

Fröhlich, Dieter; Kindler, Beate; Sombetzki, Monika

Book

Drahtseilakt: Die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Fröhlich, Dieter; Kindler, Beate; Sombetzki, Monika (1996) : Drahtseilakt: Die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung, ISBN 3-87988-156-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116830>

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.

Dieter Fröhlich
Beate Kindler
Monika Sombetzki

Drahtseilakt

Die angestelltenpolitische
Initiative der IG Metall
zwischen Organisationsreform

HWWA-INSTITUT

Bibliothek

A96

1449



A96-1449



Rainer Hampp Verlag



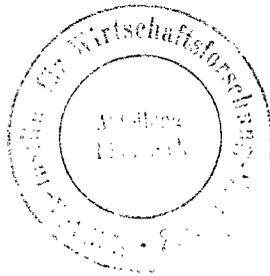
Drahtseilakt: Die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall

Dieter Fröhlich, Beate Kindler, Monika Sombetzki

unter Mitarbeit von
Annette Schnabel

Drahtseilakt

Die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall
zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung



A 96 - 1449

Rainer Hampp Verlag

München und Mering

1996

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Fröhlich, Dieter:

Drahtseilakt : die angestelltenpolitische Initiative der IG
Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung /
Dieter Fröhlich ; Beate Kindler ; Monika Sombetzki. Unter
Mitarb. von Annette Schnabel. - München ; Mering : Hampp,
1996

ISBN 3-87988-156-1

Umschlagrealisation: K. Claus, München.

© 1996 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Vorwort

In den achtziger Jahren trat die IG Metall mit einer Angestellteninitiative an die Öffentlichkeit, durch die die Organisation auf eine neue Mitgliedergruppe eingestimmt werden sollte. In ihrem praktischen Teil enthielt die Initiative ein Experiment zur Erprobung neuer Wege gewerkschaftlicher Angestelltenarbeit in der Organisation und in den Betrieben.

Das ISO-Institut in Köln wurde gebeten, das Experiment - es nannte sich 'Verbundprojekt Angestellte' - nach der Hälfte seiner Laufzeit auf Erfolge und Schwachstellen kritisch zu überprüfen. In einem wohl für alle Beteiligten schwierigen Prozeß der Rekonstruktion und Bewertung dieses Experiments schälten sich dann verallgemeinerbare Prinzipien und Probleme des Organisationswandels in politischen Verbänden heraus, die es rechtfertigen, den Untersuchungsbericht zu veröffentlichen.

Der empirische Teil des Berichts beruht überwiegend auf leitfadengestützten Interviews mit rund achtzig Personen in der Vorstandsverwaltung der IG Metall, in örtlichen Verwaltungsstellen und in Betrieben der alten Bundesländer. Die Hans-Böckler-Stiftung finanzierte die Untersuchung und bot über ihren wissenschaftlichen Beirat in den verschiedenen Forschungsetappen ein wertvolles, kritisches Diskussionsforum. Von der Angestelltenabteilung der IG Metall erhielten wir Zugang zu allen notwendigen internen Dokumenten und jegliche Unterstützung. Die kritische Durchsicht des Manuskripts und die Endredaktion im ISO besorgte Renate Schneider, und Lisgret Militzer-Schwenger brachte den Text in eine ansehnliche Form. Allen Beteiligten möchten wir an dieser Stelle danken, besonders aber unseren Interviewpartnern, deren Informationen diesen Bericht ermöglichten.

Dr. Dieter Fröhlich
Köln im Oktober 1995

Inhalt

1. EINLEITUNG: EINE GEWERKSCHAFT STELLT SICH DEM GESELLSCHAFTLICHEN WANDEL	11
1.1 Gewerkschaftsmitgliedschaft als Problem	11
1.2 "Solidarität 2000" als programmatischer Lösungsversuch	14
1.3 Das Verbundprojekt Angestellte (VPA)	16
1.4 Forschungsfragen und Untersuchungsmethode	18
2. ORGANISATIONSWANDEL IN VERBÄNDEN: EIN BEZUGSRAHMEN ZUR ANALYSE DER VPA-PLANUNG UND -UMSETZUNG	21
2.1 Mitgliedschaft als wichtigste Kennziffer	23
2.2 Satzungen und Beschlüsse als Handlungsrahmen der Verbandsspitze	24
2.3 Organisationswandel als veränderte Programmatik und als Entbürokratisierung	27
2.4 Regionale Organisationseinheiten und Ehrenamtliche als wichtige Akteure	32
2.5 Probleme der Planung und Umsetzung von Programmen in NPO	37
3. DAS VPA IN DER ORGANISATION	43
3.1 Die Planung der angestelltenpolitischen Initiative	44
3.2 Das VPA aus der Sicht seiner Planer und Organisatoren	48
3.3 Probleme der Programm-Umsetzung auf der Vorstandsebene	54
3.4 Das VPA in den Verwaltungsstellen	64
3.4.1 Die Umsetzung des VPA von der Vorstandsebene in die Verwaltungsstellen	64
3.4.2 Der Verbundgedanke in den Verwaltungsstellen	70
3.4.3 Projekt- und Beteiligungsorientierung	75

3.5	Die Bewertung des VPA aus Sicht der Vorstandsebene und der Verwaltungsstellen	81
4.	DAS VPA IN DEN BETRIEBEN	93
4.1	Einleitung	93
	<i>Exkurs: Betriebsräte und Gewerkschaften: Ein spannungs- reiches Verhältnis</i>	94
4.1.1	Die Vertretung von Angestellteninteressen im Betriebsrat	97
4.1.2	Untersuchungsinteresse und Betriebsauswahl	99
4.2	Fallstudien	101
4.2.1	Projektgruppenarbeit bei Compat	101
4.2.2	Unzugängliche Angestellte in der Krise: der Betrieb Chip	110
4.2.3	Mitsprache bei Arbeitsbedingungen im Angestelltenbereich: der Betrieb Uscom	117
4.2.4	Beteiligungsorientierte Angestelltenarbeit selbst entwickelt: der Betrieb Paternus	124
4.2.5	Effektivere Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung bei Medicus	132
4.2.6	Das VPA verbessert Öffentlichkeitsarbeit bei Electra	139
4.2.7	Arbeiter gegen Angestellte: der Betrieb Ferner	146
4.2.8	Kein Platz für Angestellte bei Mechanic	152
4.3	Ergebnisse und Folgerungen	158
4.3.1	Erfolge und Mißerfolge	158
4.3.2	Tragfähigkeit neuer Ansätze in der Angestelltenarbeit	160
4.3.3	Voraussetzungen der betrieblichen Mitarbeit im VPA	164
	<i>Einfluß der Verwaltungsstelle</i>	164
	<i>"Kulturelle" Probleme im Betrieb: Gewerbliche Interessen- vertreter und Angestelltenarbeit</i>	167

4.3.4	Wie sind Angestellte zu gewinnen?	169
	<i>Akzeptanz des Betriebsrates</i>	170
	<i>Akzeptanz der IG Metall</i>	172
	<i>Einstellungen von Angestellten</i>	173
4.5	Zusammenfassung	174
5.	DAS VPA UND DIE ANGESTELLTEN	179
5.1	Erfahrungen mit dem VPA in vier Pilotbetrieben	181
5.1.1	Betrieb Compat	181
5.1.2	Betrieb Medicus	187
5.1.3	Betrieb Ferner	189
5.1.4	Betrieb Uscom	192
5.1.5	Das VPA aus Sicht der Angestellten	195
5.2	Dilemmata einer Angestelltenpolitik der IG Metall	199
5.2.1	Das Beteiligungs-Dilemma	200
5.2.2	Das Interessenvertretungs-Dilemma	203
5.3	Einige weitere Probleme der IG Metall mit Angestellten	206
6.	ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	213
6.1	Die Ergebnisse im Überblick	213
6.1.1	Das VPA auf der Ebene der Vorstandsverwaltung	216
6.1.2	Das VPA in den Verwaltungsstellen	218
6.1.3	Das VPA in den Betrieben	221
6.1.4	Das VPA aus der Sicht der Angestellten	223
6.2	Schlußfolgerungen	226
	LITERATUR	237

1. Einleitung: Eine Gewerkschaft stellt sich dem gesellschaftlichen Wandel

1.1 Gewerkschaftsmitgliedschaft als Problem

Die IG Metall ist eine klassische Arbeitergewerkschaft mit schwacher Verankerung bei den Angestellten. Um ihre Mitgliederbasis zu verbreitern, veröffentlichte die Gewerkschaft im Jahre 1989 das angestelltenpolitische Arbeitsprogramm "Solidarität 2000". Mit diesem Arbeitsprogramm reagierte die IG Metall auf Strukturveränderungen der Wirtschaft und der Gesellschaft, die fast alle Gewerkschaften der entwickelten Industrieländer zunehmend vor das Problem sinkender Mitgliederzahlen stellen. In der Bundesrepublik haben die Gewerkschaften ihren Mitgliederbestand noch vergleichsweise gut halten können. Aber hinter den insgesamt positiven Durchschnittszahlen verbergen sich erhebliche Probleme: 1987 waren rund 52 Prozent der Arbeiter, jedoch nur rund 18 Prozent der Angestellten in einer DGB-Gewerkschaft organisiert. Ungefähr zu diesem Zeitpunkt hatte der Anteil der Angestellten an der abhängigen Erwerbsbevölkerung den Anteil der Arbeiter erreicht, mittlerweile hat er ihn überflügelt. Mitgliedschafts- und Beschäftigtenstruktur klaffen also weit auseinander, und aufgrund des säkularen Wachstumstrends des Dienstleistungssektors und der Angestelltenberufe öffnet sich diese Schere weiter. Das Bild wird weiterhin getrübt durch die Tatsache, daß schon Mitte der achtziger Jahre jedes sechste Gewerkschaftsmitglied aus dem Berufsleben ausgeschieden und gleichzeitig der Organisationsgrad der jüngeren Arbeitnehmer in den vorangegangenen zehn Jahren von 23,2 Prozent auf 17,5 Prozent gefallen war (Bischoff/Detje 1989: 152).

Diese Negativentwicklungen gelten im Kern auch für den Organisationsbereich der IG Metall. Obwohl eine starke Organisation des Produktionssektors, wird auch sie von der zunehmenden Tertiärisierung der Wirtschaft beeinflusst. Ihr Image als Facharbeitergewerkschaft überdeckt die Tatsache, daß auch

in der Metall- und Elektroindustrie die Beschäftigung in Dienstleistungsbereichen, die typischerweise durch Angestellte ausgefüllt werden, wächst: In der Metallindustrie betrug 1987 das Verhältnis Arbeiter:Angestellte 2:1, mit wachsender Tendenz zugunsten der Angestellten. Zwischen 1978 und 1987 war die Zahl der Angestellten in dieser Branche um 100.000 gestiegen, während die Zahl der Arbeiter um 72.000 zurückging. Bei den Verantwortlichen der IG Metall besteht Einigkeit darüber, daß auf lange Sicht auch in der Metall- und Elektrowirtschaft die Zahl der Angestellten die der Arbeiter übersteigen wird (IGM 1989:7). In "strategisch wichtigen Branchen und Betrieben [der Metallwirtschaft stellen] die Angestellten heute schon die Mehrheit der Beschäftigten" (IGM 1989:15).

Das Wachstum der Angestelltenzahlen im organisatorischen Einzugsbereich der IG Metall wäre solange kein Problem, wie der Organisationsgrad der Angestellten mit dem Wachstum ihrer absoluten Zahlen Schritt hielte. Dies ist aber nicht der Fall: Ungefähr zwischen Mitte der siebziger und Mitte der achtziger Jahre stagnierte der Organisationsgrad der Angestellten (Bleicher 1987:3). 1987 waren 28 Prozent der technischen und 20 Prozent der kaufmännischen Angestellten der Metall- und Elektrowirtschaft in der IG Metall organisiert. Obwohl das Qualifikationsniveau der Angestellten deutlich steigt, kommen die organisierten Angestellten nach wie vor überwiegend aus den unteren und mittleren Qualifikationsgruppen. Das heißt: die Rekrutierung der Angestellten hält mit der Qualifikationsentwicklung nicht Schritt. Dabei liegt das Durchschnittsalter der Angestellten-Mitglieder über dem aller Angestellten in der Metallwirtschaft. Seit Jahren ist darüberhinaus ein alarmierender Rückgang der Mitgliederzahlen unter den jungen Angestellten festzustellen (alle Zahlen bei Bleicher 1987:10).

In der IG Metall wird die "strategische Lücke" zwischen Beschäftigten- und Mitgliedschaftsstruktur sehr selbstkritisch an einer historisch verfehlten Politik gegenüber den Angestellten festgemacht. Zu lange habe man Angestellte aus der Arbeitergewerkschaft über das Etikett der "Angestelltenmentalität" ausgegrenzt. Heute werden Angestellte als Arbeitnehmer mit etwas anderen Merkmalen und mit Interessen gesehen, die von den Gewerkschaften als durchaus legitim und gewerkschaftlich vertretbar bezeichnet werden. Dazu zählen das Interesse an beruflichem Aufstieg, an Wechsel in interessantere Positionen, an persönlicher Einkommensverbesserung, das individuelle Interesse an beruflicher

Weiterbildung und an Selbststeuerung in der täglichen Arbeit (IGM 1989: 10-11).

Generell wird das Problem der geringen Organisierung von Angestellten mit zunehmender Individualisierung in der Gesellschaft erklärt (Giegel 1991), wobei dieser Begriff selbst unklar ist. Er enthält zum einen ein Element des Selbstinteresses und des Selbstbezugs, bezeichnet aber auch die Fähigkeit, eigene Interessen stärker als bisher selbst und ohne Rückgriff auf Organisationen vertreten zu können. Diese Handlungskompetenz gründet sich vor allem auf ein ständig steigendes Niveau formaler Bildung, auf tertiäre Ausbildung und tertiäre Tätigkeiten sowie wachsende Handlungsspielräume in der Arbeit (Fröhlich 1992). Diese Handlungskompetenz wird in der Arbeitswelt begleitet von Effizienzdenken, von nüchternen Nutzenkalkülen, von einer "Gebrauchswertorientierung" und vom wachsenden Selbstbewußtsein von Arbeitnehmern generell, die nicht überredet, sondern überzeugt werden wollen. Sie wirkt sich auch aus in einer zunehmend bewußten Trennung von Lebenssphären (Arbeit/Freizeit), wodurch sich der Stellenwert von Arbeitsweltproblemen verringert (Kern/Schumann 1984; Kern 1988; Meier 1991). Ähnliche Orientierungen fanden sich schon immer bei den Angestellten, wie die historisch-soziologischen Studien von Kocka (1977, 1981), Speier (1977) und Spree (1981) zeigen.

Zur wachsenden Individualisierung gehört nicht nur die Fähigkeit zu eigener Interessenvertretung, sondern auch der Wunsch nach eigener Beteiligung in überschaubaren Handlungsfeldern. Am Arbeitsplatz bezeugt die teilweise hohe Akzeptanz unternehmerischer Beteiligungsformen wie Qualitätszirkel, Projektgruppen etc. diesen Wunsch nach Beteiligung und Mitbestimmung. Im gesellschaftlichen Bereich äußern sich diese Präferenzen durch Teilnahme an vielfältigen Aktionen und Bürgerinitiativen, von denen vor allem die Jüngeren und die besser Qualifizierten angesprochen werden. Typisch für diese Beteiligungsformen ist ein eher punktuell, zeitlich und sachlich begrenztes Engagement, dem eine Verpflichtung auf dauerhaft-stabile Lebensentwürfe und das Element lebenslanger Bindung eher fremd sind (Weßels 1991).

1.2 "Solidarität 2000" als programmatischer Lösungsversuch

Im Programm "Solidarität 2000" wurde versucht, den neuen gesellschaftlichen Entwicklungen und den Eigenheiten der Arbeitssituation von Angestellten Rechnung zu tragen. Als organisationsinternes Arbeitsprogramm stellt es neue Arbeitsschwerpunkte sowie Prinzipien und Vorgehensweisen der Angestelltenarbeit der IG Metall dar.

Ausgangspunkt der Initiative ist eine wohlwollende Beschreibung der Arbeitssituation von Angestellten als mögliche Erklärung bisheriger Gewerkschaftsabstinenz: Ihre Arbeitssituation ist relativ offen. Sie erlaubt einem großen Teil der Angestellten, durch Aufstieg oder durch Wechsel in interessantere Funktionen die eigenen Arbeitsbedingungen und die persönliche Einkommenssituation zu verbessern. Voraussetzung ist eine hohe Leistungsbereitschaft, die in "dem Vertrauen erbracht (wird), daß sie durch Gegenleistungen und Entgegenkommen der Unternehmensleitungen zu einem späteren Zeitpunkt honoriert wird" (IGM 1989:11). Die Leistungsbereitschaft und die hierarchiebedingten Abhängigkeiten fördern eine Identifikation mit Vorgesetzten, Management und Unternehmenszielen. Hierin wird der wichtigste Grund für den niedrigen Organisationsgrad vor allem kaufmännischer Angestellter gesehen.

Das Arbeitsprogramm signalisiert eine Neubewertung der Folgen neuer Technologien auf die Arbeitssituation. Entgegen den Erwartungen hat die Einführung neuer Informationstechnologien zu Beginn der achtziger Jahre nicht zu massenhafter Dequalifizierung und Nivellierung der Angestellten geführt. Mehrheitlich haben sie aus diesen Neuerungen eher Vorteile gezogen: Ihre durchschnittliche Qualifikation ist deutlich gestiegen; die beobachtbare Leistungsintensivierung wird oft als notwendige Folge der Ausweitung von Arbeitsaufgaben und Handlungsspielräumen hingenommen. EDV-Kontrolle der Arbeit gilt vielfach als Versachlichung und Abbau autoritärer Vorgesetztenbeziehungen; unternehmerische Beteiligungsangebote werden insgesamt positiv aufgenommen und nicht selten als Verbesserung des Betriebsklimas und der Arbeitsqualität bewertet.

Die generalisierende Beschreibung der Angestelltensituation wird dann differenziert nach Untergruppen mit unterschiedlichen Arbeitsbedingungen und

Interessen: *Weibliche Angestellte* arbeiten überwiegend in Bürohilfs- und Routinefunktionen; für sie trifft die positive Charakterisierung der Angestelltentätigkeiten weitgehend nicht zu. Am Beispiel der *jungen Angestellten* wird der neue, kritische und fragende Arbeitnehmertypus thematisiert, dessen Interesse sich auf inhaltliche interessante und verantwortliche Tätigkeiten, persönliche Handlungsspielräume sowie ein starkes außerberufliches Engagement richtet. Typisch für *technische Angestellte* ist ihre hohe Identifikation mit ihrer Tätigkeit und ein ausgeprägt fachliches Interesse an ihrer Arbeit. Die Tätigkeiten der *kaufmännischen Angestellten* ist in aller Regel produktionsfern und nahe an den Problemen des Managements. Von allen Angestellten gelten sie als am stärksten unternehmensloyal und leistungsbereit, mit der größten Distanz zu Gewerkschaften.

Trotz dieser überwiegend positiven Charakterisierung der Arbeitssituation von Angestellten generell sowie einzelner Angestelltengruppen, die nicht von vornherein auf ein besonderes Schutzbedürfnis durch eine Gewerkschaft hindeuten, sieht das Arbeitsprogramm "Solidarität 2000" mit einiger Berechtigung Ansatzpunkte für die Organisierbarkeit auch dieser Arbeitnehmergruppe. Zum einen wird verwiesen auf die Tatsache, daß die IG Metall mit 400.000 Angestelltenmitgliedern bereits der größte Zusammenschluß von Industrieangestellten in der Bundesrepublik ist. Weiterhin wird die nachweislich hohe Sympathie für die IG Metall hervorgehoben, die sich in den Betriebsratswahlen zeigt, bei denen 1987 rund 70 Prozent der Angestellten für Kandidaten der IG Metall votierten. Aufgabe der angestelltenpolitischen Initiative sollte es deshalb sein, "die 'stille Solidarität' schrittweise zur 'aktiven Solidarität' von Angestellten weiterzuentwickeln" (IGM 1989:16).

"Solidarität 2000" macht dieses Ziel zu einer Aufgabe der gesamten Organisation, von der Vorstandsverwaltungsebene über die Bezirksebene und die Verwaltungsstellenebene bis in die Betriebe. Auf allen Organisationsebenen und zwischen den Ebenen sollten Arbeitspläne und Informationsaustausch kooperativ zwischen Abteilungen und Ausschüssen erstellt und abgearbeitet werden. Für diese Angestelltenarbeit wurden fünf Globalthemen definiert: Arbeit und Demokratie, Qualifikation, Leistung, Technik sowie Gesellschaft. Diese Themen sollten mit neuen Methoden diskutiert und in der Praxis erprobt werden.

Der wohl wichtigste methodische Ansatz war die *Beteiligungsorientierung*. Dieses gegenwärtig sehr populäre Konzept ist inhaltlich schillernd. Es enthält

im Kern die Idee, den in der Organisation traditionellen Kommunikationsstil des allwissenden Funktionärs zu verlassen und Kommunikation als Interaktion und Diskussion zu verstehen, in denen Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten ohne inhaltliche Vorgaben geäußert und erörtert werden. Ziel ist das gegenseitige Lernen der Beteiligten in der Hoffnung, für die Organisation neue thematische Anregungen und neue Anspracheformen zu gewinnen und dadurch die emotionale Distanz der Angestellten zur Gewerkschaft zu verringern. Diese Art der Beteiligungsorientierung soll zum einen gewerkschaftliche Funktionsträger wie Betriebsräte und Vertrauensleute stärker als bisher ansprechen und aktivieren. Sie richtet sich aber auch an mandatslose IG-Metall-Mitglieder sowie nicht-organisierte Angestellte, die zur zeitweiligen Mitarbeit in der Organisation eingeladen werden. Über Arbeitskreise und Projektteams sollten also auch "Gelegenheitsstrukturen" geschaffen werden, die unorganisierten Angestellten die Möglichkeit des Kennenlernens der IG Metall und ihrer Vertreter eröffneten.

1.3 Das Verbundprojekt Angestellte (VPA)

"Solidarität 2000" war das Signal an die *gesamte* Organisation, sich den Angestellten aus Gründen der langfristigen Zukunftssicherung der Gewerkschaft stärker als bisher zuzuwenden. Obwohl das Arbeitsprogramm hinsichtlich der Problemanalyse, der beteiligten innerorganisatorischen Akteure sowie der zu ergreifenden neuen Maßnahmen relativ detailreich ist, bleibt es mit Blick auf seine Umsetzung und Anwendung sehr unverbindlich und vage. Es kann als ein Appell an die Organisation verstanden werden und hat in dieser Hinsicht *strategischen* Charakter. Die Tragfähigkeit dieser Strategie sollte durch das "Verbundprojekt Angestellte (VPA)" exemplarisch überprüft werden. Innerhalb des Strategiepapiers ist dieses VPA nur kurz skizziert und enthält die operative Kernaussage: "Unbeschadet der Verstärkung der gewerkschaftlichen Arbeit mit Angestellten in allen Verwaltungsstellen sind 18 Verwaltungsstellen mit besonders hohem Angestelltenanteil zu einem organisationsinternen Verbundprojekt 'Angestellte' zusammengefaßt" (IGM 1989:55).

In einem Zeitraum von fünf Jahren sollten in ausgewählten Industriestandorten exemplarische Gewerkschaftsaktivitäten zur Realisierung der in "Solidarität 2000" formulierten Ziele entwickelt und erprobt werden. Die ausgewählten 18 Verwaltungsstellen (in den alten Bundesländern) umfaßten seinerzeit rund 40 Prozent der Angestellten des Organisationsbereichs der IG Metall. Von diesen Verwaltungsstellen kam München, Erlangen, Paderborn und Frankfurt aufgrund ihrer überdurchschnittlich hohen Angestelltenpotentiale eine besondere Bedeutung zu, weil sich in diesen Industriestandorten die für die Zukunft der Metall- und Elektrobranche wichtigen Unternehmen der Bürotechnik und Datenverarbeitung stark konzentrieren und diese Unternehmen als Entwicklungszentren künftiger Beschäftigungs- und Industriestrukturen betrachtet wurden. Für diese vier Standorte wurden von der IG Metall vier Projektsekretäre eingestellt, die von der Vorstandsverwaltung in Frankfurt finanziert wurden und die die neue Angestelltenpolitik exemplarisch erproben sollten. Die Verwaltungsstelle Hamburg erhielt später zusätzlich einen "halben" Projektsekretär. Für die Koordination aller im Rahmen des VPA zu entwickelnden Initiativen wurden in der Abteilung Angestellte in der Frankfurter Vorstandsverwaltung eine Koordinatoren- und eine Sekretärinnenstelle zusätzlich eingerichtet.

Neben den vier Verwaltungsstellen mit eigenem Projektsekretär wurden zusätzlich weitere 14 Verwaltungsstellen für die VPA-Teilnahme ausgewählt: Amberg, Augsburg, Berlin, Bremen, Dortmund, Düsseldorf, Essen, Friedrichshafen, Hamburg, Hannover, Karlsruhe, Köln, Nürnberg, Stuttgart.¹ In den Verwaltungsstellen (VST) wurde das VPA durch Vertreter der Abteilung Angestellte vorgestellt und die VST-Teilnahme zum Teil formell in den jeweiligen Ortsverwaltungen beschlossen. Es wurden Pilotbetriebe ausgewählt und Absprachen über Arbeitsschritte getroffen. Dazu gehörten Präsentationen des Projekts vor Betriebsräten und Vertrauensleuten (so vorhanden) der Pilotbetriebe, die Vereinbarung von Bestandsaufnahmen gewerkschaftlicher Arbeit mit Angestellten sowie die Anregung von Arbeitsgruppen auf örtlicher und betrieblicher Ebene. Ziel war die Bildung betrieblicher Projektteams und Arbeitskreise, die sich idealerweise aus Betriebsratsmitgliedern, Vertrauensleuten, mandatslosen IGM-Mitgliedern und unorganisierten Angestellten zusammensetzen sollten. Es

1 Friedrichshafen und Bremen zogen sich sehr frühzeitig aus dem VPA zurück.

sollte versucht werden, diese Aktivitäten eng mit der Vertrauensleutearbeit und der Betriebsratsarbeit zu verbinden. Begleitende Seminarreihen sollten helfen, Erfahrungen zu verarbeiten, auftretende Schwierigkeiten in der betrieblichen Arbeit zu erkennen und nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

Über einen "Projektbrief" sollten die nicht am Projekt beteiligten Verwaltungsstellen von der Projektkoordination in Frankfurt ständig über Maßnahmen, Entwicklungen und Ergebnisse des Projekts informiert werden. Gleichermäßen sollten sie alle im Projekt entwickelten Materialien und Konzepte erhalten. Mit anderen Worten: Die Ergebnisse der angestelltenpolitischen Experimente in den beteiligten Verwaltungsstellen und Betrieben sollten an die restlichen Verwaltungsstellen, d.h. an die Gesamtorganisation auf der örtlichen Ebene weitergeleitet werden, um als beispielhafte Erfahrungen hier eine eigenständige Dynamik auszulösen. Für die Verbreitung der Projektergebnisse in der Organisationshierarchie wurden zusätzliche Vorkehrungen getroffen, die später an geeigneter Stelle beschrieben werden. Insgesamt kann das VPA als der operationale, praktische Teil der angestelltenpolitischen Initiative bezeichnet werden.

1.4 Forschungsfragen und Untersuchungsmethode

Die konzeptionelle Entwicklung des VPA sah eine sozialwissenschaftliche Begleitforschung des Projekts von Beginn an (ab Frühjahr 1989) vor. Aus Gründen, die noch zu klären sind (Kapitel 3.3), ist diese Begleitforschung jedoch nicht in Gang gekommen. Um einen Überblick über den Projektverlauf zu erhalten und um bisherige Erfolge und Schwächen abschätzen zu können, wurde das Institut nach dreijähriger Laufzeit um eine Analyse des VPA gebeten. Für diese Analyse wurden dem Institut viele der vorbereitenden und begleitenden Texte sowie vielfältige Statistiken von der Vorstandsverwaltung zur Verfügung gestellt.

Primärdaten waren in einer ersten Befragungswelle insgesamt 34 leitfadengestützte Interviews, die mit ehemaligen und gegenwärtigen Projektverantwortlichen auf der Vorstandsverwaltungsebene sowie mit Bevollmächtigten und Angestelltensekretären in den beteiligten Projektverwaltungsstellen durchgeführt wurden. Sie sollten vertiefenden Aufschluß geben über Inhalte und Planung der

angestelltenpolitischen Initiative, über die Vermittlung der neuen Angestelltenpolitik in die Verwaltungsstellen sowie über Reaktion und Aktivitäten in den Verwaltungsstellen, auch in Richtung auf die Pilotbetriebe.

In einer zweiten Befragungswelle wurden weitere 17 leitfadengestützte Interviews mit 22 IGM-Vertrauensleuten und Betriebsräten in acht ausgewählten Pilotbetrieben durchgeführt. Vier der Betriebe befanden sich in Verwaltungsstellen mit eigenem VPA-Projektsekretär. Ziel dieser Interviews war eine genauere Beschreibung der VPA-Aktivitäten und ihrer Wirkungen auf betrieblicher Ebene sowie die Identifizierung von Problemen des Zusammenspiels zwischen den örtlichen Verwaltungsstellen und den betrieblichen Interessenvertretern bei der Umsetzung einer neuen Angestelltenpolitik.

Schließlich richtete sich das Interesse auf die Erfahrung von Angestellten mit Maßnahmen und Aktivitäten, die dem VPA zuzurechnen sind. Hierzu wurden insgesamt 18 Angestellte aus vier Pilotbetrieben befragt, zu denen Einzelheiten der VPA-Implementation bereits aus den Interviews mit den Betriebsräten und Vertrauensleuten bekannt waren. Diese Kombination erlaubt die Spiegelung der konkreten Betriebspolitik durch ihre Initiatoren und durch die Zielgruppe.

Der Ablauf der Datenauswertung und -analyse folgt den genannten drei Befragungswellen, denn sie behandeln im Prinzip die drei wichtigsten Themenschwerpunkte: 1. Die Kapitel 2 und 3 (Planung und Organisation des Verbundprojekts Angestellte) thematisieren das VPA als ein innerorganisatorisches Problem der IG Metall. 2. Die Interviews mit den betrieblichen Interessenvertretern in den Pilotbetrieben behandeln das Problem der Umsetzung einer Organisationspolitik in die Praxis und die dabei auftretenden Probleme (Kapitel 4). 3. In Kapitel 5 kommt die Zielgruppe der Angestellten zu Wort: Wie haben sie die neue Politik erfahren und wie bewerten sie diese?

Jede Analyse braucht eine konzeptionelle Klammer, einen theoretischen Bezugsrahmen, der thematische Relevanzen klärt und es erlaubt, vereinzelte Informationen in einen weiteren Zusammenhang zu stellen und zu verknüpfen. Hier wäre prinzipiell ein *evaluationstheoretischer Ansatz* denkbar gewesen. Man hätte nach den Projektzielen, den Rahmenbedingungen, der Zielplanung und Durchführung, der Projektsteuerung sowie der objektiven und subjektiven Wirksamkeit fragen können. Aus zwei Gründen erschien uns dieser Ansatz allein als zu eng: Das angestelltenpolitische Arbeitsprogramm sowie das Ver-

bundprojekt Angestellte erschienen uns in seiner offiziellen und inoffiziellen Fassung zu wenig ausgearbeitet und unklar, um allein eine bilanzierende Evaluation vorzunehmen. Eine solche Momentaufnahme hätte überdies die Analyse mancher Probleme verhindert, die sich im *Prozeß* der Planung und Umsetzung des angestelltenpolitischen Arbeitsprogramms ergaben und das Funktionieren und die Wirksamkeit des VPA beeinflussen.

Aus diesem Grunde ergänzen wir die Analyse um einen *organisationstheoretischen Ansatz*, der die beiden oben genannten Probleme vermeidet und geeignet ist, bereits die Programmunklarheiten zum Untersuchungsgegenstand zu machen und sie als ein Prozeßergebnis darzustellen. Hieraus ergibt sich als *Ziel der Untersuchung eine Prozeßbeschreibung mit evaluativen Teilen*. Zu diesem Ansatz wurden wir ermutigt durch die Intentionen des angestelltenpolitischen Arbeitsprogramms selbst, denn die Initiative wurde auch als ein Experiment einer innerorganisatorischen Reform konzipiert. An einem Beispiel sollte mit der Definition des VPA als *Verbundprojekt* eine neue Organisationsform, eine Querschnittsorientierung versucht werden: Das VPA sollte auf allen Organisationsebenen etablierte Abteilungsgrenzen und Arbeitsteilungen überschreiten und verschiedene Zuständigkeitsbereiche und bisher nebeneinander arbeitende Funktionsträger *projektförmig*, das heißt für ein Thema auf Zeit, zusammenführen. Die Bezeichnung "Verbund-Projekt" faßt diese Ansprüche adäquat zusammen. Durch die Absicht, die Erfahrungen mit dieser neuen Arbeitsweise in die Organisation zurückzuspiegeln, wird der Ansatz einer experimentellen Organisationsreform mit Vorbildcharakter für die Gesamtorganisation deutlich. Es gibt weitere Indikatoren für diesen Anspruch und diese Intentionen. Sie werden in den folgenden konzeptionellen Überlegungen zum Organisationswandel in nicht-gewinnorientierten Organisationen herausgearbeitet.

2. Organisationswandel in Verbänden: Ein Bezugsrahmen zur Analyse der VPA-Planung und -Umsetzung

Die angestelltpolitische Initiative "Solidarität 2000" und das Verbundprojekt Angestellte als ihr experimenteller Teil können in ihren ursprünglichen, später jedoch revidierten Intentionen als Versuch betrachtet werden, in der IG Metall einen Organisationswandel anzustoßen. Dieser Versuch wurde beschlossen und eingeleitet, schon bevor geplanter Organisationswandel zu dem Modethema wurde, das es heute für Unternehmen, Parteien, Gewerkschaften und Verwaltungen ist. Aus der Lektüre von "Solidarität 2000" ist die Absicht einer Organisationsreform auf den ersten Blick allerdings nicht einsichtig. Hier sind die Hinweise eher indirekt, fast verschlüsselt. Auch die vorhandenen Unterlagen zum VPA als dem operativen Teil der angestelltpolitischen Initiative geben keine eindeutigen und klaren Hinweise auf die angestrebten Ziele und die Umsetzungsprozesse. Beide Unklarheitszonen - im strategischen sowie im operativen Bereich - erscheinen uns jedoch nicht zufällig, sondern als besondere Handlungsprobleme eines bestimmten Typs von Organisationen, die in der Literatur als nicht-gewinnorientierte, als Nonprofit-Organisationen (NPO) behandelt werden.

Wenn wir im folgenden mit Blick auf die angestelltpolitische Initiative "Solidarität 2000" und das Verbundprojekt Angestellte der IG Metall einige analytische Kategorien und Probleme darstellen sowie auf Forschungsergebnisse über geplanten Organisationswandel zurückgreifen wollen, ergibt sich allerdings ein Problem: Das meiste, was wir über Organisationswandel, -reform oder -entwicklung theoretisch oder empirisch kennen, wurde mit Blick auf Wirtschaftsunternehmen entwickelt und erforscht und stellt sich heute unter modischen Begriffen wie *lean production*, *lean management*, *lean administration*, *total quality management*, Organisationsentwicklung und ähnliches dar. In diesen Ansätzen ist nicht alles neu, manches hat sogar eine lange Tradition, das heute nur wiederentdeckt und neu etikettiert wird - Grund genug für die Erwar-

tung, umfangreiches Wissen über Konzepte und Instrumente des Organisationswandels zu besitzen. Es liegt dann auch nahe, vorhandene Erkenntnisse auf Gewerkschaften zu übertragen, um von hieraus Anregungen und Beurteilungskriterien für gewerkschaftlichen Organisationswandel und erfolgreiche Programmimplementationen zu gewinnen.

Eine solche Übertragung ist jedoch nur begrenzt möglich: Erwerbsorientierte Unternehmen, die den Hauptteil unserer Kenntnisse liefern, und Gewerkschaften weisen sehr verschiedene Strukturmerkmale auf, die die Vergleichsmöglichkeiten stark beschneiden. Gewerkschaften und andere Institutionen wie Wirtschaftsverbände, Parteien, Sozialwerke oder Kirchen zählen zu den Non-profit-Organisationen (NPO), die - als ein konsequenzenreiches Merkmal - eben nicht gewinnorientiert und darüberhinaus durch andere Strukturen und interne Prozesse gekennzeichnet sind als Wirtschaftsunternehmen. Als Merkmale von NPO sind beispielsweise zu nennen: Mitgliedschaft als wichtigstes Steuerungsmittel und Effizienzkriterium, demokratische Entscheidungsprozesse, föderalistischer Aufbau des Verbandes und relativ große Autonomie der Mitglieder bzw. der lokalen Organisationseinheiten, das Zusammenwirken von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, tendenziell unklare Programme sowie häufige Unklarheit über den Begriff Organisationswandel selbst.

Diese Aufzählung mag eindeutiges Wissen über NPO suggerieren. Dies ist aber keineswegs der Fall. Während in den USA die Forschung zu NPO eine etwas längere Tradition hat, ist die intensive Beschäftigung mit diesem Organisationstyp im deutschsprachigen Raum neueren Datums¹, und erst Mitte der achtziger Jahre erschienen größere Publikationen (Burla 1989: 68-69). Weiterhin ist noch völlig ungeklärt, ob man von *den* NPO überhaupt sprechen kann und ob sich unterhalb der Minimaldefinition als "Betriebe, die keine Gewinnziele verfolgen" (75) die Organisationen in ihren Strukturmerkmalen wirklich gleichen. Burla bezweifelt dies und verweist auf mindestens drei zu unterscheidende Typen von NPO, die er an den Kategorien "mitgliederorientiert", "drittorientiert" und "öffentlich orientiert" festmacht (76-84). Interessanterweise haben wir bei unseren Recherchen über Organisationswandel in NPO - mit

1 Eine Ausnahme bildet in Europa die Diskussion des Demokratieproblems in Verbänden sowie der Funktion von Verbänden im modernen Staat, die auf eine längere Tradition zurückblicken kann. Vgl. z. B. Dettling 1976, Teubner 1976, Göhner 1981.

einer Ausnahme - keine Forschungen und Veröffentlichungen über Parteien und Gewerkschaften gefunden - vielleicht ein Indikator dafür, daß sich hier zusätzliche, besondere Probleme auftun. Deshalb hat die folgende Diskussion einiger NPO-Merkmale und ihrer Konsequenzen einen vorläufigen Charakter und ist wahrscheinlich sehr unvollständig. Sie dient hier zum einen der Verdeutlichung des Reformcharakters der angestelltenpolitischen Initiative der IG Metall, der ohne diese Überlegungen nicht ohne weiteres erkennbar wäre, und soll darüberhinaus einen Bezugsrahmen liefern, in dem die Planung und Durchführung der angestelltenpolitischen Initiative und des VPA auf den verschiedenen Organisationsebenen analysiert werden kann.

2.1 Mitgliedschaft als wichtigste Kennziffer

Obwohl Organisationswandel auch für gewinnorientierte Unternehmen ein sehr kompliziertes Problem darstellt, haben sie gegenüber den NPO einen entscheidenden Vorteil: Sie haben im Markt ein externes Steuerungsinstrument. Aus den Zwängen des Marktes ergeben sich für Unternehmen Kennziffern, die um die Begriffe Gewinn, Effizienz, Effektivität und Rentabilität kreisen und die für die Unternehmenspolitik relativ klare Wegweiser und Entscheidungskriterien auch für die Notwendigkeit von Veränderungen in Unternehmen liefern. Eine negative Gewinnentwicklung ist in der Regel der Anlaß für geplanten Organisationswandel, und Gewinn, Effizienz und Effektivität dienen gleichzeitig als Indikatoren für Erfolg oder Mißerfolg der eingeleiteten Veränderungen.

Nonprofit-Organisationen, Verbände und Gewerkschaften verfügen hingegen über keinen ähnlich griffigen Indikator für Gesamteffizienz. Sie produzieren kollektive, nicht marktfähige Güter, die idealerweise nur ihren Mitgliedern zugute kommen, häufig aber auch noch den Charakter "öffentlicher Güter" besitzen, von deren Nutzung niemand ausgeschlossen werden kann (Olson 1985). Wie erfolgreich sie in der Produktion solcher Güter sind, ist nicht meßbar und kann demnach auch nicht als Indikator oder Warnsignal für Veränderungsnotwendigkeiten dienen. NPO haben andere Kennziffern, andere Erfolgsgrößen: Die *wichtigste ist die Mitgliederzahl*, ihr wichtigstes "Kapital", vergleichbar den Kennziffern Gewinn, Effizienz, Rentabilität etc. in gewinn-

orientierten Unternehmen. Obwohl im Alltagshandeln und auch über längere Zeiträume Mitglieder und die Entwicklung ihrer Zahlen häufig keinen besonderen Stellenwert haben, gehört die Unterschreitung eines "gewissen Maßes an Verträglichkeit" in der Mitgliederentwicklung (Kirsch/Esser/Gabele 1978: 6) zu den kritischen Situationen, die organisationssichernde und -verändernde Aktivitäten der Verbandsführung in die Wege leiten. Dies gilt auch für Gewerkschaften: "Je größer ihre (bereits eingetretene oder bevorstehende) Organisationskrise, desto eher ist eine Gewerkschaft bereit, ihr Verhältnis zu ihrer Umwelt bzw. ihre interne Organisationsstruktur einer Revision zu unterziehen. Ausschlaggebend dafür, als wie bedrohlich eine Krise empfunden wird, scheint weniger die relative Stärke der Gewerkschaft gegenüber dem Arbeitgeber als vielmehr die Entwicklung der absoluten Mitgliederzahlen zu sein" (Streeck 1981: 262).

Wie wir bereits einleitend zeigten, folgt die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall genau diesen Überlegungen. Die Mitgliederbestandsaufnahmen und Projektionen der Mitgliederzahlen der Vorstandsverwaltung, die der angestelltenpolitischen Initiative vorausgingen, zeigte trotz der Stärke der IG Metall in den achtziger Jahren für die Zukunft eine "strategische Lücke" zwischen der schrumpfenden traditionellen Rekrutierungsbasis von Mitgliedern bei den gewerblichen Arbeitnehmern und dem wachsenden Anteil von Beschäftigten im Dienstleistungsbereich oder genauer: im Angestelltenstatus, die bisher nicht zur Klientel der IG Metall zählten. Für die Vorstandsverwaltung war das "gewisse Maß an Verträglichkeit" offenbar Mitte der achtziger Jahren unterschritten und veranlaßte sie zum Handeln.

