie sich auch persönlich davon versprechen, zusätzlich zu den anderen Aufgaben, die sie als ehrenamtliche Funktionäre der IG Metall und als Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung bisher schon wahrnehmen, sich eine weitere Aufgabe aufzuladen. Unabhängig davon, ob uns in den Gesprächen Kollegen mit Beratungserfahrungen oder solche gegenüberßen, die sich noch in der Vorbereitung auf ihren ersten Beratungseinsatz befanden, schälte sich dieses Antwortmuster auf unsere Frage nach den Beweggründen heraus: Man will einerseits als Berater mithelfen, betriebliche Probleme im Interesse der abhängig Beschäftigten zu lösen und daraus andererseits auch für sich selbst etwas mitnehmen. Das gewerkschaftliche Motiv praktizierter Solidarität wird gelegentlich fast schon formelhaft, aber doch glaubwürdig vorgetragen: „Wir sind als Industriegewerkschaft Metall eine Solidargemeinschaft, und da muss man sich gegenseitig helfen.“ Manche verbinden dieses Motiv mit der Einsicht in die begrenzten Ressourcen der hauptamtlichen Kollegen („Die haben ja schon viel genug an den Hacken“) oder fühlen sich gemäß der örtlichen und bezirklichen Beschlusslage „in die Pflicht genommen“. Hier wird deutlich, dass aktive wie potentielle Beraterinnen und Berater die neue Aufgabe als integralen Bestandteil gewerkschaftlicher Ehrenamtlichkeit auffassen und nicht sozusagen als Privatvergnügen. Sie wolle mitmachen, erklärte uns beispielsweise eine potentielle Beraterin, weil sie es wichtig fände, „die Präsenz der IG Metall in den Betrieben zu erhöhen“ und dadurch die „Innovationsfähigkeit“ der

Gewerkschaft unter Beweis zu stellen. Beratungstätigkeit durch ehrenamtliche Funktionäre wird als „ureigene gewerkschaftliche Aufgabe“ verstanden, deren Bedeutung in einer Zeit zunehme, in der immer mehr Hauptamtliche „eingespart“ würden: „Also müssen die Ehrenamtlichen einspringen, und dabei will ich mit-helfen.“ Im Vordergrund dieses Motivs steht also das Ziel der Beteiligung an konkreten, betriebsbezogenen Problemlösungen, in die man fachliche Kompetenzen in bestimmten Problemausschnitten einbringen will, die in der eigenen betrieblichen Interessenvertretungsarbeit gewonnen werden konnten. Fast immer sind Beraterinnen und Berater ja nach unserer Erfahrung als Betriebsratsmitglieder mit zum Teil langjähriger Erfahrung im Amt.

Es kann uns aber nicht verwundern, dass neben den aus solidarischer Einsicht geschöpften selbstlosen Beweggründen auch recht persönliche Motive ins Spiel kommen. Die Beraterinnen und Berater versprechen sich von ihrer neuen Aufgabe auch einen unterschiedlichen Nutzen für sich selbst, wie die folgenden Aus-sagen beispielhaft illustrieren:

„Für mich selbst verspreche ich mir davon lehrreiche Erfahrungen für meine eigene Arbeit als Betriebsrätin in meinem Betrieb.“ „Ich habe vor längerer Zeit, als es noch kein Beraternetzwerk gab, einmal Kollegen in einem anderen Betrieb betreut und dabei festgestellt, dass wir als Berater eine andere Sprache sprechen als die Ratsuchenden. Wir haben damals über 6 Monate hinweg einen neuen Betriebsrat aufgebaut. Da habe ich gesehen, dass ich Defizite in der Kommunikation habe. Ich möchte einen neuen Anlauf machen, um diese Schwierigkeiten zu überwinden.“ „Ich will meine Kenntnisse in der Suchtberatung weitergeben. Durch die Beratung von Kollegen in anderen Betrieben kann ich sicher auch meine eigenen Kenntnisse über diese Probleme erweitern. Man wird dadurch ja nicht dümmer.“

Beratungstätigkeit wird also als Lernfeld begriffen, um Kompetenzen zu erweitern. Wer sich dieses Motiv eingesteht und sich nicht bloß in die Pflicht genommen fühlt, ist wahrscheinlich von daher gut für seine Aufgabe disponiert, weil er die Beratung nicht als Einbahnstraße auffasst, sondern als ein Geben und Neh-men unter prinzipiell Gleichgestellten. Wer sich einen Gewinn für sich selbst verspricht, dem mögen die Tur-bulenzen und Belastungen in Beratungsprozessen erträglicher erscheinen, als jemandem, den nur die Ein-satzbereitschaft für andere antreibt und der deshalb womöglich in Stresssituationen eher mit Schuldzuschreibungen gegenüber seinen Interaktionspartnern reagiert. Einen starken Anreiz üben nach meinen Beobachtungen die Qualifizierungsseminare für die Beratungstätigkeit selbst aus. Sie werden nicht nur als Chance verstanden, fit gemacht zu werden für externe Beratungstätigkeit, sondern auch als Mög-lichkeit, kommunikative wie sozial-methodische Kompetenzen zu erwerben oder weiterzuentwickeln, die in anderen Zusammenhängen hilfreich sein mögen. Insofern erschöpft sich der Stellenwert dieser Qualifi-zierungen im Vorfeld des Beratereinsatzes nicht in funktionalen Aspekten. Ihre Teilnehmerinnen und Teil-nehmer schreiben den Seminaren durchaus einen Eigenwert zu, wenn sie sich etwa folgendermaßen äußern:

„Ich nehme auch an diesem Seminar teil, um meine Fähigkeiten als Referent in der Bildungsarbeit weiter-zuentwickeln. Das ist also durchaus ein egoistischer Grund.“ „Kollegen haben mir gesagt, dass ich Mängel bei der Leitung von Sitzungen unseres Vertrauenskörpers habe. Das möchte ich gern abstellen. Ein weite-erer Grund, warum ich bei diesem Seminar bin, ist, dass ich meine Schwellenangst mit Hochgestellten, mit Chefs, überwinden will. Und dann bin ich hier, um die methodische Seite des Moderierens zu lernen, damit ich meine Beratungstätigkeit innerhalb unseres Betriebes besser machen kann.“ „Ich habe auch einen ganz privaten Grund. Ich habe vor 30 Jahren die Hauptschule mit einem unterentwickelten Selbstbewusstsein verlassen. Das habe ich erst durch die Bildungsarbeit in der IG Metall gewonnen. Jetzt will ich versuchen, mein Selbstbewusstsein durch ein Kommunikationstraining weiter zu stärken.“

Das Beraternetzwerk ist also nicht nur ein Raum tätiger gewerkschaftlicher Selbsthilfe, sondern gleicher-maßen ein Feld subjektiver Weiterbildung in recht unterschiedlichen Kompetenzausschnitten. Unter Partizi-

pationsaspekten ist mir folgendes als Quersumme unserer Gespräche mit dieser Akteursgruppe aufgefallen: Es sind die Voraussetzungen und die Folgen der Partizipation, es ist aber nicht die Partizipation selbst, die spontan genannt wird, wenn sich die Kolleginnen und Kollegen der eigenen Motivbündel vergewissern. Die Voraussetzungen sind die Qualifikationen und die daran geknüpften Chancen persönlicher Kompetenzgewinne. Die Folgen sind die Bestätigungen der Sinnhaftigkeit gewerkschaftlichen Engagements etwa durch eine erfolgreich zustande gebrachte Betriebsvereinbarung. Partizipation als Prozess ist die projektförmige Interaktion als Resultat einvernehmlicher Verabredungen, mit ihrer oft widersprüchlichen Verknüpfung von planmäßigen Vorgehen und flexibler Reaktionsweise auf Unvorhergesehenes, mit ihrer Einheit von strategischem und kommunikativem Handeln. Es könnte ja ein plausibles Motiv für Beratertätigkeit sein, neugierig zu sein auf die herausfordernde Erfahrung solcher direkter Beteiligungsformen. Aber die Partizipation an sich, das Beteiligungserlebnis selbst kommt spontan nicht zur Sprache, wenn die Berater über ihre Beweggründe nachdenken.

Es gibt aber noch ein anderes Motiv, dem wir erst durch ausdrückliches Nachfragen in dem einen oder anderen Fall auf die Spur gekommen sind. Hin und wieder kalkulieren Berater auch mit der Möglichkeit, nicht nur in die Fußstapfen der Gewerkschaftssekretäre zu treten, sondern später selbst einmal das Betriebsratsbüro mit dem Gewerkschaftsbüro vertauschen zu können:

„Da die Gewerkschaften Personal abbauen, halte ich es für unrealistisch, später einmal als Hauptamtlicher tätig zu sein. Von meinen persönlichen Bedürfnissen her, aber auch vom Einkommen her, könnte ich schon auf den Geschmack kommen.“ „Ich bejahe die Frage. Ich denke, viele Ehrenamtliche leiden auch darunter, dass sie finanziell nichts im Portemonnaie haben für ihre zeitraubende Arbeit. Schon von daher kann man schon auf die Idee kommen, das viele Können, das man sich in all den Jahren angeeignet hat, in die hauptamtliche Arbeit umzusetzen. Wir machen ja häufig dieselbe Arbeit wie die Sekretäre. Also dann will ich auch das Geld dafür kriegen. Das ist nichts Ehrenrühriges. Ich habe Interesse, Gewerkschaftssekretär zu werden. Wenn ich als Berater erfolgreich wäre, käme das natürlich in meine Bewerbungsmappe mit rein.“

Während die meisten die Frage nach karrierefördernden Gratifikationen der Beratertätigkeit von sich wiesen („Nein, mir geht es allein darum, Kollegen mit der Weitergabe eigener Erfahrungen zu helfen“), konnten sich andere gut vorstellen, aus der Beratertätigkeit Qualifikationsgewinne zu schöpfen, die ihnen neue berufliche Optionen etwa im Feld der Aus- und Weiterbildung oder der betrieblichen Personalentwicklung öffnen. Gleichzeitig ist ihnen natürlich klar, dass es sich hier um „Zukunftsmusik“ handelt, deren Melodie erst erklingen kann, wenn das Beraternetzwerk erfolgreich auf Dauer gestellt ist.

b) Bilanzen individueller Beratungserfahrungen

Nicht jeder, der auf der Liste eines Beraternetzwerkes steht, ist als Berater im Einsatz. Das kann eine Quelle von Frustrationen sein. Gerade in kleineren Verwaltungsstellen ist die Auswahl qualifizierter Berater nicht unbedingt grenzenlos. Referentenarbeitskreise eignen sich dann als naheliegendes Rekrutierungsfeld für den Beraterpool. Wer aus einem solchen Kreis Interesse an der Mitarbeit signalisiert, hat oft gute Chancen, zunächst einmal auf die Liste zu kommen. Vor diesem Hintergrund kann es in diesem Teilabschnitt lediglich darum gehen, ein Schlaglicht auf jene Kolleginnen und Kollegen zu werfen, die in einem oder mehreren Fällen Beratungserfahrungen sammeln konnten. Ich beschränke mich dabei auf jene beiden Berater, die wir in den oben skizzierten Beratungsfällen bereits kurz kennen gelernt haben. Ihre Eindrücke sind besonders aufschlussreich, weil sie jeweils aus Erfolgen und Misserfolgen geschöpft sind.

Der eine Kollege war in den Beratungsfällen der Betriebe F und K aktiv. Bei beiden Gelegenheiten ist er sehr systematisch und planvoll ans Werk gegangen, hat sich der jeweiligen Aufgabe engagiert und kenntnisreich genähert. Während es ihm im ersten Fall nach Aussagen aller Beteiligten gut gelungen ist, bei der Lösung des gestellten Problems tatkräftig und prozesssteuernd mitzuwirken, scheiterte er im zweiten Fall

an Kommunikationsbarrieren. Es ist ihm offenbar nicht gelungen, die Stimmung im Klientel richtig wahrzunehmen und seine habitualisierte Vorgehensweise mit den an ihn herangetragenen Erwartungen zur Deckung zu bringen. Nach wie vor von der Notwendigkeit des Beraternetzwerks überzeugt, hat er sich dadurch nicht entmutigen lassen. Zum Zeitpunkt unserer Befragung war er bereits wieder in einem weiteren Beratungsfall aktiv, der sich in einem frühen Stadium befand. Die bisher gewonnenen, durchaus ambivalenten Erfahrungen mit seinem individuellen Beratereinsatz haben bei ihm keinerlei Spuren von Resignation oder Verzagtheit hinterlassen. Durch seine langjährige Betriebsratsarbeit hat er gelernt, mit Rückschlägen fertig zu werden. Dieser Kollege zieht ausdrücklich auch persönlichen Nutzen aus der Beratertätigkeit, kann sich durchaus vorstellen, diesbezügliche Kompetenzzuwächse in neue berufliche Weichenstellungen einmünden zu lassen. Auch wenn die Beratung im Fall des Betriebes K „nicht so gut gelaufen“ ist, fühlt er sich für diesen Ausschnitt seiner ehrenamtlichen Gewerkschaftstätigkeit auch weiterhin „ermuntert“, denn: „Ich kann sagen, dass meine bisherige Beratertätigkeit insgesamt erfolgreich war. Sie hat mir viel Spaß gemacht und ich werde sie sicher fortsetzen.“

Der andere Kollege war im Fall des Betriebes G mindestens teilweise erfolgreich und brach aus eigenem Antrieb die Beratung im Fall des Betriebes H ab. Von starken gewerkschaftlichen Solidaritätsempfindungen angetrieben, verspricht er sich für sich selbst ausdrücklich nicht unbedingt Nutzen aus der Beratertätigkeit. Ihn leitet das Ethos der Gewerkschaft als einer kampfbereiten Gemeinschaft von sich gegenseitig helfenden Kolleginnen und Kollegen an. Gleichwohl kann er Erfolge und Misserfolge nüchtern gegeneinander abwägen, wie die folgende, ausführliche Passage unseres Interviewprotokolls dokumentiert:

„Im zweiten Fall (Betrieb H) war es viel deprimierender, denn diese Kollegen haben ja ganz früh die Flinte ins Korn geschmissen, haben erst gar nicht versucht, sich durchzusetzen. Bei denen war gar kein Funke zwischen uns übergesprungen. Im ersten Fall (Betrieb G) ist ein Lernprozess in Gang gekommen. Die haben auch schon in den Vorgesprächen gemerkt, dass viel Arbeit auf sie zukommt, und sie haben die Arbeit auf sich genommen. In dem zweiten Fall haben die gleich einen Schrecken bekommen, als ich ihnen am Anfang klar machte, wie viel Arbeit auf sie zukommt. Die hatten wohl auch gedacht, ich als Berater mache jetzt die Arbeit für sie. Aber das kann ich ja nicht, und das ist auch nicht sinnvoll. Ein Arzt, der kann das vielleicht. Der kann einen Menschen heilen. Aber ein Berater kann nicht von außen einen Konflikt im Betrieb lösen. Ich kann Ratschläge geben, mehr nicht. Ich habe im zweiten Fall noch versucht, das anzuschieben: Hört mal zu, wir gehen da jetzt ganz langsam ran, ein Schritt nach dem anderen, damit wir auch die Belegschaft mitziehen können. Aber die wollten nicht ... Man muss in der Beratung im Vorwege eine Menge Sachen klären: Wie ist überhaupt das Problem? Wer kann da Hilfestellung geben? Ist das Problem so, dass wir es gemeinsam lösen können? Schaffen wir das mit unseren Kräften? Wollen wir das überhaupt? Das muss ja alles abgeklärt werden. Und dann muss der Funke überspringen, und die müssen vor allem bereit sein, selber zu arbeiten. Wenn die zwischen unseren Terminen nichts machen, dann hat das keinen Sinn. Im ersten Fall waren die dazu bereit, und deshalb ist es dort auch ganz gut gelaufen.“

Dieser Berater hat gewiss seine Ecken und Kanten. Die Passage deutet an, dass er hin- und hergerissen ist zwischen seiner Einsicht in die Notwendigkeit, sich auf eine Moderatorenrolle beschränken zu sollen und der aus gewerkschaftlichem Bewusstsein genährten Ungeduld, die ihn immer wieder dazu drängt, sein eigenes Wissen über den fachlichen Zuschnitt von Problemen sowie die Art und Weise, wie man sie zügig und erfolgversprechend anpacken kann, anderen womöglich überzustülpen. Mit zögerlichen Zeitgenossen zurechtzukommen, fällt ihm nicht unbedingt leicht. Aber er weiß das, und er reflektiert es auch in seiner Antwort auf unsere Frage, worin er selbst rückblickend individuelle Schwierigkeiten in Beratungsprozessen erkennt:

„In methodisch-organisatorischer Hinsicht hatte ich keine Probleme. Ich habe ja Erfahrungen durch meine Referententätigkeit, die mir zugute kamen. Ich wusste schon, wie ich rangehen musste. Das Problem war für mich das Einfühlungsvermögen, dass man sich ein bisschen zurücknehmen muss. Man muss klar

machen, dass der allein wissen muss, wie er ein Ei kocht. Auch fachlich hatte ich keine Schwierigkeiten. In der Materie stecke ich ja drin. Aber ich musste mich immer wieder beruhigen, abkühlen. Das ist nicht so ganz leicht, den Eindruck zu vermeiden, dass man ihnen was aufdrücken will. Irgendwann in der Beratung kann man aber auch fachlich nicht mehr helfen, wenn es nämlich um ganz spezifische betriebliche Probleme geht. Da kennen sich die Leute einfach besser aus, da muss man dann passen. Gut, ich weiß, was Fließfertigung ist, aber was das für jeden Arbeitsplatz bedeutet, das wissen die Kollegen des Betriebes besser. Man darf denen nichts überstülpen wollen. Wenn man das macht, dann ist der Prozess tot. Das ist eine äußerst schwierige Gratwanderung. Deshalb ist es auch so wichtig, dass die Chemie zwischen uns stimmt. Es gibt Betriebe, das ist in unserer Verwaltungsstelle gar kein Geheimnis, da würde das mit mir nicht klappen. Wenn ich jetzt zu denen (Betrieb F) ginge, wo es einen hochsensiblen Betriebsrat gibt, da dürften solche Leute wie ich gar nicht erst hingehen.“

Hier wird deutlich, dass in alle Qualifikationsdimensionen partizipationsfördernde wie partizipationshemmende Momente eingeschlossen sind. Der Kollege reflektiert, dass ihn überhaupt erst seine fachliche Kompetenz im konkreten Fall zum Berater befähigt, aber er stellt auch in Rechnung, dass die Klienten auch auf dieser Ebene über spezifische Kenntnisse verfügen, die seinen Wissensvorsprung relativieren. Er ist sich soliden methodisch-organisatorischen Fähigkeiten gewiss, aber er bedenkt womöglich nicht konsequent genug, dass sie im Zusammenhang mit seiner fordernden Attitüde auch als Bevormundung aufgefasst werden können. Immer wieder kam er im Verlauf unseres Gesprächs auf das persönliche Vertrauensverhältnis als Geschäftsgrundlage erfolgreicher Interaktion zurück. Im letzten Teil der Passage stellt er selbstkritisch in Rechnung, dass er aus diesem Grund für den einen oder anderen Betrieb als Berater von vorn herein ausscheidet. Hier deutet sich an, wie sensibel diejenigen vorgehen müssen, die Berater für bestimmte Beratungseinsätze vorschlagen beziehungsweise einsetzen. Mit fachlichen Kriterien allein ist es dabei sicher nicht getan.

c) Qualifikationen

Was also sollten Beraterinnen und Berater können, und wie erwerben sie die erforderlichen Qualifikationen? Bevor ich versuche, einige vorläufige Antworten auf diese Frage im Licht des empirischen Materials zu finden, gehe ich kurz auf die Ebene konzeptioneller Überlegungen zurück. „Fachberatung und Prozessberatung lassen sich kaum noch trennen. Auch Fachberatung verläuft heute häufig prozessbegleitend über einen längeren Zeitraum. Methodische und soziale Prozessberatungen sind häufig verknüpft mit anstehenden Fachthemen. Aus der Sicht der Kunden können auch Bildung und Beratung kaum getrennt werden.“ (Herzer 2000, S. 192) Von dieser wechselseitigen Durchdringung von fachlichem, sozial-kommunikativem, organisatorisch-methodischem Handeln kann einen lebendigen Eindruck gewinnen, wer sich mit Mitgliedern von Beraternetzwerken unterhält. Experten in diesem Feld unterstreichen die Einsicht in die enge Verzahnung von Bildung mit Beratung, und sie weisen zusätzlich darauf hin, dass die verschiedenen Kompetenzsegmente in unterschiedlichen Phasen von Beratungsprozessen ein je anderes Gewicht beanspruchen. Beraternetzwerke können demzufolge eine wichtige Rolle bei der „Einstiegsberatung“ spielen, weil sie mit-helfen, überhaupt das Klima problembezogener Aufgeschlossenheit zu stiften, auf dessen Grundlage erst Fachlichkeit zum Zuge kommt, die angesichts der schwierigen Natur vieler betrieblicher Probleme den Horizont ehrenamtlicher Berater rasch überschreiten kann.

Klienten wie Berater, mit denen wir gesprochen haben, sind sich darüber einig, dass eine Beratung von der qualifikatorischen Seite her nur erfolgreich verlaufen kann, wenn sie von einem guten Mischungsverhältnis von sozial-kommunikativer und fachlicher Kompetenz auf der Seite der Beraterinnen und Berater getragen wird. Vor allem potentielle Berater werden häufig von der Sorge umgetrieben, ob ihr bisher erworbenes Erfahrungswissen ausreicht, bei der Problemlösung zu helfen:

„Für eine fachlich wirklich gute Beratung fehlt uns ja doch vieles, da haben wir ja nur Halbwissen. Wir dürfen uns da nicht überschätzen. Der Kollege Christian, der kennt sich in der Suchtberatung gut aus. Der Mann ist da kloppfest. Aber zum Beispiel auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit, wo ich mich ein bisschen auskenne, da fehlt mir doch noch einiges. Das muss ja alles wasserdicht sein, was man den Leuten da rät. Da geht es um Gesetze und Gewerbeaufsicht und so weiter. Da fühle ich mich schon unsicher. Wir sind eigentlich nur Vermittler, Moderatoren, nicht wirklich fachkundige Berater.“

Mit diesen Selbstzweifeln stand der zitierte Kollege in einer Gesprächsrunde nicht allein. Andere fügten hinzu, dass auch das fachliche Wissen immer verknüpft bleiben muss mit soliden Verfahrenskenntnissen, die sich etwa aus dem Betriebsverfassungsgesetz herleiten. Die Klienten erwarten in der Regel vom Berater ein komplexes Qualifikationsprofil. Sie gehen davon aus, dass der Berater sich im Problemfeld fachlich einigermaßen solide auskennt, sonst hätten sie ihn in der Regel gar nicht erst herangezogen. Wem nicht der Ruf voraus eilt, sich in seinem eigenen Betrieb oder in anderen Zusammenhängen auf dem jeweiligen Feld bereits bewährt zu haben, hat hohe Anerkennungshürden zu überwinden. Gleichzeitig sind die Klienten an egalitären Kommunikationsformen interessiert. Der Berater soll nicht nur reden, sondern auch zuhören können. Erst im Kontext sozial-kommunikativer Kompetenzen kann er seine Fachlichkeit unter Beweis stellen. Als Beobachter eines Rollenspiels im Rahmen einer Beraterschulung konnte ich einen Eindruck davon gewinnen, wie schwer es gestandenen ehrenamtlichen Funktionären häufig fällt, ein entsprechendes Rollenverhalten einzuüben. Es ist vordergründig leicht, sie von der prinzipiellen Sinnhaftigkeit einfühlsamer Kommunikationsstrategien zu überzeugen, doch ihre Mentalität steht dem praktisch oft im Wege. Wenn sie die Beraterrolle spielen, fallen sie schneller in die eingeschliffene Gewohnheit des hastigen und ungeduldigen Rezeptors zurück als ihnen lieb ist. Es reicht dabei nicht aus, sich zurücknehmen, bloß zuhören zu können. Die Berater müssen auch begierig sein, Neues zu erfahren, ohne es gleich in ein eingeübtes Raster der Problemdeutung und Problembearbeitung einzuordnen. Als langjährig erfahrene „Macher“, die gelernt haben, unter oft hohem Zeitdruck auf Problemlösungen hinzuwirken, unterschätzen sie leicht die Zeit, die erforderlich ist, eine Basis persönlichen Vertrauens mit den Klienten herzustellen, um von da aus eine von Missverständnissen befreite Arbeitsgrundlage zu schaffen. Ungeduldig überfordern sie dann ihre unsicher nach Lösungen suchende Klienten. Erst wenn sie auf fremdem Gelände tätig sind, lernen selbstreflexive Berater unter Umständen überhaupt erst eigene Kommunikationsdefizite kennen. Durch seine Beratungstätigkeit, sagte uns einer von ihnen, habe er ein Gespür dafür bekommen, wie dominant er häufig im Umgang mit anderen auftrete. Sich zurücknehmen zu können, sei sehr schwer, gerade in der vertrauten Umgebung des eigenen Betriebes. Gerade das aber könne er heute, gewitzt durch externe Beratungserfahrung, besser als früher.