2.2 Satzungen und Beschlüsse als Handlungsrahmen der Verbandsspitze

"Mitglieder sind die Träger [der NPO] und bestimmen in grundsätzlich demokratischen Entscheidungsprozessen über Grundfragen ihrer Organisation" (Schwarz 1992: 23). Diese Aussage mag angesichts der Realitäten des Funktionierens großer Verbände und Gewerkschaften sehr idealistisch und wirklichkeitsfremd klingen: Seit Robert Michels (1911) sind wir für die Demokratie-

defizite solcher Organisationen sensibilisiert und wissen um den Oligarchiecharakter von Entscheidungsstrukturen. Idealerweise erfolgt die Willensbildung von unten nach oben, von den Mitgliedern über verschiedene Delegierten-Ebenen zur Zentrale. In der Praxis übt die Zentrale jedoch häufig einen bestimmenden Einfluß aus: "Beschlüsse, so heißt es ..., stünden schon lange fest, wenn sie auf Delegiertenversammlungen oder Gewerkschaftstagen abgestimmt würden" (Gesterkamp 1982: 42). Selbst wenn dem häufig oder meist so ist, ändern solche Fakten im Prinzip nichts am repräsentativen Demokratieprinzip: Entscheidungen und Beschlüsse durchlaufen verschiedene, satzungsmäßig vorgegebene Routinen, Prüfinstanzen und Abstimmungen und erhalten dadurch letztlich ihre demokratische Legitimität. Es sind diese in Verbänden zum Teil sehr detaillierten *satzungsmäßigen Vorgaben und Richtlinien*, die die Reichweite von Vorab-Beschlüssen durch die Zentrale von vornherein beschränken, um sie im demokratischen Verfahren noch konsensfähig zu halten. Es sind diese Satzungenzwänge, die die immer wieder zitierten weitreichenden Entscheidungsmöglichkeiten eines Verbands- und Gewerkschaftsmanagers stärker einschränken als die Handlungsspielräume von Managern in Wirtschaftsunternehmen. Unter solchen Bedingungen ist eine Organisationsänderung sehr schwierig, da sie fast zwangsläufig eine Satzungsänderung notwendig macht (Schwarz 1992: 304).

In diesem Sinne sind Verbandsführer und leitende Funktionäre, obwohl sehr einflußreich und mächtig, nur "Top-Manager mit eingeschränkter Kompetenz" (29). Ihr wichtigstes strategisches Einflußgebiet ist die Vorbereitung und Steuerung von Beschlüssen innerhalb des satzungsmäßig definierten demokratischen Prozesses. Mit dem satzungsmäßigen Beschluß erreichen Verbandsfunktionäre dann die Legitimation, diesen Beschluß in ihrer Organisation umzusetzen. Der für den außenstehenden Betrachter manchmal verwirrende Verweis auf eine gute oder schlechte Beschlußlage der Organisation findet hier seine Erklärung: Die *Beschlußlage* stellt eine wichtige Grundlage für gute oder fehlende Handlungsmöglichkeiten von Verbands- und Gewerkschaftsfunktionären dar. Verbandsfunktionäre, die einen Organisationswandel anstreben, geraten hier aber in ein Dilemma: Wenn es zutrifft, daß Organisationswandel fast zwangsläufig eine Satzungsänderung notwendig macht, lassen sich solche Beschlüsse nicht ohne weiteres innerhalb der bestehenden Satzungen und Richtlinien herbeiführen. Eine Satzungsänderung wiederum ist eines der schwierigsten Probleme in

NPO, denn dadurch werden die Grundlagen des Verbandes, bis hin zu seiner Programmatik und seinen Zielen, berührt. Innerverbandliche "politische" Konflikte sind bei einer auf Satzungsänderung zielenden Grundsatzdiskussion vorprogrammiert.

Im Normalfall wird eine Verbandsführung solche Konflikte scheuen. Um trotzdem handlungsfähig zu bleiben und neue Richtungen einschlagen zu können, müssen die entsprechenden Beschlüsse unterhalb der "verfassungsändernden" Ebene formuliert und angesiedelt werden. Eine solche Politik erfordert sorgfältige Wortwahl und verbale Einbettung in bestehende Terminologie und Programmatik. Auch die angestelltenpolitische Initiative "Solidarität 2000" kann als ein solcher verbaler Balanceakt interpretiert werden: als *Initiative*, auch als *Arbeitsprogramm*, jedoch nicht als ein angestelltenpolitisches *Programm*, was auf fundamentale Änderungen hätte hindeuten können.²

Die Interpretation, wonach die Absicht einer Organisationsveränderung tendenziell unter dem Zwang steht, durch die Verbandsführung verbal abgeschwächt und "versteckt" werden zu müssen, verweist auf ein weiteres Merkmal von NPO und vor allem politischer Verbände: die oft mangelnde Klarheit von Beschlüssen und zu implementierender Programme. Eine solche Zielunklarheit ist keine Folge von Willkür oder Nachlässigkeit, sondern ein Strukturmerkmal von Programmen dieser Art von Organisationen. Gewerkschaften sind politische Verbände, die unterschiedliche inhaltliche Strömungen austarieren und in grundsätzlich demokratischen Prozessen auf verschiedenen Delegationsebenen zu konsensfähigen Lösungen gelangen müssen: "Die Interessenheterogenität unter den am Verband beteiligten Mitgliedern und Mitgliedergruppen³ bewirkt im politischen Willensbildungsprozeß den Zwang zum Interessenausgleich. Dieser tendiert zu einer Lösung auf den 'kleinsten gemeinsamen Nenner'" (Schwarz 1992: 330). Als Ergebnis von Aushandlungsprozessen sind deshalb politische Handlungsprogramme häufig "violdimensional, vage, ambivalent, in sich durchaus widersprüchlich und im Zeitablauf ver-

2 Auch die Forschergruppe wurde von den verantwortlichen Funktionären immer wieder darauf hingewiesen, daß es sich hier um eine Initiative, nicht um ein Programm handele.

3 Hier müßte es für den Fall der Gewerkschaften korrekter heißen: unter den verschiedenen Hauptamtlichen-Gruppen und Organisationseinheiten.

änderlich".⁴ Mit solchen Programmentwicklungen kann das Verbandsmanagement und eine Gewerkschaftsführung wohl noch relativ gut umgehen, denn die Vagheit und Ambivalenz ist auch zu ihren Gunsten auslegbar. Für den operativen Teil der Programmumsetzung hingegen, für den in der Organisation dann geworben werden muß, können solche Zielunklarheiten zu erheblichen Problemen führen. Wie später zu zeigen sein wird, ist auch die VPA-Implementation hiervon betroffen.

2.3 Organisationswandel als veränderte Programmatik und als Entbürokratisierung

Bisher war der Verweis auf "Solidarität 2000" und das VPA als Ansätze für Organisationswandel mehr Behauptung als Tatsache. Wie bereits erwähnt, geben die gedruckten Unterlagen hierfür kaum konkrete Hinweise. Ein Teil dieser Unklarheit läßt sich auf die Schwierigkeiten und Zwänge zurückführen, vor denen Verbandsführungen und Gewerkschaftsleitungen bei Organisationsänderungen stehen und die oben beschrieben wurden. Hinzu kommt aber weiterhin, daß der Begriff des Organisationswandels oder der Organisationsveränderung in NPO selbst unklar und zweideutig ist. Dilcher diskutiert das Begriffsproblem mit Bezug auf die Politik der "Organisationsentwicklung" in politischen Verbänden: "Die einen verwenden den Begriff synonym zum Begriff Organisationsreform und meinen damit in erster Linie die allgemeinen politischen Zielsetzungen der Organisation. Wieder andere beziehen sich auf den 'Apparat', dessen Schwerfälligkeit es zu überwinden gilt." (1993: 29) Wir wollen zeigen, daß die IG Metall mit der angestelltenpolitischen Initiative beide Ziele implizit verfolgte, wobei "Solidarität 2000" den eher strategisch-programmatischen und das VPA den praktischen Teil des Organisationswandels berührt, die exemplarische Veränderung eingefahrener und zum Teil ineffizienter Arbeitsabläufe.

Als die IG Metall die Angestellten zu einer Zielgruppe der Gewerkschaft deklarierte, um die sich die Organisation verstärkt kümmern sollte, unternahm

4 Hellstern/Wollmann 1976, zit. bei Lange 1983.

sie einen bedeutsamen Schritt in Richtung einer eher *inhaltlichen Veränderung*, fast einen Traditionsbruch. Denn die implizite Programmatik, das Selbstverständnis, die *Kultur* dieser Gewerkschaft, entwickelte sich aus der Arbeiterbewegung und gründete sich bisher immer auf Industriearbeiter, auf gewerbliche Arbeitnehmer. Auch wenn dies in der Geschichtsschreibung der Organisation nicht immer deutlich wird, erfolgte die Konzentration der Gewerkschaft auf die Arbeiterschaft bis zu den "Bleicher-Thesen" aus dem Jahre 1987 zum Teil unter mehr oder minder bewußter und gewollter Abgrenzung zu den Angestellten. Wie sehr diese Angestellten, diese neue potentielle Gruppe von Mitgliedern, und ihre Kultur, die "Angestelltenkultur", der Organisation noch fremd sind, belegt die vorsichtige und um Verständnis werbende Beschreibung der Angestellten und ihrer Interessen im Programm "Solidarität 2000". In ihrer Diktion ist die Broschüre sehr binnenzentriert und liest sich als ein Versuch, der von Arbeitern geprägten Organisation und ihren Funktionären innerhalb ihrer vertrauten Denkweisen und Erfahrungen eine für sie bisher fremde und manchmal auch abgelehnte Welt näherzubringen. "Solidarität 2000" dient weniger der Ansprache von Angestellten als dem Werben um eine Erweiterung und Veränderung der Organisation *bei ihren Funktionsträgern*, und zwar unterhalb der Ebene offener Programmänderungen und des Infragestellens organisationskultureller Selbstverständlichkeiten und Traditionen.

Mit der Thematisierung von Traditionen wird der Blick auf Gewerkschaften anschlussfähig an Probleme von Wirtschaftsunternehmen. *Corporate Identity* und *Company Culture* waren das beherrschende Thema der Managementliteratur der achtziger Jahre, als sich die Wirtschaft auf die Suche nach Erklärungen für die japanischen Wirtschaftserfolge machte.⁵ Dabei entdeckte sie als Produktivitätsfaktor unter anderem die interne Verfassung von Organisationen sowie ihr äußeres Erscheinungsbild, "die Gesamtheit von Normen, Werthaltungen und Denkvorstellungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und damit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen" (Schwarz 1992: 318). Die Literatur predigte die Notwendigkeit des Abschieds von überholten innerbetrieblichen Traditionen, Hierarchien und Arbeitsteilungen und plädierte

5 Stellvertretend seien die internationalen Bestseller von Deal und Kennedy (1987, zuerst 1982) sowie Peters und Waterman (1984, zuerst 1982) genannt. Vgl. auch Neuberger/Kompa 1993).

für neues Vertrauen in die Kreativität von Mitarbeitern, für Kommunikations-offenheit und Flexibilität der Organisation, für neue Wege des Umgangs miteinander - für neue Werte. Organisationen sollten ein Ziel, eine "Mission", ein "Leitbild" entwickeln, mit dem sich ihre Mitarbeiter identifizieren und das den Organisationen nach außen ein unverwechselbares modernes Image und Attraktivität geben sollte.

Betrachten wir im Augenblick nur den Aspekt der Außenwirkung solcher Programme, dann erweisen sie sich auch für Verbände und Gewerkschaften, die auf Mitglieder angewiesen sind, als attraktiv. Allerdings: Die Realisierung solcher Ziele ist schon für Wirtschaftsunternehmen schwer genug. Noch größere Probleme sind bei politischen Verbänden und Gewerkschaften zu erwarten. Gerade "Traditionsverbände wie die IG Metall" (Gesterkamp 1992: 43) werden sich mit solchen Anmutungen schwertun. Ihre rund hundertjährige Programmatik und erfolgreiche politische Praxis beinhaltete immer mehr als die nüchterne Verfolgung von Arbeiterinteressen. Sie forderte (und erhielt früher) das politische Engagement ihrer Mitglieder an überindividuellen Zielen. Im Verlauf ihrer langen und erfolgreichen Geschichte entwickelte sie - wie andere Gewerkschaften und jedwede Organisation auch - "eine stabile Sammlung von Werten, Symbolen, Helden, Ritualen und Geschichten, die unter der Oberfläche wirken und mächtigen Einfluß ... ausüben" (Deal/Kennedy 1983: 502). Diese Merkmale reichen in den Alltag der Organisation hinein, sie bestimmen ihr internes Klima und ihre Außenwirkung. In einem alten Traditionsverband wie der IG Metall kann das dann beispielsweise heißen: ritualisierte Verhaltens- und Geschäftsabläufe, ein bestimmter, ehemals bewährter Funktionärsstil, das "Bild des 'Allround-Funktionärs', der für alles eine Antwort hat ... Expertentum qua Amt" (Tiemann 1992: 46), ein durch die Tradition bestimmter Stil ihrer Gebäude und Einrichtungen sowie des Inhalts und der Aufmachung ihrer Veröffentlichungen. In diesem Sinne muß die Öffnung der Organisation für eine neue Arbeitnehmergruppe, die den Traditionen der Arbeiterbewegung nicht verhaftet ist und ihren Symbolen, Werten und Alltagsäußerlichkeiten fern steht, von den Traditionalisten der Organisation als eine Herausforderung, als eine Bedrohung ihres Selbstverständnisses gewertet werden. In diesem Sinne kann die angestelltenpolitische "Initiative" der IG Metall durchaus als Versuch gesehen werden, die Kultur der Organisation zu verändern. Und in diesem Sinne hat eine solche Politik fast programmatische Qualität.

Wie bereits angedeutet, kann Organisationswandel auch anders interpretiert werden: mit der Zielrichtung, die "Schwerfälligkeit des Apparats" zu überwinden. Auch dieses Ziel stand bei der Formulierung der angestrebten politischen Initiative Pate und ist in seinem operativen Teil, dem VPA, enthalten. Es ergibt sich aus der Formulierung als *Verbund*-Projekt: In Form einer Querschnittsorientierung sollten etablierte Abteilungsgrenzen auf allen Organisationsebenen überschritten und verschiedene Zuständigkeitsbereiche und bisher nebeneinander arbeitende Funktionsträger zur Lösung einer Aufgabe zusammengeführt werden. Abgesehen von der erhofften Lösung des Ressourcenproblems des VPA, das finanziell und personell schlecht ausgestattet war und durch Zusammenarbeit aus anderen Abteilungen Entlastung erwartete, ging es auch um den Versuch neuer, effektiverer Arbeitsformen. Denn diese etablierten Abteilungsgrenzen, die fixierten Zuständigkeiten und das Nebeneinander-her-Arbeiten machen die "Schwerfälligkeit des Apparats" aus. Sie ist kein Merkmal allein von Gewerkschaften und anderen Verbänden, sondern gilt für Wirtschaftsbetriebe gleichermaßen. Es läßt sich als das *Bürokratie-Problem* kennzeichnen, dem alle Organisationen ab einer bestimmten Größe und Lebensdauer zu erliegen scheinen: "Kästchendenken zog ein, wo vorher Corpsgeist herrschte; Kompetenz wurde im Sinne von Zuständigkeit interpretiert und nicht mehr von Fähigkeit; Statusfragen drohten Sachfragen in den Hintergrund zu drängen" - so wird das Entstehen von Bürokratie in Unternehmen charakterisiert (Dietz 1986: 81).

Auf die bürokratischen Züge von Gewerkschaftsorganisationen wurde schon frühzeitig hingewiesen (Lipset/Trow/Coleman 1956, Lipset 1960). Schwarz erweitert das Bürokratie-Problem auf alle NPO und verweist gleichzeitig auf die innovationshemmenden Folgen einer bürokratischen Kultur: "Verbände wie andere NPO leben tendenziell mit einer Kultur, die als Bürokratie bezeichnet wird. Deren Merkmale sind - wegen des mangelnden Markt- und Konkurrenzdrucks - Trägheit, Ineffizienz, ungenügende Zukunfts- und Management-Orientierung. Ihr Zweck ist das Verwalten und innenzentrierte Aufgabenerfüllen ... Je mehr eine NPO durch Merkmale einer bürokratischen Kultur gekennzeichnet ist, desto größer ist ihr Widerstand gegen Neuerungen und weniger gelingt es ihr, Effizienzrückstände (im Vergleich zu Erwerbswirtschaften) aufzuholen." (1992: 320) In diesem Punkt sind politische Verbände und Gewerkschaften durchaus mit öffentlichen Verwaltungen zu vergleichen. Deren "hauptsächliche

Orientierung und Ausrichtung am Prinzip der Ordnungsgemäßheit und Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns" (Hill 1993: 33) kann hier ersetzt werden durch die Orientierung an Satzungen und Richtlinien, die einzuhalten sind. Tendenziell wird auch hier nach Vorschrift gearbeitet, um nichts falsch zu machen, "egal ob die Vorschriften nun im einzelnen Fall sinnvoll waren oder nicht" (Brodtrick 1993: 202). Eingefahrene Abläufe werden fast ritualisiert eingehalten, Gremien werden automatisch bedient und ausgesessen. Es kommt dann zur Fehlsteuerung von Zeit- und Arbeitsressourcen, wie sie Klages (1993: 51) für Verwaltungen als typisch beschreibt: In regelmäßigen Besprechungen werden eher "die in diesem Zusammenhang wichtigen Fragen - schon aus Gründen des Termindrucks - unter den Teppich gekehrt." Mit Blick auf die vielfältigen Gremien und Ausschüsse in Gewerkschaften und angesichts der Tatsache von Mehrfach-Mitgliedschaften von Funktionären in diesen Gremien ist auch in Gewerkschaften mit erheblichem Leerlauf, verbunden mit Arbeitsüberlastung, zu rechnen.

Ob diese Charakterisierungen nahtlos auf Gewerkschaften zu übertragen sind, mag bezweifelt werden. Bürokratische Züge tragen diese Organisationen zweifellos, und es gibt auch viel routinisiertes Verwalten. Immerhin besteht in einer politischen Organisation aber auch die Tendenz, "daß Verantwortlichkeit für die eigene Arbeit immer im Zusammenhang mit der *Verantwortung für das Ganze* gesehen wird" (Dilcher 1993: 32). Damit ist gemeint, daß Beschäftigte in politischen Verbänden sich in der Regel nicht nur in ihrem direkten Arbeitsumfeld engagieren, sondern bei ihrer Arbeit gleichzeitig auch immer *die politischen Ziele* ihrer Organisation vor Augen haben und mitbedenken sollen. Vielfach ist dieses politische Engagement durchaus vorhanden, und es sollte tendenziell entbürokratisierend wirken. Eine Politisierung der Berufsrolle kann für das Funktionieren der Organisation jedoch zu anderen Blockaden führen: Je nach Definition des "Ganzen", für das man sich verantwortlich fühlt, können sich innerhalb der Organisation neue Barrieren ergeben, die sich als Fraktionen, informelle Gruppierungen, politische "Seilschaften", einzuhaltende Sprachregelungen und Tabus darstellen und damit in einer anderen Form innerorganisatorischer Immobilisierung resultieren. "Ich sag' doch hier nicht ungeschützt meine Meinung" - so charakterisiert Dilcher (1993: 29) diese Blockaden in politischen Verbänden, wenn Funktionäre außerhalb bisher bekannter Regularien eines "beschlußfähigen Gremiums" agieren und wenn vorher nichts

"abgesprochen" und die "vertrauten Bündnispartner weit und breit nicht in Sicht" sind.

Die Konzipierung des VPA als Verbund-Projekt und sein Anspruch einer Querschnittsorientierung hatte *diese* innergewerkschaftliche Immobilitätsmöglichkeit sicherlich nicht im Auge. Hier ging es um die Überwindung des "Kästchendenkens" im Rahmen klassischer bürokratischer Strukturen und die Gewinnung von Ressourcen für Angestelltenarbeit. Gleichwohl sollten wir bei der Analyse des VPA die zusätzliche Möglichkeit strukturell gegebener innerorganisatorischer Kommunikations- und Wandlungsbarrieren in politischen Verbänden mitbedenken.

2.4 Regionale Organisationseinheiten und Ehrenamtliche als wichtige Akteure

Nach erfolgreicher Beschlußfassung, die eine Politik des Organisationswandels - sei es in programmatischer Absicht oder als Entbürokratisierung - erlaubt, stehen Verbandsmanager vor dem Problem, relativ unabhängige Akteursgruppen in diese Politik einzubeziehen und zur Teilnahme zu überreden. Dazu werden in der theoretischen Literatur über NPO häufig auch die Mitglieder gezählt. In den Gewerkschaften scheinen Mitglieder in diesem Zusammenhang aber keine direkt relevante Rolle zu spielen: "Auffällig ist ..., daß *unmittelbare* (im Original kursiv) Klientelwünsche von der Organisation eher als lästig zur Kenntnis genommen werden, meist kontraproduktiv bewertet und dadurch neutralisiert werden. So wird ihnen zwangsläufig wenig Achtung beigemessen ..." (Eich/Westermann 1993: 11). Die Einstellung der einfachen Mitglieder ist in der Regel ähnlich distanziert: Mitgliedschaft in Gewerkschaften ist freiwillig. Status und Rolle der Mitglieder sind gering formalisiert; sie haben wenige vertragsähnliche Verpflichtungen, deren Nichtbeachtung sie den Mitgliedsstatus kosten könnte.⁶ In der historischen Entwicklung hat sich ihre Rolle

6 Bergmann/Jacobi/Müller-Jentsch (1975: 272) charakterisieren die "vorherrschende Einstellung (der Mitglieder) ... als generalisierte passive Folgebereitschaft", wodurch die Gewerkschaftsorganisation in ihrer Politik gegenüber den Mitgliedern relativ große Handlungsspielräume erhält.

vom ehemals normativ integrierten und engagierten Mitglied heute eher zu einer Art Kunden-Rolle gewandelt (Streeck 1981: 37). Faktisch stehen Gewerkschaftsmitglieder heute in relativer Distanz zur Organisation und betrachten sie überwiegend aus der Kundenperspektive: Welche Angebote macht die Organisation? Welche Vorteile und Leistungen bietet sie an? Wie verhält sie sich ihm Rahmen ihrer eigenen Programmatik? Hält sie Versprechen ein oder nicht? Aus dieser Perspektive erscheint die Organisation, in der man Mitglied ist, eher als etwas Äußeres, etwas relativ Fernes.

Trifft diese Interpretation zu, dann ist die Rolle der einfachen Mitglieder im geplanten Organisationswandel aus Sicht des Gewerkschaftsmanagements weniger bedeutsam. Problematische Akteure einer Politik, um die sich das "Top-Management" kümmern muß, befinden sich hingegen innerhalb der Organisation. Mit Blick speziell auf das Verbundprojekt Angestellte sind hier die Verwaltungsstellen und die Ehrenamtlichen zu nennen.

Verbände sind mehrstufige, föderalistische Systeme. Sie setzen sich aus lokal-regionalen "Basisgruppen" zusammen, die auf einer höheren regionalen Ebene zusammengefaßt sind und letztlich ihre Zentralinstanz auf Staats- oder Bundesebene haben. Typisch für diesen regional-föderalistischen Aufbau ist die große *Autonomie der lokalen Organisationseinheiten*. Sie macht die Durchsetzung von Verbandspolitik für das "Top-Management" zu einer besonders schwierigen Aufgabe, denn hier müssen Kompetenzabgrenzungen beachtet und Autonomiesphären respektiert werden (Schwarz 1992: 23).

Die IG Metall entspricht genau diesem föderalistischen Modell und hat gleichermaßen die in der theoretischen Literatur beschriebene Autonomie-Problematik. Die *Verwaltungsstellen* (VST) bilden die kleinsten örtlich-regionalen Einheiten (mit den Bezirken als Zwischeninstanz zur Vorstandsverwaltung), und sie verfügen sowohl nach der Satzung als auch faktisch über relativ große Autonomie. Diese Autonomie ergibt sich aus der Tatsache der Selbstfinanzierung ihres Personals und Geschäftsbetriebes über Mitgliederbeiträge, von denen sie laut Satzung einen nach Mitgliedern gestaffelten Anteil frei verwenden können.⁷ Eine Analogie zu Wirtschaftsunternehmen bietet sich hier an: In weiter Begriffsdehnung kann man die Verwaltungsstellen als die "Profit-Cen-

7 Dabei unterliegen sie laut Satzung bestimmten Prüfverfahren durch die Zentrale über die ordnungsgemäße Verwendung ihrer Gelder.

ter" der Gewerkschaften sehen (Schwarz 1992: 504; Bechtold/Kamp 1992: 54). Aus den in den VST eingehenden Mitgliedsbeiträgen wird die Gesamtorganisation finanziert. Natürlicherweise resultiert dies bei den "reichen" VST mit großen Mitgliederzahlen in entsprechendem Selbstbewußtsein gegenüber der Bezirksleitung und der Zentrale.⁸

Akteure mit weitgehender Autonomie schätzen Eingriffe in ihren Handlungsspielraum nicht. Verwaltungsstellen haben weitgehende Autonomie und - falls sie nicht "arm" sind - meist auch das entsprechende Selbstbewußtsein. An diesem Punkte werden die Probleme des "Top-Managements", der Zentrale evident: Alle Programme, die an der organisatorischen Basis und in den Betrieben wirksam werden sollen, müssen durch das Nadelöhr der Verwaltungsstellen. An dieser Schnittstelle müssen die Funktionäre der Zentrale um Akzeptanz für ihre Vorstellungen werben; hier müssen sie ihre Verbandspolitik "verkaufen". Dieses "Verkaufen" von Beschlüssen zwecks Akzeptanzerzielung faßt Schwarz (1992: 34-35) als "Marketing" und bezeichnet es als eine der Kernaufgaben des Managements in Verbänden: "'Gute' NPO-Manager betrachten sich weitgehend (auch) als Marketing-Macher und Kommunikationsspezialisten." Wichtig ist hierbei die "Einhaltung des Akzeptanzprinzips", das davon ausgeht, "daß Problemlösungen leichter, schneller verwirklicht und abgeschlossen sind, wenn die Ausführenden den Entscheid akzeptieren, ihn also verstehen und in seiner Notwendigkeit einsehen" (44). Diese Akzeptanz steigt dann, wenn die Betroffenen an der Entscheidungserarbeitung beteiligt sind, je intensiver sie an der Lösungserarbeitung sachlich mitwirken können und je mehr die Lösung ihren Interessen und Bedürfnissen entspricht. Umgekehrt führen *Eingriffe in die Selbständigkeit* der Verwaltungsstellen, die ohne vorherige Konsensfindung und Akzeptanz-Gewinnung erfolgen, in der Regel zu *Schwierigkeiten*. Die IG Metall bietet hierfür ein historisches Beispiel (Streeck 1981: 87-88): In den frühen sechziger Jahren setzte die Vorstandsverwaltung in fünf Verwaltungsstellen Schwerpunktsekretäre ein. Sie sollten in einem bestimmten Zeitraum besonders problematische Betriebe soweit "erschließen", d.h. den gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Betrieben soweit erhöhen, daß die Routi-

8 Hingegen werden die mitgliederarmen VST durch die Zentrale im Sinne einer Umverteilung finanzieller Ressourcen alimentiert. Ihr Selbstbewußtsein und ihre Unabhängigkeit wird unter dieser Tatsache wahrscheinlich leiden.

netätigkeiten nach erfolgreichem Abschluß der Aktion von den zuständigen VST übernommen werden konnten. Diese Aktion führte in den VST zu erheblichen Konflikten: Die Schwerpunktsekretäre residierten in den VST ohne Anbindung an die lokale Organisation und ohne Weisungsrecht gegenüber der VST. Die VST ihrerseits waren zur Zusammenarbeit nicht motiviert, denn ihnen war die Verantwortlichkeit für diese Betriebe entzogen, und der Gedanke, daß Ortsfremde, durch die VST weder gewählte noch bestätigte Vertreter des Vorstands, mehr erreichen sollten als die örtlichen Funktionäre in vielen Jahren Arbeit vor Ort, war ihnen schwer erträglich. Streeck berichtet von "passivem Widerstand" der VST, der die Aktion mit Schwerpunktsekretären letztlich zum Scheitern brachte. Im Verbundprojekt Angestellte wurde mit den Projektsekretären eine ähnliche Politik verfolgt, und die Akzeptanz dieser Maßnahme in den VST wird zu prüfen sein.

Das Mitwirken von *Ehrenamtlichen* in einer von Hauptamtlichen geprägten Organisation ist ein weiteres Strukturmerkmal, das für die Umsetzung einer Politik in Verbänden und Gewerkschaften andere Voraussetzungen schafft als in erwerbswirtschaftlichen Betrieben. Schwarz diskutiert die dabei entstehenden Probleme als eine Konkurrenz zwischen beiden Gruppen, die aus der Natur der Sache eher zugunsten der *Hauptamtlichen* ausgeht: Ehrenamtliche können nur einen Teil ihrer Zeit und Energie in die Verbandsarbeit einbringen. Damit sind gegenüber den Hauptamtlichen mit ihrer Professionalität strukturell benachteiligt (1992: 236; ähnlich Burla 1989: 97).

Auf den ersten Blick ist nun die Relevanz des Problems der Ehrenamtlichen für Beschlußumsetzung in Gewerkschaften nicht ohne weiteres einsichtig. Hinsichtlich Ehrenamtlicher denkt man im Zusammenhang mit der IG Metall spontan an die *Vertrauensleute* in den Betrieben. Ihr Status stellt sich jedoch nicht als so einflußreich dar, daß sie für hauptamtliche Funktionäre zu einem Problem werden könnten. Gerade mit Blick auf die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall und das VPA muß noch hinzugefügt werden, daß in den angestelltenintensiven Betrieben eher das Fehlen von Vertrauensleuten beklagt

wurde. Eines des VPA-Ziele war dementsprechend der Versuch, ein Netz von Vertrauensleuten überhaupt erst zu etablieren.⁹

Das Problem der Beziehung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen besteht dennoch, allerdings nicht hinsichtlich der Vertrauensleute, sondern bei *Betriebsräten*, die als IGM-Mitglieder *als Ehrenamtliche* in die Verwaltungsstellen hineinregieren können. Für die Hauptamtlichen ergibt sich ein Problem vor allem dann, wenn es sich um VST mit wenigen, dominierenden Betrieben in ihrem Einzugsbereich handelt. Hier können engagierte und freigestellte Betriebsräte eine VST dominieren, ohne von der Organisation direkt gelenkt oder angewiesen werden zu können. Wenn die Gewerkschaftspolitik, die Einflußnahme der Hauptamtlichen, ihren Vorstellungen und Eigeninteressen zuwiderläuft, sind Konflikte absehbar, und es ist keinesfalls ausgemacht, daß sich die Organisation in dieser Situation durchsetzen kann, da ihr im allgemeinen die Sanktionsmacht fehlt. Die Drohung mit Gewerkschaftsausschluß ist in der Regel ein zu schwaches und darüberhinaus auch zweischneidiges Schwert, um ernsthaft erwogen zu werden.

Vergegenwärtigen wir uns, daß Gewerkschaftsfunktionäre der höheren Hierarchieebenen als "Marketingexperten" bei der Programmdurchführung um Akzeptanz bei den ausführenden, meist mit relativ großer Autonomie ausgestatteten Verwaltungsstellen sowie bei oft mächtigen Ehrenamtlichen werben müssen, dann ergibt sich ein neues Problem, dessen struktureller Charakter bereits oben beschrieben wurde: Bevor die Akzeptanz des Programms bei den relativ autonomen oder einflußreichen Akteuren durch Überzeugung, Überredung oder Drohung überhaupt erreicht werden kann, müssen diese erst einmal über die konkreten Inhalte oft "vager, ambivalenter oder auch widersprüchlicher" Programme ins Bild gesetzt werden. Klarheit der Ziele und der an sie gerichteten Erwartungen ist eine Voraussetzung für wirkliche Akzeptanz des Pro-

9 Die nicht nur für den Angestelltenbereich häufig festgestellte Schwäche der Vertrauensleute-Arbeit kann auch die Folge einer Reform der Kassiermethoden von Mitgliedsbeiträgen sein: Bis in die siebziger Jahren war der Einzug der Mitgliedsbeiträge Aufgabe der Vertrauensleute, die damit eine sichtbare Funktion und institutionell verfestigte Kontakte zu den Mitgliedern hatten. Mit der Umstellung auf das Bank-Einzugsverfahren entfielen diese Aufgaben, wodurch die Vertrauensleute einen innerbetrieblichen Positionsverlust erlebten und die Betriebsräte zur gleichen Zeit (relativ) aufgewertet wurden (Streck 1981: 444-445).

gramms bei den Ausführenden, die sich nicht in gleichgültiger Befolgung und ritualisierten, schematisierten Umsetzungs"bemühungen" erschöpft. Wie zu zeigen sein wird, ist mit diesem Punkte auch ein Implementationsproblem des VPA angesprochen.

Betrachten wir nun die verschiedenen bisher diskutierten Probleme im Zusammenhang - den inhaltlichen Aspekt des Organisationswandels mit der Definition der Angestellten als neuer Zielgruppe mit eigener Kultur ("Angestelltenkultur"), den eher operativen Versuch, mit der Querschnitts-, Verbundorientierung eine neue Arbeitsstruktur auszutesten, sowie die Existenz einflußreicher Akteure, die für die Durchführung gewonnen werden müssen -, dann erweist sich die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall sowie das VPA als ein größeres Unterfangen, dessen inhaltliche und organisatorische Umsetzung von vornherein als kompliziert erscheinen muß.

2.5 Probleme der Planung und Umsetzung von Programmen in NPO

In allen Organisationen ist die Einleitung und Durchführung von Veränderungen ein problematisches Unterfangen, denn Veränderungen bedeuten immer das Infragestellen bisheriger Vorstellungen und eingefahrener Verhaltensweisen, das Einstellen auf neue Standards, Arbeitsinhalte und -abläufe sowie die Gefahr von Macht- und Statusverlust innerorganisatorischer Akteure. Angesichts der oben beschriebenen Strukturmerkmale von NPO scheinen in diesen Organisationen Veränderungen wohl noch schwieriger zu sein als in Wirtschaftsunternehmen. Dies ergibt sich schon aus der Bindung der Verbandsmanager an Satzungen und Richtlinien, der strukturell angelegten Gefahr von Programm-Unklarheiten sowie der weitgehenden Autonomie von lokalen Organisationseinheiten und Ehrenamtlichen, die die Veränderungen letztlich umsetzen müssen. Angesichts dieser Probleme erstaunt die Kargheit von verwertbaren Kenntnissen zum Organisationswandel von NPO nicht.

Als erste Voraussetzung bei weitreichenden Veränderungsvorhaben nennt Schwarz (1992: 324) die Einleitung einer *Grundsatzdiskussion* über die Verbandspolitik und/oder die Leitbilder des Verbandes, die Problembewußtsein

erzeugen und in entsprechende Gremienbeschlüsse münden soll. Dieser erste Schritt zielt auf die inhaltlich-strategische Seite des Organisationswandels. Dann muß die beschlossene Maßnahme in einer Organisation praktisch werden. In diesem Punkte ist die Literatur bereits vielfältiger, in ihren Empfehlungen trotzdem ziemlich einheitlich: Da die Primärorganisation sich überwiegend mit Routinefällen befaßt, wird vor allem die Umsetzung von Neuerungen in Form einer *Projektorganisation* vorgeschlagen: "Innovationsvorhaben in Verbänden werden zweckmäßigerweise mittels einer Projektorganisation 'außerhalb' der Routinestrukturen abgewickelt" (Schwarz 1992: 294), durch eine "Organisation neben der Organisation". Dabei heißt Projektorganisation die Bildung einer Gruppe, die eine klar definierte Aufgabe in einem festgelegten Zeitraum erfüllen soll. In der Regel wird die Projektgruppe mit interessierten Organisationsangehörigen aus verschiedenen Arbeitsbereichen gebildet, woraus sich automatisch eine abteilungsübergreifende, oft auch eine hierarchie-durchbrechende Zusammensetzung ergibt. Solche Querschnittsarbeitsgruppen, die Hierarchien überschreiten und die Kommunikation zwischen Abteilungen aufrechterhalten, gelten als ein vorzügliches Mittel, die "Lernfähigkeit von Apparaten" zu erhalten (Birther/Volbracht 1993: 19), oder in den Worten von Dilcher: "Der Organisationsentwicklungsprozeß sollte ... immer quer zu den bestehenden - durch Satzung festgelegten - Gremienstrukturen konzipiert werden." (1993: 33)

Jeder Organisationswandel verfolgt bestimmte Ziele. Dies gilt gleichermaßen für eine Projektgruppe. Das bedeutet, daß diese Ziele, zusätzlich zu dem sehr erwünschten Nebeneffekt der "Entbürokratisierung", auch definiert sind. Dementsprechend ist *Zielklarheit* von Maßnahmen eine immer wieder betonte Notwendigkeit. Sie ist die Voraussetzung für die *Erfolgskontrolle*, die die Projektgruppenarbeit begleiten muß, um die Brauchbarkeit des eingeschlagenen Weges überprüfen zu können (French/Bell 1990: 193-194; Oess 1991: 120). In der Organisationsentwicklung (OE), einem Spezialzweig der Managementliteratur, der Prinzipien des Organisationswandel zu kodifizieren versucht, wird darüberhinaus immer wieder auf die Notwendigkeit *externer Berater* verwiesen. Sie sollen als "*change agents*" frühzeitig, am besten von Beginn an, die Projektarbeit begleiten. Externe Berater werden als besonders geeignet und notwendig angesehen, da sie die zu ändernde Situation am ehesten mit unbefangenen Augen betrachten können, organisationsinternen Zwängen nicht ausge-

setzt und in der Regel für solche Aufgaben besonders ausgebildet sind (French/Bell 1990: 184). Soweit im OE-Ansatz Wissenschaftler zur Begleitforschung eingesetzt werden, erwartet man von ihnen keine neutrale, distanzierte Forschung, deren Ergebnisse erst nach Abschluß des Projekts vorgelegt werden, sondern die ständige Beobachtung von Teilschritten, ihre Analyse, Diskussion der Ergebnisse mit den Prozeßbeteiligten und schnelle praktische Umsetzung neuer Erkenntnisse in den Projektablauf. In diesem Sinne nähern sich Begleitforschung und Beratung an. Sie sind *Aktionsforschung*, die als ein methodisches Kernstück des OE-Ansatzes gilt (French/Bell 1990: 110-123). Letztlich - und auch hierüber besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit - stehen alle diese Teilaspekte eines Organisationswandels hinsichtlich ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit unter dem Vorbehalt, daß das *Top-Management* oder die *Verbands spitze* sich glaubhaft *mit dem Gesamtvorhaben identifiziert* und die Ernsthaftigkeit und Dauerhaftigkeit ihres Engagements durch ihr Verhalten deutlich macht. Dies gilt für Verbände, Bürokratien und Wirtschaftsunternehmen gleichermaßen (Schwarz 1992: 283-287; Jann 1993: 79-80; Oess 1991: 120).

Die Anwendung dieser Prinzipien in NPO und vor allem in politischen Verbänden steht vor einigen Problemen, die hier besonders mit Blick auf die angestelltpolitische Initiative der IG Metall und das Verbundprojekt Angestellte erwähnt werden sollen: Da Grundsatzdiskussionen in der Tendenz sehr substantielle Fragen der Organisation berühren und die verschiedenen Machtgruppen mit ihren *vested interests*, mit ihren "wohlerworbenen Rechten", auf den Plan rufen, werden sie von Verbandsführungen aus guten Gründen nur sehr zögerlich initiiert. Einfacher ist es, einer solchen Diskussion die "grundsätzliche" Bedeutung zu nehmen, in dem man sie lediglich als "Initiative" bezeichnet. Diese verbale Verkleinerung der Maßnahme vermindert aber gleichzeitig auch ihre Bedeutung und ihr Gewicht in der Organisation. Organisationsmitglieder brauchen sie nicht so ernst zu nehmen und können sich von ihr leichter distanzieren. Dies erschwert die Umsetzung einer Maßnahme von vornherein.

Die Umsetzung, die innerorganisatorische Innovation, muß selbst organisiert sein. Schwarz (1992: 280-287) definiert drei Verhaltensweisen in Innovationsprozessen: machtorientiertes, sachproblemorientiertes und konsensorientiertes Verhalten, die ihre Promotoren haben müssen: Der *Machtpromotor* muß die Mittel und den Durchsetzungswillen haben, den Prozeß voranzutreiben. Er ist der "*pusher*", der Interessenkonflikte und Widerstände bei Beteiligten und

Betroffenen aus dem Wege räumen kann. In Verbänden können dies Vorstände sein, aber auch eine "aufsässige" und zugleich potente Mitgliedergruppe (285). *Sachpromotoren* sind Entscheidungsvorbereiter und leisten als Spezialisten Stabsarbeit. Diese Funktion kann auch von externen Beratern, Gutachtern und Begleitforschern ausgefüllt werden. Aufgabe des *Sozialpromotors* ist es, bei den Beteiligten und Betroffenen durch Information, Aufklärung, Gespräche, durch "Marketing" und "Verkaufen" Akzeptanz für die Maßnahme zu erzeugen. Da Reorganisationsvorhaben nur zu rund 20 Prozent aus technisch-organisatorischen, die restlichen 80 Prozent jedoch aus menschlichen, sozio-emotionalen Problemen bestehen, erhält die "Rolle des Sozialpromotors eine Schlüsselstellung im gesamten Prozeß" (287). Die wichtige Rolle des Sozialpromotors in NPO wird noch deutlicher, wenn wir an die große Autonomie der regionalen Basiseinheiten, der Verwaltungsstellen bei den Gewerkschaften, und der Ehrenamtlichen erinnern. Bei solchen relativ unabhängigen Akteuren können Machtpromotoren schnell an ihre Einflußgrenzen stoßen; hier sind Sozialpromotoren gefragt.

Mit der Rolle von *Sachpromotoren* ist auch das Beraterproblem angesprochen. In der OE-Literatur, die sich bisher fast ausschließlich auf Wirtschaftsunternehmen bezog¹⁰, sind Berater ein fester Bestandteil organisatorischer Innovationen. Sie sollen nicht nur Sachverstand einbringen, sondern als "neutrale Dritte" auch notwendigerweise auftretende Konflikte lösen helfen (French/Bell 1990: 174-176). Einigkeit besteht darüber, daß Berater oder Begleitforscher von vornherein in eine Projektgruppe integriert werden sollten. Dadurch steigt die Akzeptanz der Externen und die Chance zu wirklich innovativen Problemlösungen durch gemischte Projektgruppen (Schwarz 1992: 293). Die potentiellen Nachteile einer frühen Berater-Integration dürfen aber nicht verschwiegen werden: Dank ihres Know-hows können sie eine Projektgruppe dominieren; sie können jedoch auch vom System vereinnahmt werden und verlieren dann ihre kritische Funktion. Auf eine weitere Gefahr vor allem bei politischen Verbänden verweist Dilcher: "Insbesondere politische Organisa-

10 Seit wenigen Jahren versuchen auch Gewerkschaften, den OE-Ansatz zu rezipieren und anzuwenden. Für einige Erfahrungen vgl. z. B. Gesterkamp 1992; von Randow 1993. Auf ihrem Gewerkschaftstag im Herbst 1992 beschloß auch die IG Metall ein OE-Projekt (IGM 1993). Für grundsätzliche Probleme der Brauchbarkeit von OE für politische Organisationen s. Dilcher 1993.

tionen treten jedem externen Betrachter als hermetisch abgeschirmte Milieus entgegen." (1993: 30, 33) Berater-Know-how wird hier vielleicht dankbar als "Bereicherung von Machtspielen" registriert. An den Strukturen sollen sie jedoch möglichst nichts ändern. Um kritischer Beratung vorzubeugen, greifen "gerade politische Organisationen gerne auf Beratungsangebote aus ihrer engeren Umgebung" zurück. Dieses Verfahren reduziert höchstwahrscheinlich die Gefahr von "Störungen" schon allein durch eine ähnliche Problemsicht der Beteiligten. Stattdessen steht es aber in Gefahr, Innovationen zu verhindern.

Wir wissen, daß NPO besondere Probleme bei der Bestimmung von Erfolgs-Kennziffern haben. In der Regel helfen sich diese Organisationen durch Definition von Teileffizienzen.¹¹ Bei beabsichtigten Veränderungen mit Hilfe von Projektgruppen wird eine solche Definition von Teileffizienzen, von Teilzielen, sowie Ergebniskontrolle immer verlangt, und diese Forderung ist auch nur logisch: Erst mit definierten Zielen einer Maßnahme können Beteiligte und Betroffene zur Mitarbeit motiviert werden; die Mitarbeit von Beratern in Form der Aktionsforschung benötigt solche Zieldefinitionen, und die letztendliche Bewertung des Projekts, sein Erfolg oder Mißerfolg ist ohne definierte Zielsetzung undenkbar, auch wenn sich die Ziele im Verlauf der Maßnahme verändert haben sollten.

Der kurze Überblick über einige Strukturmerkmale von Verbänden sollte die Schwierigkeiten und Probleme innerverbandlicher Politik andeuten, die auf Veränderungen zielt: Angesichts der großen Autonomie der regionalen Basis-einheiten und mächtiger Ehrenamtlicher sind die Handlungsmöglichkeiten der Verbandsführer beschränkt. Organisationswandel muß vorsichtig geplant, durch verschiedene Gremien geschleust und überzeugend "verkauft" werden. Im folgenden Kapitel wird die Planung und Umsetzung der angestelltenpolitischen Initiative der IG Metall und des VPA in der Organisation nachgezeichnet, und die beteiligten Akteure berichten von ihren Erfahrungen und bewerten die Schwierigkeiten und Erfolge ihres Handelns.

11 Im folgenden verwenden wir den Effizienz-Begriff nur sehr allgemein im Sinne von Effektivität. Konkret wird Effizienz definiert als Effektivität plus Wirtschaftlichkeit. S. Schwarz 1992: 402.

3. Das VPA in der Organisation

Unsere theoretisch-konzeptionellen Überlegungen bilden den Bezugsrahmen für die Analyse von Dokumenten und Interviews mit insgesamt 34 Funktionären der IG Metall auf der Vorstandsverwaltungsebene und in den Verwaltungsstellen über Inhalte, Planung und Durchführung der angestelltenpolitischen Initiative, über wahrgenommene Schwächen und Stärken im strategischen sowie im operativen Bereich sowie ihre Bewertung des angestelltenpolitischen Arbeitsprogramms. Zu fragen ist nach den tatsächlichen *Zielen* der Initiative: Wie weit war ein Organisationswandel in programmatischer Absicht oder im engeren Sinne effektiverer Arbeitsabläufe oder beides geplant? Wie weitreichend war dieser Anspruch ursprünglich konzipiert? Welche Regularien wurden beachtet und eingehalten, um die Ziele in der Organisation "beschlußfähig" und damit für die Organisation tragbar zu machen? Welche *Mittel* wurden für die Umsetzung geplant und letztlich eingesetzt? Standen die Mittel für die Zielerreichung in einem realistischen Verhältnis? Wo zeigten sich Schwachstellen? Wie wurde die *Umsetzung* des operativen Teils, des VPA, geplant, wie wurde die Innovation organisiert? Wie erfolgte die Umsetzung des Verbunds-, des Querschnittsansatzes? Welche Probleme zeigten sich im Vorfeld sowie bei der Durchführung des VPA? Wie wurden die Ziele operational definiert, und herrschte ausreichende *Zielklarheit*, um die Akzeptanz bei allen Beteiligten zu erleichtern? Wie wurden die Ziele in der Organisation *verkauft*? Welche Rolle spielten die *Macht-, Sach- und Sozialpromotoren*? Wie sehen sie die Stärken und Schwächen ihrer eigenen Aktionen? Welche *Kriterien* wurden angelegt, um den Fortgang des VPA in der Praxis überprüfen und notfalls umsteuern zu können? Letztlich: Wie bewerteten die befragten Funktionäre das VPA als Zwischenbilanz oder auch abschließend?

Es ist sofort ersichtlich, daß diese verschiedenen Themenbereiche nicht für alle Befragten gleichermaßen relevant sind. Die Fragen der Zieldefinition und

der Organisierung der Innovation richten sich zuallererst an die Befragten der Vorstandsverwaltung. Die befragten Funktionäre der Verwaltungsstellen kommen erst in einem zweiten Schritt ins Spiel: Es sind die relativ selbständigen Funktionsträger, bei denen für die Akzeptanz des VPA geworben werden, denen die Initiative "verkauft" werden mußte. Unter ihnen befanden sich auch einige, die durch persönliche Kontakte zur Vorstandsverwaltung von vornherein mit dem Gesamtprogramm vertraut waren, zum Teil auch durch Anregungen daran mitgewirkt hatten. Aber dies war nicht die Mehrheit, und die Ungleichgewichtigkeit von Vorwissen und Funktionen macht es notwendig, beide Gruppen - die Planer und die Ausführenden in den Verwaltungsstellen - in einem ersten Zugriff zu trennen, denn bei beiden Gruppen finden wir zum Teil unterschiedliche Problemlagen. Die Auswertung der empirischen Materialien und Interviews erfolgt deshalb zuerst aus der Sicht der Planer und Organisatoren, der direkt Beteiligten aus der Vorstandsverwaltung, und geht in einem weiteren Abschnitt dann über zur Ebene der Verwaltungsstellen, den ersten Adressaten des VPA. Der Sichtweise beider Akteursgruppen wird eine kurze Beschreibung der innerorganisatorischen Planung des Projekts vorangestellt.

3.1 Die Planung der angestelltenpolitischen Initiative

In der Rückschau läßt sich sagen, daß die gesamte Initiative sehr gut vorbereitet war, fast nach den Regeln der "Innovationskunst", wie sie in der theoretischen Literatur beschrieben werden. Die Einsicht in die "strukturelle Mitgliedschaftslücke" und in die Notwendigkeit, Angestellte verstärkt anzusprechen und in den DGB-Gewerkschaften zu organisieren, bestand seit längerer Zeit und wurde sowohl im DGB als auch in der IG Metall intern diskutiert. Nach der Wahl von Franz Steinkühler zum Ersten Vorsitzenden der IG Metall im Oktober 1986 und mit seinem aktiven Engagement wurde diese Diskussion mit dem Ziel einer besonderen Initiative in der Organisation konkretisiert. Für diese Aufgabe wurde Ende 1986 neues Personal in der Abteilung Angestellte der Vorstandsverwaltung rekrutiert, dem eine knapp dreijährige Planungszeit gewährt wurde. Das erste Resultat war die Veröffentlichung der sogenannten "Bleicher-Thesen" zur Angestelltenpolitik der IG Metall Anfang 1987, die nicht

nur organisationsintern, sondern auch in der weiteren Öffentlichkeit diskutiert wurden. Ebenfalls 1987 wurde die neue Angestelltenpolitik durch ein Expertengespräch mit hauptamtlichen Funktionären sowie durch eine informelle Tagung mit zum Teil hochrangigen Sozialwissenschaftlern zum Thema Angestellte und Gewerkschaften weiter vorbereitet. Die Ergebnisse dieser Gespräche und Tagungen sowie eigene Strukturanalysen der Planungsgruppe zur Mitgliedschaft in der IG Metall wurde dem IGM-Vorstand im Herbst 1987 vorgelegt und von ihm "zustimmend zur Kenntnis genommen" (I34:2)¹. Die Planungsgruppe erhielt den Auftrag, ihre allgemeinen Ideen zu konkretisieren und einen Umsetzungsvorschlag auszuarbeiten. Dieser Umsetzungsvorschlag lag dann Mitte 1988 dem Vorstand vor und enthielt, nach mehrmaligen Revisionen im Vorstand und nach Vorstandsbeschluss die Form, die dann als "Solidarität 2000" und als Verbundprojekt Angestellte öffentlich wurde. Ebenfalls 1988 gab die Gewerkschaftsspitze einen Sammelband zum Thema heraus, in dem viele der vorbereitend mitwirkenden Akteure zu Worte kommen (Steinkühler/Bleicher (Hrsg.) 1988). Die Planung wurde im März 1989 abschließend auf einer Angestelltentagung der IG Metall organisationsweit diskutiert. Damit war die Planungsphase abgeschlossen, und im April 1989 wurde mit der Umsetzung des operativen Teils, des VPA, begonnen.

Die Konzeption des VPA entsprach ebenfalls wichtigen Regeln für organisatorische Innovationen. Hier ist vor allem der Projekt-Ansatz und der Verbundgedanke hervorzuheben. Das VPA war auf fünf Jahre terminiert. In dieser Zeit sollten in ausgewählten Verwaltungsstellen innovative Gewerkschaftsaktivitäten mit Beispielcharakter entwickelt werden, die anschließend auf die gesamte Angestelltenarbeit - und nicht nur auf sie - anwendbar sein sollten. Dazu gehörten (in Stichpunkten) die Erprobung von Beteiligungsorientierung in den Verwaltungsstellen und den Betrieben, die Einrichtung und Erprobung neuer Veranstaltungsformen wie Arbeits- und Gesprächskreise mit organisierten und unorganisierten Angestellten, Kulturveranstaltungen; die Einführung neuer, effizienterer Diskussionstechniken wie "Metaplan"²; die Erprobung einer

-
- 1 Die Interviews wurden durchnummeriert; hinter dem Doppelpunkt steht die Seite der Tonbandabschrift.
 - 2 "Metaplan" ist eine Technik zur Strukturierung und Verkürzung von Diskussionen mit dem Ziel, sie effizienter zu gestalten.

neuen, moderneren Öffentlichkeitsarbeit und Selbstdarstellung in den Verwaltungsstellen und Betrieben, aber auch die Aktivierung der Vertrauensleutearbeit in den Betrieben sowie eine verstärkte Sensibilisierung von Betriebsräten für die Probleme und Belange von Angestellten in ihren Betrieben.

Wichtig für Projektarbeit ist der Aufbau einer eigenen Organisation, die quer zu den bestehenden Organisationsstrukturen steht und vom Alltagsgeschäft der Organisation sowie den verfestigten, etablierten Arbeitsteilungen abweicht. Auf diesen Aspekt wurde in der VPA-Planung großen Wert gelegt, und zumindest auf der Ebene der Vorstandsverwaltung war das Projekt sehr komplex organisiert: Da das VPA - am Beispiel der Angestellten - verschiedenste Themen und Funktionsträger der IG Metall berührte, war es nur logisch, alle thematisch Betroffenen in das Projekt einzubinden. Auf der Ebene der Vorstandsverwaltung erfolgte dies im Wesentlichen durch die Bildung von Projektausschüssen, die dem Projektbeirat als oberstem Steuerungsgremium sowie der Projektleitung zuarbeiten sollten. Die fünf Projektausschüsse erfaßten verschiedene Vorstandsbereiche und Abteilungen, deren Arbeitsaufgaben detailliert definiert wurden. Die Gesamt-Koordination oblag dem regelmäßig tagenden Projekt-Beirat, in dem Vertreter der Projekt-Verwaltungsstellen, der Bezirksleitungen, der Vorstandsbereiche, die Leiter der Projektausschüsse sowie die Abteilung Angestellte vertreten waren. Eine ähnliche Verbundstruktur schwebte den Planern in der Vorstandsverwaltung auch für die Verwaltungsstellen vor, in denen - so die Theorie und Hoffnung - Angestelltenarbeit die Aufgabe aller Ausschüsse werden sollte. Auffallend ist, daß die Aufgabe der Bezirke, der mittleren Organisationsebene zwischen Vorstandsverwaltung und Verwaltungsstellen, außer in der Zusammensetzung des Projektbeirats nirgendwo definiert oder erwähnt ist.

Das VPA hatte Experimentalcharakter mit dem Anspruch, verallgemeinerbare neue Ansätze der Angestelltenarbeit zu entwickeln. Dies bedeutet die Notwendigkeit einer bewußten Auswahl von Verwaltungsstellen. Neben der eingangs dargestellten Überlegung, Verwaltungsstellen mit hohem Angestelltenanteil vor allem in Zukunftsindustrien einzubeziehen, spielte bei der Auswahl in der Vorstandsverwaltung auch die Berücksichtigung aller IGM-Bezirke eine Rolle, so daß aus jedem Bezirk mindestens eine Verwaltungsstelle ausgewählt wurde.

Vier Verwaltungsstellen wurden eigene, von der Vorstandsverwaltung bezahlte Projektsekretäre zugeteilt. Die Auswahl erfolgte sehr bewußt nach folgenden Überlegungen: In diesen vier Verwaltungsstellen lag der Anteil der Angestellten unter den Beschäftigten *weit* über dem Durchschnitt, und dieser Trend setzte sich "mit hoher Geschwindigkeit fort". Drei Verwaltungsstellen (Erlangen, Frankfurt und Paderborn) wiesen einen "dramatisch niedrigen" Organisationsgrad im Angestelltenbereich auf, und eine weitere "wesentliche" Verschlechterung wurde erwartet. Hinzu trat in diesen Verwaltungsstellen eine prekäre Finanzsituation, die keine zusätzlichen finanziellen Anstrengungen aus eigenen Mitteln erlaubte. Für die VST München galten besondere Bedingungen: Hier wurde ein organisatorischer Erfolg im Angestelltenbereich von vornherein "in einem berechenbaren Zeitraum" nicht erwartet. Da aber diese Region als eines der wichtigsten Zentren angestelltenintensiver Industriebranchen in der Metall- und Elektrowirtschaft gilt, kam ihr aus Sicht der VPA-Planer eine "grundsätzliche und überragende Bedeutung zu".

Neben allgemeinen Zielsetzungen des VPA, wie sie oben skizziert wurden, wurden für diese vier Verwaltungsstellen die VPA-Ziele relativ deutlich und VST-spezifisch definiert: Für *Erlangen* war es die Konzentration auf drei Betriebe eines Konzerns, in denen eine IGM-Vertretungsstruktur erst aufgebaut werden sollte. Für *München* war die Zieldefinition fast identisch: Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretungs- und Mitgliederstrukturen in den Betrieben eines Konzerns, in denen "faktisch keine bzw. unentwickelte gewerkschaftliche Interessenstrukturen" bestehen. Der VPA-Sekretär der VST *Paderborn* hatte die Aufgabe, im dominierenden Betrieb eines Großunternehmens die gewerkschaftlichen Strukturen zu aktivieren und auszubauen, die betriebliche Präsenz der IG Metall zu stärken und den Organisationsgrad vor allem der hochqualifizierten Angestellten zu verbessern. Die Aufgaben des *Frankfurter* Projektsekretärs waren viel weiter gefaßt und richteten sich auf die gewerkschaftliche Organisierung von Angestellten in den zehn größten Unternehmen der Verwaltungsstelle, in denen allein 47,4 Prozent aller unorganisierten Angestellten der VST beschäftigt waren.

Für die übrigen Verwaltungsstellen ohne eigenen Projektsekretär wurden keine besonderen Aufgaben definiert. Für sie galten die allgemeinen Ziele einer Intensivierung der Angestelltenarbeit, so wie sie im Arbeitsprogramm "Solidarität 2000" dargestellt und diskutiert waren. Über die einzuschlagenden Wege

und Maßnahmen zur Zielerreichung gab es keine schriftlichen Festlegungen. Auch Kontrollen zur Einschätzung des Projekt-Fortgangs waren nicht geplant. Hier glaubte man, mit der Einrichtung regelmäßiger Treffen des Projektbeirats, einiger Sonderveranstaltungen und Seminare der direkt Beteiligten sowie eines einzurichtenden Informationsaustausches über einen regelmäßigen Projekt-rundbrief "Contact" auszukommen.

Auch die bei organisatorischen Innovationen geforderte Rolle eines "Sachpromotors" wurde planerisch berücksichtigt. Von Beginn an sah das VPA eine wissenschaftliche Begleitforschung vor. Für die gesamte Laufzeit von fünf Jahren war die Einbeziehung von zwei Sozialwissenschaftlern vorgesehen, die im Sinne von Aktionsforschung das Projekt begleiten und dabei sowohl unterstützen als notfalls auch umsteuern sollten. Zu ihren Aufgaben gehörte die Auswertung der Wirkung einzelner Maßnahmen, die systematische Dokumentation des Projektfortgangs sowie das Einbringen zusätzlicher Impulse für Projektaktivitäten.

3.2 Das VPA aus der Sicht seiner Planer und Organisatoren

Das angestelltenpolitische Arbeitsprogramm war in seine *Zielen* außerordentlich ambitioniert - so die übereinstimmende Aussage aller befragten Organisatoren. Ein Diskussionsergebnis der Programmplaner über die Ursachen der strategischen Mitgliedschaftslücke und des Angestelltenproblems bestand in der Erkenntnis, daß die erkannten Probleme nicht allein den Angestellten und ihrer "Mentalität" angelastet werden können, daß dieses Problem keine "Einbahnstraße" ist. Man müsse sich selbst und die eigene Organisation fragen, was in Vergangenheit und Gegenwart falsch gemacht wurde: "Wir müssen auch unser eigenes Verhalten abchecken und überprüfen" (I33:1). Mit dieser Erkenntnis wurde der Anspruch geboren, "die IG Metall zu verändern": "Wenn du in bestimmten Phasen Reform willst, ... dann mußt du sehr grundsätzlich ran. Und wir hatten vor, eine sehr grundsätzliche Reform einzuleiten ..." (I33:4). Auf dieses Ziel einer Organisationsreform kamen alle befragten Planer und Organisatoren mehrfach zu sprechen. Die dabei angesprochenen Reformaspekte waren breit gefächert und ergeben sich aus der Kritik an der bestehenden Orga-

nisation. Sie lassen sich grob unter die drei Dimensionen der *Programmatis*, der *Organisationskultur* und der *Organisationsstruktur* fassen, wobei diese Unterscheidung lediglich analytisch ist. Bei den Befragten wurden immer alle Aspekte zugleich gesehen und angesprochen.

Auf *programmatischer Ebene* ging es den Beteiligten darum, den "Traditionsverein IG Metall" mit seinem faktisch ausschließlichen Bezug auf Arbeiter zu erweitern um die in der Sozialstruktur inzwischen dominante Gruppe der Angestellten. Dieses Einbeziehen einer neuen Zielgruppe wurde von den Planern und Organisatoren durchaus als eine neue Programmatik gesehen: Die damaligen Diskussionen "belegen insgesamt eine Öffnung, eine Aufbruchstimmung auf der Ebene einer programmatischen Definition" (I32:3). Als programmatisch galt dieser Ansatz deshalb, weil die Gefahr bestand, eine hundertjährige erfolgreiche Arbeit und eine Arbeiterorganisation in ihrem Selbstverständnis in Frage zu stellen: "In vielen Bereichen unserer Organisation ist es nicht populär, sich für Angestelltenfragen einzusetzen ... Und wenn ich die Organisation jetzt auf Angestelltenarbeit hin orientiere, ... können Gefühle, Ressentiments entstehen, die sagen: Nun werden wir abgewertet und andere werden aufgewertet ... Jetzt zu sagen: Eigentlich ist alles falsch ..., und wir müssen eigentlich ganz andere Wege gehen, verletzt auch, erzeugt Konflikte, erzeugt Ängste, erzeugt Komplikationen" (I31:20). Welches Selbstverständnis in der Organisation hier verletzt wird, macht derselbe Befragte deutlich, wenn er auf die innerorganisatorischen, "nie offiziellen" Blockaden verweist: "Was will die Angestelltenarbeit eigentlich? Was für eine IG Metall soll kommen? ... Sind wir denn so etwas wie eine Angestelltenorganisation oder eine 'Edel-Metall'?" (I31:21). Es werde befürchtet, daß die Hinwendung zu einer Angestelltenpolitik in einer Abwendung von klassischen Prinzipien, von Grundsätzen des gewerkschaftlichen Selbstverständnisses resultieren könnte, "also (in) die Frage der Gegenmacht, der Kampforganisation, der Fundamentalopposition, diese Dinge" (I31:42) münden könnte. Die angestelltenpolitische Initiative hat in der Organisation derartige Befürchtungen offenbar auch geweckt.

Von den Initiatoren der Initiative "Solidarität 2000" war eine grundsätzliche organisationsinterne Debatte über die Angestelltenpolitik und in ihrem Gefolge über die Politik der IG Metall überhaupt bewußt gewollt. Bereits die "Bleicher-Thesen" von 1987 waren konzipiert als "Stimulanz für eine breite organisationsinterne Diskussion mit gewissem provozierendem Gehalt ... Wir wollten

nicht einmal richtig draufhauen, sondern mit solchen provozierenden Thesen die Diskussion in Gang setzen" (I34:1). Dies wurde als eine Art "Kulturrevolution begriffen ... und wir sind auch sehr stark kontrolliert und angefeindet worden" (I33:4).

Für Außenstehende ist das Provozierende eines Interesses an Angestellten nicht ohne weiteres einsichtig und erschließt sich nur indirekt. Offensichtlich bestanden in der IG Metall sehr festgefügte negative Vorstellungen über "die Angestellten", erwachsen aus langen Traditionen. Nur vor einem solchen Hintergrund wird die Diktion des angestelltenpolitischen Arbeitsprogramms "Solidarität 2000" verständlich, die sich in weiten Teilen wie eine um Verständnis für Angestellte und ihre Probleme werbende Broschüre liest, nach dem Motto: "Angestellte haben zwar einige andere berufliche Probleme, sind dabei aber doch ganz normale Arbeitnehmer." Um diese offensichtlich provozierende Aussage griffiger und im operationalen Teil des VPA auch politikfähig zu machen, erfolgte die Differenzierung der Angestellten in die vier Zielgruppen der kaufmännischen, technischen, jungen und weiblichen Angestellten. Diese Differenzierung war eine verschlüsselte, gleichwohl sehr bewußte Botschaft an die Organisation, von einem einheitlichen Negativ-Image über "die" Angestellten Abstand zu nehmen: "Man hat gesehen, daß Angestellte nicht gleich Angestellte sind und hat gesagt: 'Also wir machen zumindest vier Gruppen', wohl wissend, daß das auch wiederum eine grobe Aufteilung ist" (I30:14). Was sich als Handlungsanleitung für VPA-Praktiker in den Verwaltungsstellen und in den Betrieben liest und in Teilen wohl auch war, hatte also zugleich einen werbenden, programmatischen Charakter, der sich zuerst an die Organisation wandte und hier einstellungsverändernd gegenüber Angestellten wirken sollte.

Die Provokation war besonders stark, da bisher der Stellenwert der Angestelltenarbeit eher niedrig war: "Angestelltenarbeit (muß) sich in besonderem Maße durchboxen in der Organisation" (I31:8). In der Vorstandsverwaltung ist die Abteilung Angestellte eine von 15 - 20 Abteilungen, und die Befragten machen sich über den bisherigen Status ihrer Abteilung keine Illusionen. Was ein Funktionär über Angestelltenarbeit in den Verwaltungsstellen sagte, nämlich sie sei dort "fünftes Rad am Wagen" (I31:36), galt wohl bis zur angestelltenpolitischen Initiative auch für die Vorstandsverwaltungsebene. Durch das angestelltenpolitische Arbeitsprogramm wurde die Abteilung aufgewertet, und die Beteiligten der frühen Phase traten aus dem innerorganisatorischen Schatten

heraus, wohl auch etwas zu selbstbewußt: "In der Anfangszeit der Diskussion des angestelltenpolitischen Programms und des Verbundprojekts hat die Angestelltenabteilung sich dann hier im Hause gegenüber den anderen Abteilungen sehr stark als eine Avantgardeabteilung gesehen, die diese Grundbegriffe, die neue Orientierung, die Anforderungen sehr offensiv vertreten hat ..." (I31:43). Wie weiter berichtet wird, kamen Gegenreaktionen, denn mit diesem neuen Selbstbewußtsein der Angestelltenabteilung wurden auch etablierte politische Gewichtungen gefährdet.

Wie bereits gesagt, wurden die programmatischen Ziele des Angestelltenprogramms in den Interviews natürlich nicht säuberlich getrennt von anderen Zielen. Alle Befragten verweisen in diesem Zusammenhang gleichzeitig auch auf andere Zielsetzungen und Absichten. Einige Äußerungen verweisen auf die Absicht, auch eingefahrene interne Verhaltensweisen der haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre ändern zu wollen, die sie als völlig veraltet betrachteten und potentielle Mitglieder vom Eintritt abhielten. Hiermit ist auch der *Kultur- aspekt* angesprochen. Ein Organisator berichtet, daß nach seiner Erfahrung in der Vergangenheit Angestellte in die IG Metall zwar eingetreten waren, diese aber nach wenigen Monaten wieder verlassen hatten, da sie "sich in der Organisation nicht wiedergefunden haben ... Wir wollten IG-Metall-Strukturen so entwickeln, daß das Interesse des Mitgliederpotentials wächst und wir von daher andere Grundlagen der Mitgliedergewinnung haben" (I33:6). Gemeint waren hiermit neue Formen der Ansprache und Kommunikation innerhalb der Organisation und gegenüber Nicht-Organisierten, die in der Folge unter dem Stichwort der Beteiligungsorientierung in die Initiative eingingen. Was genau damit gemeint war, beschreibt ein Beteiligter sehr plastisch: "*Die zentrale eingeschworene Arbeitsweise der IG Metall hat sich in der Tarifpolitik entwickelt. Es werden die Kriegsziele erklärt, dann werden die Söldnerhaufen auf die Kriegsziele eingeschworen, und dann werden sie diszipliniert in den Kampf geschickt. Dieses geht offensichtlich nicht mehr, nicht nur wegen der Angestellten, sondern weil auch zunehmend Jugendliche da nicht mehr mitmachen, weil ein gewachsenes Demokratieverständnis da ist, daß man sich nicht mehr irgendwelchen vorgegebenen, fernab formulierten Zielen umstandslos unterordnet ... Wir müssen uns viel mehr zuhörend, ermittelnd erst mal in den Betrieben umsehen, die da bereit sind mitzuarbeiten, und von dort her sozusagen nachfrageorientierte Angebote entwickeln. Dies ist eine Umkehrung des bisheri-*

gen Politikverständnisses der IG Metall - ein schwieriger Prozeß" (I32:9-10). Zum Kulturaspekt zählen natürlich noch wesentlich weitergehende Fragen der Selbstdarstellung und Außenwahrnehmung, nicht zuletzt auch über Printmedien. Auch in diesen Punkten sollte über Professionalisierung von Flugblättern, Zeitungen und Broschüren einiges Neue versucht und die IG Metall in ihrem äußeren Erscheinungsbild modernisiert werden.

Besondere Hoffnungen richteten die Planer und Organisatoren auf die Möglichkeiten des Projekts, die gewachsenen *Organisationsstrukturen der IG Metall modellhaft zu verändern*, auch in der Hoffnung auf eine Avantgardefunktion bei der Einführung neuer Arbeitsabläufe. Diese Zieldefinition und die Erklärung ihrer Notwendigkeit wurde von den Befragten besonders eloquent und organisationskritisch vertreten. Die immer wieder vorgetragene Kritik schloß alle Organisationsebenen ein und läßt sich mit den Stichworten: Organisationsrituale, ineffiziente Kommunikationsstrukturen, undurchlässige Hierarchien, Nebeneinander-Herarbeiten umreißen. Ein Befragter beschreibt die IG Metall als einen komplizierten Informationsprozeß, der absolut nicht funktioniert: Von oben werde versucht, massive Kontrolle auszuüben, und von unten würden Informationen nur selektiv nach oben weitergegeben. "Dazwischen ist wenig. Die Beschlußlage ist die Legitimationsgrundlage für Handeln. Ansonsten: Funkstille" (I34:3). Als Flaschenhals für den vertikalen Informationsfluß zwischen der Vorstandsverwaltung und den Verwaltungsstellen bezeichnet er die Bezirke, die hierarchie-verstärkend und innovationshemmend seien. Auch zwischen den Verwaltungsstellen funktioniere der Dialog nicht. Man treffe sich nur auf Tagungen; in der Alltagsarbeit gebe es keine Kontakte und keinen Informationsaustausch. Eine harsche Kritik übt er an der Konstruktion der Vorstandsverwaltung, die durch das VPA verändert werden sollte: "... diese in 100 Jahren gewachsene, absolut unmoderne, unkommunikative, arbeitsteilig erstarrte Struktur der Vorstandsabteilungen im Rahmen dieses Verbundprojekts zu ganz neuen kommunikativen Strukturen zusammenzufassen, auch auf dieser Ebene ... Abteilungen, die sonst nebeneinander herarbeiten, zusammenzuschließen, auch hier mit dem Gedanken: Es kann ja viel mehr dabei herauskommen, als die zeitweilige Episode eines schönen Projekts - das war die Hoffnung insgesamt" (I34:3). Die anderen Befragten äußern sich zu diesem Thema in der Diktion zwar weniger pointiert, aber gleichlautend kritisch. Es wird die Ritualisierung der Ausschußarbeit beklagt, und zwar auf allen Organisationsebenen,

und gefordert, das Verhältnis der Zusammenarbeit zwischen Vorstand, Bezirken und Verwaltungsstellen neu zu definieren: "Da gibt es eine große Diskussion bei uns. Sehr viel Unzufriedenheit ... Alle diese Dinge müssen auf den Tisch, und darüber muß diskutiert werden" (I31:37,39).

Die Organisatoren des angestelltenpolitischen Arbeitsprogramms sahen vor allem in seinem operativen Teil, dem VPA, die Chance, aus der offensichtlichen Dauerdiskussion über diese Organisationsdefizite herauszukommen und mit neuen Modellen konkrete und praktikable Lösungswege aufzuzeigen - auch hier wieder in der Rolle von Innovatoren: "In dem Sinn begreifen wir einen ganzen Teil unserer Arbeit auch als Organisationsentwicklungsarbeit. Das ist nicht nur Mitgliedergewinnung und Aktivierung von Mitgliedern, sondern es ist vor allen Dingen auch, Voraussetzungen zu schaffen in der Organisation, d.h. Neuschneidung und Neudefinition der Arbeitsteilung" (I32:48). Dafür sollte die Einbindung verschiedener Vorstandsabteilungen in das VPA, der Querschnittsansatz auf der höchsten Organisationsebene der erste Schritt mit Signalwirkung sein. Die Bezirke wurden bei der Verbundkonzeption als "innovationsfeindlich" bewußt übergangen und die Aufmerksamkeit direkt auf die lokalen Organisationseinheiten und auf die Betriebe gerichtet. Den Beteiligten war klar, daß dies nicht flächendeckend erfolgen konnte: deshalb die Idee ausgewählter Projektverwaltungsstellen und einzelner Betriebe, der Pilotbetriebe, in diesen Verwaltungsstellen.

Wie weitreichend der Anspruch der Planer und Organisatoren tatsächlich war, daß er alle oben angesprochenen Themen und Ziele umfaßte und sich auf einen *Umbau der gesamten Organisation* richtete, belegen zwei fast identische Äußerungen: "Es geht eigentlich gar nicht um die Angestellten, sondern um einen dramatischen Veränderungsprozeß" (I33:6). Oder in den Worten des zweiten Funktionärs: "Im Grunde genommen sind diese Fragen, die wir thematisieren, keine allein angestelltenspezifischen Fragen. Und die Organisation wird diesen Prozeß der Organisationsreform machen müssen, unabhängig von der Angestelltenfrage. Sie ist darauf angewiesen, ihr Innenleben zu überprüfen und wirklich zu einer inneren Reform auch ihrer Strukturen zu kommen. Sie hat auf die Dauer sonst keine Chance. Das gilt auch für den gesamten gewerblichen Bereich" (I31:43).

Betrachtet man diese verschiedenen Ziele vor allem im Lichte der letztzitierten Äußerungen, dann war das Programm in der Tat äußerst ambitioniert

- zu ambitioniert, wie alle Beteiligten in der Rückschau feststellten: Sehr bald "ahnten wir: Das (VPA) ist eine Nummer zu klein - oder zu groß" (I34:5). Es wurde dann nach rund drei Jahren auch realistischer umdefiniert. Aber immerhin erreichten die Promotoren in der Anfangsphase, daß das Programm offiziell angenommen und verabschiedet wurde: "Es war ein Vorstandsbeschuß" (I31:33). Nach den Regeln des Organisationswandels in Nonprofit-Organisationen war eine wichtige Hürde genommen: Es gab eine Beschlußlage und damit die Grundlage für legitime innerorganisatorische Politik. Auch ein weiteres Erfordernis in diesem "Regelwerk" wurde erfüllt: Vor allem anhand der "Bleicher-Thesen" wurde das Thema in der Organisation breit diskutiert. Beides - die günstige Beschlußlage und die organisationsinterne Diskussion - boten die ersten notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Programmdurchführung. Der weitere Fortgang des Reformversuchs zeigt aber auch, daß es sich hier zwar um notwendige, keinesfalls aber hinreichende Erfolgsbedingungen handelt.

3.3 Probleme der Programm-Umsetzung auf der Vorstandsebene

Wie nicht anders zu erwarten, zeigten sich sehr schnell *Widerstände* auf allen Organisationsebenen. Als vorwärtstreibender Akteur, als Machtpromotor, wurde der 1. Vorsitzende Franz Steinkühler bezeichnet, assistiert von Siegfried Bleicher, dem zuständigen Vorstandsmitglied der bisher eher einflußlosen Angestelltenabteilung. Vor allem die Unterstützung Steinkühlers gab den Planern die notwendige politische Unterstützung: "Wir waren ja eine gute Zeit lang gedeckt durch den Ersten Vorsitzenden der IG Metall ... Wir wußten, wir würden auf viel Widerstand stoßen, weil wir natürlich alte Strukturen infrage stellten und damit auch Einfluß- und Machtstrukturen. Aber wir wußten auch: Wir hatten Deckung von oben" (I33:4). Diese politische Unterstützung scheint aber schon für den gesamten Vorstand nicht einheitlich gewesen zu sein. Am aktiven Engagement aller Abteilungen auf der Ebene der Vorstandsverwaltung fehlte es offensichtlich. Dies zeigt die Zusammensetzung der VPA-Projekt-ausschüsse, die dem Projekt inhaltlich und organisatorisch zuarbeiten sollten. Wenn man bedenkt, daß das VPA vor allem vor Ort, in den Betrieben, seinen

Praxistest zu bestehen hatte, daß die wenigen tatsächlich definierten Projektziele sich auf die Schaffung von Vertrauensleute-Strukturen oder ihre Intensivierung richteten und daß Betriebsräten eine besondere Rolle bei den betrieblichen VPA-Umsetzungen zugedacht war, muß das Fehlen der Vertrauensleute- und der Betriebsräte-Abteilung in der VPA-Struktur schon überraschen. Auch die Organisationsabteilung hätte in dieser Struktur einen sinnvollen Platz gehabt. Sie ist jedoch nicht vertreten.

Daß der Verbundgedanke, die Aufhebung traditioneller Arbeitsteilungen und das engagierte Zusammenarbeiten mehrerer Abteilungen auf die Erreichung eines Zieles hin schon auf der Ebene der Vorstandsverwaltung nicht funktionierte und bereits bei der Installation der VPA-Organisationsstruktur auf Widerstand stieß, wird von den VPA-Organisatoren zum Teil offen zugegeben oder erschließt sich indirekt aus den Interviews. Es wurde berichtet, daß das angestelltenpolitische Arbeitsprogramm vor der endgültigen Beschlußfassung im Vorstand mehreren Revisionen unterzogen wurde: "Es hat eine Unmenge Diskussionen und Gespräche dazu gegeben. Am Ende dieses Prozesses ist die Vorlage mehrfach überarbeitet worden, bei den Geschäftsführenden mehrfach beraten worden ... Das Projekt ist mehrfach modifiziert worden in der Skizze. Und dann erst ist es beschlossen worden und von den Geschäftsführenden und vom Vorstand abgesegnet worden" (I31:53). Offensichtlich wurden hier zwischen den Beteiligten Kompromisse ausgehandelt, die ihnen erst eine formelle Beteiligung erlaubten. Dazu gehört offensichtlich der Verzicht des Projekts auf die Veränderung von Organisationsstrukturen, wenn im Beschlußdokument (S. 2) steht: "Ausdrücklich wird darauf hingewiesen, daß mit dem Verbundprojekt nicht das Ziel verbunden wird, die Organisationsstrukturen der IG Metall in Frage zu stellen." Diese und wahrscheinlich auch andere Einflußnahmen sind der Programmmklarheit - von der noch zu sprechen sein wird - keinesfalls zugute gekommen. Ein Beteiligter berichtet, daß man die Verpflichtung der Abteilungen nur erreichen konnte "zu dem Preis, daß alle selbst bestimmt haben, was Angestelltenpolitik ist ... Das waren zum Teil sehr klassisch-traditionelle Vorstellungen. Aber das war nicht mehr zu verhindern" (I33:4). Die Äußerungen eines anderen Beteiligten deuten - eher indirekt - an, daß die Zusammenarbeit auf der Vorstandsebene auch in der Folgezeit problematisch blieb. Der Projektbeirat tagte zwar regelmäßig und nehme damit seine eingegangenen Verpflichtungen wahr, aber dies auch nur schematisch. Dieser Beirat

habe bisher die Aktivitäten nur zur Kenntnis genommen, "hat mehr oder weniger zugestimmt in den Vorschlag, wie es weitergehen soll ... Wir müssen sehen, ... daß wir stärker auf einer Arbeitsebene mit den Abteilungen hier im Hause ins Gespräch kommen" (I30:20). Oder an anderer Stelle: "Ich denke, daß dieser Verbund auch hergestellt werden muß innerhalb der Organisation und zwar jetzt hier auf zentraler Ebene" (I30:10). Diese Äußerungen dreieinhalb Jahre nach Beginn des VPA zeigen, daß der Projektbeirat nicht mit Leben erfüllt war und daß die systematische abteilungsübergreifende Arbeitsteilung, die Querschnittsorientierung, auf Vorstandsebene letztlich nicht durchgängig funktionierte. Für diese Schwierigkeiten kann man wohlwollende Erklärungen finden wie diese: "Der Vorstand müßte eine Entscheidung treffen, daß man sagt: 'Diejenigen Abteilungen, die (vom VPA) betroffen sind, sind auch kapazitätsmäßig für diese Arbeit hier im Hause freizustellen.' Aber die Abteilungen verstehen das ja im Grunde eher umgekehrt ... als zusätzliche Anforderung" (I30:23), und der Befragte interpretiert dieses Abwehrverhalten als "fehlende Erfahrung mit einer projektorientierten Arbeitsform". In Kenntnis der Vorgeschichte darf aber vermutet werden, daß die mangelnde Unterstützung und Zuarbeit auch Ausdruck widerstrebender Vorstände und Abteilungen ist, nicht nur der normale bürokratische Alltag, in dem jede Zusatzbelastung abgewehrt wird.

In dieser Abwehrhaltung wurden die Vorstände offensichtlich frühzeitig im Projektverlauf bestätigt, die Projektplaner und -organisatoren hingegen ebenso frühzeitig in ihre Schranken verwiesen. Es wird berichtet, daß auf dem Gewerkschaftstag der IG Metall im Herbst 1989 - also ein halbes Jahr nach VPA-Beginn - aus der Organisation deutliche Signale kamen, wonach der gesamte angestelltenpolitische Ansatz in der Organisation nicht akzeptiert war: "Da waren gewaltige Widerstände, gar nicht so sehr intellektueller, sondern emotionaler Art. Wir sind in das Herz der Organisation eingedrungen" (I34:4). Auch Franz Steinkühler konnte sich offensichtlich diesem Klima und diesen Widerständen nicht entziehen und reagierte - dem Befragten zufolge - mit vorsichtigen Absetzbewegungen von der angestelltenpolitischen Initiative. In den Worten eines anderen Interviewten: "Selbst der Steinkühler sagt: Es ist ein Problem, dieser IG Metall das zu vermitteln" (I8:32). Damit verlor der neue Ansatz seinen wichtigsten Verfechter, seinen Machtpromotor, der dem ange-

stellenpolitischen Arbeitsprogramm in der Organisation Gewicht und Glaubwürdigkeit hätte verleihen können.

Als ein Indikator für den politischen Rückzug des Ersten Vorsitzenden wurde gewertet, daß nun auch Steinkühler immer häufiger die Frage stellte, die im Selbstverständnis der Planer und Organisatoren von "Solidarität 2000" und des VPA für den gesamten Ansatz *nicht* zentral war: die Frage nach der Zahl der durch das Programm hinzugewonnenen Mitglieder unter den Angestellten. In der Folgezeit und auch in den späteren Interviews auf der Ebene der Verwaltungsstellen erwies sich diese Mitgliederfrage als ein Dauerproblem, das unter allen Beteiligten letztlich ungeklärt blieb, das jedoch je nach Standort und Wohlwollen gegenüber der neuen Angestelltenpolitik ein brauchbares politisches Kampfmittel abgab.

Die Frage nach der Zahl gewonnener Mitglieder verdeutlicht ein zentrales Problem der VPA-Planung und Umsetzung: das *Problem der Zielklarheit*. Vor allem in der Frage, inwieweit das VPA der direkten Mitgliederwerbung diene und der Erfolg des VPA an hinzugekommenen Mitgliedern zu messen sei, gingen die Meinungen und Einschätzungen aller Befragten bis zum Projektende auseinander, ohne daß feste Fronten oder politische Gruppierungen ausgemacht werden konnten. Die Planer und Organisatoren des VPA, aber auch einige engagierte Funktionäre in den Verwaltungsstellen berichteten von einem Grundkonsens aller Beteiligten von Beginn an: daß Angestelltenpolitik eine Langfristaufgabe der Gewerkschaft sei und kurzfristige Erfolge nicht zu erwarten seien - eine Aussage, die auch in "Solidarität 2000" und anderen IGM-Publikationen schriftlich fixiert ist. Aber auch dies kann nur die halbe Wahrheit sein. Die Zielunklarheit bestand von Anfang an und erwies sich als ein Dauerproblem des VPA und eine Quelle ständiger Auseinandersetzungen. Wir sehen in dieser Zielunklarheit ein typisches Problem politischer Programme, das sich gerade am Beispiel des VPA gut demonstrieren läßt.