Die von mir befragten Experten sind sich darin einig, dass die auf der bezirklichen Ebene organisierten mehrstufigen Beraterschulungen ihren Sinn nicht allein aus der Qualifizierung von Beratern für konkrete Beratungsfälle gewinnen, sondern schon daraus, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei diesen Lehrgängen wichtige Anregungen für eine einfühlsamere Kommunikationspraxis im eigenen Wirkungsfeld mitnehmen. So betrachtet, wäre das Beraternetzwerk lediglich eine Art legitimatorischer Hülle, in die neue, aber offenbar dringend erforderliche Inhalte gewerkschaftlicher Bildungsarbeit gegossen werden. Im Bezirk Küste der IG Metall haben mittlerweile mehr als 60 Personen an den dreistufigen, jeweils über mehrere Tage gehenden Seminaren teilgenommen, in denen sozial-methodische Kompetenzen vermittelt werden. In diesen Lehrgängen stehen Selbstreflexion und Selbsttätigkeit im Mittelpunkt. Ich habe mich bei verschiedenen Gelegenheiten davon überzeugen können, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernwillig und eifrig bei der Sache sind. Sie äußern sich ungezwungen lobend über inhaltliches wie didaktisches Konzept, vor allem aber darüber, dass diese Veranstaltungen sie persönlich weiter bringen und zunächst einmal der Qualität der betrieblichen Gremienarbeit zugute kommen. Mittlerweile hat sich der Wert dieses Bildungsangebots bei den ehrenamtlichen Funktionären des Bezirks offenbar herumgesprochen. Einzelne Seminarteilnehmer, mit denen ich gesprochen habe, räumten freimütig ein, sie hätten gar nicht vor, später

einmal als Berater tätig zu sein, aber sie erhofften sich von den drei Lehrgängen wichtige Anregungen für den „Stil“ ihrer betrieblichen Gewerkschaftsarbeit. Auch die Hauptamtlichen verteilten viel Lob über die Beraterschulungen. Selbst diejenigen aus diesem Kreis, die der Institutionalisierung von Beraterpools skeptisch gegenüber stehen, sind immer überzeugt, dass dieser neuartige Ausschnitt regionaler Bildungsaktivitäten der Qualität betrieblicher Gewerkschaftsarbeit unbedingt zugute kommt.

Ich halte gerade diesen Teilbefund unseres Projekts im Sinn einer moderneren, partizipationsorientierten Gewerkschaftsarbeit für ermutigend. Durch die Rekonstruktion verschiedener Beratungsfälle wie durch die teilnehmende Beobachtung von Seminarpassagen und die Gespräche mit zahlreichen Betriebsräten lässt sich dieses Qualifikationsprofil von Beraterinnen und Beratern herauschälen: Sie werden von den Klienten geschätzt, weil sie erstens in einem bestimmten fachlichen Ausschnitt Kompetenzen versprechen, die sie sich nicht bloß angeeignet haben, sondern durch erfolgreiche Betriebsratspraxis bereits unter Beweis stellen konnten. Selbst wenn sich im Verlauf von Beratungsprozessen erweisen sollte, dass dieses fachliche Vermögen zur Problemlösung nicht ausreicht und weiterer Sachverstand hinzugezogen werden muss, können die Berater wichtige Anstöße vermitteln, weil sie sich verhältnismäßig schnell in die besondere mikropolitische Gemengelage eines fremden Betriebes hineinversetzen können und daraus resultierende Beziehungsgeflechte als Durchsetzungsbedingungen in Rechnung zu stellen in der Lage sind. Berater bringen grundsätzlich jenes kollegiale Verständnis für betriebliche Gewerkschaftspolitik mit, dass als Geschäftsgrundlage für die Interaktion unverzichtbar ist. Insofern können sie externen Beratungsprofis ein Stückweit überlegen sein. Andererseits aber steht ihnen häufig der Habitus des ungeduldigen „Machers“ im Wege. Statt einander aufmerksam zuzuhören, fahren sie sich schon einmal hastig über den Mund. Von der Notwendigkeit planvollen, strategischen Vorgehens überzeugt, oft mit allen Wassern gewerkschaftlicher Organisations- und Verfahrensroutine gewaschen, fehlen ihnen gerade jene sozialen und kommunikativen Kompetenzen, die erst den Beratungsprozess von bewussten oder unbewussten Bevormundungen zugunsten egalitärer Partizipation befreien können. Weil sie an diesem Punkt ansetzen, sind die Schulungen in sozialmethodischer Kompetenz so wichtig. Man sollte sich über den kurzfristigen Ertrag solcher Bemühungen jedoch nicht täuschen. Individuelle Kommunikationsstrategien sind gerade bei „gestandenen“ Funktionären integraler Bestandteil eines recht stabilen Habitus, der sich nicht so leicht umpolen lässt. Eine Gewerkschaftsorganisation, die geschlossenes und verbindliches Handeln mit der Disposition zu permanenter Konfliktorientierung auf ihre Fahne geschrieben und in den Subjekten eingeschliffen hat, kann die Freisetzung kreativer Partizipation ungewollt blockieren, weil der Alltag in den Gremien, in der Willensbildung auf verschiedenen Strukturebenen diesem Muster gerade nicht folgt. Etwas anderes kommt hinzu. Einfühlsame Berater benötigen heute mehr denn je ein Gespür für soziokulturelle Differenzierungslinien. Ein Funktionär aus dem Angestelltenmilieu „passt“ dann als Berater womöglich ebenso wenig auf einen Arbeiter-Betrieb wie ein langjähriger „Metaller“ sich in der Lebenswelt von Näherinnen und Zuschneiderinnen zurechtzufinden vermag. Klienten wie Berater wiederholen dabei auf der Ebene der fachlichen wie der methodischen, der kommunikativen wie der soziokulturellen Kompetenz bei der Lösung betriebspolitischer Probleme Erfahrungen des Alltags von Gewerkschaftssekretären.

4. Hauptamtliche: Hoffnungen und Befürchtungen

Jörg Bundesmann-Jansen und Joke Frerichs haben in ihrer Untersuchung über Neuansätze gewerkschaftlicher Betriebspolitik eine Fülle von Interviews mit Gewerkschaftssekretären durchgeführt. Diese betreuen auf der örtlichen Ebene mit steigender Tendenz im Schnitt oft mehr als 50 Betriebe. Sie empfinden drei eng miteinander verzahnte Aspekte ihrer Tätigkeit als besonders belastend. Erstens begegnet ihnen eine große Breite und Vielfalt ihres Aufgaben- und Zuständigkeitsbereichs, zweitens ist das Arbeitsfeld durch innere Ausdifferenzierungen in Branchen, Fachgruppen und Abteilungen gekennzeichnet, und drittens haben sie eine wachsende Zahl von Betrieben mit wiederum recht spezifischen Problemen kontinuierlich zu begleiten (vgl. Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, S. 177). An diesem Zustand hat sich bis heute kaum etwas

geändert, wie unsere Befragung von IGM-Sekretären im Bezirk Küste beispielhaft zeigte. In diesem Teilabschnitt will ich zunächst einen möglichst lebendigen Eindruck von strukturellen Eigenarten des Feldes der Betriebspolitik vermitteln, um vor diesem Hintergrund Hoffnungen und Befürchtungen verständlich zu machen, die hauptamtliche Funktionäre mit dem Beraternetzwerk verbinden.

a) Strukturen des Beratungsfeldes

Die Verwaltungsstelle A verfügt über mehrjährige Erfahrungen mit einem örtlich aktiven Beraterpool, dessen Entstehung eng mit den strukturellen Problemkonstellationen verknüpft ist. Betriebsausgründungen und betriebsinterne Umstrukturierungen sind seit Jahren an der Tagesordnung. Während die Zahl der Betriebe kontinuierlich gestiegen ist und die IG Metall nach Ansicht ihrer Sekretäre insgesamt in den Betrieben mit Betriebsräten „relativ gut vertreten“ ist, wachsen die dunklen Flecke auf der Landkarte gewerkschaftlicher Interessenvertretung. In vielen Betrieben „kommen wir gar nicht mehr vor“. Tarifflicht der Arbeitgeber greift um sich, hier und da werden tarifvertragswidrige Vereinbarungen getroffen. Gleichzeitig hat die Zahl der Betriebsvereinbarungen deutlich zugenommen. Vor allem zwei Gründe haben das Beratungskonzept in dieser Verwaltungsstelle vorangetrieben. Das ist zum einen die Häufung und Differenziertheit der aus den Betrieben an die Sekretäre herangetragenen Probleme („Wir hatten oft das Gefühl, wir schaffen das einfach nicht mehr“), also ein Empfinden der quantitativen Überforderung. Zum anderen fühlen sich die Hauptamtlichen auch qualifikatorisch überbeansprucht:

„Die Arbeit der Gewerkschaftssekretäre ist immer komplexer geworden. Früher hat es gereicht, dass Du einen Lohnschein lesen konntest und die Frage beantworten konntest, ob das im Tarifvertrag steht. Das reicht heute nicht mehr. Die Anforderungen haben sich stark verändert. Wir müssen mehr wissen und mehr Probleme bearbeiten. Auch früher haben sich die Betriebsräte gegenseitig geholfen. Jetzt wird dieser Bedarf objektiv dringlicher.“ (Bevollmächtigter)

Seit mehr als zwei Jahren gibt es auf der Ebene dieser Verwaltungsstelle einen Beraterpool. Auf einer entsprechenden Liste, die den Einladungen für Zusammenkünfte in einem etwa vierteljährlichen Rhythmus zugrunde liegt, stehen zu Beginn des Jahres 2001 die Namen von 42 Personen. Die meisten dieser Kolleginnen und Kollegen haben Erfahrungen als Referenten in der örtlichen Bildungsarbeit gesammelt. Sie wurden von den Hauptamtlichen überwiegend gezielt zur Mitarbeit geworben: „Wir arbeiten als Sekretäre ja über Jahre hinweg mit den Kollegen zusammen und wissen deshalb auch, wer dafür in Frage kommt.“ (Sekretär) Wer als ehrenamtlicher Funktionär in der Vergangenheit „gute Arbeit“ gemacht hat, wer „organisatorisch sehr gut auf der Reihe ist“, auch nicht „wie der große King von der IG Metall auftritt“ und nicht zuletzt deshalb in der Lage ist, das Vertrauen zu beratender Betriebsräte zu gewinnen, hatte gute Chancen, in den Beraterkreis aufgenommen zu werden. Ungefähr ein Dutzend der potentiellen Beraterinnen und Berater haben die mehrstufige Schulung in sozial-methodischer Kompetenz durchlaufen, aber weniger als die Hälfte von ihnen ist bis zum Ende des Jahres 2000 in einem oder mehreren Beratungsfällen aktiv geworden. Der Berater-Arbeitskreis versteht sich als Gremium der Verwaltungsstelle. Hier sollen zwar auch aktuelle gewerkschaftspolitische Probleme („Wie stehen wir prinzipiell zur Problematik der flexiblen Arbeitszeit?“) erörtert werden, im Mittelpunkt steht aber der Erfahrungsaustausch über die praktische Beratungstätigkeit:

„Wir tagen einmal im Jahr zu einem vorher festgelegten Termin. Wir planen diese Termine zu Beginn eines Jahres. Wir haben eine grobe Tagesordnung. Es wird immer mindestens einen Beratungsfall geben, der da geschildert wird, damit wir alle davon lernen können. Dann werden Qualifizierungsmaßnahmen für die Berater besprochen, und es wird auch über Einsatzmöglichkeiten geredet, wobei ein Einsatz natürlich jederzeit kommen kann. Die Fallerörterung steht immer im Mittelpunkt. Das ist gleich der erste Tagesordnungspunkt. Es sind nicht immer alle da, natürlich. Einen offiziellen Vorsitzenden haben wir nicht. Die Verwaltungsstelle lädt offiziell ein, und ich mache da schon auch stark mit.“ (Berater)