Der hochgesteckte, ambitionierte Anspruch der VPA-Planer ist belegt: Die Gewerkschaft sollte letztlich programmatisch und organisatorisch verändert werden. Den Planern war dieser hohe Anspruch und die damit verbundenen Zumutungen an die Organisation schon bewußt, und sie standen vor der Aufgabe, diesen Anspruch herunterzuspielen. Dieses "Verstecken" der programmatischen Intentionen beschreibt ein Planer so: "Eine Losung war: Die Kontinuität der Angestelltenarbeit wahren. Nicht alles durcheinanderbringen" (I33:1). Der

Anspruch einer Organisationsreform wurde mit dem harmlosen Verbund-, Querschnittsetikett versehen, was mit Verweis auf die Regeln von Projektarbeit ohne weiteres zu rechtfertigen war. Die offenbar nicht begeisterten Vorstandsbereiche trugen wahrscheinlich das Ihre zur Verwässerung des Programms bei, als sie in vielen Sitzungen die Grundlagenpapiere diskutierten und veränderten, um Konsensfähigkeit zu erreichen. Die Unklarheit der Programmabsichten wurde mit Sicherheit gefördert durch einen in der Organisation immer wieder zitierten Ausspruch eines führenden Funktionärs, mit diesem Programm würde eine beachtliche Zahl neuer Angestelltenmitglieder geworben. Zusammenfassend lassen sich sowohl "Solidarität 2000" als auch unveröffentlichte Planungs- und Beschlußpapiere als unklare Arbeitsdokumente mit Kompromißcharakter bezeichnen, wie sie für viele politische Papiere typisch sind.

Solche Kompromißpapiere haben Vor- und Nachteile. Als Vorteil gilt der weite Interpretations- und Handlungsspielraum, den mehrdeutige Beschlüsse eröffnen und der es den Akteuren erlaubt, eigene Vorstellungen einzubringen. Der Nachteil ist gleichermaßen evident: Je nach Interessenlage bietet Mehrdeutigkeit die Möglichkeit für Kritik am Handeln anderer. Die VPA-Projektbeteiligten standen mitten in diesem Spannungsfeld, sowohl als Akteure als auch als Adressaten interessegeleiteter Interventionen Dritter. Es entstand ein Klima gegenseitiger Schuldzuschreibungen, das in den Interviews sehr deutlich wird.

Unsere Fragen nach den VPA-Zielen wurde von den Planern und Organisatoren im ersten Anlauf sehr einheitlich beantwortet: die Organisation so in ihren Inhalten, ihren Abläufen und in ihrem Erscheinungsbild zu verändern, daß sie für Angestellte attraktiv wird. Es sollten beispielhafte Zugangsformen zu Angestellten gefunden, es sollte in dieser Hinsicht "Erfahrungswissen" generiert werden: "Das Projekt sollte keine fünfjährige Angestelltenwerbung sein, sondern die IG-Metall-Strukturen so entwickeln und akzentuieren, daß das Interesse des Mitgliederpotentials an der Organisation wächst und wir von daher andere Grundlagen der Mitgliederwerbung haben" (I33:6). Diese - einheitliche - Interpretation des generellen VPA-Ziels wird ebenso einheitlich begleitet von Aussagen, die Frage der Mitgliederzuwächse durch das VPA sei von außen an das Projekt herangetragen worden, und zwar in einem viel zu frühen Stadium, in dem das VPA überhaupt noch keine Effekte hätte zeitigen können. Die VPA-Verantwortlichen sehen in diesem Druck aus der Organisation einen wichtigen Grund für das schlechte Funktionieren ihres Projekts: "Man hat uns

keine Chance gegeben, sondern immer nur gefragt: 'Wo sind die Mitglieder? Kommen sie?'" (I34:5). Diesen Druck aus der Organisation beschreiben zwei VPA-Verantwortliche mit fast identischen Bildern: Die Situation sei vergleichbar gewesen mit der Aufgabe einer Entwicklungsabteilung einer Automobilfirma, die den Auftrag zur Entwicklung eines neuen Pkw erhält und die dann vom Vorstand nach einem Jahr gefragt wird: "Wieviel Autos haben wir vom neuen Typ schon verkauft?" (I33:5). Ein anderer Verantwortlicher nennt VPA-Arbeit "zähe, geduldige Kleinarbeit", die man schnell zerstören kann: "Da gibt es Leute in der Organisation, die sehen da ein kleines Pflänzchen, reißen es aus und gucken, ob es unten schon Wurzeln angeschlagen hat. Und dann ist es natürlich kaputt, und dann kannst du das nicht mehr rein machen" (I32:22).

Die beiden Beispiele verweisen auf den ungeheuren Druck, dem das VPA von vornherein ausgesetzt war und gegen den sich die Verantwortlichen zur Wehr setzten. Andererseits konnten sie sich diesem Mitgliederargument auch nicht entziehen, und Nachfragen zu diesem Problemfeld legten bei den Beteiligten doch einige Ambivalenzen offen: Auch wenn sie das Hauptziel ihrer Tätigkeit in der Erarbeitung von Erfahrungswissen, von Beispielen gelungener neuer Angestelltenarbeit und erhöhter Attraktivität der Organisation für Angestellte beschreiben, bleibt letztlich doch das Problem, worin sich diese Attraktivität für Angestellte ausdrückt, denn nur mit solchen Erfolgsnachweisen konnten die Beteiligten hoffen, beispielhaft in die Organisation hineinwirken zu können. Und an diesem Punkte kamen dann alle Beteiligten in den Interviews zu der Erkenntnis, daß der Maßstab eines erfolgreichen VPA letztlich doch der nachweisbare Mitgliederzuwachs ist. Stellvertretend für viele sagt ein Verantwortlicher: "Es wäre natürlich wünschenswert, wenn wir in diesen Beispielen, nicht flächendeckend, auch erkennbare Verbesserungen im Mitgliederbestand hätten. Das ist ein Erfolgskriterium, an dem wir nicht vorbeikommen ... Bei diesem Mitgliederkriterium muß man immer sagen: es ist letztlich ein entscheidender Maßstab" (I31:49).

In den Interviews wurde deutlich, daß sich die Programmverantwortlichen mit diesem Kriterium sehr schwer taten, es zu relativieren versuchten und trotzdem an seiner Bedeutung nicht vorbeikamen. Die verständlichen Gründe faßt ein anderer Planungsbeteiligter aus seiner Sicht zusammen: "Es ist ja schon pathologisch, daß man immer sagt: 'Im Angestelltenprojekt die Mitgliederzahlen, die wir dadurch erreichen, können nicht der Maßstab sein.' Nein?"

Weil jeder weiß, die Mitgliederzuwächse sind zu klein, um das Projekt wirklich zu rechtfertigen. Und wenn das so ist, dann ist das eben so. Der Maßstab sind schon irgendwann auch mal die Mitgliederzahlen, die wir dadurch kriegen. Und wir erkennen an dem Projekt, daß sie nicht so sein werden" (I23:59).

Das Problem der Mitgliederzahlen wurde hier relativ ausführlich diskutiert, weil es der symptomatische Beleg für die Unklarheiten des Angestelltenprojekts ist. Diese Zielunklarheit gilt auch für andere konkrete VPA-Aktivitäten wie die Beteiligungsorientierung, neue Arbeitsformen, das Konzept von Projektarbeit und anderes, das auf der Ebene der Verwaltungsstellen und in den Betrieben wirksam werden sollte. Diese Unklarheiten haben den Akteuren vor Ort zwar viele Freiheiten eröffnet, gleichzeitig aber die Überzeugungsarbeit und das "Verkaufen" des Angestelltenprojekts in den Verwaltungsstellen und in den Betrieben sehr erschwert und auf diesen unteren Ebenen wiederum zu ständigen Fragen, Interpretationen, Abwehrhaltungen und gegenseitigen Schuldzuweisungen, zu einem "Verschiebebahnhof von Vorwürfen" (I31:45), geführt. Gleichzeitig erschwerten sie eine Erfolgsbewertung der Aktivitäten, denn wo keine klaren Handlungsziele definiert sind, läßt sich Erfolg oder Mißerfolg eines eingeschlagenen Weges nicht überprüfen. Diese Einsicht besteht heute auch bei den Projekt-Planern und -Organisatoren. Ein Befragter sagt selbstkritisch: "Wir haben harte Kriterien, klare, transparente Zielsetzungen in diesem Sinne so nicht formuliert" (I33:7). Ein anderer Beteiligter: "Wenn man solche Projekte macht, muß man, glaube ich, am Anfang noch stärker die Zieldefinition ins Auge fassen ... Es hat sicherlich eine nicht genügende Klarheit über die Ziele und über die Bedingungen gegeben, sondern man ist dann mal gestartet, wie das immer so ist" (I31:11, 53).

Dieses "mal starten" verweist auf eine doch unzureichende Projektplanung und ist eine zweifelhafte Basis für einen erfolgreichen Projektverlauf. Die Unklarheiten hätten relativ frühzeitig repariert werden können, wenn - wie geplant - wissenschaftlicher Sachverstand den Projektverlauf begleitend unterstützt hätte. Diese *wissenschaftliche Beleitforschung*, die im Projektkonzept von Beginn an vorgesehen war, kam jedoch nie zustande, und der Wegfall der Begleitforschung ist symptomatisch für einen äußerst unglücklichen Projektstart, in den auch Zufälligkeiten und personelle Fluktuation stark hineinspielen.

Wie berichtet wurde, war die Begleitforschung sehr ernsthaft geplant, und die beiden Wissenschaftler waren rekrutiert. In einem sehr frühen Projekt-

stadium wurde dann aber die Finanzierung der beiden Wissenschaftlerstellen nicht mehr genehmigt. Als Grund nennt ein Befragter die "Sparsamkeit" der Entscheidungsträger, die aber auch durch die frühzeitig erkennbaren Widerstände der Organisation gegen das Angestelltenprojekt motiviert war - so die Interpretation des Beteiligten. In der Situation unklarer Finanzierung der Begleitforschung, angesichts der bröckelnden Unterstützung des Projekts auf höchster Entscheidungsebene und angesichts der Projektbeschränkung auf fünf Jahre orientierten sich die Wissenschaftler in andere berufliche Richtungen. Auch in der Projektkoordination ergab sich ein früher Personenwechsel, wiederum motiviert durch den umstrittenen Status des Projekts in der Organisation. Neues Personal mußte kurzfristig rekrutiert werden. In der Folgezeit scheinen sich die Beteiligten im Prozeß der Einarbeitung dann intensiv mit dem Projekt vertraut gemacht zu haben, offenbar zu intensiv: In diesem Prozeß scheinen die Projektintentionen und die faktische Arbeit hinter Planungen und Koordinierungen zurückgetreten zu sein, und das Projekt entwickelte ein Eigenleben. Ein Beteiligter beschreibt diese Situation sehr wohlwollend: "Ein Projekt versucht, sich eine eigene Identität zu schaffen. Und man möchte natürlich Ergebnisse, Erfolge herausarbeiten, die direkt verbunden sind mit der Tätigkeit von Personen. Und dadurch hat sich am Anfang auch sicherlich so etwas wie ein Eigenleben des Projektes entwickelt. Und es hat auch Fragen gegeben im Zusammenhang damit: Wie steht eigentlich Projektarbeit und Angestelltenarbeit allgemein, vertreten oder betreut durch die Angestelltenabteilung, zueinander? Ist das ein Nebeneinander, ist das ein Miteinander, ist das etwas, was sich überlappt, überschneidet?" (I31:31).

Was hier etwas beschönigend dargestellt wird, drücken andere informierte Beteiligte, auch aus der Sicht der Verwaltungsstellen, etwas offener und kritischer aus. Ein Beteiligter der ersten Stunde "hatte immer das Gefühl, daß der Koordinierungsaufwand im Projekt enorm hoch ist ... Darüber habe ich mich schon immer lustig gemacht: 'Was koordiniert ihr denn eigentlich? Ihr seid doch immer nur am koordinieren' ... Laufend in Frankfurt irgendwelche Abstimmungen und Koordinierungen. Das war fast mehr als die eigentliche Arbeit vor Ort" (I23:15). An anderer Stelle legt der Befragte dann auch den Finger auf die Wunde: "Ich glaube, daß man so'n Eigenleben entwickelt hat, natürlich auch Grenzen aufgerichtet hat zu den übrigen Arbeitsbereichen der Organisation." Das Projekt müßte sich weniger mit sich selbst beschäftigen: "Eine

externe Begleitforschung finde ich schon mal eine bessere Sache, als wenn man das selbst immer versucht zu machen" (I23:56).

Die selbstbezogenen Aktivitäten der VPA-Organisatoren, die das Eigenleben des VPA ausmachten, vollzogen sich offensichtlich im engeren Personenkreis der Koordinatoren, der vier bzw. fünf eigens eingestellten Projektsekretäre und einiger weniger Beteiligter aus den 16 VPA-Verwaltungsstellen. Andere fühlten sich aus diesem Zirkel ausgeschlossen. Ein anfangs engagierter Angestelltensekretär resignierte angesichts des Selbstlobs und der Abschließungstendenzen der kleinen Gruppe: "Das ist sowas von unglücklich, auch psychologisch, den übrigen Verwaltungsstellen gegenüber, wo kein Projektsekretär ist - das ist die Mehrzahl. Das haben die doch auch nicht nötig, sich so darzustellen. Ich weiß, daß sie qualifiziert sind. Ich verstehe es nicht" (I12:21). Das ausgeprägte Innenleben und die Selbstbezogenheit der Gruppe wurde von außen, von anderen VPA-Verwaltungsstellen auch als Unehrllichkeit wahrgenommen: "Was mich immer ein bißchen in den Diskussionen stört, auch bei den gemeinsamen Treffen: Es wird nicht ganz ehrlich diskutiert ... Ich habe so das Gefühl, daß (andere Kolleginnen und Kollegen) jetzt kontrolliert werden und unbedingt Erfolgsmeldungen auf einem Workshop oder in einer Klausur oder so bringen müssen" (I7:9-10). Der Integration der beteiligten Verwaltungsstellen haben diese Normen des inneren Projekt-Zirkels keineswegs geholfen.

Als eine Folge hieraus und auch wegen fehlender Ressourcen konnten viele Verwaltungsstellen nicht angemessen betreut werden. Aus einigen Verwaltungsstellen wurde von einem deutlichen Aktivitätsunterschied zwischen der Vorbereitungsphase des VPA und der Folgezeit berichtet. In diesen Verwaltungsstellen hatte sich durch die "Bleicher-Thesen" bei einigen Funktionären so etwas wie eine "Aufbruchstimmung" eingestellt, die in der Vorbereitungsphase durch Besuche der VPA-Planer in den Verwaltungsstellen gestärkt wurde, aber in der Folgezeit durch fehlende Impulse aus Frankfurt schnell verflieg: "Anfangs lief ja was. Später lief bloß nichts mehr" (I12:27). Ein anderer Befragter macht denselben Unterschied zwischen Vorbereitungs- und Umsetzungsphase und lobt die Bemühungen der Planer, das VPA als Besonderheit in der Verwaltungsstelle bekanntzumachen. Aber schnell danach wurde das Programm auch wieder nur "so eine Geschichte" (I11:26). Einer der Organisatoren war in einer Verwaltungsstelle in der Vorbereitungsphase als engagierter "Angestelltenpoliti-

ker" bekannt. Aber zum Befragungszeitpunkt "fragen sich manche: Gibt's den überhaupt noch?" (I8:10). Ein weiterer Indikator für das "Abtauchen" des Projekts als kleiner Diskussionskreis ist auch die Geschichte des geplanten VPA-Rundbriefs: Nach dem Entwurf einer Null-Nummer entschlief das Publikationsorgan für die nächsten drei Jahre völlig.

Diese Selbstbezüglichkeit des engeren Kreises der VPA-Beteiligten führte dann nach der halben VPA-Laufzeit zu einem weiteren Koordinatorenwechsel auf der Vorstandsebene, zu einem Zeitpunkt, als das VPA in kleineren Teilen der Organisation bereits ein schlechtes Image hatte und - vielleicht noch ungünstiger - bei der Organisationsmehrheit überhaupt unbekannt war. Dieser Mangel an Bekanntheit des VPA war den Beteiligten auf der Vorstandsebene bewußt und wurde einmal durch das "Eigenleben" des Projekts erklärt, aber auch mit dem selbstkritischen Verweis, die Öffentlichkeitsarbeit des Projekts sei absolut unzureichend gewesen.

Insgesamt zeigten die Interviews bei den Planern und Koordinatoren großen Realismus über die Projektschwächen, sowohl hinsichtlich seiner inhaltlichen Konzeption als auch seiner Implementation: Die allgemeinen Ziele wurden weiterhin als richtig erachtet, aber als Aufgabe für die Angestelltenabteilung und mittels eines Projekts wie das VPA als "eine Nummer zu groß". Der Widerstand der Organisation setzte schon sehr früh ein, und die Akzeptanz auf der Vorstandsebene blieb prekär. Auf dieser Ebene kam die Verbundorientierung gemäß den ursprünglichen Absichten nicht in Gang, und der Projektbeirat bewegte sich bei seiner Arbeit in den traditionellen Bahnen, die man durch ein Projekt wie das VPA ja gerade verändern wollte. Einigkeit besteht heute auch darüber, daß bei allem Experimentalcharakter des Projekts eine präzisere Definition von Projektzielen und auch so etwas wie "Projekt-Controlling" notwendig gewesen wäre. Diese sehr grundlegenden Probleme schon der Projektplanung und der Aktivitäten auf der Vorstandsebene wurden dann noch verschärft durch personelle Fluktuation: Insgesamt alles frühzeitige Weichenstellungen, die einen Projekterfolg von vornherein erschwerten und die dann auch nach drei Jahren Projekterfahrung auf ein realistischeres Maß zugeschnitten wurden.

3.4 Das VPA in den Verwaltungsstellen

Die Verwaltungsstellen waren der erste innerorganisatorische Adressat des VPA. Erinnern wir uns, daß in politischen Verbänden (als einer Form von Nonprofit-Organisationen) die regionalen Basiseinheiten in der Regel sehr unabhängig sind von der Verbandszentrale und daß die Zentrale bei der Umsetzung von Programmen und Beschlüssen besondere Anstrengungen unternehmen muß, um für ihre Ziele an der regionalen Verbandsbasis Akzeptanz zu erzeugen. Dieses Problem wurde auch auf der Vorstandsebene der IG Metall sehr klar gesehen, und ein führender Funktionär beschreibt das Problem einer Organisationsreform im Zusammenhang mit dem VPA als "nicht so einfach wie in Unternehmen ... In einer politischen Großorganisation wie der IG Metall sind die Gesetze ein bißchen anders. In einem Unternehmen, das von oben Vorgaben macht, kann ein Vorstand das dann machen. Ob er sich durchsetzt, ist auch noch eine andere Frage. Aber das ist dem Grundsatz nach fast noch leichter als in dieser Organisation mit dieser Autonomie der Verwaltungsstellen" (I31:46). Verwaltungsstellen mit ihrer Autonomie müssen also umworben und von der Notwendigkeit und Richtigkeit einer Verbandspolitik überzeugt werden, wenn ein Programm auf dieser Organisationsebene greifen soll. Einfaches Dekretieren von oben ist im Prinzip nicht möglich oder erzeugt bestenfalls widerwilliges Mitmachen auf der Basis von Lippenbekenntnissen. Im folgenden analysieren wir, wie die Vorstandsebene dieses Problem im Zusammenhang mit dem VPA zu lösen versucht hat.

3.4.1 Die Umsetzung des VPA von der Vorstandsebene in die Verwaltungsstellen

Weil eine flächendeckende Umsetzung des VPA durch die beschränkten Projektressourcen von vornherein ausgeschlossen war, wählte die Vorstandsebene für die Projekt-Umsetzung 18 Verwaltungsstellen in der alten Bundesrepublik aus. Generelle Auswahlkriterien waren: Jeder Bezirk sollte mit mindestens einer Verwaltungsstelle mit sehr hohen Angestelltenanteilen vertreten sein. Hinsichtlich der Verwaltungsstellenauswahl und ihrer Einbindung in das VPA wurden in den Interviews unterschiedliche Vorgehensweisen erkennbar: In einigen

Verwaltungsstellen gaben Befragte an, daß sie sich in Frankfurt aktiv um Teilnahme am VPA bemüht hatten und auch schon vor der Projektinstallation mit der Vorstandsverwaltung in programmatischen Diskussionen standen. Andere Verwaltungstellen berichteten, sie seien vom Vorstand als Projekt-VST wegen ihrer angestelltenpolitischen Relevanz ausgewählt und eingesetzt worden. Zwei von der Vorstandsebene ausgewählte Verwaltungsstellen demonstrierten ihre Autonomie, indem sie ihre Teilnahme "aus grundsätzlichen Erwägungen" von vornherein ablehnten.

Zu den Fragen, wie in den Verwaltungsstellen für die VPA-Teilnahme durch Vertreter der Vorstandsebene geworben, wie das Projekt "verkauft", wie die VPA-Ziele und -Methoden erklärt wurden und wie die Verwaltungsstellen in der Anfangsphase einen Konsens über die Teilnahme erzielten, sind die Informationen aus den Interviews zum Teil lückenhaft und unklar. Dies liegt zum einen an der normalen Personalfluktuaton: Zum Befragungszeitpunkt hatten wir manchmal Funktionäre vor uns, die noch nicht lange in ihren gegenwärtigen Funktionen waren und die Vorgänge in der VPA-Startphase nur vom Hörensagen kannten. Einige Aussagen lassen aber auch auf Verstimmungen zwischen den Beteiligten schließen, wie überhaupt für diese Startphase viele gegenseitige Vorwürfe geäußert wurden.

Über den Grad der Bereitschaft zur VPA-Teilnahme läßt sich in etwa die Regel aufstellen, daß die Akzeptanz des VPA nach der Beschäftigungsstruktur der Verwaltungsstellen variierte: Verwaltungsstellen mit großen Angestelltenanteilen in den Betrieben waren in der Regel aufgeschlossener gegenüber der angestelltenpolitischen Initiative als Verwaltungsstellen mit vielen gewerblich Beschäftigten. Durch Angestelltenbetriebe geprägte Verwaltungsstellen spürten den Problemdruck sehr direkt in Form niedriger Mitgliederzahlen und einer entsprechend prekären Kassenlage. In den gewerblich geprägten Verwaltungsstellen entfiel dieser direkte Druck, und auch die Notwendigkeit der Gewinnung von Angestellten wird hier nicht als hautnahes Problem gesehen.

Es sind typischerweise solche Verwaltungsstellen, in denen die VPA-Teilnahme eher widerwillig erfolgte: "Mich hat die Information erreicht, daß der Siegfried Bleicher (in unsere Verwaltungsstelle) kommt ... Ich mußte den Kollegen X und die Geschäftsführer sehr motivieren - ich drücke das mal sehr höflich aus. Also im Grunde wollten sie es nicht ... Ich habe gedrängt, der Angestelltenausschuß hat gedrängt, es hat mehrere gegeben. Dann konnte er

praktisch nicht mehr 'nee' sagen" (I12:7). Als der Erste Bevollmächtigte dann noch Geldgründe vorschob, aus Frankfurt aber das Signal kam, ihm in dieser Hinsicht entgegenzukommen, "da hatte er kein Loch, sich rauszustehlen" (I12:8). Ein solch zögerlicher bis widerwilliger VPA-Beitritt wird ungefähr in der Hälfte der beteiligten 16 Verwaltungsstellen berichtet. Nicht immer wurde die Aversion so dezidiert dargestellt. Andere Befragte berichteten auch von einer rein formalen Akzeptanz des VPA, weil es eben ein Vorstandsbeschluss in Frankfurt war, dem man sich nicht entziehen konnte, der sich aber praktisch totlaufen und von selbst erledigen würde.

In anderen Verwaltungsstellen mit großen Angestelltenanteilen in den Betrieben und mit mehr Problemdruck durch kleine Mitgliederzahlen, aber manchmal auch mit Einblick in die grundsätzlichen Mitgliedschaftsprobleme durch den Strukturwandel, gab es hingegen auch offenes positives Engagement der Bevollmächtigten für das VPA. Die Angestelltensekretäre, die sich durch das Programm in ihrer Arbeit generell aufgewertet sahen, hatten hier in den Bevollmächtigten Verbündete, während sie in den gewerblich geprägten Verwaltungsstellen um das VPA kämpfen mußten.

Wie das VPA in die Verwaltungsstellen genau hineingetragen und dort "verkauft" wurde, konnte in den Interviews nicht geklärt werden. Ein Programmplaner berichtete, daß man von der Vorstandsverwaltung aus alle Verwaltungsstellen aufsuchte und das VPA erklärte und um aktive Mitarbeit warb. Dem stehen andere Aussagen gegenüber. So berichtet ein Befragter, er hätte sich bei einem Projektsekretärstreffen in Frankfurt beschwert: "Das Projekt, das ist von oben aufgesetzt. Das hätte man erst mal in den Verwaltungsstellen mit den jeweiligen Bevollmächtigten durchsprechen müssen, und wenn die dann mit dem Kopf genickt hätten, dann hätte das auch mehr Aussicht auf Erfolg gehabt. Denn die fühlen sich gar nicht angesprochen, und jeder Einzelne macht seine Arbeit wie bisher und findet eigentlich gar keine Unterstützung bei seiner Arbeit" (I2:22). Andererseits: Es scheint in vielen Verwaltungsstellen auch offizielle Beschlüsse der Ortsverwaltung über die VPA-Teilnahme gegeben zu haben - die in den meisten Fällen aber auch nur den Satzungen und Richtlinien genügten, um dann verwaltungsstellen-intern in Vergessenheit zu geraten.

Häufige Klagen kamen jedoch über die Unklarheit der Projektziele und der anzuwendenden neuen Methoden, und zwar aus den meisten Verwaltungsstellen, nicht nur aus den eher widerwillig teilnehmenden Organisationseinheiten.

Einer der VPA-Organisatoren weist solche Vorwürfe als "Schutzbehauptung, absolut" (I33:5) zurück und berichtet von den Bemühungen der Angestelltenabteilung, die Ziele und Methoden des VPA in allen Verwaltungsstellen detailliert vorzustellen, und zwar so detailliert, daß er dies fast als "Entmündigung" der Verwaltungsstellen aufgefaßt habe. Er verweist ferner auf "Dutzende von Wochenendseminaren", in denen besprochen wurde, wie man sich "Trampelpfade in die Betriebe schaffen" könne. Dem stehen andere Insider-Informationen entgegen: Man sei "ins kalte Wasser gesprungen oder gestoßen worden ... Es gab fast nirgendwo irgendeine Form der Hilfestellung, die uns zuteil wurde. Wir konnten uns lediglich auf die programmatischen Aussagen und auf die Einrichtung als Vorstandsbeschluß dieses Projekt beziehen" (I32:5). Ein anderer Beteiligter der ersten Stunde bestätigt dies: "Meiner Meinung nach ist dieses Projekt ungeheuer dilettantisch angegangen worden. Es sind überhaupt keine Kriterien entwickelt worden in der Anfangsphase: Wie soll man vorgehen ... Wenn man solche Aktionen angeht, dann muß ich doch - wenn ich nachher sagen will: das rentiert sich oder das rentiert sich nicht - dann muß ich vorher Kriterien und Maßstäbe entwickeln, an denen ich nachher, nach zwei, drei Jahren Tätigkeit etwas messen kann. Und das hat nicht stattgefunden. Mein Eindruck ist ...: nach fünf Jahren guckt man: Wieviele Mitglieder haben wir jetzt?" (I24:3-5). Ein VPA-Projektsekretär mit längeren, guten Kontakten zur Vorstandverwaltung berichtet gleiches: "Die Vereinbarung zwischen Vorstand und Verwaltungsstelle, die war ja wohl außerordentlich dürftig. Richtig wußte hier gar keiner, was los ist. Die dachten, da kommt ein zusätzlicher Sekretär, der reißt die Angestellten auf. Das ist die Kurzform ... So eine wirklich sorgfältige Koordination und Planung des Projekts auf örtlicher Ebene, die gab es nicht ... Es gab überhaupt keine solide Vereinbarung nach meiner Auffassung. Das war natürlich ein grober Fehler, ein grobes Defizit" (I28:2). Das Fehlen fester, verbindlicher Vereinbarungen wurde von einem VPA-Organisator im nachhinein auch bestätigt (I32:4-5).

Die verbreitete Unsicherheit über die VPA-Ziele veranlassen uns, diesen Aussagen, zumal sie von Insidern kommen, einen hohen Realitätsgehalt beizumessen. Die Unsicherheit der Beteiligten vor Ort über die Projektziele bestätigen uns. Die meisten Befragten berichten in der einen oder anderen Form, daß das VPA in seinen Verwaltungsstellen - so es dort überhaupt bekannt ist - als ein Instrument der Angestelltenwerbung gesehen wird, bei dem letztlich nur die

Zahl der zusätzlich organisierten Angestellten zähle. Dieses Argument wurde besonders gern von Bevollmächtigten gegenüber ihren Angestelltensekretären verwendet, wenn die Bevollmächtigten der Angestelltenarbeit reserviert bis ablehnend gegenüberstanden. Stellvertretend für andere bedauert ein Angestelltensekretär einer Verwaltungsstelle, deren "Geschäftsführung nicht laut geschrien hat: Ja, wir wollen unbedingt dabei sein": "Es ist von Anfang an der falsche Ansatz gewesen, den Erfolg des Angestelltenprojekts an der Kopfzahl der zuwachsenden Angestelltenmitglieder zu messen, und zwar allein, als alleiniger Maßstab. Und das ist heute noch so" (I11:5,11). Die meisten VPA-Organisatoren haben in den Interviews die Mitgliederfrage stark heruntergespielt. Im Vordergrund scheint sie dennoch gestanden zu haben, wenn einer der Organisatoren beiläufig bemerkt: "Insgesamt ist in den Pilotbetrieben die Mitgliederentwicklung nicht so verlaufen, wie sie ursprünglich abgesprochen [sic!] war" (I29:50).

Wie weiter oben ausgeführt, sind die Planungspapiere des VPA hinsichtlich der konkreten Programmziele in der Tat sehr vage und enthalten eine Mischung zwischen unter- und überdefinierten Zielen. Mit dieser Diffusität konnte und mußte jeder Beteiligte seine eigenen Ideen entwickeln. Dem Projekt ist diese Unklarheit nicht bekommen, und sie blieb ein Diskussionsgegenstand bis zum Schluß: "In einer VPA-Gruppe war mal die Fragestellung: Was sind die Erfolgskriterien des VPA? Ich denke, um zu sagen: das und das macht den Erfolg aus, bedürfte es eines Konsens' aller Betroffener, die mit dem VPA arbeiten, um zu sagen: Das sind Erfolgskriterien und daran meß' ich es. Es fällt mir sehr schwer, dies zu benennen" (I21:58). Unter dieser Zieldiffusität litten vor allem engagierte Angestelltensekretäre in "widerstrebenden" Verwaltungsstellen, die ihre Arbeit und ihre Funktionen anfangs aufgewertet sahen und große Hoffnungen in die neue Angestelltenpolitik setzten, und die sich in der Folgezeit mit kritischen Fragen nach dem Sinn des VPA und ihrer Aktivitäten auseinandersetzen mußten.

Wenn Bevollmächtigte, aber auch einige Angestelltensekretäre, auf das VPA nach der Vorbereitungsphase zu sprechen kamen, gab es viele kritische Kommentare. Sie bezogen sich z.B. auf das Einschlafen wahrnehmbarer Aktivitäten in Frankfurt und beschrieben das "Eigenleben" der engeren Projektgruppe, bestehend aus vier Projektsekretären und einigen wenigen Engagierten aus den übrigen Verwaltungsstellen, mit sehr negativen Etiketten. Nach zweieinhalb

Jahren Laufzeit wurde dann versucht, das VPA auf einen realistischen Ansatz umzusteuern: Ein neuer VPA-Koordinator wurde ernannt, und die Angestellten- und Projektsekretäre aller beteiligten Verwaltungsstellen wurden im Spätsommer 1992 zu einem Erfahrungsaustausch und zu einer Diskussion über das weitere Vorgehen zusammengerufen. Auch der seit Projektbeginn geplante Rundbrief wurde realisiert und erschien ab August 1992 viermal in Halbjahresabständen. Die Rundbriefe richteten sich an alle Organisationseinheiten der IG Metall, berichteten über Einzelaktivitäten im VPA und sollten auch den Bekanntheitsgrad des Projekts in der Organisation erhöhen. Auch die Idee von "Projekt-Controlling" wurde vorgetragen, um dem VPA in den Verwaltungsstellen größere Verbindlichkeit zu geben. Angesichts der strukturell angelegten Programm-Unklarheiten und der schwierigen Anfangsphase konnte dann das VPA den ursprünglich weitgesteckten Erwartungen nicht mehr genügen, sondern konzentrierte sich auf das Machbare: Angestelltenmobilisierung und -werbung in strategisch relevanten Schwerpunktbetrieben und in Verwaltungsstellen, die sich aktiv am VPA beteiligten.

Ein weiteres Implementationsproblem des VPA von der Vorstandsebene in die örtlichen Organisationseinheiten darf nicht unerwähnt bleiben: die *Rolle der Bezirke*. Die Bezirke sind die mittlere Organisationsebene zwischen Vorstandsverwaltung und Verwaltungsstellen. Da die Bezirksleitungen von der Vorstandsverwaltung ernannt und finanziert werden, ist die bezirkliche Autonomie, mit Ausnahme der Tarifpolitik, gering. Bezirke können als verlängerter Arm der Vorstandsebene gesehen werden; sie sind der Vorstandslinie verpflichtet. Für die Verwaltungsstellen spielen die Bezirke eine große Rolle: "Im Grunde genommen orientieren sich die Verwaltungsstellen sehr viel stärker in ihrer praktischen politischen Orientierung an dem, was die Bezirksleitungen als Hauptaufgaben definieren (als an der Vorstandsverwaltung). Das läuft über die Geschäftsführerkonferenz, und dort sitzen die Vertreter der Verwaltungsstellen, die Geschäftsführer, ihre Bevollmächtigten und ihre Vertreter. Dort wird im Grunde das politische Arbeitsprogramm immer wieder diskutiert und fortgeschrieben" (I31:55). Aus den bezirklichen Kontakten und den Bezirkskonferenzen kommen die für die Tagesarbeit der Verwaltungsstellen wesentlicheren Kontakte und Impulse als von der Vorstandsverwaltung.

Aus der Beschreibung der VPA-Planung wissen wir, daß die Bezirke zwar in den Projektbeirat, aber faktisch höchst unzureichend in die angestelltenpolitischen

sche Initiative einbezogen waren. In Kenntnis der wichtigen Rolle der Bezirke für die Verwaltungsstellen und des Machtpotentials der Bezirksleitungen ("Bezirksfürsten" - so werden die Bezirksvorsitzenden organisationsintern häufig genannt) erscheint es für den VPA-Erfolg schon rein theoretisch als sehr problematisch, diese Organisationsebene nicht in das Verbundprojekt einzubeziehen. Denn wenn die Bezirksleitungen sich mit dem Vorhaben nicht identifizieren oder - weil sie übergangen wurden - sich in ihrem Selbstbewußtsein angegriffen fühlen und aus diesem Grunde die bezirklichen Prioritäten bewußt projektfeindlich definieren, bricht eine wichtige Stütze der angestelltenpolitischen Initiative weg. In den Interviews auf Verwaltungsstellen-Ebene wurde die Nicht-Einbindung der Bezirke mehrmals beklagt. Einige Bezirksleitungen haben das VPA-Thema auch aus eigener Initiative aufgegriffen und in den Versammlungen diskutiert, wobei uns der Tenor der Diskussion unbekannt ist. Auf der Vorstandsebene wurde die Nicht-Einbindung der Bezirke im nachhinein dann auch als ein schweres Versäumnis der VPA-Konzeption bezeichnet und versucht, diese Schwäche nachträglich auszubügeln. Ohne zu wissen, welche Blockaden hier im Detail aufgetreten sind, verweist das späte Bemühen um die Einbindung der Bezirke doch auch hier auf erhebliche Umsetzungs- und Akzeptanzprobleme des VPA.

3.4.2 Der Verbundgedanke in den Verwaltungsstellen

Wie dargelegt, war die Umsetzung des VPA von der Vorstandsebene in die Verwaltungsstellen teilweise sehr problematisch, und auch die interne Implementation in den Verwaltungsstellen ließ viele Wünsche offen. Wegen der Programmdiffusität und der - wie mehrheitlich berichtet - fehlenden Aktivitäten aus der Vorstandsverwaltung wurde das VPA in den meisten Verwaltungsstellen im wesentlichen als ein Programm zur Angestelltenwerbung gesehen; und dies war dann natürlicherweise Aufgabe der Angestelltensekretäre und -ausschüsse. Einmal dort positioniert, war es in der Verwaltungsstelle in der Regel denkbar schlecht aufgehoben. Dies liegt am bisher niedrigen Stellenwert der Angestelltenarbeit in den meisten, vor allem in den traditionellen, von den Gewerblichen geprägten Verwaltungsstellen. Ein Angestelltensekretär beschreibt die Situation in einer solchen Verwaltungsstelle: "Angestellte war kein Thema für die IG Metall hier in X. Das muß man so ganz offen sagen ... Die Einstellung, sich

um Angestellte zu kümmern, ... wurde später kosmetisch, verbal hervorgehoben. Aber es war inhaltlich nichts. Es hatte keinen Stellenwert, ganz einfach ... Angestellte hatten Narrenfreiheit. Sie hatten einen Angestelltensekretär, der mußte auch mal etwas machen ... Der konnte machen, was er wollte" (I12:5). Ein Befragter aus einer Verwaltungsstelle mit einem eigenen Projektsekretär sagt Gleiches: "Angestelltenarbeit in der Verwaltungsstelle gibt es nicht, gab es damals nicht und gibt es heute nicht ... Auf dem Papier gibt es einen Angestelltenausschuß" (I27:1). Diese Interviewpassagen beschreiben beispielhaft den Stellenwert der Angestelltenarbeit in den meisten Verwaltungsstellen.

Nun ist es nicht so, daß die Angestelltensekretäre in dieser Situation ein besonders leichtes Leben hätten. Wegen der geringen Bedeutung der Angestelltenarbeit - eine "formale Nummer" (I12:12) - haben diese Sekretäre vielfältige andere Verpflichtungen und sind in andere VST-Funktionen integriert. Eine Umfrage bei hauptamtlichen Funktionären in Hessen hat gezeigt: "Ein Angestelltensekretär hat maximal fünf Prozent Zeit, sich um Angestelltenarbeit zu kümmern" (I31:37). Die Multifunktionalität der Sekretäre, nicht nur der Angestelltensekretäre, führt dann zu enormen Arbeitsüberlastungen, die in den Interviews immer wieder zum Thema wurden. In dieser Situation wurde der Wunsch nach Intensivierung der Angestelltenarbeit mittels des VPA zuerst einmal als drohende Arbeitsintensivierung erlebt: bei den Bevollmächtigten oft als eine Zumutung, den Angestelltensekretär in irgendeiner Art entlasten zu müssen, bei den Angestelltensekretären in der Regel als Wunsch, durch Umschichtung von Tätigkeiten für das VPA entlastet zu werden. Das Überlastungsargument hat dann mehrfach zu dem Wunsch geführt, von der Vorstandsverwaltung einen eigenen Projektsekretär zu erhalten. Im Falle des VPA wurden die zusätzlichen Projektsekretäre offensichtlich nicht als eine Einmischung der Vorstandsebene in die Verwaltungsstellenarbeit interpretiert, sondern eher als Entlastung.³

Andere Befragte in den Verwaltungsstellen hielten überhaupt nichts von zusätzlichem Personal in den Verwaltungsstellen im Zusammenhang mit dem VPA, auch wenn sie einer intensivierten Angestelltenpolitik positiv gegenüberstanden. Denn zusätzliche Personalanforderungen für ein Projekt "könnte

3 Diese Situation unterscheidet sich offensichtlich von der durch Streeck (1981) geschilderten Episode mit Schwerpunktsekretären in der IG Metall in den siebziger Jahren.

schnell auf die falsche Schiene führen, weil da mit einer Intensität gearbeitet wird, die man in der Breite (der Organisation) nicht bringen kann" (I23:23). Die meisten Befragten diskutieren das Überlastungs- und Personalproblem jedoch grundsätzlicher und thematisierten das Problem einer überholten und funktionsuntüchtigen Organisation der Gewerkschaftsarbeit auch auf Verwaltungsstellen-Ebene. Stichworte sind hier das "Ausschußwesen" und die überholte "Personengruppenarbeit". Diese Kritik an veralteten Organisationsformen und Arbeitsritualen ist außerordentlich verbreitet und wird sehr dringlich vorgetragen.

So wird *am Beispiel* des Angestelltenausschusses das Sitzungswesen überwiegend als völlig unproduktiv und oft überflüssig dargestellt: "Sitzungsmentalität übelster Art" (I12:25): Ein Befragter beschreibt die traditionelle Arbeit des Angestelltenausschusses: "Es gab eine feste Tagesordnung: 1. Mitglieder- und Beitragsentwicklung, 2. Bericht vom Bezirksangestelltenausschuß; 3. noch ein konkretes Thema: Weihnachtsfeier, Vorbereitung des Wochenendseminars und ähnliches" (I5:6). "Manchmal wird man auch daran gemessen, ob man zu allem und jedem etwas sagen kann ... Und das führt im Grunde genommen dazu, ... daß manche halt labern, um irgend etwas gesagt zu haben. Das merke ich immer im Angestelltenausschuß. Also manchmal wird über ein Thema stundenlang geredet und nachher weiß keiner, was ist" (I6:14). Ein anderer Befragter verweist auf "diese breite Palette, wer da eigentlich drinsitzt und bei uns seine Zeit absitzt mit total unterschiedlichen Interessen, auch im Betrieb" (I20:23). Derselbe Funktionär führt diese Sitzungsteilnahme zum Teil auf Bequemlichkeit zurück, denn andere Veranstaltungsformen mit Arbeitsgruppen und Schwerpunktthemen würden ja intensive Vorbereitungen und Personalbetreuung bedeuten: "Da mach ich halt lieber meinen Angestelltenausschuß. Ich sitz' das schön ab und mache eine Meldung: Angestelltenausschuß hat getagt, hat soviel Personen, hat soviel Sitzungen gemacht, und wir bewegen uns selber in dieser eigenen Organisation" (I20:23-24). Einige Befragte meinten, ob nun einige Ausschüsse tagten oder nicht, würde in der Verwaltungsstelle überhaupt nicht bemerkt, und ganz extrem: "Mein Kollege, der X, der Bezirksleiter von Y, der sagt immer: Man sollte mal einfach alle Ausschüsse der IG Metall auflösen, aber heimlich. Und dann warten, bis es einer merkt. Die Frage ist, ob es fünf oder sechs Jahre dauert" (I27:41). Aber trotz dieser Kritiken und

Einsichten leben die Ausschüsse weiter und veranlassen wegen der vorhandenen Richtlinien zur Teilnahme und damit zur Überlastung.

Eine nicht ganz so häufige und weniger emotionale, aber ähnlich dringende Kritik erfährt auch die Personengruppenarbeit (z.B. Angestellte, Jugend, Frauen, Ausländer, Handwerker) und damit zum Teil sehr direkt auch die festgelegte Arbeitsteilung in den Verwaltungsstellen: Personengruppenarbeit führe zur Abschiebung von Verantwortung (I23:11) - das bekannte Bürokratieproblem. Diese Organisationsstrukturen möchten viele gern aufgeben zugunsten problem- und themenbezogener Arbeitskreise mit Projektcharakter, das heißt mit definiertem Ziel und auf Zeit. Aber die Aufgabe von Personengruppenarbeit berühre die Satzung und die Richtlinien, die insgesamt beachtet werden müßten. Deshalb sei der Abschied von den Personengruppen eine Aufgabe der Reform der Gesamtorganisation, und hinsichtlich ihrer Verwirklichungschancen herrscht Skepsis bis Resignation.

Eine manchmal geäußerte und grundsätzliche Kritik am VPA bestand in der Frage, ob angesichts der weitgefaßten VPA-Ziele mit der Hervorhebung der Angestellten nicht falsche Akzente gesetzt worden seien. Ein Funktionär sieht es als eine "ganz entscheidende Frage, hier nicht eine Insel zu haben, wo mal mit bestimmten Arbeitnehmern bestimmten Typs rumexperimentiert wird, sondern zu überlegen: Wie müssen wir die Arbeitnehmer in Zukunft überhaupt ansprechen?" (I23:22). Andere begrüßten den Angestellten-Ansatz und die Differenzierung in Zielgruppen unter den Angestellten, jedoch nicht als eine Arbeitsgrundlage im VPA, sondern durchaus so, wie es die Planer und Organisatoren des VPA ursprünglich beabsichtigten: als Appell an die Arbeiterorganisation, Angestellte nicht als eine monolithische Arbeitnehmergruppe aufzufassen und pauschal mit negativen Etiketten zu versehen. Eine dritte und sehr häufige Argumentationslinie gegen die Personengruppen-Einteilung sieht die gewerkschaftlichen Probleme weniger als Probleme mit unterschiedlichen Arbeitnehmertypen, sondern verweist auf branchentypische Besonderheiten, die die Gewerkschaft in Zukunft stärker beachten müsse. Beschäftigung in einer Branche stelle für Arbeitnehmer einen relativ einheitlichen und vereinheitlichenden Orientierungs- und Interessenrahmen dar, der die Unterschiede zwischen den Typen von Arbeitnehmern in diesen Branchen verringere und bedeutungsloser mache: "Was ist denn eigentlich angestelltenspezifisch? Angestelltenspezifisch ist das Unternehmen!" (I19:61). Aus solchen Überzeugungen resultierten dann

Vorschläge zur Reorganisation von Zuständigkeiten nach Branchen oder sogar (Konzern-)Betrieben.

Bei aller Einigkeit in der Kritik an den Organisationsritualen und eingefahrenen Funktionszuschnitten, die weiter oben dargestellt wurde, konnten wir drei unterschiedliche Reaktionsweisen auf die kritisierten Verkrustungen feststellen: Mehrheitlich wurde nur allgemein kritisiert, ohne Handlungsfolgen. Eine Minderheit signalisierte zwar Änderungsbereitschaft, zog sich aber auf das formale Argument der Satzungs- und Richtliniengebundenheit zurück. Eine andere Minderheit - und hier handelt es sich insbesondere um Funktionäre in Verwaltungsstellen mit hohen Angestelltenanteilen in den Betrieben - hat sich aus dem Satzungs- und Richtlinienkorsett einfach gelöst und eine eigene Struktur aufgebaut nach dem Motto: Wir wissen nicht, ob das noch durch Beschlüsse und Richtlinien gedeckt ist, aber es ist nötig: "Wir machen keine Traditionsveranstaltungen mehr" (I22:17). Zu diesen neuen Strukturen zählt das Herunterfahren von Ausschußsitzungen von monatlichen zu viertel- oder halbjährlichen Zeit-Intervallen, die thematische Vorbereitung solcher Sitzungen mit vorbereitender und nacharbeitender Arbeitsverteilung quer durch die Verwaltungsstelle und andere Einzelmaßnahmen einer Professionalisierung der Verwaltungsstellen-Arbeit wie beispielsweise professionelle Rechtsberatung und die Einführung des Leistungsprinzips in der täglichen Arbeit.

Aber wie gesagt: Mehrheitlich werden die als kontraproduktiv erkannten Strukturen beibehalten und praktiziert. In diese Strukturen trat nun das VPA mit dem Ansinnen besonderer Anstrengungen für die Angestelltenarbeit und -werbung nicht nur auf Seiten des Angestellensekretärs und des Angestelltenausschusses, sondern als Querschnittsaufgabe für die gesamte Verwaltungsstelle. Man vergegenwärtige sich die Situation: Das VPA war insgesamt in ungenügender Form an die Verwaltungsstellen herangetragen und dort schlecht "verkauft" worden. Viele Bevollmächtigte machten nur *formal* mit, weil es ein Vorstandsbeschluß war und es um Angestelltenarbeit ging, die in den Verwaltungsstellen eigentlich immer schon "fünftes Rad am Wagen" war. Der Verbundgedanke traf auf strukturell überlastete VST-Sekretäre, bedeutete Mehrarbeit und berührte - potentiell - etablierte Macht- und Einflußzonen und -abgrenzungen ("immer dieses Kompetenzgerangel in den Verwaltungsstellen", I8:31). Unter diesen Umständen kann das Ergebnis des Verbundversuchs nicht überraschen: Als bewußte VPA-Maßnahme funktionierte es sehr eingeschränkt

und nur in seltenen Fällen. Engagierte Angestelltensekretäre berichteten, wie sie sich in ihrer Verwaltungsstelle "Verbündete" suchen mußten. Auch in Verwaltungsstellen, die einen offiziellen Teilnahmebeschluß in der Ortsverwaltung herbeigeführt und das Projekt auch zwischenzeitlich gelegentlich diskutiert hatten, wurde das VPA nicht zu einer Sache der gesamten Organisationseinheit. Selbst Entlastungen der Angestelltensekretäre für ihre neuen Aufgaben wurden nicht berichtet. Schlimmer noch: In den allermeisten Verwaltungsstellen war das VPA so gut wie unbekannt: "Wenn du hier in der Verwaltungsstellen-Öffentlichkeit nachfragen würdest: was ist VPA?, würde der größte Teil allenfalls die Abkürzung kennen, aber inhaltlich damit nicht viel verbinden" (I1:34). Wie mehrheitlich berichtet wurde, war das VPA in den Verwaltungsstellen isoliert, manchmal sogar ein "Fremdkörper" (I16:30). Selbst in den Verwaltungsstellen mit eigenem Projektsekretär waren der Ausstrahlungseffekt auf andere Abteilungen und der Austausch zwischen Sekretären und Funktionen oder Zuarbeit zum Projektsekretär nicht sehr ausgeprägt. Wo der Verbundgedanke der Idee nach funktionierte, handelte es sich vor allem um die wenigen Verwaltungsstellen, die Angestelltenarbeit bereits vor der neuen Angestelltenpolitik der IG Metall in eigener Regie intensiviert und ihre interne Organisation zum Teil eigenhändig entrümpelt hatten. Auch auf der Ebene der Verwaltungsstellen war also der Versuch einer experimentellen Organisationsreform durch querschnittsorientierten Projektansatz in den allermeisten Fällen nicht erfolgreich.

3.4.3 Projekt- und Beteiligungsorientierung

Zum VPA gehört die Projektorientierung, das heißt die Einbindung verschiedenster Funktionsträger oder anderer am Thema Interessierter auf Zeit. Durch die schwache Verankerung des Verbundgedankens in den Verwaltungsstellen wurde der *systematische* Projektansatz in den Verwaltungsstellen notwendigerweise auch behindert. Dies schloß die Mitarbeit einiger persönlich Interessierter am VPA nicht aus, weder in den Verwaltungsstellen, wenn man "Verbündete" gesucht und gefunden hatte, noch in den Betrieben, wenn Vertrauensleute, Betriebsräte, IGM-Mitglieder und Nicht-Mitglieder für die Mitarbeit an zeitlich begrenzten Aktivitäten gewinnen konnte. Innerhalb der Verwaltungsstellen wurde uns von solcher Projektorientierung nur dann berichtet, wenn die Betei-

ligten von sich aus die bestehenden Richtlinien, Beschlüsse und Satzungsbestandteile großzügig ausgelegt oder sogar teilweise übergangen haben. Die hier berichteten Arbeitsweisen haben dann streckenweise sowohl Verbund- als auch Projektcharakter. Typischerweise gelang dies nur unter Veränderung von etablierten Organisationsprinzipien und der Aufgabe von alten Routinen. Dies zeigt auch: Projektarbeit ist in der Tat verknüpft mit Organisationswandel.

In der Beziehung zwischen Verwaltungsstellen und Pilotbetrieben, in denen das VPA beispielhaft angewandt werden sollte, ist häufiger so etwas wie Projektarbeit zustande gekommen, vor allem in den wenigen besonders aktiven und unkonventionell arbeitenden Verwaltungsstellen sowie in einigen Verwaltungsstellen mit eigenem VPA-Projektsekretär. Hier handelte es sich dann um themenzentrierte Arbeitskreise mit unterschiedlichster Zusammensetzung, die nach Lösung der Aufgabe auch wieder auseinander gingen. Solche Arbeitskreise waren jedoch nicht nur die Spezialität "progressiver" Verwaltungsstellen und Betriebe, sondern wurden hier und da auch aus eher traditionellen, von Gewerblichen geprägten Verwaltungsstellen berichtet, etwa mit dem Tenor: Es ist doch normal, daß man sich zu Spezialfragen externen Sachverstand holt. Je nach Teilnehmerkreis gehen diese Aktivitäten tendenziell in die Richtung des Konzepts der Beteiligungsorientierung, der Beteiligung von Personen, die in der Vergangenheit normalerweise nicht angesprochen und einbezogen wurden. Insofern stehen auch der Verbund- und der Beteiligungsansatz in einem inneren Zusammenhang.

Die Umschreibungen zeigen bereits, daß wir es hier mit relativ vagen Begriffen und Konzepten zu tun haben. Folgerichtig sind diese heute in der Gewerkschaft viel benutzten Konzepte für die Befragten keineswegs eindeutig: Beteiligungsorientierung ist "ein Modewort, das jeder im Munde führt und gar nicht weiß, was dahinter steckt. Da hat sich was verselbständigt" (I7:52). Ein anderer Funktionär, der zuvor einige Interpretationen von Beteiligungsorientierung als "blanken Blödsinn" bezeichnet, weitet den Unwissensheitsverdacht auch auf das Konzept der Projektorientierung aus: "Immer dann, wenn man etwas nicht so genau weiß und etwas nicht zu Ende gedacht hat, dann hängt man sich an so ein Wort, mit dem man es ausdrücken kann. Jetzt sagt man "Projektarbeit", und kein Mensch weiß genau: Was ist denn eigentlich Projektarbeit?" (I19:62). Zum Begriff der Beteiligungsorientierung läßt sich beispielsweise fragen: Abteilungsübergreifende Beteiligung, also der Verbundgedanke?

Beteiligung von IG-Metall-Mitgliedern? Von Nicht-Mitgliedern? Oder gar eine stärkere Beteiligung von Organisationsmitgliedern und unteren Organisationseinheiten im Sinne einer größeren Organisationsdemokratie und Meinungsvielfalt? Heißt in diesen Fällen Beteiligung: Nur Diskussionen mit den genannten Personen? Sie an Entscheidungsvorbereitungen mitarbeiten lassen? Sie mitentscheiden lassen?

Die Interviews in den Verwaltungsstellen belegen dieses breite Interpretationsspektrum. In den eher traditionellen, gewerblich geprägten Verwaltungsstellen wird das Konzept relativ eng gefaßt als Beteiligung von funktionslosen IGM-Mitgliedern und manchmal - sehr mutig - auch von nicht-organisierten Betriebsangehörigen, zum Beispiel: "Also, ich hätte noch nicht einmal Probleme damit, wenn wir zu einem bestimmten Thema uns jemand holen, der kein Mitglied ist. Das ist aber auch ein Umdenken, ich sage das ausdrücklich. Ich habe ja nicht umsonst darauf hingewiesen, daß wir hier einen Generationenwechsel haben. Die alten Kollegen haben darüber anders gedacht. Die haben gesagt: Eine IG Metall-Arbeit können nur IG-Metaller machen. Das kann ja wohl nicht wahr sein, daß wir uns jetzt auch noch von solchen beeinflussen lassen, die nicht mal Mitglied sind bei uns ... So eine generelle Öffnung, denke ich, ist ja auch gar nicht machbar" (I13:13). Die enge Sicht von Beteiligung allein in Richtung auf Gewerkschaftsmitglieder wird ebenso klar, wenn ein Befragter in einer gewerblich geprägten Verwaltungsstelle auf die Notwendigkeit der zeitweiligen Rekrutierung externen Sachverständigen unter den Betriebsangehörigen verweist, "wobei klar sein muß, daß bei Entscheidungen, was die Organisation anbelangt, das nur von den Mitgliedern zu tragen ist" (I15:25). Der Funktionär lehnt auch irgendwelche Vorleistungen der IG Metall als Mittel der Mitgliedergewinnung ab: "Als immer noch gottseidank Kampforganisation halte ich es für sehr bedenklich, so bestimmte Vorleistungen zu diskutieren, zu sagen: Na ja, Schnupperleistungen, wie es draußen die Werbung macht, ... es wird auf keinen Fall so eine Geschichte geben: Vorleistung möglich, und dann guck mal, dann wirst du vielleicht Mitglied" (I15:26).

Diese Beispiele sollten ein enges Verständnis von Beteiligung und ihrer erwarteten Wirkungen für die Organisation verdeutlichen. Es richtet sich auf IG-Metaller ohne Funktion und drückt vor allem gegenüber Nicht-Organisierten ein Unbehagen aus, von bewährten Verfahrensweisen abzugehen. In den stärker von Angestelltenproblemen geprägten Verwaltungsstellen fanden wir eine

aufgeschlossenerer Haltung gegenüber der Beteiligung Nicht-Organisierter, die in einem zweiten Schritt in eine Organisationskritik und in Wünsche für eine Organisationsreform einmündeten, die Organisationswandel bewußt anvisierte. Ausgangspunkt war hier vielfach die von den Arbeitgebern vorangetriebenen Veränderungen der Arbeitsstrukturen: "Lean production, schlanke Produktion passiert in sehr vielen Betrieben ... Da gibt es sehr viel Erhebungsbedarf, Diskussionsbedarf. Aber betriebsratsseitig oder sogar gewerkschaftsseitig, IG-Metall-seitig läuft da nix ... Ja, wenn wir uns dazu äußern, was wir wollen, das ist sowieso nicht IG-Metall-konform ... Die neuen Produktionskonzepte verlangen den beteiligten Arbeitnehmer, denn nur dadurch hab' ich auch die Akzeptanz, und da, denke ich, müssen wir uns einklinken" (I9:22-23). Im Gegensatz zur Meinung der traditionellen Funktionäre darf eine solche Beteiligung nicht folgenlos bleiben: Die Angestellten "müssen die ehrliche Erfahrung machen können, daß das, was sie sagen, daß das auch irgendwie einfließt. Ich meine, die zusammenzuholen und zu fragen und dann ganz anders entscheiden oder zu sagen: Ja, tut uns leid, aber das geht nicht mit unserer Arbeitszeitpolitik, eure Vorstellungen da. Dann kommen die einmal und nie wieder, weil sie sagen: Was soll das? Jetzt nehm' ich das auf mich, will da mitgestalten, und am Schluß sagt die IG Metall: So geht's nicht" (I9:24).

Mit dieser Interviewpassage wird ein Thema aufgeworfen, das die Funktionäre in fast allen Verwaltungsstellen mit Angestelltenproblemen umtreibt: Sind Beteiligungsorientierung und Projektarbeit mit Blick auf die Gewinnung neuer Mitglieder innerhalb der bestehenden IGM-Strukturen, den Satzungen, Richtlinien und Traditionen überhaupt zu leisten? In diesem Zusammenhang werden "beteiligungsorientierte Diskussionen (als) Querdiskussionen" charakterisiert, "was gegen unsere Traditionen läuft, gegen unseren Strich läuft ... weil wir oft sehr schnell anderslautende Diskussionen mit'm Vorschlaghammer - ich sag' das jetzt mal so sinnbildlich - abgewürgt haben und uns vielleicht dann hinterher gefragt haben: Warum kommt der nicht mehr?" (I21:50). Hierbei bezieht sich der Befragte nicht einmal auf Unorganisierte, sondern auf Vertrauensleute und eigene Betriebsräte und merkt an, "daß der, der nicht auf Linie (lag), sehr schnell zum Außenseiter wurde" (I21:50). Diese Gefahr des Außenseitertums verweist auf ein strukturelles Problem von politischen Verbänden und Gewerkschaften mit ihren Beschlußlagen und Sprachregelungen, das neue Arbeitsformen extrem schwierig macht. Ein Funktionär beschreibt die "Verunsiche-

rung: Wie soll man so ein Thema ganz frei und offen und ohne irgendwelche Leitlinien (behandeln)? Bei uns, bei der IG Metall war's doch immer so, daß wir gewußt haben: Was sagt der Vorstand? Was sagt die Bezirksleitung? Und jetzt sollen wir da plötzlich unabhängig von allen Beschlüssen ..., und das auch noch mit Unorganisierten ein Thema beackern, und - um Gottes willen - wenn da was bei rauskommt, was gar nicht Vorstandsbeschluß ist oder Gewerkschaftstagsbeschluß, ja, wie sieht's denn dann aus? Das können wir doch nicht machen!" (I7:43-44). Dieses Zwangskorsett von Sprachregelungen, das einer offenen, organisatorischem Wandel förderlichen Kommunikation im Wege steht, wird von vielen Funktionären gesehen. Bei traditionellen "Organisationspolitikern" gelten Abweichungen meist als Indikatoren für unerwünschte, interne Machtansprüche anderer: Wer war's? Was will er?, oder: Gucken, woher das Sperrfeuer kommt. Andere sehen genau in diesen Sprachregelungen und Selbstbindungen an Beschlüsse ein großes Handicap der Organisation, das Veränderungen behindert: "Daß zum Beispiel in manchen Gremien richtig diskutiert wird oder so, daß unterschiedliche Meinungen aufeinanderprallen oder daß man plötzlich den Eindruck hat, daß manche Positionen von Menschen besetzt sind - das wäre das Allerhärteste" (I27:65).

Warum wurde dieses Thema mit mehreren Interviewpassagen hier relativ ausführlich dargestellt? Die Darstellung soll zum einen die Schwierigkeiten verdeutlichen, auf die jegliche "Beteiligungsorientierung" aus der Konstruktion politischer Verbände generell trifft. Erschwerend kommt dann noch hinzu, daß solche Aktivitäten gefährdet sind, wenn sie mit der Politik zur Gewinnung einer neuen Zielgruppe verknüpft werden, die der Gewerkschaft bisher fern stand und von der Gewerkschaft zum Teil auch emotional abgelehnt wurde. Wenn diese Aktivitäten dann noch über eine relativ schwache Organisationseinheit und über ein kleines, mit Mängeln behaftetes Arbeitsprogramm wie das VPA in die Organisation getragen werden, auch noch mit der Absicht der Planer, traditionelle Strukturen und Verkrustungen experimentell aufzulockern, beispielhafte neue Arbeitsformen zu generieren und in die Organisation hineinzutragen - dann wird der unrealistische Anspruch des VPA in seiner Ursprungsfassung absehbar. Daß das VPA auch diesen Anspruch hatte, ist in einigen Verwaltungsstellen so gesehen und positiv aufgenommen worden. Ein Befragter einer großen Verwaltungsstelle spricht im Zusammenhang mit dem Projektgedanken im VPA von einem "gewollten Konfliktfeld ..., daß über diese

Projektstrukturen, diese Projektarbeit, auch ein Stück weit ein Diskussionsprozeß in Gang gesetzt werden soll ..., der da heißt: Organisationsreform der IG Metall. Und daß das Projekt, denke ich, auch die Funktion hat, bestehende, vielleicht auch liebgewordene Sachen mal in Frage zu stellen. Ob das das Projekt allein leisten kann oder möglicherweise nur irgendwas anstoßen kann, das will ich jetzt mal offenlassen" (I25:42). Derselbe Funktionär läßt dann im weiteren Gesprächsverlauf diese Frage doch nicht offen, wenn er meint, er "glaube nicht, daß es der Abteilung Angestellte, einem Verbundprojekt oder nur der Angestelltenschiene gelingt, diese IG Metall zu verändern. Der Leistungsdruck muß in anderen Bereichen auch zunehmen, um Veränderungsbereitschaft zu erzeugen" (I25:66).

Zusätzlich zu den bereits diskutierten Aspekten enthält das Konzept der Beteiligungsorientierung die weitere Dimension eines veränderten Kommunikationsverhaltens in der Organisation. Hier ist ein Problem der *Organisationskultur* angesprochen. Gemeint ist folgendes: Bei der Konzeption des VPA waren sich die Planer und Organisatoren bewußt, daß die Organisation mit Blick auf die zu gewinnenden Angestellten, aber zunehmend auch im Umgang mit hochqualifizierten Gewerblichen und mit jungen Arbeitnehmern generell vor Ansprache- und Selbstdarstellungsproblemen steht. Diese Personengruppen werden in den programmatischen Papieren und in den Interviews als kritische, fragende Arbeitnehmer mit ausgeprägten eigenen Meinungen beschrieben, die vor eigenen Entscheidungen diskutieren und in Diskussionen überzeugt werden wollen. Mit solchen Einstellungen tut sich die Organisation schwer. Die traditionellen Anspracheformen der Hauptamtlichen gehen vom "allwissenden Funktionär" aus, der auf allen Gebieten kompetent ist und Kommunikation als Monologe und Appelle versteht, dem diskursives Verhalten - da nie gelernt - fremd ist und den Diskussionen verunsichern.

Viele Befragte bezeichneten diesen traditionellen Funktionärsstil in der heutigen Zeit als völlig überholt und abschreckend für Arbeitnehmer, die nicht von vornherein in die IG Metall hineingewachsen sind und sich an solche Umgangsformen gewöhnt haben. Vor allem in den angestelltenintensiven Verwaltungsstellen galt ein solches Auftreten bei der Gewinnung neuer Mitglieder als besonders kontraproduktiv. Hier berichteten viele Befragte, sie hätten von sich aus bereits einen anderen Stil, einen anderen Auftreten entwickelt und sähen sich eher in der Rolle von Initiatoren und Moderatoren. Sie begrüßten

die VPA-Anregungen, die neue Kommunikationsstile systematisch in die Verwaltungsstellen und in die Betriebe hineinragen wollten. Vor allem die Schulung in Moderationstechniken und "Metaplan"-Methoden wurde von einigen als ausgesprochene Bereicherung ihres Repertoires bewertet: Die "Metaplan"-Technik erlaube es, dem "Lagerzwang" in Sitzungen und Ausschüssen zu begegnen und zu konkreten Diskussionsergebnissen zu kommen, ohne die Diskussion selbst zu verhindern.

Auch die Notwendigkeit einer kommunikativen Neuorientierung der IG Metall über individuelles Auftreten und verbale Selbstdarstellung hinaus wurde von vielen Befragten gesehen und von manchen praktiziert. Auf diesen Aspekt wollen wir hier nur in Stichworten verweisen, ohne in Details zu gehen. Die Befragten berichteten zum Beispiel, daß sie sich im Kontakt zu Angestellten besser kleiden ("Krawatte") und Angestellte mit "Sie" statt mit "Kollege" und "Du" anreden. Sie bemängeln die IG-Metall-Flugblätter und Printmedien wie "Metall" oder "Angestelltenmagazin" als optisch und inhaltlich uninteressant; die Aushänge in den Betrieben werden vielfach ebenso kritisiert ("Verkündungsplakate" und "Bleiwüsten", die nicht einmal mehr ein Facharbeiter zur Kenntnis nehme). Manche Verwaltungsstellen haben von sich aus ihre Räumlichkeiten renoviert ("etwas freundlicher mit "Ikea"-Möbeln", Einrichtung eines "Bistros"), um den grauen IGM-Charakter und den Geruch einer "Blaumann-Organisation" abzulegen. Diese Stimmung einer auch im äußeren Erscheinungsbild zu "renovierenden" IG Metall war vor allem in den angestelltenintensiven Verwaltungsstellen verbreitet.

3.5 Die Bewertung des VPA aus Sicht der Vorstandsebene und der Verwaltungsstellen

In den Interviews, also ungefähr dreieinhalb Jahre nach VPA-Beginn, gab es bei den meisten Beteiligten bereits einen erstaunlichen Konsens in der Einschätzung des VPA: In wichtigen Aspekten wie Verbund- und Projektorientierung galt das VPA als mißlungen. Auf der Vorstandsebene wurde der Mißerfolg eingeschränkt auf die Verwaltungsstellen ohne eigenen Projektsekretär, während es in den vier Verwaltungsstellen mit Projektsekretär als im Prinzip

funktionierend angesehen wurde. Diese positive Sicht ist allerdings auch nicht ganz gerechtfertigt (s. die folgenden Kapitel 4 und 5), und selbst ein vergleichsweise erfolgreicher Projektssekretär riet davon ab, das VPA in seiner ursprünglichen Form zu verlängern. Gleichwohl - und dies ist nur ein scheinbarer Widerspruch - sehen vor allem die Planer und Organisatoren, aber auch einige Funktionäre in den Verwaltungsstellen die angestelltenpolitische Initiative und das VPA als einen Erfolg. Er liegt darin, daß durch diese Initiative "Angestellte" in der IG Metall erstmals ein dringliches Thema wurden, das heute zwar noch nicht bei allen beliebt ist, aber von niemandem mehr übersehen werden kann: "Heute kann niemand mehr an der Frage der Angestelltenpolitik vorbei ... Sie hat einen hohen Stellenwert" (I31:20-21). Alle Organisatoren wissen, daß dies noch keine "Liebesbeziehung", eher eine "Vernunft-ehe" ist: "Ich glaube, daß sich die Organisation ... damit noch nicht so richtig angefreundet hat, aber auch nicht mehr, wie es so in der Vergangenheit ab und zu deutlich geworden ist, Distanz dazu haben will" (I30:41). Der Befragte sähe das VPA als einen Erfolg, "wenn es uns nach fünf Jahren gelungen ist, uns in die Diskussion um die künftige IG Metall einzumischen" (I30:49). Ein dritter Befragter sieht genau diesen Erfolg von "Einmischung": "In der IG Metall war allein das VPA, auch in seiner ganz bescheidenen Form, eigentlich schon ein sensationelles Novum ... Das punktuelle, kleine, gnomhafte VPA-Projekt gegen dieses gewaltige gewachsene Milieu hatte keine Chance ... Trotzdem hat VPA die IG Metall viel beunruhigt, als man zugeben will. Eigentlich geht es ja gar nicht um die Angestelltenfrage ... Heute, ohne Angestellte, wird genau der gleiche Ansatz verfolgt (gemeint ist: Organisationsentwicklung). Das wird jetzt eine Angelegenheit der Gesamtorganisation. Diese Entwicklung ist durch das VPA beschleunigt worden" (I34:8). Auf der Ebene der Verwaltungsstellen gab es hier und da ähnlich begründete Erfolgserlebnisse, beispielsweise wenn ein Angestelltensekretär aus einer traditionellen Verwaltungsstelle sagt: "Daß ein OV (Ortsverein) in X überhaupt das Thema Angestellte auf die Tagesordnung setzt, ist schon ein Jahrhundertwerk. Das wäre früher abgebugelt worden ... Das ist ein Qualitätsfortschritt. Der ist durch Thesen, Zwischenbericht, angestelltenpolitisches Programm und VPA überhaupt nur möglich gewesen ... Das wirkt sich heute noch aus" (I12:27). Diese Textpassagen verdeutlichen auch, welchen traditionellen und emotionalen Vorbehalten das Thema "Angestellte" in der Arbeitsorganisation IG Metall in der Vergangenheit ausgesetzt

war. Aus dieser Sicht ist die oben dargelegte Befriedigung der Beteiligten - wenn sie denn den Tatsachen entspricht - schon berechtigt.

Vor dem Hintergrund derart tiefgreifender Aversionen der Organisation gegenüber Angestellten können die Schwierigkeiten des VPA in der Praxis nicht erstaunen, eher schon die manchmal hochgespannten Erwartungen der Beteiligten. Aber auch hier zeigt sich in den Interviews Realismus und Einsicht in die strukturellen Schwächen des VPA, ganz abgesehen von situativen und personellen Sondereinflüssen. Die durch Personen begründeten Fehlentwicklungen wurden bereits angedeutet und brauchen hier nur kurz diskutiert zu werden. Nach der Theorie sollten Organisationsstrukturen personenunabhängig gestaltet werden. Durch Institutionalisierung sollten sie auch beim Wechsel von Personen funktionieren. Dies ist ohne weiteres einsichtig, denn an Personen gebundene Programme und Programm-Umsetzungen können nicht von Dauer sein. Daß die Praxis der Theorie häufig nicht folgen kann, belegen die Entwicklungen im VPA, vor allem auf der Ebene der Planer und Organisatoren: Bereits zu Beginn "brach mir die halbe Mannschaft weg" (I33:7), und innerhalb von drei Jahren hatte das VPA schon den dritten Projekt-Koordinator. Einige Probleme aus der vergleichsweise hohen Fluktuation wäre bei einer gründlicheren Projekt-Vorbereitung mit schriftlich fixierten Projektzielen und -methoden und verbindlichen, nachprüfbaren Absprachen teilweise aufzufangen gewesen. Da diese aber weitgehend fehlten, stand jeder Koordinator erneut vor der Aufgabe, sich einzuarbeiten, das Projekt erneut für sich zu definieren und zu interpretieren, alte Strukturen aufzuspüren und neue zu schaffen. Was an konzeptioneller und methodischer Klarheit im Vorfeld verpaßt wurde, mußte nun nachträglich individuell nachgearbeitet werden. Kontinuität, zumindest für die Projektlaufzeit, konnte unter diesen Bedingungen kaum entstehen. Eine wissenschaftliche Begleitforschung hätte hier hilfreich sein und korrigierend eingreifen können. Wie wir wissen, kam sie nie zustande.

Ein die angestelltenpolitische Initiative in ihrer Bedeutung insgesamt schwächerer Außeneinfluß, eine Situationskomponente, scheint die deutsche Wiedervereinigung gewesen zu sein. Nicht nur, daß sie viel Aufmerksamkeit, finanzielle Ressourcen der Organisation und manchmal auch personelle Ressourcen aus den VPA-Verwaltungsstellen in die neuen Bundesländer lenkte - im Arbeiter-Traditionsverband IG Metall knüpften sich offensichtlich auch strategische Hoffnungen an die Wiedervereinigung. Ein Funktionär beklagte die Kurzsich-

tigkeit in Teilen der Organisation, die glaubte, das "Angestelltenproblem" der IG Metall könne sich durch die Wiedervereinigung von selbst erledigen: "Wo die Euphorie damals losging: Jetzt kriegen wir, was weiß ich, 1,5 Millionen neue Mitglieder, und dann stellt sich das Problem nicht mehr" (I22:10).

Aber diese personellen und situativen Komponenten sind letztlich zweitrangig und dürfen nicht von den grundlegenden Schwächen des VPA ablenken, die in den Interviews auch sehr klar zum Ausdruck kamen. Kritisch und selbstkritisch wird vielfach der zu große Anspruch des VPA angemerkt, der in keinem Verhältnis zu seinen Möglichkeiten stand: "Uns ist häufig vorgeworfen worden, daß wir mit viel zu überzogenen Zielsetzungen zwangsläufig hätten scheitern müssen" (I33:4). Wie bereits geschildert, war der strategische Anspruch, einen Organisationswandel beispielhaft einleiten zu wollen, eigentlich schon im Vorfeld gescheitert. Die Vorstände und Abteilungen verwässerten die Initiative von vornherein und schlossen den Organisationswandel als Ziel offensichtlich bewußt aus. Durch die fehlende Unterstützung der Initiative wurde die aufwendig konstruierte Projektstruktur zu einer nur formalen Veranstaltung. Der Verbund, die Querschnittsorientierung auf Vorstandsebene kam nicht zustande, der Projektbeirat erfüllte zwar seine vorgesehenen Pflichten, "lebte" jedoch nicht ("Der Projektbeirat funktioniert ja auch nicht. Aber er ist von der Idee her etwas sehr Sinnvolles"; I6:62). Die mangelhafte Akzeptanz des angestelltenpolitischen Programms und sein schwaches politisches Gewicht auf der Vorstandsebene waren auch einigen Funktionären in den Verwaltungsstellen bekannt und veranlaßten sie zu grundlegender Kritik, die sich an der strukturellen Schwäche der Angestelltenabteilung festmacht: "Die Angestelltenabteilung beim Vorstand hat doch das Problem, daß sie kaum operativ arbeiten kann... Das ist doch nicht nur eine Frage der Qualifikation der Beteiligten oder des politischen Durchsetzungswillens, sondern das Problem ist doch: Betriebsräte-, Vertrauensleutearbeit, operativer Bereich, GBR⁴-Betreuung läuft *da* ab, Tarifpolitik, operativer Bereich läuft *woanders* ab, im Wesentlichen in den Bezirken. Und wenn alle Fragen schon entschieden sind oder wenn alles schon ausgehandelt ist, dann kommt die Angestelltenabteilung aufgrund ihrer strukturellen Schwäche nur noch mit einer angestelltenspezifischen Zusatzsicht" (I19:60).

4 GBR = Gesamtbetriebsrat

Mit dieser Diagnose wird indirekt das Problem von Machtpromotoren in Prozessen innerorganisatorischen Wandels angesprochen. Dies können mächtige Vorstände sein, aber auch eine "potente aufsässige Mitgliedergruppe". Bei der Angestelltenabteilung haben wir es nicht mit einer "Mitgliedergruppe" im engeren Sinne zu tun, sondern mit einer Organisationsabteilung, und das Konzept von Machtpromotion durch potente, aufsässige Akteure kann hier höchstens als Analogie verwendet werden. Für den Fall des VPA ist in diesem Zusammenhang festzustellen, daß die Angestellteninitiative eben nicht von einer "potenten" Organisationseinheit ausging, sondern von einer organisationsstrukturell schwachen Einheit. Diese schwache Verortung der Initiative in der Organisation konnte den Erfolg des Programms von Inhaltlichen her nicht fördern. Mehr noch: Die Initiative einer strukturell schwachen Einheit konnte auch als Machtanmaßung und ein Versuch zur Verschiebung von Machtgleichgewichten in der Organisation interpretiert werden, was die Sache ebensowenig gefördert hat.

Vor allem Funktionäre in den angestelltenintensiven Verwaltungsstellen sehen die strukturellen Mitgliedschaftsprobleme sehr genau und sehr beunruhigt⁵, und dies in Kombination mit der schwachen Verankerung der Angestelltenarbeit in der Organisation. Von ihnen kommen die Klagen, man könne Angestelltenpolitik doch nicht so nebenher machen wie bislang, mit fünf bis sechs Leuten aus der Angestelltenabteilung. Das müsse doch ein Anliegen der gesamten Organisation sein, "in die fünfzig Prozent der Kapazität da einfließen müßte. Anders ist es nicht zu leisten, als Nebennummer oder so" (I12:51). Für andere ist "dieses zarte Pflänzchen des Verbundprojekts" nur Ausdruck fehlenden Willens der Organisation: "Im Osten hat sie [die IG Metall] exerziert, daß man sagt: Dann muß ich auch die Mittel irgendwo herholen und da hineinstecken ... Und genau diesen Prozeß macht man zum Bereich der Angestellten im Westen eigentlich noch nicht" (I20:17). Solche Äußerungen verdeutlichen den Zweifel an der Ernsthaftigkeit der neuen Angestelltenpolitik in der Organisation und an deren Spitze. In Verwaltungsstellen ohne "Leidensdruck" durch rapide sinkende Mitgliederzahlen erleichtern diese Signale mangelnder Ernst-

5 "Wir haben Hochrechnungen gemacht ..., daß die VST X jetzt schon absehen kann, wann sie finanziell nicht mehr lebensfähig ist" (I8: 7).

haftigkeit die innere Distanzierung von einer Gewerkschaftsinitiative, die dann vor Ort praktisch folgenlos bleibt.

Auf einige VPA-Probleme und Kritik im operativen Bereich wurde bereits an früherer Stelle hingewiesen: Der Verbundgedanke, die Querschnittsorientierung ist auch in den Verwaltungsstellen nicht zum Tragen gekommen. Die VPA-Ziele und -Umsetzungsmethoden waren zu diffus und sind an der Basis der Verwaltungsstellen zudem noch schlecht "verkauft" worden - so die Meinung fast aller Befragten. Daß im Vorfeld der VPA-Einführung dem Akzeptanz-Problem zu wenig Beachtung geschenkt wurde, wurde zum Befragungszeitpunkt auch auf der Vorstandsebene selbstkritisch angemerkt. Ein Befragter verweist in diesem Zusammenhang auf die "Schnittstellenproblematik" in der Organisation: "Dieses Problem ist vorher zuwenig bedacht worden. Das muß man einfach so sagen" (I31:6). Damit meint er zum einen die notwendige Akzeptanzerzielung bei den im Rahmen der Satzung "autonomen Verwaltungsstellen", um zu verhindern, daß eine Initiative der Vorstandsebene an der Basis nicht von vornherein als falscher Politikansatz oder als Mehrbelastung registriert und deshalb ignoriert wird: Das "stößt auf die Arbeitsbedingungen in der Organisation ..., daß nämlich in den Verwaltungsstellen und den Bezirksleitungen andere Prioritäten gesetzt sind, andere Orientierungen dominieren ..., und die es nicht einfach so von oben herab möglich werden lassen zu sagen: Jetzt macht ihr Angestelltenarbeit. Das Projekt ist jetzt für euch ein zentrales Thema" (I31:5). Das Schnittstellenproblem bezieht dieser Funktionär - wie andere - auch auf die Bezirksebene, und im Nachhinein hat sich das bewußte Übergehen der Bezirke wohl als ein großes Hindernis für die VPA-Umsetzung erwiesen, ohne dies im einzelnen klären zu können.

Eine häufige Kritik vor allem der Angestelltensekretäre aus den Verwaltungsstellen lautete, daß bei der Vorstellung des Projekt und in der anschließenden Kommunikation zwischen Projektleitung und Verwaltungsstellen die falschen Funktionsträger miteinander kommunizierten. In den Verwaltungsstellen müßten zuerst einmal die Bevollmächtigten überzeugt werden und das ginge nicht über Projektkoordinatoren, sondern nur mit hochrangigen, wirklich einflußreichen Vorständlern und Abteilungsleitern: "Das muß ein Vorstandsmitglied oder ein Abteilungsleiter machen. Den kann der X gern begleiten. Aber der würde bei unserer OV, wenn er alleine käme, nicht ausreichen. Das liegt nicht am X, sondern am OV" (I11:26). Um das VPA auch auf Bevollmächtig-

ten-Ebene verbindlicher zu machen, argumentiert ein anderer ähnlich: "Es waren immer nur die gleichen Typen beieinander gesessen und der X ... Ich hab' damals immer schon gesagt: In diese Runde gehören nicht nur die Bevollmächtigten. In diese Runde gehört auch der Franz Steinkühler" (I9:35). Mit dem Verweis auf Steinkühler wird das Thema der Glaubwürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit des Projekts nochmals angesprochen. Einige Befragte bemängelten den "fehlenden Druck" aus Frankfurt, der das VPA in den Verwaltungsstellen verbindlicher machen sollte. Ein Funktionär vermißt einen "*pusher*" für das Projekt auf der Vorstandsebene (I12:53). Oder in ähnlicher Version: "Ich könnte mir vorstellen, daß es eine Eingliederung nicht mehr bei der Abteilung Angestellte gibt, sondern bei der Abteilung Erster Vorsitzender, um die Kraft des ganzen Unternehmens etwas zu erhöhen" (I27:72). In diesen Interviewpassagen wird ein Machtpromotor angemahnt, der dem gesamten Unternehmen die nötige Verbindlichkeit hätte geben sollen.

In einigen wenigen Verwaltungsstellen hatte man sich vom VPA personelle Verstärkung aus Frankfurt für die Angestelltenarbeit erhofft. Wegen der Überlastung mit Tagesarbeit sei die notwendige Intensivierung der Angestelltenarbeit sonst kaum zu leisten. Diesem Argument wird von vielen Befragten entschieden widersprochen: Personelle Verstärkung nütze gar nichts, solange die Organisationsstrukturen unangetastet blieben. Diese Kritik an der IGM-Organisation schloß alle Organisationsebenen ein: von der Vorstandsverwaltung in Frankfurt über die Bezirke bis zu den Verwaltungsstellen. Einen Teil der Kritik haben wir bereits im Zusammenhang mit dem Ausschuß- und Sitzungs-"Unwesen" dargestellt, das in einigen Verwaltungsstellen ja auch aus eigener Initiative schon entschärft, auf ihr formal notwendiges Minimum reduziert oder ganz abgeschafft wurde. Die Kritik an der Organisation geht aber weiter und fordert insgesamt eine Verlagerung von Ressourcen in Richtung Verwaltungsstellen und den Ausbau regionaler Kooperationen, bei gleichzeitiger Neuschneidung von Funktionsbereichen in allen Organisationseinheiten. Wo es in den Interviews nicht bei der Kritik an der gängigen Abteilungsstruktur und am Nebeneinanderher-Arbeiten der Abteilungen bleibt, sondern konkrete Vorschläge geäußert werden, gehen diese in Richtung einer Branchenorientierung wie z.B. Automobilbau, Maschinenbau, EDV, Elektrotechnik. Auf der Ebene der Verwaltungsstellen werden auch Konzernansätze und in diesem Zusammenhang eine Intensivierung der Betriebsarbeit diskutiert. Daß dies ein Bruch mit alten

IGM-Traditionen ist und die "stärkere Verbetrieblichung von Arbeit" zu "syndikalistischen Tendenzen" führen kann, ist einigen Funktionären klar. "Aber das Problem darf nicht dazu führen, daß man das nicht macht" (I26:35).

Auch eine auf das VPA gerichtete Hoffnung, die zumindest in Ansätzen realisiert wurde, darf nicht unerwähnt bleiben. Im Zusammenhang mit der als notwendig erachteten Organisationsreform wurde auch eine stärkere regionale Kooperation der Verwaltungsstellen untereinander gewünscht. Hier habe das Verbundprojekt zumindest in seiner Endphase die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs geboten. Er wurde, trotz aller Mängel im Detail, als sehr fruchtbar bezeichnet, als eine Einrichtung, die in Zukunft viel stärker ausgebaut werden sollte, damit nicht jede Verwaltungsstelle mit denselben (Branchen-)Problemen das Rad immer wieder neu erfinden müsse.