Nach unseren Recherchen ist es im Bezirk Küste die Verwaltungsstelle A, in der die Idee des Beraternetzwerkes am stärksten mit Leben gefüllt ist. Das mag man auch daran ermessen, dass die Sekretäre im Sinn idealtypisch konstruierter Beratungstätigkeit in die jeweiligen Prozesse immer mitgestaltend eingeschaltet sind: „Wir haben in meinen Beratungsfällen die einzelnen Schritte immer mit ihm abgestimmt“. (Berater)

In anderen Verwaltungsstellen des Bezirks, mit denen wir Kontakt aufgenommen haben, ist die Idee des Beraternetzwerkes aus recht unterschiedlichen Gründen nicht so weit gediehen, sei es, weil örtliche Entscheidungsgremien und/oder Hauptamtliche ihr mit einer gewissen praxisbezogenen Skepsis begegnen, sei es, weil ein Kreis potentieller Berater nicht kontinuierlich für die Beratungstätigkeit aktiviert werden konnte (Bevollmächtigter: „Es gibt bei uns auch einen Beraterpool, der aber teilweise nur auf dem Papier steht.“). Ich komme darauf im nächsten Kapitel unter Institutionalisierungsgesichtspunkten noch einmal zurück. An dieser Stelle verdient die generelle Einsicht Beachtung, dass die Problemkonstellationen im Beratungsfeld große Ähnlichkeiten aufweisen. Die Verwaltungsstellen kämpfen mit unterschiedlichem Erfolg gegen den Mitgliederschwund an, sie schlagen sich mit permanentem Personalabbau in den Betrieben herum und beklagen zum Teil auch gewisse Entfremdungstendenzen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaft. Manche Betriebsräte gelten aus der Sicht der Sekretäre als „zu stark nur auf ihren Betrieb fixiert“, informieren die Ortsverwaltung gelegentlich erst über womöglich tarifvertragswidrige Betriebsvereinbarungen, „wenn die Tinte der Unterschriften auf dem Papier schon trocken ist“ oder sind immer weniger bereit, sich in den Gremien der örtlichen Gewerkschaftsarbeit kontinuierlich zu engagieren.

b) Positive und negative Aspekte örtlicher Beraterpools

Ich referiere jetzt in enger Anlehnung an die Protokolle von Intensivinterviews und Gruppengesprächen wichtige Hoffnungen und Befürchtungen, die die Hauptamtlichen mit den örtlichen Beraterpools verbinden. Wir werden in beiden Dimensionen ein breites Spektrum von Beurteilungen und Meinungen kennen lernen, das eine Ahnung von den oft eng miteinander verknüpften Risiken und Chancen dieses Innovationsfeldes partizipatorischen Handelns vermittelt.

Beginnen wir mit den positiven Zuschreibungen. Sie beziehen sich auf den Kerngedanken des Netzwerks, eine fachliche qualifizierte Beratung durch die Mobilisierung ehrenamtlicher Selbsttätigkeit auf diese Weise auch tatsächlich ins Werk setzen zu können. Wenn die Beraterinnen und Berater „ihr Handwerk verstehen“, können sie die Hauptamtlichen unter Umständen entscheidend entlasten, ohne dass darunter die herkömmlich effiziente gewerkschaftliche Unterstützung der Betriebe leiden muss. Ein Sekretär aus der Verwaltungsstelle A hebt ausdrücklich den partizipatorischen Effekt der Idee hervor. Keineswegs ginge es darum, sich in Gestalt von Beratern „Reservesekretäre heranzuzüchten“, vielmehr müsse man ohne Konkurrenzängste die Dynamisierung des Selbsthilfegedankens auf der Habenseite verbuchen:

„Wir spielen ja häufig Hilfsbetriebsräte. Wir schreiben für die Widersprüche für Einigungsstellenverfahren, wir nehmen denen die Arbeit ab. Aber die Berater bringen mehr Dynamik in die Sache. Die helfen denen eher, es selber zu können, als wir das tun. Gewerkschaft wird dadurch auch konkreter erlebbar, so dass wir insgesamt zwar nicht weniger Arbeit haben, aber die Chance größer wird, die Arbeit qualifizierter zu machen und in die Felder hineinzukommen, wo wir bisher nicht vertreten waren. Es kann ja sein, dass wir als Sekretäre dadurch Macht, Kontrolle verlieren, aber das muss für die Arbeit ja nicht immer schlecht sein. Die Qualität der Arbeit gewinnt dadurch.“

Wenn alle hauptamtlichen Akteure im Feld gewerkschaftlicher Betriebspolitik so dächten und – wichtiger noch – auch so handelten, wie hier geschildert, wäre das Netzwerkkonzept gewiss ein gutes Stück weiter aus seinen Kinderschuhen herausgekommen, als es gegenwärtig der Fall ist. Wer als Hauptamtlicher faktisch bereit ist, eigene Einflussspielräume zugunsten mobilisierter Selbsttätigkeit preiszugeben, hat die Netzwerkkonzepte nicht nur verstanden, sondern er kann ihr unter Gesichtspunkten des Erfolgs („Die Qualität der

Arbeit gewinnt dadurch“) wie der Partizipation („Gewerkschaft wird dadurch auch konkreter erlebbar“) gegenüber dem bisherigen Zustand formalisierter Arbeitsteilung konkreten Nutzen abgewinnen. Der traditionellen Mustern zu stark verhaftete Gewerkschaftssekretär neigt häufig zur Selbstüberschätzung. Weil er ständig mit einer Fülle von Problemen konfrontiert ist, denen gegenüber er verständlicherweise nicht versagen will, hält er sich auch für umfassend kompetent und gibt auch Antworten auf Fragen, auf die er bei selbstkritischer Betrachtung keine Antwort weiß. Demgegenüber kann sich der moderne Gewerkschaftssekretär, also eine Sozialfigur, die sich auf der Höhe der Zeit befindet, sein begrenztes Kompetenzspektrum eingestehen, ohne deshalb gleich in eine Identitätskrise zu stürzen. Er hat gelernt, Qualifikationen anderer Personen in kooperativen Prozessen zu bündeln, ohne dass ihm ein Zacken aus der Krone bricht (vgl. Prott/Keller 1997, S. 374ff.; Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, S. 200). Es sind vor allem solche Sekretäre, die der Netzwerkidee aufgeschlossen gegenüber stehen, weil sie die Mobilisierung von ehrenamtlichem Fachverstand verspricht:

„Also, ich finde es in einigen Bereichen sehr hilfreich, dass wir da auf die Kompetenz der Kolleginnen und Kollegen vor Ort zurückgreifen können. Ich denke da speziell an den Bereich der Arbeitssicherheit. In Arbeitssicherheit kannst Du nur wirklich kompetent sein, wenn Du auch im täglichen Geschehen drinsteckst und weißt, wovon die redest. Da ist Arbeitssicherheit im metallverarbeitenden Gewerbe oder überhaupt in der Metallindustrie etwas anderes als im Büro. Die neuen Richtlinien bekommst Du hier im Büro nicht mit. Was weiß ich über Abgase, die beim Schweißen entstehen? Ich könnte hier zwar was zu dem Gefahrenbereich Bildschirmarbeit sagen, aber alles andere ist eben doch sehr weit weg. Da ist es schon hilfreich, wenn wir auf Leute aus der Praxis zurückgreifen können. Ein anderes Beispiel ist der Bereich der Schwerbehinderten. Wir haben ja die Schwerbehinderten-Obleute, die tagtäglich im Betrieb damit zu tun haben, Kontakt zu den entsprechenden Behörden halten, was wir ja so auch nicht können. Von daher können wir den Kolleginnen und Kollegen eine viel bessere Hilfestellung an die Hand geben, wenn wir auf betriebliche Kollegen verweisen, als wenn wir versuchen, da selbst mit Dingen herumzuarbeiten, von denen wir gar nichts verstehen.“ (Sekretärin) „Die Kollegen in den Betrieben werden mit vielen neuartigen Problemen konfrontiert, im technischen wie im organisatorischen Bereich. Wir als Sekretäre sind aber nicht ständig in den Betrieben. Wir arbeiten da ja nicht. Da sind Kollegen aus anderen Betrieben, die Erfahrungen auf einem bestimmten Gebiet gesammelt haben, oft viel kompetenter als wir. Und warum sollten wir diese Ressourcen nicht nutzen?“ (Sekretär) „Berater können ganz vieles besser als ein Sekretär. Wenn man schon an den Umgang untereinander denkt. Leute, die die betriebliche Bodenhaftung miteinander verbindet, die kommen sich leichter näher als mit einem Sekretär, der für manche schon etwas zu weit weg ist.“ (Bevollmächtigter)

Den potentiellen Beraterinnen und Beratern selbst mangelt es in dieser Hinsicht keineswegs an Selbstbewusstsein. Sie zweifeln zwar gelegentlich, wie oben angedeutet, am Niveau der erworbenen fachlichen Kompetenzen, aber auf Fragen danach, was sie womöglich den Gewerkschaftssekretären wie den Beratungsprofis voraus haben, bringen sie ihren Erfahrungshintergrund und die besondere soziale Nähe zu potentiellen Klienten ins Spiel. „Praxisbezug“, „gemeinsame Sprache“, „Wir sind die internen Profis“, „Wir können uns am besten in die Ängste der Kollegen hineinversetzen“ sind spontane Kurzformeln als Antworten auf eine entsprechende Frage. Sicher verfügt der Sekretär über mehr zeitliche und sachliche Ressourcen, bringt der Beratungsprofi einen anspruchsvolleren Sachverstand mit, doch das muss am Ende für den Beratungserfolg nicht schwerer wiegen als ihr eigenes Erfahrungswissen: „Wir haben Ähnliches schon einmal mitgemacht, haben am eigenen Leibe erfahren, was man da alles verkehrt oder richtig machen kann.“

Mit welchen Risiken ist die realisierte Netzwerkidee behaftet? Welche Befürchtungen führen vor allem die Hauptamtlichen ins Feld? Von untergeordneter Bedeutung sind Vorbehalte gegenüber der Qualifikation der Berater. Wer über langjährige Erfahrungen als Betriebsrat verfügt, sich auf einem bestimmten Feld fachliche

Meriten erworben hat und als ausreichend geschult angesehen werden kann, verdient nahezu immer das Vertrauen der hauptamtlichen Funktionäre. Das gilt mit einer Einschränkung. Netzwerke sind nach Ansicht mancher Sekretäre Selbsthilfensätze vorzugsweise zur Lösung von Problemen in Klein- und Mittelbetrieben vor allem des Handwerks. Für industrielle Großbetriebe erscheinen sie den Sekretären weniger geeignet, weil dort eher auf eigene Ressourcen zurückgegriffen werden kann oder die Komplexität der Beratungsfälle das Kompetenzniveau der Ehrenamtlichen wie der Hauptamtlichen rasch übersteigt:

„Im Handwerk funktioniert das Ganze bei uns gut, weil dort die Anforderungen an die Beratung nicht so komplex sind. Die haben übersichtliche Probleme, die sich leicht lösen lassen. In der Industrie sind die Probleme verwickelt. Da brauchst Du Leute, die über Lohn, über Akkord, über Recht, über Ökonomie Bescheid wissen. Da kommt sofort ein Rattenschwanz an Problemen auf den Tisch. Da ist der Berater in fachlicher Hinsicht schnell überfordert. Da ist der Berater genauso wie der Hauptamtliche am Ort schnell mit seinem Latein am Ende. Dann rufen wir beim Vorstand an, um uns helfen zu lassen. Und da ist es ein Unterschied, ob der ehrenamtliche Berater in Frankfurt anruft oder ob das Sekretär oder ob das der Bevollmächtigte tut.“ (Bevollmächtigter)

Hier kommt neben der Qualifikation eine andere wichtige Variable ins Spiel: Die hierarchischen Differenzierungen, mit denen Statusprobleme, Kooperationsdefizite und Konkurrenzängste der Hauptamtlichen zusammenhängen. Diesbezügliche Befürchtungen haben eine ganze Reihe von Facetten. Die Gewerkschaftssekretäre erwarten ganz im Sinn der idealtypischen Konstruktion, dass Beratungsprozesse nicht hinter ihrem Rücken ablaufen. Wenn sie dem Konzept prinzipiell sehr aufgeschlossen gegenüber stehen, bringen sie eine Menge Nachsicht und Verständnis für informell verabredete Beratungsvorgänge auf, so lange diese den gewerkschaftlichen Zielsetzungen nicht offen zuwiderlaufen: „Also, wir gehen in unserer Verwaltungsstelle damit sehr locker um, wir wissen aber, dass das nicht überall so gesehen wird.“ (Sekretär in Verwaltungsstelle A) Auf unsere Frage, ob Berater ihre Klienten auch schon mal zu Betriebsvereinbarungen animieren, durch die geltende Tarifverträge unterlaufen werden, antwortete uns ein Hauptamtlicher, der dem Netzwerk eher mit skeptischer Distanz gegenübersteht:

„Das ist ein realistisches Bild! Wir hatten schon Betriebsvereinbarungen auf dem Tisch liegen, wo ein Berater tätig war, der eine Betriebsvereinbarung angeschoben hatte, die wir nicht unterschreiben konnten. So etwas gibt es häufiger: Zwei Betriebsräte lernen sich bei einer Funktionärskonferenz kennen, kaspert etwas aus, und am Ende läuft das gegen den Tarifvertrag. Das ist schon ein Risiko.“ (Bevollmächtigter)

Wie sehr sich Statusprobleme im aktivierten Netzwerk auswirken können, signalisiert die folgende Aussage eines erfahrenen Beraters. Er macht sich für eine Erweiterung des Beratungsfeldes durch differenzierte Beraterqualifizierung stark, wohl wissend, dass er sich dabei auch auf einem durch Machtspiele gekennzeichneten Gelände bewegt:

„Vor allem dürfen wir das nicht einteilen in Beratung erster, zweiter und dritter Klasse, nach dem Motto: Wenn die Gewerkschaft die Sache nicht für wichtig hält, dann schickt sie uns den Ehrenamtlichen. Es geht darum, die beste Kompetenz einzusetzen. Die Frage, wen schicken wir wohin, darf nichts mit Statusunterschieden zu tun haben. Das ist eine Frage der Qualifikation. Auch für schwierige und folgenreiche Probleme kann sich der ehrenamtliche Berater als sinnvoll erweisen. Ein Beispiel. Es geht häufig um Härtefallregelungen im Betrieb im Zusammenhang mit Tarifverträgen. Das lässt sich in der Regel die Bezirksleitung der IG Metall nicht aus der Hand nehmen. Bestenfalls machen das Hauptamtliche der Verwaltungsstelle. Die Vorstellung, dass das auch von Ehrenamtlichen gemacht werden kann, ist zumindest unüblich. Ich würde mir zumindest schon mal Hospitationen von Kollegen aus dem Beraterpool vorstellen, um Qualifikationen heranzubilden, damit auch das künftig ehrenamtlich geregelt werden kann.“ (Berater)

Derartige Statusprobleme können sich zuspitzen, wenn sie bei den Hauptamtlichen Konkurrenzängste auslösen. Die „Reservesekretäre“ gelten dann zwar nicht als leibhaftige Bedrohung von Arbeitsplätzen, wohl

aber treibt manchen Sekretär die Sorge um, Einfluss und gestaltende Kraft, Kontrolle und Macht mindestens partiell einzubüßen, je mehr sich ein Beraterpool in Szene zu setzen versteht. In merkwürdiger Weise distanzierten sich die von uns befragten Hauptamtlichen persönlich von dieser für sie heiklen Problematik. Auf der einen Seite räumten sie spontan ein, dass wir es hier mit einer ernst zu nehmenden Seite des Problems zu tun haben, aber gleichzeitig wiesen sie die Vermutung weit von sich, sie selbst fürchteten sich vor Kompetenz- und Machteinbußen. Die drei folgenden Aussagen von Sekretären unterschiedlicher Verwaltungsstellen des Bezirks Küste sind typisch:

„Ja, das glaube ich, dass es da Konkurrenzängste gibt! Das kann ich auch nachweisen. Aber diese Schwierigkeiten kann man überwinden, ich zumindest. Die Sekretäre müssen diese Erfahrung zulassen, dass ein Ehrenamtlicher in bestimmten Feldern besser ist.“ (Bevollmächtigter) „Es entsteht natürlich ein Spannungsverhältnis zwischen erfolgreichen Ehrenamtlichen und den Sekretären. Das ist ganz klar. Die Sekretäre wollen ja auch geliebt werden, nicht nur die Berater. Das ist ganz menschlich. Wenn dann Ehrenamtliche das besser machen, entsteht Neid. Und es entsteht die Angst vor Kontrollverlust. Sekretäre sind oft sehr machtbewusst, und das hemmt die Aktivierung der Ehrenamtlichkeit, ganz klar.“ (Bevollmächtigter) „Es gibt Beispiele aus anderen Verwaltungsstellen, wo Beratungskontakte nicht zustande gekommen sind, weil der zuständige Sekretär das verhindert hat. Der hatte Angst, dass sein Einfluss schwindet.“ (Sekretär)

Eine ganze Reihe von Sekretären außerhalb unseres empirischen Feldes haben sich in ganz ähnlicher Weise geäußert. Offenbar haben wir es hier mit einer Achillesferse des Selbsthilfeansatzes mit Anzeichen einer doppelten Moral zu tun: Alle wissen, dass das Streben nach Macht und Anerkennung, so „menschlich“ das auch immer sein mag, sich wie ein Fremdkörper über die Idee entfalteter Partizipation legen kann, aber keiner will es gewesen sein. Über diese Dinge redet man hinter vorgehaltener Hand, weil man ja ungern in Konflikt mit dem normativen Leitbild der Solidarität geraten will. Das Zusammenwirken von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen folgt aber offensichtlich einer Logik formalisierter Organisation, die es denjenigen, die sich in freimütiger Naivität für egalitäre, von den Blähungen der Machtspiele befreiten Partizipationsmuster nicht nur einsetzen, sondern das auch praktisch einfordern, viel Geduld und Beharrungsvermögen abverlangen. Ein potentieller Berater stellt die Kontrollbedürfnisse der Sekretäre nüchtern und mit einer gewissen Nachsicht in Rechnung:

„Gewerkschaftssekretäre haben oft ein ausgeprägtes Kontrollbewusstsein. Es kommt aber auf die einzelnen Personen an und auch darauf, wie man das Beratungskonzept mit den einzelnen politischen Sekretären gemeinsam verabredet. Wenn der Eindruck entsteht, dass die Berater den Hauptamtlichen wichtige Aufgaben streitig machen, dann ist das ganz natürlich, dass die das Konzept abblocken. Eigentlich sollten die froh sein über das Netzwerk, weil sie dadurch entlastet werden. Hauptamtliche brauchen ja auch andere Ideen von außen, die sollten froh sein, dass ihnen die Berater zur Seite stehen.“

Die Hauptamtlichen, mit denen wir gesprochen haben, lehnten die Idee des Beraternetzwerks nie rundheraus ab, im Gegenteil: Unisono begrüßten sie die damit verbundenen Partizipationschancen und Qualifizierungen ihrer ehrenamtlichen Kollegen. Einige von ihnen fügten aber im gleichen Atemzug hinzu, die dauerhafte und erfolgreiche Aktivierung örtlicher Beraterpools sei vor allem vom Scheitern bedroht, weil es den Beraterinnen und Beratern zwar nicht an Qualifikation und Einsatzbereitschaft, wohl aber an zeitlichen und sachlichen Ressourcen mangle. Diese Befürchtung ist um so ernster zu nehmen, weil auch zahlreiche Berater selbst sich in dieser Weise äußerten. Einer von ihnen ist auch deshalb bisher nicht zum Einsatz gekommen, weil er als nicht frei gestelltes Betriebsratsmitglied in den beiden Fällen, als man seine Hilfe in Anspruch nehmen wollte, unabkömmlich war. In einem der beiden Fälle überzeugte ihn schon die erste telefonische Kontaktaufnahme davon, dass das gemeinsame Unternehmen wegen der komplizierten Problemstellung und der recht großen räumlichen Entfernung zwischen seinem eigenen Betrieb und dem Beratungsbetrieb einen zeitlichen Rahmen beansprucht hätte, für den er sich auch beim besten Willen nicht frei machen konnte: „Ich hätte den Kollegen wirklich gern geholfen, zumal ich in die Materie gut eingearbeitet

bin, aber es hatte wirklich keinen Zweck.“ Zwei freigestellte Betriebsräte, die in den örtlichen Gewerkschaftsgremien gut verankert sind, stehen zwar auch auf einer Beraterliste des Bezirks Küste, halten ihren „offiziellen“ Einsatz jedoch aus denselben Gründen für illusorisch, überlegten gar, sich von der Liste streichen zu lassen.

„Zusätzliche Termine können wir kaum noch verkraften, das muss man dabei bedenken. Das größte Problem besteht meiner Meinung nach in der fehlenden Zeit, die wir haben. Unsere eigenen Probleme im Betrieb wachsen mir mehr und mehr über den Kopf. Da kann man einfach nicht noch mehr schultern. Für einen gründlichen Beratungsprozess fehlt einem einfach die Zeit.“ „Das sehe ich auch so. Das ist bei mir in jedem Fall auch so. Sicher, es hilft einem, wenn man andere berät, man bekommt Anregungen für seine eigene Arbeit ... Aber das Hauptproblem ist nicht die fehlende Bereitschaft, sondern die fehlende Zeit.“

Zwei Bevollmächtigte eher größer dimensionierter Verwaltungsstellen des Bezirks können diese Erfahrungen aus eigenem Erleben nachvollziehen, verallgemeinerten sie zu einem eher skeptischen Blick auf die Realisierungschancen der Selbsthilfeidee:

„Es gibt Akzeptanzprobleme und es gibt Zeitprobleme. Wenn der Ratsuchende aus einem 300-Mann-Betrieb kommt, der Berater aber aus einem Kleinbetrieb, dann wird der Berater nicht akzeptiert. Das hat mit Ansehen, mit sozialer Stellung zu tun. Wenn einer aus Frankfurt eingeflogen wird, dann hat der gleich ein anderes Standing. Dann heißt das: Was kommt da jetzt für ein Klugscheißer aus einem kleinen Betrieb daher?. Der sagt: Wenn die IGM mein Problem ernst nimmt, dann schicken sie den Sekretär oder einen Fachmann aus Frankfurt. Das kann man allerdings ausgleichen, wenn der Berater eine überragende fachliche Kompetenz hat ... Wenn aus der Beratung die Idee kommt, wir müssen jetzt ein Seminar machen, dann kann das nur die IGM entscheiden, denn die und nicht der Berater hat die Ressourcen, das Geld. Und die besonders guten Berater, die sind in ihrem Betrieb oft unabkömmlich. Das sind unter den Ehrenamtlichen die Spitzenfunktionäre, die schon überall drinsitzen, die haben ja gar keine Zeit mehr. Die fachlich besonders Guten haben keine Zeit und die nicht so Guten werden nicht akzeptiert oder haben keine Ressourcen. Das ist ein prinzipielles Problem.“ (Bevollmächtigter) „Der ehrenamtliche Berater ist ja Arbeitnehmer. Dessen Beratungstätigkeit ist ja nicht planbar. Hat er Zeit, wenn er gerufen wird? Bei größerem Beratungsbedarf kann der das nicht nach Feierabend machen. Wenn der das doch nach Feierabend macht, müsste das zu beratende Gremium damit einverstanden sein, dass man sich am Abend trifft. Wenn das aber sieben Leute aus einem kleinen Betrieb sind, dann kriegt man die nicht alle zusammen. Die sind es gewohnt, während der Arbeitszeit beraten zu werden. Das ist erst mal ein Aspekt, warum diese Arbeit kaum klappen kann. Deshalb bin ich von Anfang an skeptisch gegenüber dieser Idee gewesen. Anders ist das im Handwerk. Da haben wir positive Beispiele mit Rentnern und Arbeitslosen, die sich als Berater erfolgreich engagiert haben. Die haben eben Zeit. Die fehlende zeitliche Verfügbarkeit, das ist mein Hauptargument gegen das Beraternetzwerk Küste, so gut wie die Idee ist, die Ehrenamtlichkeit zu stärken.“ (Bevollmächtigter)

Nun lässt sich gewiss nicht von vornherein bestreiten, dass die hier vorgetragenen Argumente auf den ersten Blick eine bestechende Plausibilität haben. Bei genauerer Betrachtung wirken sie aber auch wie Rechtfertigungen jener tiefsitzenden Skepsis gegenüber dem unbekannt Neuen, gegenüber den verschiedenen Risiken, die mit der Installierung und Aktivierung eines Beraterpools aus dem Blickwinkel der Organisationsroutine verbunden sind. Im günstigen Fall wird den Sekretären ja die passgenaue Vermittlung von Klienten und Beratern aufgebürdet. Wenn sie die Netzwerkidée nicht nur abstrakt gut finden, sondern konkret voranbringen wollen, werden sie das nicht als Zumutung empfinden. Stehen sie der sich anbahnenden Kooperation aufgeschlossen und hilfreich zur Seite, lassen sich auch manche zeitliche Engpässe überwinden, ganz zu schweigen von den Ressourcen für das eine oder andere Seminar. Es hat den Anschein, als wollten die beiden zitierten Bevollmächtigten das zarte Pflänzlein Beraternetzwerk nicht begießen, weil sie den damit verbundenen Aufwand angesichts eines schwer kalkulierbaren Ertrags scheuen. Sicher gibt es viele Gründe, warum Beraternetzwerke im allgemeinen und Beratungsprozesse im besonderen scheitern

können. Knappe zeitliche Ressourcen stehen dabei wohl oben an. Aber die ermutigenden Einzelbeispiele erfolgreicher Beratung sollten die Skeptiker auch eines besseren belehren. Sie als glückliche Ausnahmen abzutun, unterschätzt soziale Energien, Motivation und Beharrungsvermögen jener Akteure, die ihre diversen Bedenken hinter die Chancen zurückstellen, die auf der Ebene der Qualifizierung wie der Partizipation mit dem Konzept nachweislich verbunden sind. Bei Lichte betrachtet, sind es häufig organisationsstrukturelle Konstellationen, die eine örtliche Initiative beflügeln oder blockieren können.