Insgesamt erscheint uns die Kritik an der bestehenden Organisationsstruktur, die Diagnose, so verbreitet, inhaltlich relativ einheitlich und in ihrer Dringlichkeit so bedeutend ("eine Überlebensfrage der Organisation"), daß ein außenstehender Betrachter sich verwundert fragt, warum sich in der Organisation in dieser Hinsicht so wenig bewegt. Ein Insider liefert hierzu die klare Antwort: So etwas "greift in Satzungsstrukturen ein", es werden "politische Kräfteverhältnisse" und "politische Schwergewichte" berührt (I31) - mit anderen Worten: Hier wird es hoch-politisch und Organisationswandel aus diesem Grund entsprechend kompliziert und mühsam.

Es muß auch noch auf ein Thema aufmerksam gemacht werden, das in den Interviews häufig zur Sprache kam: War die programmatische Konzentration auf Angestellte als spezielle Arbeitnehmergruppe überhaupt angemessen und richtig? Zu dieser Frage gibt es kontrastierende Aussagen, die sich jedoch nur auf der Oberfläche widersprechen. Das Thema hatte offensichtlich bereits in der VPA-Planungsgruppe zu Kontroversen geführt: Ein Beteiligter aus jener Zeit sieht in der Heraushebung der Angestellten "möglicherweise einen Geburtsfehler in dem Projekt ... (weil dadurch Angestellte) auch bewußtseinsmäßig abgegrenzt" werden (I23:30). Diesem Ansatz stellt er sein Problem gegenüber, die "ganz entscheidende Frage ...: Wie müssen wir die Arbeitnehmer in Zukunft überhaupt ansprechen? ... Wie muß sich unsere Organisation und ihre Methoden und in ihrem Auftreten und und und ... verändern?" (I23:22). Wie wir bereits ausführten, wurde die Konzentration auf die Angestellten und der Effekt des VPA von den Befragten der Vorstandsebene sehr

wohl als richtig und letztlich erfolgreich gewertet, allerdings eher indirekt: Angestellte zum Thema der Organisation zu machen, konfrontierte die Organisation mit einigen schwerwiegenden Defiziten, und dies hätte die Diskussion über notwendigen Organisationswandel mit angestoßen.

Ob diese selbstkritischen Reflexionen in der Organisation nun wirklich durch die angestelltenpolitische Initiative und durch das VPA ausgelöst wurde, wagen wir nicht zu beurteilen. Tatsächlich brachte das Thema "Angestellte" in unseren Interviews eine große Nachdenklichkeit über die IG Metall und die Arbeitnehmer insgesamt zutage. Tenor dieser Reflexionen ist der Abschied von den traditionellen Angestelltenklischees und die Erkenntnis, daß die Stammklientel der IG Metall, die gewerblichen Arbeitnehmer, sich in Einstellungen und Verhalten ändern, wenn man so will: in Richtung Angestellte. Diese Erkenntnisse waren nicht nur auf angestelltenintensive Verwaltungsstellen beschränkt, sondern wurden auch in einigen gewerblich geprägten Verwaltungsstellen geäußert. Der oft artikuliert Abschied vom alten Angestelltenbild heißt in einigen Stichworten: Den typischen Angestellten gibt es nicht. Das Angestellten-Bewußtsein hat sich zu einem Arbeitnehmer-Bewußtsein entwickelt: Auch Angestellte wissen schon seit langem, daß sie nicht mehr den "Marschallstab im Tornister" haben. Wenn sie an Aufstieg und Karriere denken, dann hält sich dies in realistischen Grenzen, und vor allem: dann unterscheiden sie sich nur graduell, nicht prinzipiell von gewerblichen Arbeitnehmern. Daraus folgt: Die Organisation solle den "verpönten Begriff Aufstieg" endlich akzeptieren und Karriere nicht mehr als "etwas ganz Entsetzliches" ansehen; auch unter Gewerblichen gebe es Konkurrenzverhalten. Weiterhin: Es gebe keine angestelltenpezifischen Themen, sondern nur betriebsspezifische. Die Probleme, die die Organisation heute mit den Angestellten habe, habe sie morgen auch mit den Gewerblichen.

Diese Angleichung von Arbeitern und Angestellten zum "modernen Arbeitnehmer" wird in den Gewerkschaften bereits seit längerem diskutiert, und auch unsere Interviews auf der Funktionärebene zeigen den hohen Realitätsgehalt dieses Bildes vom "modernen Arbeitnehmer". Aus solchen Reflexionen speiste sich dann häufig die generelle Kritik an der Notwendigkeit oder am Sinn eines speziellen Angestelltenprogramms. In den Verwaltungsstellen konnten wir sehr viel Nachdenklichkeit darüber feststellen, ob die Organisation auf diese Art der Arbeitnehmer überhaupt vorbereitet ist, gepaart mit der Einsicht in die Notwen-

digkeit, die IG Metall in ihren Strukturen und ihrem Erscheinungsbild zu verändern. Wenn solche Veränderungen über den Umweg eines besonderen Angestelltenprogramms angestoßen oder beschleunigt worden wären, wäre die Kritik an dem Ansatz letztlich verfehlt; dann hätte das VPA in der Tat eine wichtige Rolle in der Organisation gespielt.

Einige dieser in den Interviews anonym geäußerten Einschätzungen wurden von einigen Projektbeteiligten auch öffentlich vertreten. So liegt für den Angestelltensekretär der Verwaltungsstelle Berlin der Haupterfolg des VPA in seiner Anfangsphase: "Die Phase zu Beginn des Projekts verdient besondere Beachtung, wurden doch in seltener Klarheit und Kürze durch die 'Bleicher-Thesen' ... wesentliche Zukunftsfragen der Organisation thematisiert ... Bei aller Kritik an der Konstruktion des VPA muß der Verdienst einer beispielhaft geführten politischen Diskussion 'Solidarität 2000' hervorgehoben werden" (Hager 1994: 12,13). Diese Diskussion sei für die IG Metall in einer "ungewohnt offen und selbstkritisch geführten Auseinandersetzung" erfolgt und habe Ansprüche erzeugt, "die zu einer Last wurden, die während der gesamten Laufzeit des Projekts nicht abgestreift werden konnten" (12). Als "Konstruktionsmängel" des Projekts nennt Hager, daß die Erwartung schneller Mitgliedererfolge entstand; daß "ideale Ziele", "überdimensionale Ziele" definiert wurden, die in keinem Verhältnis zur Ressourcenplanung standen; daß ein "idealtypisches Bild" entworfen wurde, "wie eine für Angestellte attraktive Interessenvertretung der IG Metall im Betrieb aussehen müsse - ohne freilich die Vermittlungsglieder zur bestehenden betrieblichen Realität mit ihren unübersehbaren personellen und inhaltlichen Problemen der Interessenvertretung aufzeigen zu können" (12-13).

Die VPA-Umsetzung in der Berliner Verwaltungsstelle ging anfangs auch von dieser "idealtypischen Projekt konstruktion" aus: "Der hohe Anspruch einer 'Mobilmachung aller politischen Funktionäre' wurde bald durch die realen Zwänge reduziert. Nicht böser Wille oder gar Blockaden aus dem Arbeiter-Bereich waren hierfür verantwortlich, sondern ein zunächst hilfloser Umgang mit einer komplizierten Aufgabe." Und Hager kommt zu dem Schluß: "Gemessen an den ursprünglichen Zielen des Berliner Konzepts muß das Berliner VPA als gescheitert angesehen werden. Die Lernerfahrungen haben auch hier einen Perspektivwechsel erzwungen." (14). Zu den positiven Maßnahmen im Rahmen dieses Perspektivwechsels zählt er: neue, diskursorientierte Seminare mit

Leistungsträgern der betrieblichen Interessenvertretung, "prinzipielle Erkenntnisse zur Ausschußarbeit und insbesondere der Krise der Ausschußarbeit" sowie betriebliche Kampagnen zu einzelnen Themen.

Die Mängel der unzureichenden praktischen Projektbeschreibung machen Funktionäre der Verwaltungsstelle München vor allem an den unklaren Projektzielen fest: "Gute Ergebnisse in der Angestelltenarbeit und im VPA konnten da erzielt werden, wo die Aufgaben konkret formuliert waren" (Fleißbeck/Oeckl 1994: 19). Ähnlich ein Beteiligter der Verwaltungsstelle Erlangen, der vom "Mangel einer unzureichenden Projektbeschreibung (einschließlich Erfolgskriterien)" spricht (Schneider 1994: 21). In die gleiche Richtung zielt die Anregung des Hamburger Projektsekretärs Barmbeck (1994: 33), wenn er fordert: "Erfolgskriterien definieren: nicht nur 'harte', wie Mitgliederzuwachs, sondern auch 'weiche' Kriterien wie Aufbau von Gewerkschaftsstrukturen in 'neuen' Betrieben, personelle Verankerung in Entscheidungsgremien oder besseres Image der IG Metall in den Betrieben." Der Erlanger Funktionär (Schneider 1994: 21) geht auch kritisch auf die ersten drei VPA-Jahre ein und bezeichnet das Treffen aller Beteiligten aus den Verwaltungsstellen im Spätsommer 1992 als "viel zu spät" für "einen Erfahrungsaustausch und Diskussion über weitere Schwerpunktsetzung ... Meines Erachtens hätten diese Treffen viel früher und regelmäßiger stattfinden müssen."

Bei aller Kritik am VPA sollte letztlich doch nicht übersehen werden, daß in manchen Projektverwaltungsstellen doch viel Motivation erzeugt oder verstärkt wurde, Kooperationen zu suchen und zu verstärken und Angestelltenarbeit zu intensivieren. Progressivere Verwaltungsstellen, die das Thema Angestellte bereits von sich aus auf die Tagesordnung gesetzt hatten, fühlten sich in ihrem Engagement bestätigt. Angestelltensekretäre sahen ihre Position und Funktion aufgewertet. Im Zusammenhang mit dem VPA wurden Schulungen für Hauptamtliche in den Verwaltungsstellen durchgeführt, die wir im einzelnen nicht mehr nachvollziehen konnten, von denen aber neue Moderationstechniken und Anspracheformen bei einigen Funktionären sehr positiv in Erinnerung geblieben sind und Bestandteil ihrer täglichen Arbeit wurden. Bei manchen engagierten Angestelltensekretären wurde jedoch auch Resignation sichtbar, weil sie in ihrer Verwaltungsstelle zu wenig Unterstützung erhielten oder im Umgang mit Vertrauensleuten und Betriebsräten in den Pilotbetrieben, in die sie neue Impulse hineinbringen wollten. Festgestellt werden muß weiterhin, daß

das VPA vor allem in den gewerblich geprägten Verwaltungsstellen nur geringe oder keine Bedeutung erlangte. Auch wenn hier besondere Angestelltenaktivitäten genannt wurden, ergab sich doch häufig der Eindruck von Lippenbekenntnissen ohne tatsächliche Substanz und Wirkung in die Betriebe. Diese Probleme, die sich um betriebsgerichtete Maßnahmen der Verwaltungsstellen und um die Rolle und den Einfluß der Ehrenamtlichen in den Betrieben ranken, werden im folgenden Kapitel über das VPA in acht Pilotbetrieben beschrieben und analysiert.

4. Das VPA in den Betrieben

4.1 Einleitung

Zentraler Ort gewerkschaftlicher Mitgliederbetreuung und Mitgliedergewinnung ist der Betrieb, und das VPA zielte auch darauf ab, in den Betrieben bessere Voraussetzungen für die Organisierung von Angestellten zu schaffen. Bei der Auswertung der betrieblichen Aktivitäten ist zunächst zu fragen, unter welchen Bedingungen die betrieblichen Kooperationspartner bereit und in der Lage waren, Projektmaßnahmen umzusetzen. Daran schließt sich die Frage nach dem Erfolg dieser Aktivitäten an: Welche Ansätze waren geeignet, Angestellte für die IG Metall zu interessieren oder sie gar als Mitglieder zu gewinnen? Mit der Auswertung dieser Frage nehmen wir Bezug auf den experimentellen Anspruch des Verbundprojektes, neue Wege in der Angestelltenarbeit zu erproben, um tragfähige Konzepte für die weitere Gewerkschaftsarbeit nutzen zu können.

Auch die Analyse von Umsetzungsbedingungen des VPA in den Betrieben erfordert den Blick auf organisationssoziologische Fragestellungen. Zunächst berührt die Projektimplementation das *Ehrenamtlichenproblem* organisationeller Veränderungen: Seitens der Betriebsräte besteht keinerlei Verpflichtung, ihre betriebliche Arbeit entsprechend der Anforderungen der IG Metall zu gestalten. Sie sind rechtlich von Gewerkschaften getrennte Institutionen; Beziehungen zur Gewerkschaft bestehen nur über persönliche Mitgliedschaft, wobei ihre Mitarbeit immer freiwillig und zunächst an den betrieblichen Erfordernissen orientiert ist. Sie werden ein Programm der Mitgliedergewinnung für die IG Metall vermutlich als zusätzliche Leistung auffassen. So ist mit einem Engagement der Betriebsräte vor allem dann zu rechnen, wenn die Programmziele ihren eigenen Arbeitszielen weitgehend entsprechen. Möglicherweise werden sie auch in diesem Fall eine entsprechend umfassende Betreuung durch die IG Metall erwarten; sie werden es mit Sicherheit dann tun, wenn sie aus ihrer

Sicht von der Programmdurchführung selbst nicht direkt profitieren. Im Zusammenhang mit der Frage nach dem Eigeninteresse der betrieblichen Kooperationspartner untersuchen wir, ob auch auf dieser Ebene gewerbliche Interessenvertreter *"kulturelle" Probleme* beim Umgang mit Angestellten haben. Erfordert allein die intensivere Betreuung dieser Personengruppe besondere organisatorische Anstrengungen? Welche personellen Ressourcen werden dafür eingesetzt und welche Rolle spielen *betriebliche Machtpromotoren*, hier vor allem Betriebsratsvorsitzende, für die Gestaltung neuer Arbeitsschwerpunkte? Diese Frage ist besonders relevant im Hinblick auf einige Aspekte der Programmplanung, die neue Angestelltenarbeit auch in einer offeneren und beteiligungsorientierten Gestaltung der Betriebsratsarbeit sehen.

Da die Kooperation zwischen Betriebsrat und IG Metall große Bedeutung für die Projektumsetzung hat, werden wir im folgenden Exkurs auf das darin angelegte Spannungsverhältnis Bezug nehmen.

Exkurs: Betriebsräte und Gewerkschaften: ein spannungsreiches Verhältnis

Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und seine Neufassung von 1972 etablieren Betriebsräte und Gewerkschaften als rechtlich autonome Institutionen der Interessenvertretung von abhängig Beschäftigten. Der Betriebsrat ist für die innerbetriebliche Konfliktregulierung zuständig, der überbetriebliche Interessenausgleich fällt in den Kompetenzbereich der Tarifparteien. In diesen beiden formal getrennten Einrichtungen für die Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen können unterschiedliche Auffassungen über Ziele und Methoden von Interessenvertretung entstehen, zumal Gewerkschaften und Betriebsräte unterschiedlich in die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern eingebunden sind. Damit liegen im Verhältnis von Betriebsräten und Gewerkschaften sowohl Ergänzungs- als auch Konfliktpotentiale begründet: Arbeitsplatzinteressen einzelner Belegschaften müssen sich nicht immer mit den Interessen der von einer Gewerkschaft vertretenen Arbeitnehmerschaft decken.

Im Gegensatz zu Gewerkschaften sind Betriebsräte durch das Betriebsverfassungsgesetz zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber "zum Wohl des Betriebes und der Arbeitnehmer" (BetrVG § 2 Abs. 1) angehalten. Dies bedeutet, daß sie mit dem Arbeitgeber kooperieren müssen, keine kollektiven Kampfmaßnahmen durchführen dürfen und der Schweigepflicht

unterliegen, d.h. keine unternehmensinternen Informationen an die Belegschaft weitergeben sollen (Groß/Tholfus 1986: 22). Aufgrund der engen Bindung der Betriebsräte an die Interessen einzelner Belegschaften und Betriebe sehen einige Autoren die Gefahr betriebsegoistischer Arbeitnehmerpolitik: Zum einen haben Betriebsräte ihre Tätigkeit, ihre Erfolge und Mißerfolge vor der Belegschaft zu legitimieren, da sie auf Zeit gewählt werden und sich der Wiederwahl stellen müssen. Sie müssen also zunächst deren Belange im Auge haben und weniger auf übergreifende Arbeitnehmerinteressen Bezug nehmen. Zudem fördern gute Kooperationsbeziehungen mit der Geschäftsleitung die erfolgreiche Vertretung von Belegschaftsinteressen. Wie verschiedene empirische Erhebungen zeigen, ist die verfaßte Interessenvertretung daher meist an der Kooperation mit der Geschäftsleitung orientiert. Betriebsräte schöpfen ihre rechtlichen Möglichkeiten meist nicht aus. Weltz (1977: 291ff.) benennt die "kooperative Konfliktverarbeitung" als dominanten Typ betrieblichen Interessenausgleichs. Sie ist geprägt vom Bestreben, offene Konflikte zu vermeiden, von Kompromißbereitschaft und intensiven inoffiziellen Kontakten zwischen Betriebsratsspitze und Management. Abgesichert wird die Zusammenarbeit durch ein wechselseitiges System von Gratifikations- und Sanktionsmitteln, die auf Seiten der Geschäftsleitung materielle Leistungen an die Belegschaft und vielfältige Arbeiterleichterungen des Betriebsrats umfassen. Gratifikationsmöglichkeiten des Betriebsrates beinhalten den Verzicht auf Maximalforderungen, die Mitverantwortung von Management-Entscheidungen und die Neutralisierung von Ansprüchen der Belegschaft (Weinert 1985: 36-37). Nach Weltz (1977) stärkt die kooperative Konfliktverarbeitung die betrieblichen Verhandlungspartner gegenüber außerbetrieblichen Einflüssen: Wenn der Betriebsrat in solchen Austauschbeziehungen erfolgreich Belegschaftsinteressen vertreten kann, ist er weniger auf externe Unterstützung der Gewerkschaften angewiesen. Damit wohnt der betrieblichen Interessensvertretung ein, wie Weinert (1985) es nennt, "konservatives Element" inne, da der Betriebsrat auch betriebliche Rentabilitätsabwägungen zum Ausgangspunkt seiner Politik macht. Dennoch lehnen Gewerkschaften ihre Interessenvertretungspolitik an diese Strukturen an und arbeiten in der Praxis

eng mit Betriebsräten zusammen¹. Diese Kooperation ist für beide Seiten sinnvoll: Gewerkschaften finden ohne die betriebliche Interessenvertretung kaum Zugang zum Betrieb, und Betriebsräte brauchen häufig die Rechtsberatung und Unterstützung von Gewerkschaften und suchen daher die Zusammenarbeit. Engere Kooperationen bestehen vor allem seit Ende der sechziger Jahre. Zuvor konnten Betriebsräte ergänzend zu den Tarifvereinbarungen auf betrieblicher Ebene große lohnpolitische Erfolge erzielen und damit eine starke autonome Stellung gegenüber den Gewerkschaften wahren. Spätestens seit Mitte der siebziger Jahre führten die engeren Konzessionsspielräume der Arbeitgeber jedoch dazu, daß Konflikte auch gerichtlich ausgetragen werden mußten, und Betriebsräte mehr als zuvor auf die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften angewiesen waren. (Groß/Tholfus 1986: 26)

Gewerkschaften ihrerseits versuchten seit Mitte der fünfziger Jahre, durch die Schaffung von Vertrauenskörpern Betriebsräte zu einer gewerkschaftsnahen Politik zu verpflichten. (Groß/Tholfus 1986: 24f.) Die Vertrauensleute hatten die ihnen zunächst zgedachte Funktion einer Kontrolle der Betriebsratstätigkeit (IG Metall 1976: 15) jedoch nie inne: Faktisch unterstützen sie die Betriebsräte, indem sie Aufgaben erfüllen, die die Betriebsräte nicht mehr bewältigen können, indem sie die Belegschaft informieren und für die Gewerkschaften werben. Zusätzlich hat der Vertrauenskörper die Funktion einer Aufstiegsplattform für Gewerkschaftsfunktionäre und für spätere Betriebsratsmitglieder oder auch eines Sammelbeckens für Kritiker des Betriebsrates, aus dem bei Betriebsratswahlen konkurrierende Wahllisten entstehen können. (Weinert 1985: 102)

Diesem dualen System der Interessenvertretung attestieren einige Autoren Schwächen bei der Einbeziehung und Beteiligung der Beschäftigten und der Gewerkschaftsmitglieder. Die repräsentative Interessenvertretung durch den Betriebsrat beinhaltet, daß die gewählten Betriebsräte in ihrer Amtszeit keiner direkten Kontrolle durch die Belegschaft unterliegen. Da sich die Tätigkeit des Betriebsrates zu einem großen Teil auf Gremienarbeit und Verhandlungen mit

1 Nach Groß/Tholfus (1986: 23) liegt der Grund für die Durchsetzung der dualen Interessenvertretungsstruktur im damaligen Desinteresse der Gewerkschaften am Aufbau betrieblicher Machtpositionen. Aufgrund ihrer damaligen tarifpolitischen Erfolge hatten sie ein vorrangiges Interesse an zentraler Tarifpolitik.

der Geschäftsleitung erstreckt, besteht die Gefahr, daß daraus zu wenige Kontakte und Rückkopplungsmöglichkeiten mit der Belegschaft resultieren.

Die Vertrauensleute - als zweites betriebliches Standbein der dualen Interessenvertretung - existieren in vielen Betrieben nur auf dem Papier oder werden nur nach der Aktivierung durch die Betriebsräte tätig. Die Mitglieder sind kaum in die gewerkschaftliche Willensbildung einbezogen: Die repräsentativen Vertretungsstrukturen von Gewerkschaften bewirken, daß sich fast ausschließlich Funktionäre in ihren Gremien finden. Zudem bestehen gewerkschaftliche Veranstaltungen häufig aus ritualisierten Abläufen und weisen kaum diskursive Elemente auf (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1993: 8f.).

4.1.1 Die Vertretung von Angestellteninteressen im Betriebsrat

Wie gezeigt, handeln Betriebsräte in einem Spannungsfeld zwischen Verpflichtungen und Kooptationsversuchen von Gewerkschaften und dem jeweiligen Arbeitgeber. Diese doppelte Anbindung bedeutet für das VPA, daß es in den Betrieben keine direkte und lineare Umsetzung gewerkschaftlicher Programme geben kann. Ausschlaggebend für die Kooperationsbereitschaft der Betriebsräte ist vermutlich ihr eigenes Interesse an Angestelltenarbeit. Die Studie von Hager/Kurbjuhn/Loop (1989) gibt uns einige Anhaltspunkte für die Bedeutung von Angestelltenarbeit in betrieblichen Gremien von Betrieben mit gemischter Beschäftigtenstruktur. Den Ergebnissen liegen Erhebungen in zwölf Berliner Betrieben zugrunde. Die Autorin und die Autoren kommen zu dem Ergebnis, daß die angemessene Vertretung von Beschäftigtengruppen im Betriebsrat eine zentrale Voraussetzung für die sensible Wahrnehmung und kompetente Vertretung ihrer Interessen ist. Die Ursachen der häufig schlechteren Interessenvertretung im Angestelltenbereich liege in der personellen Zusammensetzung des Gremiums: So würden Arbeiter und Arbeiterinnen meist von Facharbeitern und Facharbeiterinnen, ihrer Qualifikationsspitze, vertreten, die entsprechend geringe Durchsetzungsprobleme haben. Die Angestelltenvertreterinnen und -vertreter im Betriebsrat seien dagegen meist gleich oder geringer qualifiziert als die Mehrheit dieser Belegschaftsgruppen (105), daher ist es für Betriebsratsmitglieder aus dem Angestelltenbereich schwieriger, in ihren Abteilungen souverän aufzutreten. Innerhalb der Angestelltengruppe des Betriebsrats sind

gewerkschaftlich schlecht erreichbare Beschäftigte, wie weibliche und kaufmännische Angestellte, kaum vertreten.

Gewerbliche Betriebsratsmitglieder engagieren sich kaum für die Interessenvertretung von Angestellten, da diese häufig bessere Arbeitsbedingungen haben: "Betriebsräten mit geringer beruflicher Qualifikation erscheint das Eintreten für Interessen von Höherqualifizierten nicht selten als ein Kampf für deren Privilegien. Gemessen an den Forderungen und Gestaltungsinhalten im Arbeiterbereich (...) mag sich diese Bewertung aufdrängen. Aber dieser Vergleich mit besseren Entwicklungsmöglichkeiten und anderen Lebensformen führt zu einer anderen Wahrnehmung von Angestelltenarbeit: sie scheint jenseits einer prinzipiellen Kluft gelegen und in die Nähe von "Unternehmertätigkeit" gerückt." (112)

Darüber hinaus fühlen sich Arbeiterinnen und Arbeiter in Angestelltenbereichen weniger akzeptiert und durch höhere Ansprüche an Argumentation und Diskussion überfordert. Auch sind die Vertretungsbedingungen in Angestelltenabteilungen schwieriger aufgrund des dort geringeren Organisationsgrades, der dazu führt, daß Betriebsratsforderungen nicht als Ansprüche aller Beschäftigten, sondern als die von Einzelpersonen identifiziert werden. Diese erschwerten Vertretungsbedingungen, die kulturelle Distanz und der chronische Zeitmangel von Betriebsräten lassen die Vertretung von Angestellteninteressen bei der täglichen Arbeit in den Hintergrund treten. Die Arbeit wird nach einem traditionellen Kanon von Notwendigkeiten geleistet und hängt überwiegend von der Gewichtung durch den Betriebsratsvorsitzenden ab, der in Betrieben mit gemischter Beschäftigtenstruktur meist aus dem gewerblichen Bereich kommt und - wie oben geschildert - wenig Interesse an Angestellten hat (156).

Vermutlich wird die Implementation gewerkschaftlicher Angestelltenprogramme gerade in Betrieben mit gemischter Belegschaft auf größere Hindernisse stoßen. Hier wird zu untersuchen sein, welche Möglichkeiten die IG Metall hatte, Betriebsräte zu einer Kooperation im Rahmen des VPA zu bewegen. Die im VPA intendierten Ansätze einer offeneren Betriebsratsarbeit berühren die seit langem erkannten Probleme von Einbeziehung und Beteiligung der Beschäftigten. Wir werden untersuchen, ob die Belegschaftsferne des Betriebsrates und die Mitgliederferne der Vertrauensleute durch Ansätze des VPA überwunden werden konnten und mit welchem Erfolg. Weiterhin werden wir danach fragen, mit welchen Projektkomponenten, wie beispielsweise der

Zielgruppenarbeit und der Arbeit in Projektgruppen, und unter welchen Voraussetzungen die Modernisierung gewerkschaftlicher Betriebsarbeit und damit ein besserer Zugang zu Angestellten möglich war.

4.1.2 Untersuchungsinteresse und Betriebsauswahl

Die folgenden Fallstudien gehen auf Interviews mit Verwaltungsstellen- oder Projektsekretären und auf Gespräche mit Betriebsräten und Vertrauensleuten oder Projektmitarbeitern und -mitarbeiterinnen in acht Betrieben zurück. Im Zentrum unseres Interesses standen die Implementationsprozesse des VPA, die Projektumsetzung durch einzelne betriebliche Aktivitäten und die Einschätzung des Projektnutzens für die betrieblichen Interviewpartnerinnen und -partner. Weiterhin baten wir um eine Bewertung des Erfolges von Projektmaßnahmen anhand von uns definierter Kriterien: Konnten - als härtestes Erfolgskriterium - durch die neue Arbeit Angestellte als Mitglieder gewonnen werden? Hat sich die Anzahl aktiver Gewerkschaftsmitglieder erhöht, sei es als Vertrauensleute, temporär aktive Beschäftigte oder Kandidaten für den Betriebsrat oder die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)? Konnte die IG Metall im Betrieb einen höheren Bekanntheitsgrad und ein positiveres Image gewinnen? Hat das VPA dazu geführt, daß sich die Tätigkeit betrieblicher Interessenvertretungsgremien veränderte, daß Angestelltenarbeit ernst genommen und nicht mehr als Randthema betrachtet wird, daß neue Methoden in die tägliche Arbeit integriert und Sitzungen effektiver gestaltet wurden?

Nicht nur die konkreten Arbeitsergebnisse, sondern auch die organisationspolitischen Rahmenbedingungen waren für eine Bewertung der Projektergebnisse relevant. So untersuchten wir die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Verwaltungsstellen unter den für das VPA bedeutsamen Gesichtspunkten: Nahmen Vertreter der Verwaltungsstelle die neue Angestelltenpolitik ernst, und boten sie entsprechend (neue) Unterstützung für die betriebliche Gewerkschaftsarbeit an? Konnten sie mit solchen Angeboten auch zunächst desinteressierte Betriebsräte für das VPA gewinnen? Innerbetrieblich untersuchten wir die Rolle von "Machtpromotoren" für eine effektive Projektumsetzung. Wir fragten nach der Zusammensetzung der VPA-Projektgruppen und nach der Unterstützung durch die Betriebsratsvorsitzenden. Unter dem Gesichtspunkt der Organisationskultur betrachteten wir das Verhältnis zwischen gewerblichen und ange-

stellten Beschäftigten und Interessenvertretern. Bestehen nach wie vor Vorbehalte zwischen diesen Beschäftigtengruppen, und wie wirken sie sich auf die Umsetzung eines spezifischen Angestelltenprojektes aus? Nicht zuletzt war die wirtschaftliche Situation der Betriebe Gegenstand unseres Interesses, um zu erfahren, ob aktuelle betriebliche Entwicklungen Einfluß auf das gewerkschaftliche Organisationsverhalten von Angestellten haben können.

Die zu untersuchenden Betriebe wählten wir aus sechzehn Verwaltungsstellen und 72 Betrieben aus, die zunächst als Pilotbetriebe benannt worden waren. Unser Ziel war, unterschiedliche Projektverläufe und -ergebnisse zu erfassen und beispielhaft die Voraussetzungen dieser Entwicklungen herauszuarbeiten. Die Betriebsauswahl erfolgte nach mehreren Kriterien: vier Pilotbetriebe mit und vier Betriebe ohne eigenen Projektsekretär in der Verwaltungsstelle; verschiedene Branchen: *high-tech*-Betriebe, eher konventionelle Elektrotechnik, konventionelle Metallverarbeitung; Zusammensetzung der Belegschaft: groß und relativ geringer Angestelltenanteil. Generelle Voraussetzung war, daß in den Pilotbetrieben überhaupt VPA-Aktivitäten stattgefunden hatten. Dies war nur in 41 der 72 geplanten Pilotbetriebe der Fall. Zusätzlich wurden wir gebeten, einen Pilotbetrieb zu untersuchen, in dem das VPA nachweislich nicht funktionierte, um die Gründe für das Versagen zu analysieren. Aus den folgenden Darstellungen können keine Bewertungen der Tätigkeit einzelner Personen abgeleitet werden: Zum einen waren wir aufgrund der genannten Auswahlkriterien nicht in der Lage, die jeweils erfolgreichsten Betriebe einzelner Projekt- und Angestelltensekretäre zu untersuchen, zum anderen umfaßte die Tätigkeit vor allem der Projektsekretäre ein unterschiedlich breites Tätigkeitsspektrum. So stellt ein untersuchter Betrieb den Tätigkeitsschwerpunkt *eines* Projektsekretärs dar, andere Betriebe dagegen mußten sich die Arbeitskapazitäten der zuständigen Sekretäre mit einer Reihe anderer Schwerpunktbetriebe teilen.

4.2 Fallstudien

4.2.1 Projektgruppenarbeit bei Compat

Der Betrieb Compat gehört zu einer kleinen Flächen-Verwaltungsstelle in einem ländlichen, konservativ geprägten Umfeld. Die Verwaltungsstelle betreut mit drei politischen Sekretären insgesamt 30.000 Beschäftigte. Den Stellenwert von Angestelltenarbeit vor Beginn des VPA beurteilten verschiedene Interviewpartner sehr unterschiedlich. Hinsichtlich der Arbeit des Angestelltenausschusses sind sich die Interviewpartner einig: der Bevollmächtigte wie auch der Projektsekretär halten dessen bisherige Arbeit für ineffektiv. Da das Verbundprojekt über den zusätzlichen Projektsekretär neue Möglichkeiten der Angestelltenbetreuung eröffnet hat, läßt der Bevollmächtigte den Angestelltenausschuß seltener tagen, da dessen Mitglieder die Möglichkeit haben, in anderen Zusammenhängen angestelltenpolitisch tätig zu sein: "Was sich grundsätzlich ja geändert hat ist, daß wir nicht mehr diese Traditionsveranstaltung machen: vierteljährlich trifft sich der Angestelltenausschuß und es kommt nichts dabei heraus. Da sagen wir, ob der jetzt vierteljährlich tagt oder halbjährlich tagt, das entscheiden wir vom Grundsatz her, wichtig ist, daß gearbeitet wird. ... Ja, die, die sowieso mitmachten, beteiligen sich ja teilweise an den Arbeitskreisen. Und die anderen, die wären vorher selten gekommen und hätten nichts gemacht." (I22: 17/18)

Der Verwaltungsstelle erschien die Teilnahme am VPA lohnend, da die IG Metall ihr einen Projektsekretär zur Verfügung stellte. Der Bevollmächtigte bemühte sich, ihm von Beginn an gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und ließ ihn seine Arbeit frei gestalten, d.h. er war nicht gehalten, reguläre Tätigkeiten der Verwaltungsstelle zu übernehmen. Nach Meinung des Projektsekretärs sind solche Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeitsbedingungen der übrigen VPA-Sekretäre nicht selbstverständlich: "Richtig an der Projektstruktur war nämlich, daß wir beim Vorstand, nicht bei den Verwaltungsstellen angesiedelt sind. Also der Druck auf mich hier war wesentlich geringer, als du das in anderen Verwaltungsstellen hören wirst. Das ist hier eben geringer, weil der Bevollmächtigte das mitträgt, und das auch für richtig hält." (I27: 72) Die Unterstützung des Bevollmächtigten trug dazu bei, daß der Projektsekretär die Angestell-

Angestelltenarbeit der Verwaltungsstelle völlig neu gestalten konnte. Um die IG Metall bekanntzumachen und ihr ein offenes Image zu geben, organisierte er öffentliche Podiumsdiskussionen zu politischen Themen wie dem Golfkrieg und zu gewerkschaftlichen Themen, zur Tarifrunde und zur 35-Stunden-Woche, zu denen auch Arbeitgebervertreter als Diskussionsteilnehmer eingeladen waren. Auch kulturelle Veranstaltungen sollten zu einer Imageverbesserung beitragen. So organisierte die IG Metall Auftritte eines regional sehr beliebten Kabarettisten, die mit mehreren Hundert Zuschauern sehr gut besucht waren, aber anfangs nicht von Beschäftigten aus dem Projektbetrieb. Der Projektsekretär schreibt dies den sehr niedrigen Erwartungen an gewerkschaftliche Kulturveranstaltungen zu: "Weil eine Kulturveranstaltung der IG Metall, da weiß man ja, was da abgeht, da singt ein Männerchor, was weiß ich, 'Dunkle Zeche', oder 'Glück auf, der Steiger kommt' oder so. Und die Erwartungen sind da nicht besonders hochgeschraubt, und man erwartet da, daß es fürchterlich blöd und irgendwie ... die hundert Jahre IG Metall auch sichtbar macht." (I27: 27) Im Laufe der Zeit kamen mehr Beschäftigte aus dem Projektbetrieb zu solchen Aufführungen, dennoch blieben manche öffentliche Veranstaltungen ohne Resonanz aus dem Betrieb - trotz Werbung vor Ort. Trotzdem hofft der Projektsekretär, daß alleine das Wissen um die Durchführung solcher Veranstaltungen durch die IG Metall sich positiv auf ihr Außenbild auswirkt.

Da, wie unten näher erläutert, der Projektbetrieb Compat sehr erfolgreich neue Konzepte umgesetzt hatte, sollten diese Ansätze über den Angestelltenausschuß auch den anderen Betrieben in der Verwaltungsstelle nähergebracht werden. Die Mitglieder des Angestelltenausschusses nahmen die Vorstellung des VPA zwar interessiert zur Kenntnis, setzten in ihren Betrieben aber nichts um, wie der Projektsekretär berichtet. Dem Bevollmächtigten dagegen ist ein eher traditioneller Metallbetrieb bekannt, der mit den neuen Anregungen arbeitet. Auch dort war dieser Ansatz seiner Meinung nach erfolgreich: Man habe über die Themen Leistung und Bezahlung sowie über die Überprüfung der Eingruppierung einiger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Reihe von Mitgliedern gewinnen können. Daher müsse man zukünftig vermehrt mit neuen Themen und neuen Methoden arbeiten, da diese Arbeit auch der Mitgliederbetreuung diene, die organisationspolitisch von gleicher Wichtigkeit sei wie die Mitgliedergewinnung: "Es geht ja nicht nur um die Frage von Gewinnung von neuen Mitgliedern, Betreuung der Mitglieder ist ein weiterer Aspekt. Wenn die

sich nicht betreut fühlen, dann fragen die, wofür brauche ich die Gewerkschaft. Wir müssen auch neue Wege gehen in der Frage der Mitgliederbetreuung." (I22: 9)

Auch die Arbeitsstrukturen in einigen Gremien der Verwaltungsstelle haben sich verändert: Sie tagen in moderierter Form mit "Metaplan" und nutzen als Arbeitsmittel Projektoren und Schaubilder - zuvor keine Selbstverständlichkeit. Durch das VPA sind nach Meinung des Bevollmächtigten auch die Seminare und Schulungen für Betriebsräte und Vertrauensleute qualifizierter geworden, was sich positiv auf die betriebliche Arbeit, beispielsweise auf die Durchführung von Betriebsversammlungen auswirke. Benachbarte Verwaltungsstellen seien an diesen neuen Ansätzen interessiert und nähmen Kontakt auf, um selbst Anregungen zu erhalten. Diese Breitenwirkung des VPA in einer Verwaltungsstelle ist ungewöhnlich. Vermutlich ist sie dadurch zu erklären, daß die Verwaltungsstelle sehr klein und der Pilotbetrieb größter Arbeitgeber im Einzugsgebiet der Verwaltungsstelle ist, so daß die dortige gewerkschaftliche Arbeit im näheren Umfeld eine besondere Aufmerksamkeit gewinnt.

Der *Untersuchungsbetrieb Compat* ist die Niederlassung eines Unternehmens der EDV-Branche und der größte lokale Arbeitgeber im Metall-Bereich. Er hatte im Mai 1993 etwas über 6.000 Beschäftigte, davon ca. zwei Drittel Angestellte. Nach einem Höchststand der Beschäftigtenzahlen im Jahr 1989 von über 10.000 war aufgrund der schlechten ökonomischen Lage des Unternehmens die Zahl der Beschäftigten um ca. 1.000 Personen jährlich gesunken. Dieser Stellenabbau konnte überwiegend durch Fluktuation und Aufhebungsverträge bewältigt werden. Zum Interviewzeitpunkt stand wiederum ein kräftiger Personalabbau bevor, den die Geschäftsleitung, wie der Betriebsrat vermutete, mit Entlassungen umsetzen würde.

Der Betriebsrat besteht aus 31 Mitgliedern, von denen 23 (74 %) in der IG Metall organisiert sind. Die restlichen Betriebsratsmitglieder sind Unorganisierte, die eine eigene Fraktion gegründet haben; die DAG spielt im Betrieb so gut wie keine Rolle. Mehr als die Hälfte der Betriebsratsmitglieder sind Angestellte, auch der Betriebsratsvorsitzende ist Angestellter und IG Metall-Mitglied. Aus seiner Sicht ist Angestelltenarbeit integrierter Bestandteil der Betriebsratsarbeit. Jedoch bleibt dafür nicht viel Zeit, da die Arbeitskapazitäten des Betriebsrats aufgrund des seit Jahren andauernden Personalabbaus durch die Verhandlung von Sozialplänen und Einzelberatungen gebunden sind.

Das Verhältnis des Betriebsrats zur Geschäftsleitung ist konfliktreich, zumal die IG Metall-Mehrheit deutlich weniger auf Arbeitgeberinteressen Rücksicht nimmt als die Gruppe der Unorganisierten. Die Geschäftsleitung zieht es vor, überwiegend die unorganisierte Betriebsratsfraktion an Beratungen zu beteiligen, da sie offenbar die für das Management wesentlich komfortableren Betriebsratsmitglieder stellt. Dadurch ist das Verhältnis zum Betriebsrat eher gespannt, der Betriebsrat hat "auch schon beträchtliche Schwierigkeiten, dort zu einer vernünftigen Gesprächsatmosphäre zu finden." (I36: 6) Einen weiteren Grund für die Kommunikationsprobleme mit dem Arbeitgeber sieht der Betriebsratsvorsitzende im traditionell gewerkschaftsfeindlichen Betriebsklima bei Compat.