5. Strukturen: Erstarrung oder Veränderung?

In diesem Kapitel versuche ich eine bewertende Zwischenbilanz, in der die Perspektiven der verschiedenen Akteursgruppen aufeinander bezogen und in der Frage zugespitzt werden, wovon es abhängt, ob sich der Selbsthilfeansatz auf Dauer stellen, also in den Strukturen der örtlichen Gewerkschaftsarbeit stabil verankern lässt. Möglicherweise ist es zu früh für bündige Schlussfolgerungen, genügen die in diesem Projekt zusammengetragenen Eindrücke nicht für weit reichende Bewertungen. Aber die Konstellation der Probleme in ihrer zum Teil recht widersprüchlichen Bündelung lassen sich verhältnismäßig scharf herausdestillieren. Ich gehe auf die Interaktionskonstellation ein und erörtere Strukturkomponenten örtlicher Beratungstätigkeit, um einen Eindruck von der Höhe der Hürden zu vermitteln, die sich vor örtlichen Institutionalisierungsversuchen auftürmen.

Zunächst zur Interaktionskonstellation im Beratungsfeld. Wir haben gesehen, dass sich Beratungstätigkeit im Akteursdreieck zwischen Klienten, Beratern und Hauptamtlichen abspielt und dass von allen drei Punkten dieses Dreiecks produktive wie retardierende Impulse ausgehen können. Was die *Klienten* betrifft, stehen sie in der Regel als Betriebsräte unter großem Problemdruck, den sie in einem gegebenen strukturellen betrieblichen Rahmen zu bewältigen versuchen. Belegschaft und Gewerkschaftskollegen werden von einem beratungsbereiten Betriebsrat zunächst einmal erwarten, dass er möglichst optimale Hilfestellungen in Anspruch nimmt, die einen raschen Erfolg versprechen. Wenn die Wahl auf einen ehrenamtlichen Berater fällt, der der Klientel persönlich nicht bekannt ist, stellt sich vor allem anderen das Problem erwartbarer moralischer Kompetenz. Der Berater aus dem Kreis der Gewerkschaftskollegen anderer Betriebe muss vertrauenerweckend sein. Er soll seine Hilfsbereitschaft im Sinn gewerkschaftlicher Solidarität prinzipiell selbstlos anbieten. Er soll ehrlich und verlässlich kooperieren können und damit als Person und nicht bloß in seiner mehr oder weniger flüchtigen Beraterrolle akzeptiert werden können. Wenn sich kein „Draht“ spannen lässt, wenn nicht ein Minimum von Sympathie ins Spiel kommt, sind dessen fachliche wie sozial-methodische Kompetenz höchstens die Hälfte wert. Hier wird die Bedeutung informeller Kontakte für die Initiierung von Beratungsprozessen sichtbar. Oft sind es ja persönliche Bekanntschaften, aus denen heraus es zur mobilisierten Hilfestellung kommt. Immer wieder haben uns unsere Gesprächspartner aus allen drei Gruppen erzählt, dass es in ihrem gewerkschaftlichen Umfeld eine unterschiedlich stark ausgeprägte Tradition wechselseitiger Unterstützungen von Betriebsräten gibt, für den ein spontan-improvisierter Charakter typisch ist, der sich womöglich um gewerkschaftliche „Einbindungen“ nicht schert. Da kennt jemand „zufällig“ einen Menschen, der mit einem Betriebsrat verbandelt ist, dem der Ruf eines Experten in Fragen des Arbeitsschutzes vorseilt. Über mehrere Ecken kommt es zum Beratungskontakt, sei er nun flüchtig oder kontinuierlich. Eine ganze Reihe von Personen, deren Namen auf den Listen von Beraterpools stehen, können von solchen informellen Beratungskontakten erzählen. Sie sind der Humus, auf dem ein institutionalisiertes Netzwerk wachsen kann. In solchen informellen Kooperationsmustern bleibt ein Stück Gewerkschaft als soziale Bewegung tätiger Selbsthilfe lebendig. Derartige diskontinuierliche und punktuelle Beteiligungsformen hat es in den Gewerkschaften immer gegeben. Diese ungeplanten, von der formalen Struktur nicht inszenierten, von ihr entweder tolerierte oder mit Argwohn verfolgte Formen gegenseitiger Unterstützung leben von persönlicher Vertrautheit als Ausdruck moralischer Kompetenz. Für die Funktionsweise eines Beraternetzwerks ist es deshalb meiner Meinung nach aus der Perspektive der zu beratenden Klienten von großer Bedeutung, ob es in einem örtlichen Gewerkschaftszusammenhang hinreichende, von persönlicher

Nähe getragene Kommunikationsstrukturen gibt. Im Wettbewerb mit dem Gewerkschaftssekretär oder dem externen Beratungsprofi kann sich der ehrenamtliche Helfer wahrscheinlich nur dann behaupten, wenn er solche moralischen Kompetenzen mitbringt, die sich gerade nicht in formalisierten Bildungsprozessen, welcher Art auch immer, erwerben lassen. Was wäre gewonnen, so ist zu fragen, wenn das Informelle durch Institutionalisierung formalisiert wird? Wird es dann durch Routine still gestellt oder ist das ein wirksamer Impuls zur Verlebendigung erstarrter Strukturen?

Besonders schwierig ist die Rolle der *Berater*. Sie verbinden mit ihrer Beratungstätigkeit ein Bündel unterschiedlichster Motive, die den skizzierten Verhaltenserwartungen im günstigen Fall entsprechen mögen, und sie bringen fachliche wie sozial-kommunikative Kompetenzen auf unterschiedlichem Niveau mit. Ob es ihnen aber gelingen kann, diese Kompetenzen erfolgreich einzusetzen, ist wiederum von Strukturbedingungen ihrer eigenen Sozialstellung abhängig. Sie müssen flexibel verfügbar sein, dürfen dabei jedoch nicht die Prioritäten aus den Augen verlieren, wenn sie sich nicht im eigenen Betrieb einen Vorwurf zuziehen wollen, der einem der von uns befragten Berater schon mal entgegengehalten wurde: „Du bist ja mehr für die anderen da als für die Kollegen, die Dich in diesem Betrieb gewählt haben!“ Gleichzeitig verlangen auch die anderen Funktionen ihr Recht. Fachlich gut ausgewiesene Berater können sich über einen Mangel an zeitlichen Anforderungen nicht beklagen. Zu allem Überfluss sind sie auch noch Privatmenschen, die sich nicht völlig aufreiben lassen wollen von gewerkschaftlicher Betriebsamkeit. So kann es nicht verwundern, dass aktive wie potentielle Berater in ihrer turbulenten Rolle auch Frustrationstoleranz aufbringen müssen oder schon mal Fünfe gerade sein lassen. In der idealtypisch konstruierten Beratungstätigkeit ist beispielsweise vorgesehen, dass die Beratungsfälle möglichst genau und informativ dokumentiert werden. In Schulen wird das geübt. Formblätter sollen Hilfestellungen für diese ungewohnte Tätigkeit geben. Aber nur wenige Berater halten sich daran: „In unserer Verwaltungsstelle funktioniert das nicht durchgängig, denn wir sind da alle ein bisschen schlampig.“ (Beraterin) Frustration stellt sich vor allem bei denen ein, die ihre prinzipielle Bereitschaft zur Beratungstätigkeit signalisieren, aber aus verschiedenen Gründen nicht zum Einsatz kommen, sei es, weil sie „nicht konkret angefordert oder gewünscht werden“, sei es, weil „der Berater und das zu beratende Team menschlich nicht zusammen passen“ (Sekretär). Ein ungeduldig auf die Aktivierung seines brach liegenden Beratungspotentials wartender Berater schlug in dieser Situation vor, das Feld durch eigene Anstrengungen zu öffnen: „Wir müssen auch von uns aus in die Betriebe gehen: Wann hast Du Deine Betriebsversammlung? Was steht an? Soll ich mal kommen?“ Aber es ist ja zumindest recht fragwürdig, den „Markt“ von der Angebotsseite her aufschließen zu wollen, weil man dadurch ja leicht mit einem Handelsvertreter verwechselt werden kann, der ein Produkt verkaufen möchte. Was dem politischen Sekretär in dessen Rolle aktivierender Gewerkschaftsarbeit noch zugeschrieben werden mag, kann der eifrige Berater gewiss nur in Ausnahmefällen für sich in Anspruch nehmen. Wer jemandem eine Beratung aufschwätzt, die der nicht von sich aus haben will, scheitert vermutlich, noch bevor man so recht „warm“ miteinander geworden ist. Und dann gibt es noch eine andere Quelle von Enttäuschungen der Berater jenseits ihres problembezogenen Handelns. Das bezieht sich auf die leidige und wohl auch heikle Frage der Honorierung ihrer Tätigkeit. In der Verwaltungsstelle A, in der es eine vergleichsweise weit entwickelte Beratungspraxis gibt, erstattet die IG Metall ihren Beraterinnen und Beratern aus eigenem Budget die Fahrtkosten und, in Anlehnung an die Regelungen für Referententätigkeit, ein Tageshonorar von 150 Mark, sofern es nicht gelingt, die Kosten auf der Basis betriebsverfassungsrechtlicher Regelungen dem jeweiligen Arbeitgeber aufzubürden. Manche Berater, nicht nur aus dieser Verwaltungsstelle, fühlen sich in ihrer Arbeit dadurch nicht ausreichend anerkannt, wie die beiden folgenden Interviewpassagen beispielhaft zeigen:

„Die Vergütungsfrage ist schwierig. Rechtsanwälte haben teilweise hohe Honorare, die die IG Metall bezahlen muss. Manche professionelle Berater haben einen Tagessatz von 1500 Mark. Das muss unter Umständen die Gewerkschaft bezahlen. Aber die hat Schwierigkeiten, die Beraterhonorare in unserem Pool zu bezahlen. Das Wort Ehrenamtlich wird größer geschrieben als das Wort Berater.“ „Das ist ein wichtiges Problem. Wie wird die Beratung honoriert? Das geht bei uns nach Verdienstausschlag und nach Referentenhono-

rar mit 20 Mark die Stunde. Die ganze Zeit für meine Vorbereitung zu Hause, die wird überhaupt nicht honoriert! Da ist die IGM eine Katastrophe. Im Vergleich zu den Beratungsprofis werden wir viel zu schlecht bezahlt. Wer viel Geld kostet, so ist die landläufige Meinung, der ist auch gut. Das ärgert mich. Wir sind ja auch Profis! Die anderen sind nicht besser als wir, diese professionellen Berater. Denen begegnet man ja manchmal auf Arbeitgeberseite in der Einigungsstelle. Die haben oft gar keine Ahnung! Da kann man sich schon ärgern ... Man muss nicht so tun, als ginge alles nur ehrenamtlich. Gute Arbeit kostet Geld. Das gilt auch für unsere Beratungstätigkeit.“