Alle Interviewpartner hoben den guten Kontakt zwischen IG Metall-Verwaltungsstelle und den Arbeitskreisen des VPA, den Vertrauensleuten und dem Betriebsrat hervor. Vor allem begrüßten sie die zusätzliche personelle Unterstützung durch den Projektsekretär. Doch auch sonst ist das Verhältnis zur IG Metall sehr gut, obwohl Compat in der Verwaltungsstelle eher als Exot gilt: "Aber, das Verhältnis jetzt speziell Betriebsrat oder Mitglieder bei Compat zur IG Metall, das ist eigentlich ganz prima. Das Problem ist nur, daß wir natürlich immer eine besondere Sorte Mäuse sind, wenn man das mal so sagen darf und natürlich immer mit allen möglichen Extrawünschen und so kommen, weil natürlich insgesamt die Art und Weise, wie man die Mitglieder ansprechen kann, wie man die Belegschaft ansprechen kann, eine andere ist, als die in der typischen metallverarbeitenden Industrie. Und da liegt sicherlich ein Spannungsfeld, wo also auch unsere Kollegen der IG Metall-Verwaltungsstelle sich immer ein Stück also auch wundern über unsere Besonderheiten." (I36: 12)

Bei der Planung des VPA hatte die Vorstandsverwaltung konkrete Zielvorstellungen für Compat entwickelt: Der Projektsekretär sollte die gewerkschaftlichen Strukturen im Betrieb ausbauen und den Organisationsgrad, vor allem der hochqualifizierten Angestellten, verbessern. Zu Beginn wurde die angestelltpolitische Initiative der IG Metall im Betrieb durch den Projektsekretär informell bekannt gemacht. Zunächst hob er seine Tätigkeit nicht explizit als Teil eines Projektes hervor, sondern sah seine vorrangige Aufgabe darin, durch viele Gespräche wieder funktionierende Kommunikations- und Arbeitsstrukturen zwischen verschiedenen Fraktionen der Vertrauensleute und des Betriebsrats zu ermöglichen. Zu diesem Zeitpunkt erschwerten politische Differenzen

die Zusammenarbeit, es bestanden Spannungen zwischen Betriebsrat, Vertrauenskörper und zwischen zwei Fraktionen der Vertrauensleute. Daher waren nur wenige Beschäftigte bereit, als Vertrauensleute aktiv zu sein. Eine Vertrauensleutegruppe traf sich relativ regelmäßig mit einigen Betriebsratsmitgliedern und versuchte, zusätzlich aktive Angestelltenarbeit zu machen. Während der in zweimonatigem Turnus stattfindenden Treffen der "inoffiziellen Vertrauensleute" mit Betriebsratsmitgliedern aus dem Angestelltenbereich diskutierten sie aktuelle Themen aus der Betriebsratsarbeit, "wo im Grunde diese BR-Mitglieder einfach auch mal sehen wollten, wie eigentlich die Mitarbeiter denken zu bestimmten Fragestellungen." (I35: 7) Diese Spannungen im Betrieb führten dazu, daß sich zunächst niemand für eine Teilnahme am VPA interessierte, wie der Projektsekretär berichtet: "Im Grund hat sich überhaupt niemand für das VPA interessiert. Die Vertrauensleute hätten sich dafür interessiert, jemanden zu haben, der mit tiefgeschnalltem Colt den Betriebsrat fertigmacht, der Betriebsrat hat sich dafür interessiert, daß irgendjemand ihm die Arbeit abnimmt und die Vertrauensleute vom Hals hält, ja, aber daß jemand sich für VPA-Arbeit interessiert hätte, das kann man eigentlich nicht sagen." (I27: 54)

Als erste Arbeitsschritte führte der Projektsekretär gemeinsam mit dem Betriebsrat *regelmäßige Betriebsbegehungen* durch, um festzustellen, für welche Themen sich die Beschäftigten interessierten. Aus den Gesprächen entwickelte er themenbezogene Angebote. Um diese auszutesten, organisierte er einen *zweiwöchentlichen Stammtisch*, auf dem jeweils verschiedene Referenten zu unterschiedlichen Themen Kurzvorträge hielten, die die Teilnehmer anschließend diskutierten. Auf diese Weise konnte der Projektsekretär erste Einschätzungen über das Interesse an den angebotenen Themen gewinnen. Daraus entstand eine *Zukunftswerkstatt* als erste größere betriebliche Veranstaltung, deren Ziel war, neue Produktideen zu entwickeln, um der Geschäftsleitung konstruktive Vorschläge gegen den bevorstehenden Personalabbau machen zu können. Aus dieser Zukunftswerkstatt entstanden weitere, an EDV-Fragen orientierte Arbeitskreise, die bald autonom arbeiteten. Im Projektverlauf initiierte der Projektsekretär gemeinsam mit den Vertrauensleuten und interessierten Beschäftigten die *Gesprächskreise* "Software-Ergonomie", "Anwenderorientierte Benutzeroberflächen", für Ausbilder, "spin off", "Frauen und Arbeitswelt", "Technologiepolitik", "Tarifpolitik", "Lohn", "AT-Angestellte",

"Galvanik", "Frieden", die Projektgruppe "Arbeitsplatzgestaltung" und Veranstaltungen zum Thema "Gleitzeit".

In diesen Gesprächskreisen oder Projektgruppen arbeiteten Vertrauensleute, organisierte und unorganisierte Beschäftigte mit. Aus der Zielgruppenperspektive waren es überwiegend technische Angestellte (Software-Entwickler); kaufmännische Angestellte oder weibliche Angestellte blieben Ausnahmen.

Die Ergebnisse der Gesprächskreise waren von unterschiedlicher betriebspolitischer Reichweite. Im Gesprächskreis "Software-Ergonomie" erarbeiteten Software-Ingenieure einen Kriterienkatalog für die ergonomische Gestaltung von Benutzeroberflächen, eine Tätigkeit, die den Beteiligten zwar sehr viel Spaß machte, die aber keinerlei betriebliche Konsequenzen hatte. Nachdem die Arbeit abgeschlossen war, wandten sich die meisten Teilnehmer neuen Themen zu, zum Beispiel in der Projektgruppe "Arbeitsplatzgestaltung". Diese thematisierte die belastenden Arbeitsbedingungen von Programmierern und führte eine Umfrage unter den Betroffenen durch, die sie zum Erhebungszeitpunkt auswertete.

Einige weitere Gesprächskreise dienten überwiegend der Information der Beschäftigten und der Selbstverständigung über die Folgen betrieblicher Umorganisierungen, wie der Gesprächskreis "Spin-off". Der Gesprächskreis "Frauen und Arbeitswelt" erarbeitete einen Frauenförderplan für Compat. Einzelheiten waren den (männlichen) Interviewpartnern nicht bekannt, da sich nur Frauen an dieser Arbeitsgruppe beteiligen durften. Im Gesprächskreis "Tarifpolitik" finden Diskussionen zur Tarifreform 2000 statt und werden Gestaltungsvorschläge zum Entgeltrahmenabkommen erarbeitet, die schon Eingang in Konzeptionen der IG Metall fanden.

Die gewerblich Beschäftigten akzeptierten diesen Ansatz des VPA, manche arbeiten selbst in Projektgruppen mit. Aufgrund des ausdrücklichen Wunsches einiger Arbeiterinnen und Arbeiter, auch einmal neue Arbeitsformen kennenzulernen, wurde ein "Gesprächskreis Lohn" eingerichtet.

Als besonders erfolgreich gilt der Gesprächskreis "AT-Angestellte". Er bestand zum Zeitpunkt der Fusion von Compat mit einem anderen Unternehmen und entwickelte Vorschläge zur Angleichung der bis dahin unterschiedlich gestalteten Arbeitsverträge von AT-Angestellten. An diesem Arbeitskreis beteiligten sich regelmäßig Betriebsratsmitglieder, die diese Vorschläge in die Forderungen des Betriebsrates aufnahmen. Die Befragten bedauerten, daß eine

solche Integration nicht immer möglich war: "Ich meine schon, daß es da eine stärkere Verzahnung geben sollte zwischen Betriebsratsarbeit, den aktuellen Themen, die anliegen, und dann eben den Arbeiten in den Arbeitskreisen." (I35: 18)

Weiterhin entwickelte der Projektsekretär ein Verfahren, um mit Beschäftigten arbeitsplatzbezogene Probleme zu lösen. Diese sogenannten "*Gesprächsinseln*" beinhalten moderierte Sitzungen der Beschäftigten eines Arbeitsbereiches mit dem Betriebsrat und dem Projektsekretär, können bei Bedarf wiederholt werden und sollen dazu beitragen, effektive Lösungen für aktuelle Probleme zu entwickeln. Diese Bereitschaft des Betriebsrates, Beschäftigte in die Ausarbeitung seiner Konzeptionen einzubeziehen, zeigt sich auch bei neueren Entwicklungen. Nachdem im Betrieb bekannt wurde, daß innerhalb einer Abteilung der Abbau von 25 Prozent der Arbeitsplätze anstand, initiierte der Betriebsratsvorsitzende eine Arbeitsgruppe mit den betroffenen Beschäftigten, um mit Vorschlägen zur Produktentwicklung möglicherweise Arbeitsplätze zu sichern. Vom regen Interesse an dieser Arbeitsgruppe konnten wir uns selbst überzeugen: Mit circa 30 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen war die Beteiligung sehr hoch.

Durch *zwei größere* Projekte versuchten der Betriebsrat und der Projektsekretär, den *Weiterqualifizierungsbedarf* von Beschäftigten aufzugreifen. Für hochqualifizierte technische Angestellte entwickelte die IG Metall gemeinsam mit der örtlichen Universität eine Vorlesung über aktuelle Software-Probleme. Das Interesse der Beschäftigten blieb aus unerklärlichen Gründen gering, daher soll dieses Angebot zukünftig neu durchdacht werden: "Groß eingeladen, und alle sagten, oh, das ist aber interessant, und toll, was ihr da macht, da kommen wir gerne, selbstverständlich. Da fand dann also so eine Veranstaltung im Hörsaal statt, Professor, mit ganz viel Technik, Studenten, die die Technik bedient haben und so. Ja, dann kamen vier Leute von Compat, ja eigentlich drei, einer war ich, ja. Drei Leute kamen. Einer davon war der VK-Leiter, einer war der Berater des Gesprächskreises, und ein Beschäftigter, der sich eigentlich fürchterlich darüber wunderte, warum so wenig andere da sind." (I27: 30) Der Projektsekretär vermutet, daß Zeitmangel, der aus den hohen Arbeitsbelastungen der Zielgruppe resultiert, und sehr niedrige Erwartungen an entsprechende gewerkschaftliche Angebote den Ausschlag gaben für die geringe Beteiligung.

Für kaufmännische Angestellte entwickelte die IG Metall gemeinsam mit dem Betriebsrat, dem Arbeitgeber und dem Landesarbeitsamt das Projekt "Qualifizieren statt entlassen". Mit einer Teilfinanzierung des Landesarbeitsamtes und von Compat wurden Beschäftigte, die von Entlassung bedroht sind, in Berufe mit besseren Arbeitsplatzaussichten umgeschult. Die IG Metall investierte viel Arbeit in die Ausarbeitung dieses Konzeptes; alle Interviewten schätzten diese Weiterqualifizierung als sehr erfolgreich ein. Aufgrund der intensiven Mitarbeit des Projektsekretärs gilt sein Zustandekommen als VPA-Erfolg.

Sämtliche betrieblichen und gewerkschaftlichen Interviewpartner schätzten das VPA bei Compat als sehr erfolgreich ein. Positive Auswirkungen des VPA auf die Betriebsratsarbeit selbst waren eine bessere Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten sowie eine generell bessere Qualität der Betriebsratsarbeit aufgrund des konkreteren Bezugs zu den Problemlagen vor Ort: "... daß wir von einer sehr stark abgegrenzten zu einer sehr stark integrativen Zusammenarbeit aller Gremien und Kräfte gekommen sind. Ganz konkret, denke ich, haben wir durch dieses Angestelltenverbundprojekt erreicht, daß die Arbeit der IG Metall auf ein anderes Qualitätsniveau angehoben worden ist, sich doch wesentlich verbessert hat, also Beiträge zu Betriebsversammlungen eben fundierter sind, wir also nicht nur uns mit, ich sag' mal etwas kritisch, mit politischen Phrasen auseinandersetzen, sondern versuchen, also auch fundiert Arbeitsinhalte zu verändern, Anforderungen zu formulieren, Vorschläge für die Betriebsratsarbeit zu erarbeiten usw. Das ist, denke ich, doch spürbar, daß das eingetreten ist durch dieses Projekt." (I36: 17)

Auch die Arbeit der Vertrauensleute hat sich nach Einschätzung der Befragten eindeutig verbessert, die Zeit der Flügelkämpfe sei vorbei. Sie sind in die Projektarbeit integriert, behandeln konkrete Themen und finden danach eine gemeinsame Linie, die sie umsetzen. Im Rahmen des VPA wurden die Vertrauensleute aktiver, was sich unter anderem in einer höheren Tagungsfrequenz niederschlägt.

Durch die Projektgruppen stieg die Zahl aktiver Gewerkschafter und Beschäftigter; nach Aussagen zweier Interviewpartner konnten mit Projektgruppen Personen angesprochen werden, die zuvor nicht an gewerkschaftlichen Veranstaltungen teilgenommen hatten. Auch der Organisationsgrad der Beschäftigten stieg, von 8 % 1987 auf ca. 15 % 1993, was die Befragten eindeutig auf die

neue Angestelltenarbeit zurückführen. Die Akzeptanz der IG Metall scheint darüber hinaus bei den Angestellten sogar besser zu sein als bei den gewerblich Beschäftigten: Während der letzten Aufsichtsratswahlen waren die Wahlbeteiligung und der Anteil der IG Metall-Stimmen unter Angestellten höher als unter Arbeiterinnen und Arbeitern.

Die Gründe für diese erfolgreiche Projektarbeit sahen die Gesprächspartner unter anderem in der Aktualität der behandelten Themen und in ihrem konkreten Bezug zur Firmensituation. Daraus folgt, daß es keine thematischen Dauerbrenner gibt. Beispielsweise seien vor einigen Jahren noch Themen wie Arbeitsplatzgestaltung und Ökologie attraktiv gewesen. Aufgrund der angespannten Wirtschaftslage seien solche Themen heute weniger interessant und auch betrieblich nicht umsetzbar, dagegen könne man mit Themen, die beispielsweise die Sicherheit des Arbeitsplatzes betreffen, heute mehr Beschäftigte erreichen. Die Themen sollten auch Chancen haben, in die Arbeit des Betriebsrats oder der Geschäftsleitung aufgenommen zu werden. Das Interesse des Betriebsrates hänge wiederum vom Thema ab: "Daran kann man aber auch sehen, daß der Betriebsrat in dem Moment natürlich auch ein aktives Interesse an dem Arbeitskreis hat, weil der Arbeitskreis ihm Arbeit abnimmt. Wenn da ein Arbeitskreis ist, der irgendein Thema besetzt, was sie im Moment nicht interessiert, das ist eine Mehrbelastung für ihn. Das ist also wirklich das A und O, denke ich." (I35: 18) Weiterhin können Veranstaltungen für Beschäftigte interessant sein, wenn sie deren Informationsbedürfnis über wichtige betriebliche Prozesse oder über gewerkschaftliche Politik entgegenkommen.

In Hinblick auf die wesentlichen Elemente des VPA wurde überwiegend mit Projektarbeit eine Neuorientierung der Angestelltenarbeit versucht. Die Zielgruppenperspektive ist etwas in den Hintergrund gerückt: an den Projektgruppen nehmen vor allem technische Angestellte teil; kaufmännische Angestellte gibt es nur in einzelnen Arbeitskreisen. Für die geringere Integration kaufmännischer Angestellter ist vermutlich ihre im allgemeinen größere Gewerkschaftsferne verantwortlich, aber auch Berührungsprobleme der Gewerkschafts- und Interessenvertreter, die meist aus technischen Bereichen kommen: "Ich weiß es nicht, ich kann das aber auch schlecht nachvollziehen, ob es also bei den kaufmännischen Angestellten diese Begeisterung für die Arbeit gibt, wie es bei höherqualifizierten technischen Angestellten häufig der Fall ist. Aber das ist ja die traditionelle Beziehung zwischen Technikern und Kaufleuten, die gehen

einem immer auf den Zeiger mit ihrer blöden Rechnerei." (I27: 56) Für junge Angestellte wurden keine speziellen Angebote entwickelt. Die Arbeit des Betriebsrates und auch des Projektsekretärs orientiert sich stärker an spezifischen Themen, die aber immer auch bestimmte Beschäftigtengruppen betreffen. Dem Beteiligungsansatz des VPA wird insofern entsprochen, als zu Projektgruppen und weiteren Veranstaltungen auch Unorganisierte eingeladen sind und versucht wird, die Ergebnisse von Projektgruppenarbeit auch in die Politik des Betriebsrates einzubinden. So sei es auch ein durchgehendes Prinzip der Betriebsratsarbeit, nach Beschäftigteninteressen zu fragen, bevor diese vertreten werden.

Trotz des großen VPA-Erfolges bei Compat gehen die Befragten davon aus, daß der gewerkschaftliche Zugang zu Angestellten sehr langwierig ist und nur durch kontinuierliche Arbeit aufgebaut werden kann. Die IG Metall brauche, sofern sie Angestellte organisieren wolle, einen langen Atem: "Das ist ein Prozeß, der über 10, 20 Jahre läuft, denn so lange haben ja auch die alten Strukturen und Traditionen gehalten. Man kann nicht erwarten, daß das also innerhalb kürzester Zeit sich verändert. Das sind Generationen, die dazu erforderlich sind. Deshalb ist es schon wichtig, daß da die IG Metall den allseits beschworenen langen Atem auch unter Beweis stellt." (I36: 24) Aus diesem Grunde kritisierten alle betrieblichen Interviewpartner, daß das VPA für einen zu kurzen Zeitraum angelegt sei. Durch ein Projekt mit fünfjähriger Laufzeit könne die IG Metall vermutlich nicht die Angestelltenfrage lösen.

4.2.2 Unzugängliche Angestellte in der Krise: der Betrieb Chip

Ein weiterer von uns untersuchter Betrieb gehört zu einer großen *Verwaltungsstelle* mit ca. 47.000 Mitgliedern, darunter etwa 22 % Angestellte. Die Verwaltungsstelle weist eine stark zersplitterte Betriebsstättenstruktur auf, in der kleine und mittelständische Unternehmen mit weniger als 400 Beschäftigten überwiegen. Lediglich in der einzigen Großstadt, die von dieser Verwaltungsstelle betreut wird, sind einige größere Betriebe angesiedelt. Mittlerweile liegt der Angestelltenanteil in der Region bei über 50 %.

Die Arbeit in der Verwaltungsstelle ist unter zwölf politischen Sekretären aufgeteilt. Einer der Sekretäre übt als Angestelltensekretär und als Projektsekretär der angestelltenpolitischen Initiative eine Doppelfunktion aus. In der Verwaltungsstelle wurde zwar die Interessenvertretung von Angestellten vor

Beginn des VPA nicht abgelehnt, war aber nach Aussage des Angestelltensekretärs bis 1989 kein Thema von besonderer Bedeutung. Durch den Beginn des VPA und einen Wechsel auf der Position des ersten Bevollmächtigten hat dieser Schwerpunkt erhebliches Gewicht gewonnen.

Bei der Implementation des VPA konnte der Verbundgedanke zunächst nicht umgesetzt werden, trotz der Unterstützung des Bevollmächtigten, der in der Angestelltenarbeit eine für die Zukunft der IG Metall notwendige Aufgabe sieht. Viele Sekretäre der Verwaltungsstelle identifizierten das VPA anfangs mit der Person des Angestelltensekretärs. Die Idee war zwar als gut und wichtig akzeptiert, aber eine persönliche Mitarbeit am Projekt lehnten die meisten erst einmal ab. Die explizite Zuweisung von Verantwortung an einen Funktionär empfanden die Kollegen als Entlastung, was die Interviewten als Nachteil des Verbundprojektes werteten: "Also, das, das würde ich sagen, ist eins der größten Probleme, das wir haben, daß das Verbundprojekt als Spezialistenarbeit angesehen wird, aber auch immer noch. Und nicht genug ausstrahlt auf die anderen Bereiche." (I23: 18) Eine solche Sicht der Projektarbeit habe in der Anfangsphase zu einem erheblichen Überredungsaufwand geführt, um die anderen Funktionäre zur aktiven Kooperation zu bewegen. Im Laufe der Zeit gelang es aber, einige Sekretäre der Verwaltungsstelle für die Anwendung neuer Arbeitstechniken, wie Overhead-Vorträge oder "Metaplan"-Technik, zu gewinnen. Die erfolgreiche Etablierung von Kooperationen innerhalb der Verwaltungsstelle und mit den Betrieben betrachtete der Projektsekretär als Erfolg des Verbundprojektes.

Die Verwaltungsstelle führte in der Folgezeit verschiedene *Veranstaltungen zu betriebsbezogenen Themen* wie Gleitzeit, Zulagensystemen und Leistungsverdichtung durch. Diskussionsrunden und Veranstaltungsreihen wurden auch mit anderen Organisationen, z.B. dem DGB oder den Kirchen veranstaltet. Man gestaltete die meisten dieser Veranstaltungen offen für Nicht-Mitglieder. Der Projektsekretär arbeitet intensiv mit dem Angestelltenausschuß und einem Techniker-Arbeitskreis zusammen, führt *Zukunftswerkstätten und moderierte Seminare* durch.

Die Zusammenarbeit mit den Funktionsträgern in den einzelnen Betrieben verlief hingegen mit unterschiedlichem Erfolg. In einem der Projektbetriebe war der Betriebsrat nicht an der Projektarbeit interessiert, da sich die Arbeitsschwerpunkte nicht mit den als betrieblich relevant angesehenen Themen über-

schnitten. In einem anderen Projektbetrieb identifizierte sich vor allem der Vertrauenskörper sehr stark mit den Ideen des VPA. Er erarbeitete besonders Themen, die die betriebspolitische Arbeit betrafen. Hier fiel also die Projektmit der Betriebsarbeit zusammen, eine gute Kooperation mit der Verwaltungsstelle konnte sich deshalb etablieren. In dem von uns untersuchten Betrieb konnte der Betriebsrat zusammen mit dem Schwerpunktsekretär im Zuge des VPA einen Vertrauenskörper aufbauen, mit dem eine enge Zusammenarbeit möglich wurde.

Der *Untersuchungsbetrieb Chip* gehört zu einem internationalen Konzern, der mit Herstellung, Vertrieb und Wartung von Computern, mit Service und Kundenwerbung beschäftigt ist. Die ca. 1.000 Beschäftigten dieses Angestelltenbetriebes arbeiten vorwiegend in der Verwaltung. Die bislang überdurchschnittlich guten und sicheren Arbeitsbedingungen bei Chip stehen aufgrund einer Unternehmensausgliederung und bevorstehendem Stellenabbau erstmals in Frage. Zudem verließ Chip während der Projektlaufzeit den Arbeitgeberverband, woraufhin der Organisationsgrad der Beschäftigten von 5 % vor Beginn des VPA auf 18 % im Jahr 1993 stieg.

Der Betriebsrat besteht aus 15 Personen, von denen sieben, unter anderem der Vorsitzende, Mitglieder der IG Metall und acht unorganisiert sind. Einen wirksamen Vertrauenskörper gibt es erst, seitdem das VPA seine Arbeit bei Chip aufgenommen hat. Mittlerweile umfaßt er 19 Vertrauensleute. Anfangs verlief die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Vertrauenskörper nicht reibungslos, weil sich die neuen Vertrauensleute von den "Profi"-Betriebsräten überrannt fühlten, während die Betriebsräte ihre routinisierten Arbeitsabläufe durch unerfahrene Vertrauensleute blockiert sahen. Aber mit Hilfe des Angestelltensekretärs konnte dieses Problem im Laufe der Zeit beigelegt werden. Eine Jugend- und Auszubildenden-Vertretung (JAV) besteht in diesem Betrieb nicht.

Für Betriebsrat und Vertrauenskörper stehen Sichtbarkeit und Transparenz ihrer Arbeit im Vordergrund: Es finden regelmäßig auch für Nichtmitglieder *offene Mitglieder- und Abteilungsversammlungen* statt; externe Sachverständige oder *nichtorganisierte Mitarbeiter* werden *als Berater* konsultiert; Flugblätter, Aushänge oder Gespräche informieren über die Arbeit im Betrieb. Diese Arbeitsweise hat sich erst während des VPA etabliert, zuvor nutzte der Betriebsrat nur die Betriebsversammlung als Informationsforum. Unsere

Gesprächspartner schätzten vor allem die *Organisation von drei mehrtägigen Bildungsurlauben* als besonders erfolgreichen, durch das VPA unterstützten Teil ihrer Arbeit ein. Die Vertrauensleute hatten diese Seminare in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und dem Angestelltensekretär der Verwaltungsstelle durchgeführt. Die Tagesordnung richtete sich nach den Teilnehmerwünschen. Auf diese Weise konnten unter den 12 bis 18 Teilnehmern sogar Mitglieder gewonnen werden.

Wie bei anderen Projektbetrieben auch, fiel es den von uns interviewten betrieblichen Funktionären schwer, zwischen ihrer täglichen Arbeit und den im Rahmen des Verbundprojekts durchgeführten Veranstaltungen zu unterscheiden, was nur zum Teil daran liegt, daß der untersuchte Betrieb ein reiner Angestelltenbetrieb ist, wodurch eine Trennung der Arbeitsbereiche allein durch die angesprochenen Arbeitnehmergruppen nicht möglich ist. Zum anderen Teil gründet diese Schwierigkeit darin, daß der Betriebsrat bereits bei Implementation des Verbundprojekts die Projektarbeit in die tägliche Routine integrieren mußte, weil nicht genügend Personen zur Verfügung standen, um eine eigene Projektgruppe zu konstituieren. Trotzdem mußte der Angestelltensekretär den Betriebsrat nicht lange zur Teilnahme überreden, da die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall den betrieblichen Funktionären die Möglichkeit bot, den als sehr unzugänglich geltenden Angestellten von Chip die IG Metall näherzubringen. Darüber hinaus sollte das Projekt Gelegenheitsstrukturen schaffen, innerhalb derer sich die Chance ergab, neue Mitglieder zu werben. So sehen Betriebsrat und Vertrauenskörper die Verbundprojektarbeit eher als Verstärkung und Intensivierung der bisherigen Arbeit denn als wirkliche Neuerung: "Also, es gibt ja, wie Sie dahinten sehen, so eine blaue Broschüre [der Verbundbrief], in dem Ständer, sehen Sie die? Ich habe da bis heute nicht reingeguckt. Deswegen liegt sie da ja auch. Ja, ich denke, daß man das nicht alles machen kann, sondern es geht doch einfach darum, daß wir die Mitgliedschaft im Hause verstärken. Und wir haben unsere eigene Kreativität, also den Leuten klar zu machen, und daß wir dann über die Erfolge und was da läuft eben im Verbund berichten und das austauschen und das eine oder andere sicherlich übernehmen oder auch lassen, was andere an Erfahrung haben." (I44: 19) Sie sehen die Wirkung des VPA also eher in der besseren Unterstützung durch die IG Metall, in deren Genuß sie zuvor - als EDV-Betrieb mit reiner Angestelltenbelegschaft und wenigen Gewerkschaftsmitgliedern - in

geringerem Maße kamen sowie in der Möglichkeit, sich mit anderen Betrieben mit ähnlichen Problemlagen auszutauschen.

Unabhängig vom VPA wird die Umsetzung der Betriebsrats- und Vertrauensleutearbeit von zwei Seiten erschwert. Die Angestellten von Chip lehnten in der Vergangenheit Betriebsratspolitik eher ab, sie gelten zudem als gewerkschaftsfeindlich. Die Geschäftsleitung von Chip vertritt den Standpunkt der amerikanischen Konzernleitung, daß Betriebsräte überflüssig seien, und akzeptiert dieses Gremium mehr als folkloristisches deutsches Spezifikum. Sie blockiert die Arbeit des Betriebsrates beispielsweise durch Zurückhaltung von Informationen, die diesem rechtlich zustehen. So sind Gerichtsverfahren oder die Anrufung der Einigungsstelle nicht selten. Die Geschäftsleitung hat darüber hinaus alternativ zu den gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen Beteiligungsangebote in Form verschiedener Programme entwickelt, die die Angestellten dazu anregen sollen, sich mit ihren Problemen an ihre Vorgesetzten zu wenden. Der Betriebsratsvorsitzende beschreibt diese Programme: "Dann gibt es ein "Offene-Tür-Programm" und es gibt ein "Offen-gesagt-Programm" und dann kann man dann also, jeder kann also, wenn er ein Problem hat, kann sich auch an den Geschäftsführer wenden, an den Vorsitzenden der Geschäftsführung, der beschäftigt sich damit und der setzt dann einen - ich hätte beinahe gesagt: einen Inquisitor, nee, so heißt er nicht, Investigator heißen die, ja, der jedenfalls da nachforscht, welches Problem da besteht und dann wird das geprüft und dann wird da irgendeine Entscheidung gefällt und der Wunsch des Mitarbeiters erfüllt oder ... Auf jeden Fall sind das Programme, die versuchen, Konflikte in dem Betrieb zu kanalisieren - ich will gar nicht sagen zu lösen." (I43: 13)

Die Belegschaft nutzt diese Angebote auch, obwohl der Betriebsrat keine wirkliche Lösung der anfallenden Probleme erkennen kann. Nach Meinung des Projektsekretärs haben die Entwicklungen der letzten Zeit, unter anderem die Angleichung der Einkommen an ein branchenübliches Niveau und die beabsichtigten Arbeitszeitverlängerungen dazu geführt, daß Beschäftigte den Nutzen dieser Einrichtungen distanzierter sehen: "Und das ist bei Chip jetzt total vorbei, weil alle genau wissen: Sprich mit deinem Manager und er erklärt dir die Strategie von Chip, aber das ist nicht deine! Also, das haben jetzt viele begriffen und deshalb kann sich der Betriebsrat im Moment überhaupt nicht retten vor Begehren, vertreten zu werden." (I10: 81) Dazu trug bei, daß es dem Betriebsrat in einigen Fällen gelang, exemplarisch deutlich zu machen, daß

er auch in vordergründig aussichtslosen Fällen Interessen der Beschäftigten gegenüber der Firmenleitung durchsetzen kann, und daß jeder Beschäftigte ähnliche Probleme bekommen kann: "Und dieser Betriebsrat hat unheimlich gut dieses zu einem exemplarischen Fall gemacht und hat aufgezeigt, das geht nicht um diesen einen. Es kann sein, daß der nicht der Leistungskräftigste ist. Aber das Unternehmen macht das nur, um euch alle zu disziplinieren, und wenn es bei dem gelingt, dann gelingt es bei euch allen. Das Unternehmen kann jeden rausgreifen, willkürlich, weil jeder von euch sich in dem Gestrüpp der Chip-Richtlinien verfängt." (I26: 38) Gefördert wurde dieser Wandel auch durch die Person des Betriebsratsvorsitzenden, der aufgrund seiner akademischen Qualifikation und seines sachlichen Auftretens die Beschäftigten gut erreicht.

Probleme ganz anderer Art entstehen dem Betriebsrat durch den für alle deutschen Niederlassungen des Konzerns zuständigen Gesamtbetriebsrat, der eher zur Kooperation mit der Konzernspitze neigt und damit oft die Betriebsratsarbeit vor Ort behindert und ein wirksames Einschreiten gegen Unternehmensbeschlüsse unmöglich macht. Koordinierte Aktivitäten wie beispielsweise Informationskampagnen in allen deutschen Niederlassungen sind meist nicht möglich.

Seit Beginn des VPA hat sich das Ansehen der IG Metall bei Chip verbessert. Einen Grund sieht der interviewte Projektsekretär im früher häufigen Personalwechsel bei den zuständigen Gewerkschaftssekretären. Aus der Perspektive der Betriebsräte trägt das sichere und bei Angestellten sehr akzeptierte Auftreten des Projektsekretärs und des Bevollmächtigten erheblich zum besseren Gewerkschaftsimage bei, das nicht zuletzt auch durch das offene Eintreten der Betriebsräte für die IG Metall gefördert wird. Beispielsweise konnten erst im Zuge dieses Projekts der Bevollmächtigte und der Angestelltensekretär soviel Akzeptanz erlangen, daß sie auf Betriebsversammlungen ungestört reden konnten. Auf der Plus-Seite des VPA kann also eine gewisse Imageverbesserung der IG Metall verbucht werden, die Stimmung bei den Betriebsversammlungen ist längst nicht mehr so gewerkschaftsfeindlich wie zuvor: "Also ich habe noch nie solche unverblühte Gewerkschaftswerbung erlebt. Nicht von uns - wir natürlich auch -, von den Betriebsräten da. Und das wurde nicht irgendwie mit Murren oder Protest aufgenommen, wie ich das eigentlich erwartet hatte, sondern die Leute waren ganz offen dafür." (I23: 13) In Bezug auf die Zusammenarbeit mit der Verwaltungsstelle hat das Verbundprojekt gleichfalls

positive Spuren hinterlassen, da die betriebliche Arbeit mehr Unterstützung findet.

In den letzten eineinhalb Jahren mußte die Arbeit für das VPA etwas in den Hintergrund treten, weil der Austritt des Betriebes aus dem Arbeitgeberverband und die damit verbundene Aushandlung eines Haustarifvertrages anstanden. In der Folge wandten sich wesentlich mehr Beschäftigte an die IG Metall, und die Organisationserfolge bei Chip führen die betrieblichen Interviewpartner auf diese betrieblichen Rahmenbedingungen zurück: "Man muß schon klar sehen, wie die Lage wirklich ist, und daß der eigentliche Erfolg - aber das ist ja auch nichts Überraschendes - letztlich durch die Krise ausgelöst worden ist und nicht durch das Verbundprojekt." (I43: 39) Der Betriebsratsvorsitzende bezweifelt den Nutzen des VPA als direktes Instrument der Mitgliedergewinnung: "Wenn man das Verbundprojekt als ein Instrument sieht, das helfen soll, Angestellte der Gewerkschaft zuzuführen, dann kann man sagen, das ist notwendig. Ob das nun in dieser Form ideal und richtig ist und einen besonders großen Erfolg erzielen wird, das wage ich gar nicht zu beurteilen oder da habe ich sogar gewisse Zweifel, ob das passieren wird." (I43: 43) Grund für die Zweifel ist die Beobachtung, daß die gewerkschaftsfeindliche Haltung vieler Angestellter, die bei Chip besonders deutlich ist, nicht erst im Betrieb entstehe, sondern bereits in der Schule vermittelt werde. Als Anregung schlägt der Betriebsratsvorsitzende deshalb vor, viel früher mit Informationskampagnen über gesellschaftliche Verhältnisse zu informieren und nicht die Beschäftigten erst dann für die Gewerkschaft zu interessieren, wenn sie bereits eine ablehnende Haltung entwickelt haben.

Dennoch schätzen die betrieblichen Interviewpartner die personelle und finanzielle Unterstützung durch die IG Metall, die erst im Zuge des VPA stieg: "Aber ich merke allerdings in der Gewerkschaft, weil ich nun inzwischen auch manchmal in Frankfurt bin, daß sie sich da mit dieser Problematik beschäftigen und daß dann die Türen geöffnet sind und daß man auch Unterstützung kriegt, und daß man da nett empfangen wird und daß die Geräte einem zur Verfügung gestellt werden, daß auch die Öffentlichkeitsarbeit, die wir machen, die Mittel, die wir haben, uns zur Verfügung stehen und all so etwas, das merkt man natürlich jetzt. Die Bereitschaft, etwas zu tun, ist sehr viel größer und keine ablehnende Haltung. Also, die haben die Angestellten entdeckt." (I43: 22) Zuvor war auch das Interesse der Verwaltungsstelle an den Angestellten gerin-

ger, da in der Regel die Verwaltungsstellensekretäre ihren Einsatz von den Mitgliederzahlen der Betriebe abhängig machen, die bei Chip sehr niedrig lagen. Die Mitgliederentwicklung von Chip zeigt, daß die Voraussetzung größerer Organisationserfolge sowohl ein engagierter und durchsetzungsfähiger Betriebsrat ist, der die Kooperation mit der IG Metall sucht und findet, als auch aktuelle Entwicklungen, die die Arbeitsbedingungen der Angestellten gefährden.

4.2.3 Mitsprache bei Arbeitsbedingungen im Angestelltenbereich: der Betrieb Uscom

Uscom gehört zu einer großen, städtischen IG Metall-*Verwaltungsstelle* mit 220 zu betreuenden Betrieben und 53.000 Mitgliedern, darunter ca. 10.000 Angestellte. Sie werden durch 11 Sekretäre betreut. Die Betriebe gehören zur Stahl- und Automobilindustrie, zum Maschinenbau, zur Elektroindustrie und zum Handwerk. Auch in dieser Verwaltungsstelle macht sich der Strukturwandel durch den Anstieg der Angestelltenzahlen unter den Beschäftigten bemerkbar.

Der Bevollmächtigte der Verwaltungsstelle strebte seit seinem Amtsantritt an, d.h. noch vor Beginn des VPA, die Verwaltungsstelle zu modernisieren und durch den Ausbau des Dienstleistungscharakters auch für Angestellte attraktiv zu machen. Hierzu gehörte aus seiner Sicht, die Rechtsvertretung der Mitglieder durch die Einstellung von Volljuristen in die Verwaltungsstelle zu integrieren. Die Arbeit in der Verwaltungsstelle wurde umstrukturiert und das - wie es der Bevollmächtigte nennt - "Leistungsprinzip" wurde eingeführt, d.h. jeder Sekretär ist für seinen Betreuungsbereich alleine zuständig und muß in regelmäßigen Abständen über dessen Mitgliederentwicklung berichten. Bei übergreifenden Problemstellungen sind die Fachsekretäre zur Zusammenarbeit angehalten. Durch eine *Broschüre über die Struktur der Verwaltungsstelle*, mit Darstellung der Beschäftigten, ihrer Zuständigkeiten und Arbeitsbereiche wird angestrebt, sich als IG Metall für Außenstehende offen und transparent zu präsentieren.

Für den Bevollmächtigten hat Angestelltenarbeit einen hohen Stellenwert. Um ihre effektive Umsetzung sicherzustellen, legte er Wert darauf, den "richtigen Mann" als Angestelltensekretär einzustellen, der Kompetenz mit sicherem Auftreten in Angestelltenbereichen verbindet. Der Bevollmächtigte hält auch andere Verwaltungsstellensekretäre dazu an, gegenüber Angestelltenbeleg-

schaften so aufzutreten, daß sie der Akzeptanz der IG Metall keine Hürden in den Weg legen: "Also wir bemühen uns, in typische Angestelltenbereiche nicht die Sekretäre zu schicken, die auch von sich aus versuchen, so ein Arbeiterflair zu produzieren. Das ist eine Frage des Auftrittes, eine Frage der Sprache, eine Frage der Sachkunde. Und so versuche ich die Sekretäre schon alle zu bewegen, so aufzutreten, daß das von den Leuten auch akzeptiert wird." (117: 36/37)

Zur Intensivierung der Angestelltenarbeit wurde schon vor Beginn des VPA ein *Arbeitskreis Angestellte* gegründet. Dieser Arbeitskreis führte Veranstaltungen zu verschiedenen Themen durch und stellte das erste nach außen sichtbare Zeichen dar, daß man in der Verwaltungsstelle "ein bißchen was Angestellten-spezifisches" tat. Im Zuge der Neuwahl des Angestelltenausschusses während der Laufzeit des VPA wurden einige Teilnehmer dieses Arbeitskreises in den Angestelltenausschuß gewählt. Dadurch veränderte sich die Arbeitsweise des Angestelltenausschusses: Er stellt sich langfristige Pläne zur Diskussion aktueller Themen und setzt diese in der betrieblichen Arbeit um. Ergebnisse waren unter anderem die Ausarbeitung einer Befragung von Angestellten zur Leistungsverdichtung und die Diskussion zentraler Bestandteile eines gemeinsamen Tarifvertrags von Arbeitern und Arbeiterinnen und Angestellten. Mitglieder des Angestelltenausschusses konnten im Rahmen mehrerer Seminare und Tagungen aus Angestelltensicht wichtige neue Aspekte in dieses Konzept einbringen. Der Angestelltenausschuß gilt als der qualifizierteste und effektivste Personengruppenausschuß der Verwaltungsstelle. Er profitierte von dem allgemein erhöhten Stellenwert von Angestelltenarbeit: "Man kann nur sagen, durch das allgemeine Klima innerhalb der IG Metall, Angestelltenarbeit ernster zu nehmen, ist praktisch mehr Power reingekommen und der Angestelltenausschuß hat sich vor diesem Hintergrund auch aus so einer Haltung herausentwickelt, die hieß: 'Ja, da kommen alle schlimmen Sachen auf uns zu, aber da kann man eh' nichts machen, weil in der IG Metall haben die Arbeiter halt das Sagen'. Das war am Anfang auch sehr stark eine Stimmung, als die Entwürfe präsentiert worden sind und das war sehr wichtig, daß wir trotzdem da reingegangen sind, versucht haben, was zu verändern und dann auch im Ergebnis gesehen haben, wir können viel mehr verändern, als das früher von erfahrenen langjährigen Mitgliedern im Angestelltenausschuß eingeschätzt worden ist; und das war nur

möglich vor dem Hintergrund doch, daß, ja, Angestelltenarbeit inzwischen ernster genommen wird und daß man darauf bauen konnte." (I5: 13)

Dem Angestelltensekretär gelang es während der Laufzeit des VPA, *im Bildungsbereich neuartige Angebote* für Angestellte und Schulungen für betriebliche Funktionärinnen und Funktionäre zu entwickeln. Er intensivierte die Zusammenarbeit mit der Hochschule, bot Seminare für Hochschulabgänger an und erstellte *Informationsbroschüren für Angestellte*. In der Verwaltungsstelle existierte eine intensive Projektgruppenarbeit vor allem zur EDV-Industrie, die bis in andere Verwaltungsstellen ausstrahlt. Für den Angestelltensekretär wird auch deutlich, daß für andere Sekretäre Angestelltenarbeit zusehends zum Thema wird: "In bißchen stärkerem Maß ist die Angestelltenarbeit ein Thema. Das merkt man schon daran, daß andere Sekretäre mitziehen und in ihren Betrieben ab und zu anregen, auch eine eigenen Angestelltenabteilungsversammlung zu machen, und dann auch mich da mit hinzuziehen." (I5: 35)

Da der Bevollmächtigte teils schon vor Beginn des VPA die Angestelltenarbeit aktiviert hatte, brachte das VPA nur wenige neue Anregungen in diese Verwaltungsstelle. Die Interviewpartner begrüßten es dennoch, zum einen, weil dadurch Kooperationsstrukturen mit Verwaltungsstellen geschaffen wurden, die vor ähnlichen Problemen standen wie sie selbst. Zudem wirke das VPA im gesamten Bundesgebiet, so daß man eine größere Aufgeschlossenheit für Angestellte spüre und damit bessere Ausgangsbedingungen für die eigene Arbeit habe: "Das Verbundprojekt, ich bin also dankbar, daß es da ist, weil da ja in der gesamten Bundesrepublik wirkt. Und man merkt auch 'ne größere Aufgeschlossenheit, wenn man mit Kollegen redet." (I17: 21)

Diese Rahmenbedingungen in der Verwaltungsstelle waren für eine Förderung der Angestelltenarbeit in den Pilotbetrieben außerordentlich günstig. *Uscom*, Tochterfirma eines amerikanischen Computerherstellers, beschäftigt knapp 500 Personen, ausschließlich Angestellte. Circa die Hälfte der Beschäftigten sind Akademiker und Akademikerinnen, ca. 30 % Frauen. Somit ist *Uscom* von seiner Beschäftigtenstruktur den gewerkschaftlich am schwierigsten zu erschließenden Bereichen zuzuordnen. Erschwert wurde die gewerkschaftliche Organisierung in der Vergangenheit dadurch, daß *Uscom* nicht Mitglied des Arbeitgeberverbandes ist und im Betrieb keine Tarifverträge gelten.

Seit 1991 verschärfte sich das bis dahin herausragende soziale Klima des Betriebes. Das Unternehmen baute Arbeitsplätze ab und versuchte gleichzeitig,

durch Streichung verschiedener Sozialleistungen Personalkosten zu sparen. Diese Streichungen beinhalteten Versuche, die Arbeitszeit zu verlängern, neue Dienstwagenregelungen einzuführen, die zu Nettogehaltseinbußen von bis zu DM 500,- geführt hätten, und über Änderungskündigungen und den Austausch älterer gegen jüngere Mitarbeiter das Gehaltsniveau zu senken. Zum Erhebungszeitpunkt plante die Geschäftsleitung die Ausgliederung verschiedener Unternehmensteile, zum einen, um *lean management* einzuführen, zum anderen, um Mitbestimmungsrechte der Belegschaft begrenzen zu können. Diese Unternehmensstrategie wurde zu einem wichtigen Ansatzpunkt von Betriebsratsarbeit.