So sehr viele Berater praktizierte Solidarität als Hauptmotiv ihrer Beratungsbereitschaft herauskehren, haben sie, wie diese typischen Aussagen zeigen, doch auch ein Interesse an angemessener finanzieller Gratifikation. Es geht ihnen nach meinem Eindruck dabei sicher nur in seltenen Ausnahmen um eine lukrative Nebenverdienstquelle, mehr ist es der Ärger über die symbolische Seite ihrer Honorierung: Sie werfen ihrer Gewerkschaft mehr oder weniger unverhohlen vor, durch ihre Knauserigkeit diesen wichtigen Ausschnitt ehrenamtlicher Arbeit nicht angemessen zu würdigen. Einer schlug vor, wie für die Bildungsarbeit müssten die Ortsverwaltungen ein „Budget“ für die Beratungstätigkeit einrichten. So verständlich derartige Überlegungen aus der Sicht der Beraterinnen und Berater auch sein mögen, bergen sie doch auch ein Risiko. Je mehr sich die Berater durch Annäherung an den Status der externen Beratungsprofis zu etablieren verstehen, um so stärker gefährden sie das solidarische Potential des Netzwerks. Durch eine verbindlichen Regeln folgende, budgetierte Entlohnung dieses Ausschnittes gewerkschaftlicher Arbeit verblasst das eigentlich „Ehrenamtliche“ im Sinn sozialverpflichteter Uneigennützigkeit. Die marktförmige Organisation der Beratungstätigkeit hat systemischen Charakter, sie schafft klare Verhältnisse im Interaktionsdreieck: Die Gewerkschaft vermittelt statt eines Profis einen internen Berater an einen Klienten und bezahlt ihn dafür in angemessener Weise. Je nach dem, wie dürftig oder üppig die Honorierung ausfällt, wird der Klient eine fachlich ordentliche Arbeit verlangen, die zu erbringen, wie wir gehört haben, erfahrene Berater aus dem Kreis langjähriger Betriebsräte sich selbstbewusst zutrauen. Eine Strategie *aktiver Semi-Professionalisierung* durch die Beraterpools kann aber darauf hinauslaufen, die Selbsthilfeidee in ihrem partizipatorischen Kern lebensweltlicher Kooperation zu ersticken. Eine aktive freigestellte Betriebsrätin, die uns Beispiele informeller Beratungstätigkeit über längere Zeiträume berichten konnte, brachte das Problem auf den Punkt: „Gut ist ja, dass man sich gegenseitig helfen kann. Wenn ich einem geholfen habe, dann hilft der mir bei einer anderen Gelegenheit auch. Das ist dann diese Gegenseitigkeit.“ Wenn aber die Beratungstätigkeit in Mark und Pfennig abgegolten wird, fehlt gerade „diese Gegenseitigkeit“. Informelle Strukturen gewerkschaftlicher Solidarität kommen ohne solche Wechselseitigkeiten nicht aus. Sie sind der Stoff, aus dem Beteiligung in sozialen Bewegungen gemacht ist. Auch dabei haben wir es mit Tauschgeschäften zu tun, die aber vom kommerziellen Kalkül weitgehend entlastet sind und gerade deshalb nicht im Verdacht stehen, andere als uneigennützige Interessen zu realisieren. Die Initiatoren von Beraternetzwerken wollen die „informellen Strukturen“ des „Know-How-Transfers“ von den Zufälligkeiten der Vergangenheit befreien und durch organisatorische Unterstützung im Wege ihrer Institutionalisierung „gezielt“ fördern (vgl. Schoof in Beerhorst u.a. 1999, S. 21). Das ist sicher eine plausible Überlegung, die aber auf der Ebene der Semi-Professionalisierung Gefahr laufen *kann*, mit wachsender Etablierung und Qualifizierung den spezifisch gewerkschaftlichen Beteiligungsimpuls zu erschöpfen.

Der Dritte im Bunde sind die *Hauptamtlichen*. Sie repräsentieren im Interaktionsgeflecht der Beratung stärker als die anderen Gruppe die problemübergreifende Logik der Gewerkschaft. Es ist ihr Interesse, die Stabilität der Organisation durch den Stop des Mitgliederschwunds zu sichern und durch Neueintritte möglichst zu erweitern. Sie setzen sich im Rahmen ihrer eigenen schwierigen Arbeitsbedingungen aus innerer Überzeugung wie aus Gründen der Organisationsloyalität für eine erfolgreiche betriebliche Interessenvertretung ein. Unabhängig davon, ob sie ihr Handeln eher von traditionalistischem oder modernerem Habitus leiten lassen, ob sie neuen Ideen aufgeschlossen oder zugeknöpft begegnen, gewinnen sie der Netzwerk-Konzeption nach unseren Erfahrungen nahezu immer positive Aspekte ab. Sie sind sich darin einig,

dass sich diese Idee zur Aktivierung des ehrenamtlichen Elements gewerkschaftlicher Arbeit eignet. Gleichzeitig vermuten sie im Unterschied zu vielen Beratern meistens nicht, dass aktivierte Beraterpools ihre eigene Arbeit erleichtert, wohl wissend, dass ihre initiiierende und koordinierende Prozessbegleitung nicht nur gefragt ist, sondern auch mühsam sein kann. Egal, ob sie sich persönlich in die Beratungsfälle aktiv einschalten oder der Selbstorganisation von Beratern und Klienten weiten Raum lassen wollen, ist ihnen die Behauptung ihrer Zuständigkeit wichtig. Das hat mehrere Gründe. Als hauptverantwortliche Repräsentanten der Gewerkschaft haben sie erstens über die Einhaltung der Beschlüsse, der programmatischen Linie der IG Metall und – nicht zuletzt – der geltenden Tarifverträge zu wachen. Zweitens wissen sie oft am besten, welche Berater bei bestimmten Problemen spezifischer Klienten am erfolgversprechendsten einsetzbar sind. Drittens disponieren sie über materielle Ressourcen (Räume, Geld etc.), die für die Beratungstätigkeit unverzichtbar sein können. Sie können viertens mithelfen, wenn nötig, weiteren Sachverstand aus der Zentrale ihrer Organisation oder aus dem Kreis professioneller Experten ergänzend heranzuziehen. Insofern ist die Kooperationsbereitschaft der Hauptamtlichen im Beratungsprozess schon sachlich geboten. Darüber hinaus aber sind Gewerkschaftssekretäre politische Menschen, also mit einer gehörigen Portion von Gestaltungswillen nach innen und außen ausgerüstet. Vor allem die Traditionalisten unter ihnen fürchten nichts so sehr, wie den Verlust an Übersicht, Einfluss und Macht. Sie mögen es nicht, wenn in ihrem Zuständigkeitsbereich irgend etwas hinter ihrem Rücken „läuft“, das nicht ihre Zustimmung findet. Manche von ihnen empfinden die ehrenamtlichen Berater auch als potentielle Konkurrenten, nicht im Sinn einer akuten Bedrohung ihrer Arbeitsplätze, wohl aber als Akteure, die ihnen Kompetenzen und Machtspielräume im wichtigen Feld der Betriebspolitik streitig machen könnten. Es ist uns im Verlauf unserer Recherchen immer wieder aufgefallen, dass Gewerkschaftssekretäre, die vom konkreten Beratungsfeld weit genug weg sind (z.B. als Akteure in anderen Gewerkschaften oder auf anderen Organisationsebenen der IG Metall), solche Konkurrenzängste als selbstverständlich in Rechnung stellen. Nicht zuletzt mit Blick auf diesen Aspekt des Problems ist in diesem Kreis die Überzeugung verbreitet, dass der Erfolg eines Beraternetzwerks mit der aktiven Bereitschaft der hauptamtlichen Funktionäre steht und fällt, diese Idee nicht bloß rhetorisch, sondern tatkräftig zu unterstützen. Je dichter sie als Verantwortliche in das Beratungsgeschehen verwoben sind, um so häufiger neigen IGM-Sekretäre dazu, subjektive Konkurrenzängste als unanständig verpönt von sich zu weisen.

Das Interaktionsgeschehen im empirischen Feld von Beraternetzwerken weist demzufolge eine verwickelte Gemengelage von erwarteten und eingebrachten Qualifikationen, von egoistischen wie gewerkschaftlichen Motiven, von egalitären wie formalisiert-hierarchischen Kooperationsmustern auf, die die Frage nach den angemessenen strukturellen Arrangements aufwirft: Wie locker oder wie fest soll das Netzwerk geknüpft sein, wie eng ist es zweckmäßigerweise mit den etablierten Strukturen örtlicher Gewerkschaftsarbeit zu verweben? Die folgenden Überlegungen beziehen sich auf das Für und Wider einer verbindlichen Institutionalisierung von Beraterpools im Licht unserer empirischen Befunde.

Die meisten Beraterinnen und Berater, mit denen wir gesprochen haben, möchten die Beratungsarbeit möglichst fest mit den Strukturen der örtlichen Gewerkschaftsarbeit verzahnen. Sie haben beispielsweise als ehrenamtliche Referenten in der Bildungsarbeit gelernt, dass man „in der IG Metall ohne verbindliche Strukturen nicht weiterkommt“. Ohne Referentenarbeitskreise erscheint ihnen beispielsweise eine dauerhafte Tätigkeit auf diesem Gebiet unwahrscheinlich. Weil es das ureigene Interesse der potentiellen Beraterinnen und Berater ist, sich nicht nur ein punktuelles, sondern möglichst ein kontinuierliches Betätigungsfeld zu erschließen, müsste in den verschiedenen Verwaltungsstellen, die dem Beraternetzwerk bisher zögerlich gegenüberstehen, von ihnen selbst die Initiative ausgehen: „Wir, die ehrenamtlichen Funktionäre, müssen den „Aufschlag“ machen, wir müssen damit anfangen.“ Ein erfahrener Berater in der Verwaltungsstelle A, in der der Beraterpool aus dem Referentenarbeitskreis hervorgegangen ist, möchte die Institutionalisierung einen Schritt weiter treiben, als er vorschlug, über die Beratungstätigkeit im Rahmen eines regelmäßigen Tagesordnungspunkts in den Ortsverwaltungssitzungen zu sprechen, um auf diese Weise

womöglich den Kreis interessierter Klienten zu erweitern. Kaum hatte er diesen Gedanken im Interview ausgesprochen, holte ihn aber auch Skepsis gegenüber einer zu weit gehenden Formalisierung des ursprünglich Informellen ein: „Man muss natürlich aufpassen, dass man diese Sache nicht behördenmäßig formalisiert, aber man darf es eben auch nicht dem Zufall überlassen.“

Der Bevollmächtigte der Verwaltungsstelle B sieht das ganz anders. Der Idee „Kollegen helfen Kollegen“ stehen er und seine Sekretäre prinzipiell aufgeschlossen gegenüber. Sie hat hier eine lange Tradition. Früher nannte man das „Ansprechpartner“ oder „Pate“. Die Verwaltungsstelle hat sich von Beginn an in zweifacher Hinsicht an dem Beraternetzwerk Küste beteiligt. Zum einen sind zahlreiche Ehrenamtliche in sozial-methodischer wie in fachlicher Hinsicht für ihren Einsatz als ehrenamtliche Berater geschult worden, zum anderen hat sich anfangs ein Beraterpool aus 24 Kolleginnen und Kollegen gebildet, der sich aber „als Struktur nicht etablieren können“. Zwar gibt es bis heute Beraterinnen und Berater, die ihre Dienste erfolgreich im Handwerk anbieten, denn da sind die Probleme überschaubar und mit Hilfe der ehrenamtlichen Kollegen auch lösbar, aber für das industrielle Segment stehen die Berater aus hier schon erörterten Gründen (Zeitknappheit, fehlende Ressourcen, zum Teil mangelnde Fachlichkeit) „weitgehend nur auf dem Papier“. Der Kollege steht der „Institutionalisierung durch Pool-Bildung“ in Übereinstimmung mit seinen Sekretären aus zwei Gründen skeptisch gegenüber. Zum einen behindert der großflächige Zuschnitt der Verwaltungsstelle den variablen Einsatz der ja ohnehin zeitlich gestressten Berater, andererseits – wichtiger noch – sind alle in der Satzung der IG Metall vorgesehenen Arbeitskreise auf der örtlichen Ebene gebildet und als solche auch aktiv tätig. Mit zahlreichen Beispielen erläuterte er, wie in solchen Sitzungen „über den Tisch hinweg“ konkrete Beratungsfälle initiiert werden:

„Wenn einer sagt: Bei uns soll ein Kühlschmierstoff eingeführt werden, dann verweisen wir ihn an den Leiter des Arbeitskreises Arbeitssicherheit. Der nennt aus seiner Gruppe von 35 Leuten den Experten, der sich da am besten auskennt. Wenn in dem Betrieb eines anderen SAP eingeführt werden soll, dann kann das im Angestelltenausschuss diskutiert werden, und es findet sich dort einer aus Betrieb X oder Betrieb Y, der da weiterhelfen kann. Und dann treffen sich die beiden Kollegen. Das funktioniert ohne Apparat und ohne die aufgesetzte Struktur eines Beraterpools. Das Netzwerk mit regelmäßigen Treffen brauchen wir nicht. Wir brauchen keine weiteren Institutionen ... Außerdem haben wir jeden Monat am ersten Mittwoch eine Zusammenkunft mit allen interessierten Betriebsräten, wo die sich austauschen und eine Informationsbörse haben. Da treffen sich 200 Kollegen aus den Betrieben mit allen Sekretären. Da tauschen die sich aus. Da siehst Du die mit dem Terminkalender in der Hand in kleinen Gruppen stehen. Da funktioniert das ... Ich kenne in meinem Bereich alle aktiven Funktionäre persönlich, die kann ich alle mit Handschlag begrüßen. Da weiß ich auch, welche Qualifikation die haben. Die kann ich guten Gewissens weiter empfehlen, und zwar unabhängig davon, ob die dem Pool angehören oder nicht.“

Auch wenn die letzte Passage dieses Zitats darauf hindeutet, dass hier jemand dem Beraterpool misstraut, weil er die Sache dann nicht mehr fest im Griff hat, muss das beispielhaft untermauerte Argument gegen die Institutionalisierung ernst genommen werden. Die Untergliederungen der IG Metall sind sicher gut beraten, bei der Verstetigung von ehrenamtlicher Beratungstätigkeit zunächst einmal das bestehende Geflecht von Gremien und Verfahrensregeln darauf hin abzuklopfen, ob sie sich für die Netzwerkidee funktionalisieren lassen, bevor sie einem elften, womöglich nur noch formal existierenden Arbeitskreis, noch einen zwölften hinzufügen. Es ist Organisationsphantasie gefragt, und zwar sowohl auf dem Weg zur örtlichen Verankerung der Netzwerkidee als auch hinsichtlich der Formen.

Wir haben Beispiele für erfolversprechende wie für mindestens im ersten Anlauf zum Scheitern verurteilte Institutionalisierungsversuche mitbekommen. In der Verwaltungsstelle C hat sich eine kleine Gruppe stark motivierter potentieller Berater zusammengefunden, die als langjährig erfahrene Funktionäre der IG Metall gelernt haben, auf dem Klavier der formalisierten Organisationsregeln zu spielen. Sie verstehen sich als „Motor“ der Entwicklung, wollen den „Aufschlag“ nicht den Sekretären in ihrem Bereich überlassen.

Inspiziert durch das Vorbild von Verwaltungsstelle A, haben sie bereits im Vorfeld konkrete Vorstellungen über die Honorierung der Beratungstätigkeit, die Ausstattung der Berater mit technischen Hilfsmitteln (z.B. Handy, Faxgerät), die Einforderung eines besonderen Versicherungsschutzes. Als Teilnehmer an den beiden ersten von drei Stufen eines Seminars zur Entwicklung sozial-methodischer Kompetenzen stellen sie die Ernsthaftigkeit ihres Bemühens unter Beweis. Zum Zeitpunkt unserer Datenerhebung waren sie dabei, ein Schaubild über „optimale Beratung“ zu entwickeln, mit dessen Hilfe sie in einem mehrstufigen Verfahren für ihre Institutionalisierungs-idee werben wollten: Zunächst in der Bürobesprechung der Sekretäre, dann im Rahmen einer ganztägigen Sitzung der Ortsverwaltung und anschließend, wenn nötig, in der Delegiertenversammlung. Gleichzeitig wollten sie das Projekt auf der Lokalseite der Gewerkschaftszeitschrift bekannt machen. Sie haben ihre Strategie nicht zuletzt deshalb langfristig und zeitlich verbindlich angelegt, weil sie sich vorsorglich auf „hinhaltenden Widerstand“ der Hauptamtlichen einstellten. Nüchtern kalkulierten sie Widerstände ein, wobei ihnen wie Kollegen in anderen Organisationsbereichen der IG Metall klar war (vgl. Beerhorst u.a. 1999, S. 68), dass mit formaler Zustimmung noch nicht viel gewonnen ist, sofern die Hauptamtlichen ihre Idee nicht „aktiv unterstützen“.

Wie mühselig es sein kann, die vom IGM-Bezirk Küste favorisierte Netzwerkidee in einzelnen Verwaltungsstellen zu etablieren, zeigt auch das Beispiel der Verwaltungsstelle D. Hier wie anderswo gibt es seit mehr als zwei Jahren zwar eine Liste potentieller Berater, die aber so gut wie gar nicht zum Einsatz kamen. Von wenigen folgenlosen Telefonanrufen im Gewerkschaftsbüro abgesehen, hat sich nicht viel getan. Eine kleine Gruppe von interessierten Beratern hat den Eindruck gewonnen, dass die Hauptamtlichen der Idee recht zurückhaltend gegenüberstehen, „aber keiner von uns weiß so recht, warum eigentlich.“ Auch sie fühlten sich durch Seminarerfahrungen ermutigt, einen neuen Anlauf zu versuchen. Mit der VK-Leitung war verbindlich verabredet worden, das Problem an bevorzugter Stelle auf die Tagesordnung einer der nächsten Sitzungen des Vertrauensleutekörpers der Ortsverwaltung zu bringen. Die Gruppe bereitete, wie das heute auch in den Gewerkschaften so üblich ist, Folien vor. Zu Beginn der Sitzung wurde ihr aber mitgeteilt, dass dieser Punkt unter „Verschiedenes“ abgehandelt werden sollte, was dann wegen Zeitknappheit unterblieb. Die Gruppe wollte sich nicht entmutigen lassen und in einer der nächsten Sitzungen einen neuen Anlauf versuchen.

Ziehen wir ein kurzes *Fazit*. Die Idee des Beraternetzwerks ist gut, weil sie vor dem Hintergrund wachsender Schwierigkeiten gewerkschaftlicher Betriebspolitik betrieblichen Interessenvertretungen methodisch wie fachlich helfen kann, Probleme im Sinn der abhängig Beschäftigten zu lösen und gleichzeitig Elemente unmittelbarer, diskontinuierlicher und egalitärer Beteiligung aktiviert, die in der alltäglichen Routine formalisierter Organisationsstrukturen verloren zu gehen drohen. Die Plausibilität dieser Idee wird darüber hinaus von den Hauptakteuren des Feldes örtlicher Gewerkschaftsarbeit nur selten in Frage gestellt. Doch das vermeintlich selbstverständlich Gute über den Status konzeptioneller Überlegungen und Strukturbilder hinaus praktisch zu realisieren, erfordert die Bereitschaft wie die Fähigkeit aller Akteure im ehrenamtlichen wie im hauptamtlichen Bereich, sich kritisch eingreifend mit zum Teil erstarrten Strukturen formalisierter Gewerkschaftsarbeit auseinander zu setzen. Von entscheidender Bedeutung sind dabei Seminarangebote zur Entwicklung sozial-methodischer Kompetenzen, die ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch unabhängig von eigener Beratungspraxis befähigen können, ihre ursprüngliche betriebliche Funktionstätigkeit ein Stückweit von den Ablagerungen partizipationsschwächender Routine zu befreien. Es ist jedoch schwer abschätzbar, wie weit die neu gewonnenen Kompetenzen ausreichen, um konkreter Problembearbeitung in zu beratenden Betrieben erfolgversprechend nützlich zu sein. Neben solider Fachlichkeit und sozial-kommunikativem Einfühlungsvermögen benötigt gelingende Beratungstätigkeit auf der Seite aller gewerkschaftlichen Akteure nicht zuletzt die Basis moralischer Kompetenz, persönlicher Vertrautheit, die eher aus informellen als aus formalisierten Strukturen zu gewinnen ist. Beraternetzwerke, deren Mitglieder über ein entsprechendes Qualifikationsprofil verfügen, bleiben jedoch so lange bloß potentielle Partizipationsangebote, wie ihre Dienstleistungen nicht in Anspruch genommen werden. Gerade daran aber scheint es

momentan zu mangeln. Große Betriebe mit einer entwickelten Infrastruktur gewerkschaftlicher Interessenvertretung verstehen es häufig, ihre Probleme ohne Beraternetzwerke anzugehen, während der Draht vieler kleiner Betriebe zur örtlichen Gewerkschaft brüchiger geworden ist. Die Beraterinnen und Berater bemühen sich aus eigenem Interesse, die Institutionalisierung in verschiedenen örtlichen Zusammenhängen aktiv voranzutreiben. Sie sind dabei unterschiedlich erfolgreich. Viele von ihnen neigen zu einer Strategie der Semi-Professionalisierung, die ohnehin vorhandenen, aber selten eingestandenen Konkurrenzängsten der Gewerkschaftssekretäre zusätzliche Nahrung zu verschaffen scheint. Ein neuralgischer Punkt des Netzwerkkonzepts ist seine handlungsverbindliche Institutionalisierung im Geflecht örtlicher Gremienstrukturen. Die Installierung aktiv unterstützter Beraterpools kann ein wichtiges Instrument sein, ehrenamtliche Beratungstätigkeit zu koordinieren und auf Dauer zu stellen. Wenn dieser Weg dagegen als allein richtig propagiert wird, besteht die Gefahr einer unsensiblen Exekution abstrakter Organisationsprinzipien. Hier ist Gestaltungsphantasie gefragt. Von entscheidender Bedeutung ist schließlich, dass sich nicht nur potentielle, engagierte Beraterinnen und Berater vor die Lokomotive örtlicher Netzwerke spannen, die Hauptamtlichen jedoch im Bremserhäuschen Platz nehmen: So lange die Gewichte zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen in der Gewerkschaft so verteilt sind, wie das in politischen Großorganisationen regelmäßig der Fall ist, und so lange eher traditionalistisch gesonnene Gewerkschaftssekretäre ihre Skepsis über den Mut zur Veränderung, zum Wagnis mit ungewissem Ausgang stellen, bleibt die Innovation in Ansätzen stecken.

Verzeichnis der im Text verwendeten Literatur

Joachim Beerhorst und andere (Redaktion)

Qualifizierung ehrenamtlicher Berater/innen – Dokumentation eines Workshops, Frankfurt am Main 1999

Herbert Benz, Jürgen Prott, Christian Saller

Öffentlichkeit durch Beteiligung – Innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit durch neue Formen gewerkschaftlicher Betriebsarbeit, Marburg 1996

Joachim Bergmann

Organisationsstruktur und innergewerkschaftliche Demokratie. In: J. Bergmann (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt am Main 1979, S. 210ff.

J. Bundesmann-Jansen, J. Frerichs

Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik Zwischen Delegation und Partizipation, Münster 1995

Hans Herzer (Redaktion)

Bildung und Beratung im Bereich Prozessbegleitung, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Supervision und Coaching – Ein Angebot Der IG Metall, Frankfurt am Main 2000

Albert O. Hirschmann

Abwanderung und Widerspruch – Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten, Tübingen 1974

Peter Kern

Zwischen Beschimpfung und Anbiederung. In: Frankfurter Rundschau vom 31. 10. 2000

Hermann Kotthoff

Betriebsräte und betriebliche Herrschaft Frankfurt am Main/New York 1981

Hermann Kotthoff

Betriebsräte und Bürgerstatus – Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München und Mehring 1994

Cristine Morgenroth, Edzard Niemeyer, Reiner Hollmann

Realistische Utopien: Beteiligungsgewerkschaft als Zukunftsperspektive, Köln 1994

Jürgen Prott, Axel Keller

Hauptamtliche – Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster 1997

Klaus Tenfelde, Michael Schönhoven, Detlev Schneider, J. K. Peukert

Geschichte der deutschen Gewerkschaften von den Anfängen bis 1945, Köln 1987

Martin Seidl

Die Last der Verantwortung – Stress und Gesundheitliche Beeinträchtigungen von Betriebsräten. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4/2000, S. 247ff.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozess«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)« Network und EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 -225
www.boeckler.de

Mitbestimmungs-, Forschungs-
und Studienförderungswerk
des DGB

**Hans Böckler
Stiftung**