Der Betriebsrat besteht aus neun Mitgliedern, überwiegend Akademikern, die alle in der IG Metall organisiert sind. Im Betrieb sind keine anderen Gewerkschaften vertreten. Die Betriebsräte setzen sich engagiert für die Belange auch einzelner Beschäftigter ein, so daß sich die Kollegen und Kolleginnen auch bei persönlichen Anliegen vom Betriebsrat gut vertreten fühlen. Bemerkenswert hieran ist, daß es dem Betriebsrat gelang, in Regelungsbereichen mitzubestimmen, die meist Domäne der Unternehmensleitung bleiben. So nahm er sich erfolgreich der Gehaltsbenachteiligungen einiger Beschäftigter an und konnten einige der im Rahmen der jährlichen Gehaltserhöhungen vergebenen "Null-Erhöhungen" rückgängig machen. Diese "Zeros" gelten als wichtige Disziplinierungsmaßnahme der Geschäftsleitung und sind bei den Beschäftigten gefürchtet. In Einzelfällen konnte der Betriebsrat die Interessen von Beschäftigten bei, wie es der Betriebsratsvorsitzende nennt, "Manager-Willkür" durchsetzen, beispielsweise hinsichtlich Überstunden und Urlaubsregelungen. Zudem gelang es ihm, die Gehälter von Trainees anzugleichen und zum Teil kräftig zu erhöhen. Mit dieser erfolgreichen Vertretung von Beschäftigteninteressen war es dem Betriebsrat gelungen, Vertrauen zu schaffen. Verstärkt wurde dies dadurch, daß der Betriebsrat die Krise der EDV-Industrie und die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen im Gegensatz zur Geschäftsleitung schon lange prognostiziert hatte. "Die Strategie war einfach, die Alltagsanliegen der Kollegen als IG Metall-Betriebsräte sehr qualifiziert zu vertreten und dadurch einen hohen Vertrauensvorschuß aufzubauen, den wir dann schrittweise haben einlösen können. Wir haben insbesondere auch als IG Metall-Betriebsräte sehr konkret schon lange im Vorlauf vorhersagen können und auch vorhersagen müssen, daß die Lage in der EDV-Branche nicht so golden bleibt, wie sie den

Kollegen immer erschienen ist. ... daß wir dringend Tarifverträge brauchen zur Absicherung der Arbeitsbedingungen nach unten. ... Da wir aber mit unseren Analysen recht gehabt haben, haben wir ein ungeheures Vertrauen in der Belegschaft in den letzten zwei Jahren erringen können. Die Geschäftsleitung wiederum, die am Anfang stets abgestritten hat, daß es ernst wird, die den Leuten immer wieder vorgegaukelt hat, das ist gar nicht so schlimm, während unter der Hand die Mitarbeiter rausgeprügelt wurden, hat ihren Vertrauensvorschuß irgendwann vor kurzem endgültig verspielt." (I37: 7)

Ergänzend zur Interessenvertretungspolitik bemüht sich der Betriebsrat um eine umfassende *Information der Beschäftigten*. Instrumente sind die Durchführung von *mindestens vier Betriebsversammlungen jährlich*, eine in zwei- bis dreimonatigem Turnus erscheinende *Betriebszeitung*, die "reisenden Absatz" (I37: 20) findet. Weiterhin baute der Betriebsrat mit den Vertrauensleuten sowie weiteren IG Metall-Mitgliedern und auch Nicht-Mitgliedern ein *betriebliches Informationsnetz* auf, über das er die Interessen von Beschäftigten erfahren und Informationen weitergeben kann. In der Informationsarbeit nutzt der Betriebsrat Medien, die die Angestellten aus ihren Arbeitszusammenhängen kennen, wie beispielsweise Electronic Mail oder Folienvorträge. Die Interviewpartner hoben hervor, daß die Beschäftigten Wert auf detaillierte Informationen legen und frühzeitig in die Ausarbeitung betriebspolitischer Ziele einbezogen werden wollen; daher übt der Betriebsrat einen "interaktiven Diskussionsstil": "Wir pflegen ganz bewußt einen sehr interaktiven Diskussionsstil sowohl auf unseren Betriebsversammlungen als auch, wenn wir uns gewerkschaftlich versammeln, und das ist auch nur gut so, weil nur dann eine Geschäftsleitung es wirklich ernst nimmt, wenn sie merkt, es kommt Druck von Seiten der Belegschaft. Und wir pflegen überhaupt einen Konsensstil in Richtung Belegschaft. Gemeint ist, alle großen Aktionen sind immer sehr breit in der Belegschaft diskutiert worden. Das ging zum Teil über Monate." (I37: 22)

Mit solchen Strategien konnte der Betriebsrat betriebliche Arbeitszeitverkürzungen durchsetzen. Zunächst erhob er Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten durch eine Fragebogenaktion und durch Diskussionen mit der Belegschaft. Die Mobilisierung der Beschäftigten gab den Forderungen des Betriebsrates gegenüber der Geschäftsleitung soviel Gewicht, daß diese letztlich einlenkte und eine Betriebsvereinbarung abschloß.

Seit Beginn der 90er Jahre erprobte man innovative Konfliktformen, die auch bei Angestellten Anklang und Unterstützung fanden. Zum Beispiel: Anstatt eines Streiks anlässlich anstehender Entlassungen wurde eine Art "Dienst nach Vorschrift" initiiert, indem man alle Beschäftigten bat, gemeinsam erst zum Beginn der Kernarbeitszeit im 9.30 Uhr zur Arbeit zu erscheinen. Dieses Vorgehen bewegte sich strikt "innerhalb der Legalität" und war gleichzeitig eine fühlbare Einschränkung der normalen betrieblichen Funktionsweise. Mit dieser Idee konnte sich auch die überwiegende Mehrheit aller Angestellten anfreunden: Dies war weniger als ein Streik, aber gleichwohl mehr als ein Signal, denn die arbeitsbehindernden Wirkungen waren unübersehbar. Zu dieser innovativen Politik von Interessenvertretung zählt auch eine aktive Öffentlichkeitsarbeit über den Betrieb hinaus. Bei allen größeren Aktionen wurde die lokale Presse informiert, die dann auch berichtete. Diese Betriebsratsarbeit wurde ermöglicht durch eine sehr intensive Unterstützung der IG Metall: Der Angestelltensekretär komme bei den Beschäftigten sehr gut an, und man bekomme auch jede Unterstützung, die man brauche.

Im Rahmen dieser Betriebsratspolitik kam den Vertrauensleuten, die lange Zeit eher informell existierten, eine wichtige Rolle in den betrieblichen Informationsnetzen zu. Sie wurden auch bei größeren Aktivitäten zur Unterstützung des Betriebsrates herangezogen und betrieben früh eine intensive Werbearbeit. Die andernorts problematische Rekrutierung von Vertrauensleuten in Angestelltenabteilungen sah der Betriebsratsvorsitzende bei Uscom als nicht schwieriger an als im Produktionsbereich: "Der Dreh- und Angelpunkt ist, ob einen die Belegschaft als kompetent empfindet. Wenn die Belegschaft das Gefühl hat, der Betriebsrat, der es zunächst mal ist - darüber geht das ja immer -, ist kompetent und die IG Metall-Vertreter, die dort sind, zu denen kann man kommen mit den Anliegen und die fechten Anliegen so konsequent durch, wie es irgend geht, dann baut sich Vertrauen auf, und dann kommen die auch und dann läßt sich auch schrittweise ein Vertrauenskörper aufbauen, der klein anfängt, aber dann über die Jahre wächst." (I37: 9)

Die Arbeit des Betriebsrates und die Aktivitäten der Vertrauensleute konnten zwar das Ansehen des Betriebsrats und das der IG Metall im Betrieb verbessern, es kam dennoch zu keinem bedeutenden Anstieg der Mitgliederzahlen, bis der Betriebsrat im Zuge der sich verschärfenden wirtschaftlichen Lage den Abschluß eines Tarifvertrages zum Rationalisierungsschutz zwischen Geschäfts-

leitung und IG Metall anstrebte. Da sich die Geschäftsleitung zunächst weigerte, konnte mit der Mobilisierung auf dieses Ziel hin ein über fünfzigprozentiger Organisationsgrad unter den Beschäftigten erreicht werden. Auf dieser Grundlage wurde erfolgreich ein Streik durchgeführt, bisher erstmalig in der deutschen EDV-Branche.

Das VPA selbst sieht der Betriebsrat für seine Angestelltenarbeit als nicht so wesentlich an. Die im Rahmen des Projektes geknüpften Kontakte seien wichtig und auch die Unterstützung der betrieblichen Arbeit durch die IG Metall, von der die Befragten aber nicht immer wissen, ob sie durch das VPA beeinflusst ist. Die Interviewten nehmen die VPA-Papiere zur Kenntnis, die Anregungen bringen ihnen aber nicht viel Neues für die betriebliche Arbeit, da bei Uscom schon seit langem Angestellte intensiv betreut werden. So sehen sie die Bedeutung des VPA eher in einem erhöhten Stellenwert von Angestelltenarbeit in der Organisation und in intensiveren Kontakten mit anderen Verwaltungsstellen und Betrieben, die sie als notwendig erachten und begrüßen.

Die zentralen Elemente des VPA gehen unterschiedlich stark in die betriebliche Arbeit ein. Der Zielgruppenansatz wird nicht entsprechend der vorgegebenen Schneidungen umgesetzt, sondern die Arbeit des Betriebsrates orientiert sich an Problemlagen und Themen, die immer bestimmte Gruppen betreffen. Projektarbeit gibt es - außer einer Arbeitsgruppe zum betrieblichen Umweltschutz, die schon vor Beginn des VPA bestand - faktisch nicht. Allerdings bilden sich bei Bedarf Arbeitsgruppen, die die Arbeit des Betriebsrat bei konkreten Themen unterstützen, zum Beispiel bei der geschilderten Fragebogenaktion oder bei dem Warnstreik. Wenn notwendig, finden sich spontan immer genügend Mitstreiterinnen und Mitstreiter für ein konkretes Ziel. Der Beteiligungsansatz spielt eine größere Rolle, sofern die Betriebsratspolitik immer wieder mit Beschäftigten diskutiert und an ihre Interessen angebunden wird. Zudem wird die Fachkenntnis von Beschäftigten im Bedarfsfall für die Betriebsratsarbeit eingeholt.

Uscom kann als Beispiel für eine klassische Interessenvertretungspolitik gelten, die sich moderner Mittel bedient und die aktuellen betrieblichen Probleme im Angestelltenbereich aufgreift. Dem Betriebsrat ist es gelungen, in Regelebereiche einzugreifen, die der betrieblichen Interessenvertretung meist verschlossen bleiben: beispielsweise "Vorgesetztenwillkür" und Leistungsbeurteilung. Hier konnte er langfristig durch großen Einsatz Vertrauen schaffen.

Das Ansehen der IG Metall stieg, weil der Betriebsrat die Kooperation mit der IG Metall suchte und die Beschäftigten immer wieder auf die Notwendigkeit einer gewerkschaftlichen Organisation hinwies. Hilfreich war, daß der Angestelltensekretär selbst aus dem Angestelltenbereich kommt und in Auftreten und Sprache bei den Beschäftigten gut ankommt. Der sehr große quantitative Sprung in den Mitgliederzahlen war dennoch erst zu dem Zeitpunkt zu erzielen, als ein geplanter Streik den Nutzen einer Gewerkschaftsmitgliedschaft und den damit verbundenen Gedanken der Solidarität für die Beschäftigten persönlich erfahrbar machte. Voraussetzung für eine solche Mobilisierung war aber eine lange Vorarbeit. Unter diesen Umständen kann dieses betriebliche Beispiel für die These stehen, daß Gewerkschaften erst in Krisensituationen in größerem Ausmaß Mitglieder gewinnen können.

4.2.4 Beteiligungsorientierte Angestelltenarbeit selbst entwickelt: der Betrieb Paternus

Paternus liegt in einer Stadt mit einer großen *Verwaltungsstelle* mit über 100.000 zu betreuenden Mitgliedern (davon ca. 20.000 Angestellte) in 850 Betrieben. Die Branchenstruktur ist durch die verarbeitende Industrie mit einem generell niedrigen Angestelltenanteil geprägt, da die örtlichen Niederlassungen der Unternehmen kaum Forschungs-, Entwicklungs- oder Verwaltungszentren in der Stadt angesiedelt haben. Möglicherweise auch dadurch bedingt, hatte bis zum Beginn des VPA Angestelltenarbeit kaum Bedeutung für die Mitgliederbetreuung, da man nicht der Auffassung war, sich um Angestellte bemühen zu müssen, wie ein Interviewpartner berichtet: "Also, die IG Metall hier hat, wie, nehme ich an, überall, aber hier im besonderen, extreme Defizite im Angestelltenbereich. Um die hat man sich auch nicht gekümmert. Sie [die Angestelltenarbeit] wurde später kosmetisch hervorgehoben verbal, aber es war inhaltlich nichts, es hatte keinen Stellenwert, ganz einfach." (I12: 4/5)

Die Betriebsbetreuung ist entsprechend der Stadtteile den verschiedenen Verwaltungsstellensekretären zugeordnet. Noch zu Beginn des VPA war der Angestelltensekretär von dieser Arbeit freigestellt und hatte dadurch zwar Zeit, angestelltenpolitische Aktivitäten zu entwickeln, hatte es andererseits aber ohne eigene zu betreuende Betriebe schwerer, auf betrieblicher Ebene effektive Impulse zu geben.

Die Teilnahme am VPA war aufgrund der nachrangigen Bedeutung von Angestelltenarbeit für die Verwaltungsstelle keine Selbstverständlichkeit. Der Bevollmächtigte mußte von Seiten der Vorstandsverwaltung wie auch innerhalb der Verwaltungsstelle gedrängt werden, seine Zustimmung zu geben: "Mich hat die Information erreicht, daß Siegfried Bleicher hierher kommen muß, mußte den Kollegen X und die Geschäftsführer sehr motivieren - ich drücke das mal höflich aus. Also im Grunde wollten sie es auch nicht." (I12: 7)

Mit ausschlaggebend für die Zustimmung zum VPA war die Hoffnung auf einen Projektsekretär, der in der Vorstandsverwaltung aber letztlich doch nicht bewilligt wurde. Trotz dieser Anlaufschwierigkeiten unterstützten zu Beginn viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Verwaltungsstelle das VPA. Sie gründeten eine Projektgruppe, die ein detailliertes Arbeitsprogramm erstellte und es in monatlichen Tagungen in der Verwaltungsstelle umsetzen wollte. Daraus resultierten einige Veranstaltungen auf Verwaltungsstellenebene und die Planung des Projektes in den Pilotbetrieben. Der Angestelltensekretär suchte, um Zugang zu den Pilotbetrieben zu finden, zunächst die Kooperation mit anderen Verwaltungsstellensekretär/innen, da er selbst keine Betriebe betreute. Gleichzeitig mit dem Beginn des VPA führte die Verwaltungsstelle ein Seminar zur Angestelltenarbeit durch, das bei allen Beteiligten einen großen Motivationsschub auslöste. Sie erarbeiteten Themen für eine zukünftige Arbeit mit Angestellten. Die in dem Seminar vertretenen Betriebe konstituierten sich als Pilotbetriebe. Um die Kontakte aufrechtzuerhalten und einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen, plante der Angestelltensekretär, rotierend in den Betrieben einen *jour fixe* des VPA durchzuführen, der jedoch nur zweimal stattfand.

Nach dieser intensiven Anfangsphase schlofen die VPA-Aktivitäten nach und nach ein. Die Befragten führen dies auf mehrere Ursachen zurück: Der Verbundansatz, der im Versuch bestand, andere Personengruppenausschüsse zur Mitarbeit zu motivieren, blieb erfolglos. Weiterhin fanden einschneidende organisatorische Veränderungen in der Verwaltungsstelle statt, die Position des Angestelltensekretärs wurde neu besetzt, was längere Einarbeitungszeiten notwendig machte. Sein Arbeitsgebiet wurde neu geschnitten, so daß er zum Erhebungszeitpunkt auch für die Betriebsbetreuung in einem größeren Stadtteil zuständig war. Damit blieb ihm für Angestelltenarbeit und insbesondere für das VPA kaum Zeit. Da auch in dieser Verwaltungsstelle die Querschnittsorien-

tierung des VPA nicht umgesetzt wurde, d.h. keine weiteren Sekretäre oder Personengruppenausschüsse mitarbeiteten, und Angestelltenarbeit die alleinige Aufgabe des Angestelltensekretärs blieb, sind die vorhandenen personellen Kapazitäten für das VPA gleich Null, zumal die Pilotbetriebe zum größten Teil nicht in dem vom Angestelltensekretär betreuten Stadtteil liegen.

Trotz dieser Probleme hatte das VPA nach Meinung der Interviewten positive Auswirkungen auf die Angestelltenarbeit der Verwaltungsstelle. Der Bedeutungszuwachs der Angestelltenbetreuung war, bis hin zum Bevollmächtigten, deutlich spürbar. Die Arbeit des Angestelltenausschusses hatte sich durch das VPA verändert, er arbeitete themenbezogen und damit produktiver. Trotz der Umsetzungsprobleme in der Verwaltungsstelle konnte auch bei Paternus - dank besonders günstiger betrieblicher Voraussetzungen - eine breitere und intensivere Angestelltenarbeit initiiert werden.

Pilotbetrieb Paternus ist eine von mehreren deutschen Niederlassungen eines europäischen Konzerns. Das untersuchte Werk gehört zur Maschinenbaubranche, es umfaßt aber auch die Hauptverwaltung für die Bundesrepublik, das Engineering, die EDV- und die Entwicklungsabteilung. Zum Erhebungszeitpunkt gehörten dem Betrieb knapp 1.200 Beschäftigte an, darunter waren ca. 60 % Angestellte. In den vorangegangenen Jahren hatten verschiedene Umstrukturierungen stattgefunden, die unter anderem Verlagerungen eines Teils der Produktion in die neuen Bundesländer beinhalteten. Die Beschäftigtenzahlen gingen zum Interviewzeitpunkt leicht zurück. Da der Stellenabbau zu keinen betriebsbedingten Kündigungen führte, war die Belegschaft dadurch nicht beunruhigt.

Das Betriebsratsgremium besteht aus 15 Mitgliedern, die alle in der IG Metall organisiert sind. Auf die Angestellten entfallen neun Vertreter, davon fünf technische und vier kaufmännische Angestellte. Drei Betriebsratsmitglieder sind weiblich. Zur Geschäftsleitung hat der Betriebsrat ein nicht konfliktfreies, aber dennoch insgesamt gutes Verhältnis. Einige Auseinandersetzungen gingen bis zur Einigungsstelle oder zum Arbeitsgericht. Aufgrund dieser aktiven und konsequenten Politik ist der Betriebsrat als Verhandlungspartner von der Geschäftsleitung anerkannt, wozu sicher auch der hohe Organisationsgrad der Beschäftigten beiträgt: Arbeiterinnen und Arbeiter sind zu 90 %, Angestellte zu ca. 35 % IG Metall-Mitglieder. Obwohl der Organisationsgrad der Angestellten vergleichsweise hoch ist, zeigten sich die interviewten Betriebsratsmitglieder

damit unzufrieden und wollen unter anderem durch eine intensivere Angestelltenarbeit die IG Metall im Angestelltenbereich besser verankern.

Der Vertrauenskörper hat 40 Mitglieder, wobei die Angestellten deutlich unterrepräsentiert sind: Lediglich zehn Vertrauensleute kommen aus dem Angestelltenbereich. Etwa die Hälfte der Vertrauensleute ist aktiv und nimmt regelmäßig an den Sitzungen teil. Ein interviewtes Betriebsratsmitglied führt die geringe Beteiligung an Vertrauensleutesitzungen auf die Lage der Sitzungen außerhalb der Arbeitszeit zurück: "Aber, jetzt die Leute dazu bewegen, auch mal nach Feierabend ein paar Stunden zu opfern für Vertrauensleutearbeit, das ist also auch schon schwierig. Früher hat's da mal während der Arbeitszeit stattgefunden, da war das Interesse auch größer." (I44: 29)

Das VPA wurde im Betrieb durch den Angestelltensekretär und im Rahmen des ersten Angestelltenseminars der Verwaltungsstelle bekanntgemacht. Das Seminar motivierte die Beteiligten sehr zur Intensivierung ihrer betrieblichen Angestelltenarbeit, jedoch merkten die betrieblichen Interviewpartner kritisch an, daß das Seminar zu theorielastig gewesen sei und die IG Metall zuwenig konkrete Handlungsanleitung gegeben habe: "Wo eigentlich eine hervorragende Stimmung war, alle gemerkt haben, das und das muß anders werden in der Organisation, aber wo hinterher davon nicht allzuviel umgesetzt wurde im Sinne einer Politik, die von der IG Metall zentral auch in die Betriebe getragen wurde, unterstützt wurde, wo man gesagt hat, wenn wir das erledigt haben, machen wir das Nächste. Also, es war nicht so erledigungs- und aktivitätenorientiert, mehr so ein Diskussionsblock." (I42: 1)

Nach Abschluß dieses Seminars gründeten die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer von Paternus eine betriebliche VPA-Projektgruppe, die aus Betriebsräten und Vertrauensleuten bestand. Diese versuchte gemeinsam mit dem Betriebsrat, einige Ansätze des VPA betrieblich umzusetzen, blieb jedoch aufgrund diskontinuierlicher Teilnahme der Projektgruppenmitglieder in den Anfängen stecken. Als weiteren Grund für das "Einschlafen" der betrieblichen Projektgruppe nannten die betrieblichen Interviewpartner das allem Anschein nach wachsende Desinteresse der IG Metall am Verbundprojekt. In der Projektgruppe auf Verwaltungsebene fanden sich immer weniger Teilnehmer ein, "und das hat sich nachher so zusammengeschrumpft, daß also wirklich bloß noch der Angestelltensekretär da war. Daran sieht man auch, wie wichtig das Verbundprojekt in der IG Metall gesehen wurde." (I44: 15) Die Inter-

viewten führten dies auf die generelle Arbeitsüberlastung in der Verwaltungsstelle zurück und darauf, daß kein Projektsekretär zur Verfügung gestellt worden sei, sondern die vorhandenen Sekretäre lediglich mit zusätzlicher Arbeit belastet wurden, "(...) es den Leuten als Extraarbeit aufgedrückt (wurde), wo die sowieso schon auch überlastet sind. Danach sollte VPA in den Angestelltenausschuß verlagert werden, aber man hört von keinen Aktivitäten, der ist tot, man hört nichts. Als wenn der überhaupt nicht da wäre." (144: 16). Diese Bewertung des Angestelltenausschusses steht im Widerspruch zur Einschätzung unserer Interviewpartner aus der Verwaltungsstelle, die die Arbeitsweise des Angestelltenausschusses neuerdings - als Ergebnis des VPA - für effektiver halten. Zumindest scheint sich die verbesserte Effektivität nicht in einer größeren Außenwirkung niederzuschlagen.

Trotz der fehlenden Unterstützung durch die Verwaltungsstelle führte der Betriebsrat die neue angestelltenpolitische Initiative alleine weiter und entwickelte eine Reihe neuer Ansätze. Jedoch blieb für die interviewten Betriebsratsmitglieder unklar, ob diese Aktivitäten nicht auch ohne das VPA stattgefunden hätten, da die Intensivierung der Angestelltenarbeit schon zu diesem Zeitpunkt einen hohen Stellenwert hatte.

Noch auf Initiative des Angestelltensekretärs führte der Betriebsrat einen *jour fixe* des VPA im Betrieb durch. Während dieser Veranstaltung diskutierte der Betriebsrat gemeinsam mit anderen Pilotbetrieben der Verwaltungsstelle neue Ansätze in der betrieblichen Angestelltenarbeit. Darüber und über die Teilnahme an einem *jour fixe* eines anderen Pilotbetriebes habe man nach Ansicht der Betriebsratsmitglieder zwar gute Anregungen erhalten, finde aber keine Zeit, diese umzusetzen.

In seiner Arbeit strebt der Betriebsrat die breite Einbeziehung von Angestellten in seine Interessenvertretungspolitik an, er bemüht sich darum, ihre Interessen zu erfahren, neue Konzepte zu diskutieren und die daraus resultierende Betriebsratspolitik an die Belegschaft zurückzubinden. Die Hauptaktivität des Betriebsrates in seinem Bestreben, Betriebsratsarbeit zu verbreitern und an die konkreten Interessen der Beschäftigten anzubinden, ist die *Durchführung von sogenannten Bereichsversammlungen*. Statt der vierten, gesetzlich möglichen jährlichen Betriebsversammlung organisiert er - zum zweiten Mal - acht Bereichsversammlungen, in denen er verschiedene, von der Arbeitssituation ähnliche Abteilungen zusammenfaßt. Die Bereichsversammlungen kommen bei

Angestellten sehr gut an, da sie sich viel besser einbringen können als bei Betriebsversammlungen, und gezielt die Belange des jeweiligen Bereiches diskutieren können. Während der Bereichsversammlungen halten die Betriebsratsmitglieder keine Referate, sondern stellen Arbeitsschwerpunkte des Betriebsrates vor und stimmen sie mit den Beschäftigten ab. So kann der Betriebsrat Forderungen von Beschäftigten erheblich besser gegenüber der Geschäftsleitung vertreten, als wenn sie nur als eigene Ideen vorgebracht würden. Die Einbeziehung von Angestellten in die Betriebsratsarbeit ist somit strategisch günstig für die betriebliche Interessenvertretungspolitik. Die Diskussion ist während der Bereichsversammlungen im allgemeinen erheblich lebhafter und interessierter als in Betriebsversammlungen, zudem sind so alle Betriebsratsmitglieder in die Arbeit integriert.

Ein weiteres Instrument einer umfassenden Einbindung der Beschäftigten in die Betriebsratsarbeit sind *Beschäftigtenbefragungen*, auf deren Grundlage der Betriebsrat betriebspolitische Zielsetzungen entwickelt. So resultierte aus einer Umfrage zur Leistungsverdichtung an Angestellten-Arbeitsplätzen ein Entwurf zu einer Betriebsvereinbarung "Leistungsbeurteilung im Angestelltenbereich", der auf einer Informationsveranstaltung für Angestellte und während der letzten Bereichsversammlungen zur Debatte gestellt wurde. Während der Bereichsversammlungen stellten Betriebsratsmitglieder mit Hilfe von Folienvorlagen Eckpunkte einer möglichen Vereinbarung dar und ließen über die einzelnen Punkte anhand von eigens entwickelten Abstimmkarten abstimmen. Aus dieser Erörterung ergab sich der Auftrag an den Betriebsrat, über eine Betriebsvereinbarung zu verhandeln, sowie zusätzliche Anregungen für die inhaltliche Ausgestaltung dieser Betriebsvereinbarung. Dieser Diskussions- und Erarbeitungsprozeß wurde von den Angestellten interessiert begleitet, beim Betriebsrat häuften sich Anfragen und die Beteiligung an der Diskussionsveranstaltung sowie an den entsprechenden Vertrauensleutesitzungen war gut, vor allem konnten viele Angestellte angesprochen werden, die im allgemeinen nicht erreichbar waren.

Der Erfolg einer breit angelegten Betriebsratsarbeit wurde auch am Beispiel der *Durchsetzung eines* vor allem für Angestellte relevanten *Weiterbildungskonzeptes* des Betriebsrats deutlich. Zunächst regte der Betriebsrat Diskussionen zur betrieblichen Weiterbildung an, legte seine Vorstellungen der Geschäftsleitung dar und entwickelte das Konzept einer Bildungsbedarfsanalyse, das durch Gespräche der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern im Betrieb umgesetzt

werden sollte. Durchsetzbar war dieser Ansatz nur aufgrund des Drucks der Belegschaft, der aus ihrer frühzeitigen Einbindung resultierte.

Ein weiteres Beispiel für die Einbeziehung der Beschäftigten ist die *Raumgestaltung* in einem kürzlich fertiggestellten Neubau. Der Betriebsrat setzte durch, daß die Beschäftigten bei der Gestaltung ihrer Räume mitentscheiden konnten, indem ihnen Möblierungsschablonen zur Verfügung gestellt und ihre Vorschläge berücksichtigt wurden.

Der Betriebsrat griff weitere Anregungen aus dem VPA auf und initiierte einen EDV-Arbeitskreis, der jedoch mangels praktikabler Zielsetzungen erfolglos blieb, wie der Betriebsratsvorsitzende berichtet: "Wir haben einmal versucht, einen EDV-Arbeitskreis auf die Beine zu stellen. Da waren anfangs mal Kollegen von der EDV mit bei. Das ist aber irgendwie gescheitert. Also, es war a) nicht klar, was wir eigentlich da wollen, also Arbeitskreis zu machen und, ja, ist fast ein Unding, weil entweder, es geht um ein konkretes EDV-Problem, was irgendein Kollege hat, und da kann man also nicht querbeet aus dem Betrieb sich zusammenhocken, und irgendwie ist das eingeschlafen, die Beteiligung war halt nachher einfach zu gering und die Bereitschaft, außerhalb der Arbeitszeit was zu machen, war nicht so doll." (I42: 39) Dieses Beispiel zeigt, daß Themen für Projektgruppenarbeit nicht beliebig sein können, sondern daß konkrete, betrieblich relevante Ergebnisse zu erwarten sein sollten.

Nach Einschätzung der betrieblichen Interviewpartner honorieren die Beschäftigten die deutlich zunehmende Bearbeitung von Problemen aus dem Angestelltenbereich: So habe es mehr Gewerkschaftseintritte von Angestellten gegeben als in den Jahren zuvor. Auch das Verhältnis zu Angestellten habe sich verbessert, Angestellte seien zudem bei Warnstreiks leichter mobilisierbar als vor Beginn des VPA: "Wobei wir die Erfahrung gemacht haben, bei Warnstreiks ist die Beteiligung der Angestellten sehr, sehr gestiegen. Also, da haben wir beim letzten Mal erstaunliche ... uns sind bald die Augen herausgefallen, so angenehm waren wir überrascht. Anwesend waren an dem Tag 900 - 1.000, und davon sind 600 rausgegangen. Und ein sehr hoher Angestelltenanteil. Auch Leute, die sonst immer sagen, ach, laß' mich doch mit dem ganzen Scheiß in Ruhe, was soll der ganze Mist. Die waren aber plötzlich mit auf der Straße." (I45: 22) Dennoch sehen die Befragten zukünftig weiteren Handlungsbedarf bei der Betreuung von Angestellten, dem sie aber aufgrund von Zeitmangel nicht immer entsprechen können: "Was extrem oft schlecht noch bei uns auch ist,

also, man ist zu wenig an den Angestellten dran. Ist z.B. bei mir auch ganz konkret der Fall, daß ich also kaum durch Abteilungen durchkomme und einfach sage, o.k., ich hab jetzt mal Zeit, jetzt quatsch ich mal mit den Kollegen, weil man in Arbeit schlichtweg erstickt zur Zeit." (I42: 26)

Die interviewten Betriebsratsmitglieder werten die deutlichen Erfolge der intensiveren Angestelltenarbeit dennoch nicht explizit als VPA-Erfolg, da sie die Arbeit trotz mangelnder Unterstützung durch die IG Metall in Eigenregie durchführten. In der Distanzierung vom Verbundprojekt schwingt Kritik an der geringen Präsenz der IG Metall mit: Vor allem fehle der Verwaltungsstelle ein Projektsekretär, der die neuen Ansätze begleiten und unterstützen könne. Zum anderen habe man den Eindruck, daß Verwaltungsstelle und Bezirk die Angestelltenarbeit nicht ernst nähmen und auch nicht forcierten. Außerdem diskutiere die IG Metall arbeitsbezogene Themen nur auf einer "Arbeiterschiene". Angestellte spielten "nur die Rolle der Mitglieder, die man auch haben muß, weil in Zukunft das ohne Angestellte einfach von den Mitgliederzahlen also nicht mehr so weitergehen kann, die Organisation praktisch auch sich selbst gefährdet." (I42: 42)

Weiterhin warfen die Interviewpartner der IG Metall mangelnde Flexibilität bei neuen Themen vor: Im Angestelltenbereich wichtige Anforderungen wie Gleitzeitregelungen und Betriebsvereinbarungen zur Leistungsverdichtung würden nicht unterstützt, sondern müßten quasi hinter dem "offiziellen Rücken der IG Metall" umgesetzt werden. So sind die Betriebsräte der Meinung, die IG Metall müsse Angestellten mehr bieten und auf ihre spezifischen Belange eingehen. Dies sei möglich, wenn die Organisation nicht wie bisher alle Kapazitäten auf das aktuelle Tagesgeschehen konzentriere, sondern einen Teil der Ressourcen für eine langfristig angelegte Arbeit reserviere.

Die Einschätzung der wesentlichen Bestandteile des VPA ist bei Paternus von ihren jeweiligen Ergebnissen geprägt. Dem Beteiligungsansatz schreiben die Interviewten - entsprechend ihrer Arbeitsschwerpunkte - einen sehr hohen Stellenwert zu, Beteiligung sei zentral für jegliche Gewerkschaftsarbeit. Die Beteiligungsorientierung setze aber andere Gewerkschafter und eine andere Rolle von Betriebsratsarbeit voraus. Betriebsräte müßten eher das Moderieren lernen, daher solle die IG Metall beispielsweise gewerkschaftliche Schulungen moderiert durchführen, um entsprechende Fähigkeiten zu vermitteln. Hierzu fehle aber noch der notwendige Hintergrund in der IG Metall: "Man kann ja

nicht praktisch also, Trillerpfeifenmentalität bei Lehrgängen lernen und dann aber eine beteiligungsorientierte Arbeit im Betrieb machen wollen. Daß sich dazu auch die IG Metall verändern müßte, ist natürlich auch klar." (I42: 46) Zielgruppenarbeit, die im Gespräch als gezielte Angestelltenwerbung aufgefaßt wurde, schien im Betrieb nicht möglich, da die von der IG Metall zur Verfügung gestellten Statistiken nicht differenziert genug seien.

Die Intensivierung der Angestelltenarbeit wird in diesem Betrieb als sehr erfolgreich gesehen und soll auch so weitergeführt werden. Man hatte mehr Beschäftigte erreicht, diese wurden zusehends für gewerkschaftliche Ziele mobilisierbar und die Mitgliederzahlen im Angestelltenbereich stiegen leicht an. Die Interviewpartner führen diese positiven Ergebnisse auf die Bearbeitung von Problemen aus dem Angestelltenbereich und die Öffnung der Betriebsratspolitik der Beschäftigten, also ihre frühzeitige Informierung und Einbindung in Entscheidungen zurück. Dieser Ansatz ist arbeitsintensiver als die herkömmliche Betriebsratsarbeit und kann nur mit der Einbindung aller Betriebsratsmitglieder bewältigt werden. Anforderungen an gewerkschaftliche Unterstützung, die aus dieser Politik resultieren, konnte die IG Metall (-Verwaltungsstelle) bisher nicht ausreichend erfüllen. Daher fordern die betrieblichen Interviewpartner von der Gewerkschaft Flexibilität bei der Bearbeitung neuer Themen und neue, offenere Formen gewerkschaftlicher Politik. Darüber hinaus erwarten sie von der IG Metall, mehr personelle Ressourcen für solche Ansätze zur Verfügung zu stellen - eine Anforderung, die vermutlich nicht leicht zu bewältigen ist, aber aus Sicht der Interviewten durch veränderte Arbeitsstrukturen in der IG Metall eher erfüllt werden könnte.

4.2.5 Effektivere Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung bei Medicus

Medicus gehört zu einer in ihrer Unternehmensstruktur außergewöhnlichen *Verwaltungsstelle*. Sie ist durch vier Betriebe eines Konzerns dominiert, der mit 30.000 Beschäftigten das Gros der 43.000 Beschäftigten der lokalen Metallindustrie umfaßt. In der Verwaltungsstelle sind lediglich zwei Gewerkschaftssekretäre tätig, zusätzlich ist sie mit einem Projektsekretär ausgestattet, der den Untersuchungsbetrieb zusammen mit dem Ersten Bevollmächtigten betreut. Die Beschäftigten im Bereich der Verwaltungsstelle sind zu 60 % Angestellte, mit einem durchschnittlichen Organisationsgrad von nur 3 %. Daher hatte Ange-

stelltenarbeit schon vor Beginn des VPA einen hohen Stellenwert, auch wenn im Alltag die Arbeitsschwerpunkte aufgrund der differierenden Mitgliederstruktur gewerblich geprägt waren. Da der Bevollmächtigte die Bedeutung von Angestelltenwerbung frühzeitig erkannt hatte, bemühte er sich schon vor Projektbeginn um einen zusätzlichen Verwaltungsstellensekretär: "Die Verwaltungsstelle X wollte einen Sekretär für Angestelltenarbeit, Mitte der achtziger Jahre, da hat es überhaupt kein VPA und auch noch keinen Bleicher und keinen Fehrmann gegeben. Das Ding ist aber damals im Sande verlaufen, d.h. es hat Gespräche darüber gegeben, es hat aber keine positive Beschlußfassung dazu gegeben." (I26: 7)

Zu Beginn der angestelltenpolitischen Initiative strebte der Projektsekretär an, in der Verwaltungsstelle selbst Arbeitsstrukturen zu verbessern. *Eine Befragung der haupt- und ehrenamtlichen Funktionärinnen und Funktionäre der Verwaltungsstelle* zeigte die allgemeine Unzufriedenheit mit Formen und Ergebnissen der Ausschußarbeit und führte zur *Integration von Projektstrukturen in die örtlichen Ausschüsse*. Die Projektgruppenarbeit ist sehr formalisiert und an Zielklarheit und Erfolgskontrolle der Arbeit orientiert: "Und es gibt hier eine klare Definition: Eine Projektgruppe soll nur das sein, was auch diesem Anspruch entspricht, d.h. unter anderem: Eine Projektgruppenvereinbarung muß erarbeitet werden; es muß der Ortsverwaltung ein Vorschlag zur Konstituierung einer Projektgruppe vorgelegt werden - das ist so zu sehen, das ist nicht etwa eine Kontrolle oder Zensur, sondern damit wird die Projektgruppe auch zu einem offiziellen Bestandteil der Verwaltungsstelle gemacht, und es muß immer der Endbericht in der Ortsverwaltung gegeben werden." (I26: 14) In einer Jahreskonferenz sämtlicher Gremien der Verwaltungsstelle plant man die Projekte für das kommende Jahr, so daß alle Personengruppenausschüsse projektförmig arbeiten. Der Angestelltenausschuß führte in dieser Form zwei Werbekampagnen für Angestellte durch, in denen von vornherein geplant war, Erfahrungen mit der Kampagne selbst festzuhalten und zukünftig zu nutzen. Dieses "*selbstlernende System*" (I26: 28) war erfolgreich: Fehler der ersten Kampagne wurde beim zweiten Versuch nicht wiederholt. Weiteres wichtiges Ergebnis der Funktionärsbefragung ist eine *Vertrauensleutezeitung* der Verwaltungsstelle. Sie soll den Informationsfluß zwischen der Verwaltungsstelle und den Betrieben verbessern, den die Interviewpartner als "teilweise katastrophal" beschrieben. "Wenn man mal Tests macht, was wie läuft, dann stellst du

fest, daß ein Großteil unserer Informationen schon im Betriebsratsbüro hängenbleibt und noch nicht mal an die Vertrauenskörperleitung, soweit getrennt, oder an die Vertrauensleute geht." (I26: 40)

Seit der Angestelltenausschuß in Projekten arbeitet, begleitet der Projektsekretär nicht mehr regelmäßig dessen Sitzungen, sondern nimmt nur teil, wenn er darum gebeten wird. Darüber hinaus arbeitet er mit dem Ortsfrauenausschuß zusammen und führte mit ihm gemeinsam ein Wochenendseminar durch. Neben dem Ortsfrauenausschuß gibt es in der Verwaltungsstelle einen Frauenarbeitskreis, der - mit Unterstützung des Projektsekretärs - betriebsübergreifend Konzepte zur Verbesserung der Arbeitssituation von Frauen entwickelt. Zum Erhebungszeitpunkt hatte der Arbeitskreis Teilzeitvereinbarungen für Frauen entworfen und wollte die Ergebnisse dem Gesamtbetriebsrat eines Unternehmens zur Umsetzung vorlegen. Lediglich der Ortsjugendausschuß arbeitet nicht mit dem Projektsekretär zusammen.

Der Projektsekretär bemühte sich auch um *verwaltungsstellenübergreifende Kooperationen*. Gemeinsam mit anderen VPA- und Angestelltensekretären setzte er im Bezirk durch, daß immer wieder Angestelltenthemen auf die Tagesordnung gesetzt wurden. Somit ist es in dieser Verwaltungsstelle am weitgehendsten gelungen, den Verbundgedanken zumindest verwaltungsstellenintern in die Arbeit zu integrieren. Sicherlich ist hier, neben der Unterstützung des Bevollmächtigten, die Größe der Verwaltungsstelle und die geringe Zahl der beschäftigten Sekretäre ausschlaggebend für den Einfluß, den der Projektsekretär auf Arbeitsstrukturen nehmen konnte.

Der *Pilotbetrieb Medicus* produziert und vertreibt überwiegend medizinische Großgeräte. Er beschäftigt etwas über 8.000 Mitarbeiter, davon ca. 66 % Angestellte. Die Angestellten setzen sich zu ca. 60 % aus technischen und zu 40 % aus kaufmännischen Angestellten zusammen; etwas über 20 % dieser Beschäftigten sind AT-Angestellte. Zum Erhebungszeitpunkt erlebte Medicus einen erheblichen Absatzeinbruch, zudem hatte die Geschäftsleitung mitgeteilt, daß man im internationalen Vergleich zu kostenintensiv produziere und daher eine Unternehmensberatungsfirma beauftragt habe, nach vorgegebenen Quoten einen einschneidenden Stellenabbau im Angestelltenbereich in die Wege zu leiten. Bis zum Interviewzeitpunkt konnte Medicus den Stellenabbau noch ohne Entlassungen umsetzen; nach Aussagen von Betriebsratsmitgliedern rechneten die Beschäftigten aber mit zukünftigen Entlassungen.

Der Betriebsrat setzt sich aus 31 IG Metall-Mitgliedern zusammen, darunter sind 18 Angestellte, sieben weibliche Beschäftigte und ein kaufmännischer Angestellter. Die elf freigestellten Gremiumsmitglieder bewältigen den größten Teil der Betriebsratsarbeit. Schwerpunktthemen waren in den letzten Jahren vor allem der Personalabbau im Arbeiter- und Angestelltenbereich und Gleitzeitvereinbarungen, die aufgrund immer wieder auftretender Konflikte zum Dauerthema wurden. Wie bei Electra (s.u. Kap. 4.2.6) findet die Hauptarbeit des Betriebsrates in den Ausschüssen statt, von denen sich ein großer Teil mit Angestellten Themen befaßt. Spannungen zwischen Arbeitern sowie Arbeiterinnen und Angestellten gibt es gelegentlich, sie wirken sich aber - vermutlich aufgrund des Übergewichts von Angestellten im Betriebsrat - nur selten hemmend auf die Angestelltenarbeit aus. Vorbehalte gibt es eher von Seiten der gewerblichen Funktionäre und Beschäftigten. Zum Beispiel werben gewerbliche Kollegen ungern Mitglieder in Angestelltenbereichen, weil sie fürchten, nicht akzeptiert zu werden, oder sie sind Angestellten gegenüber distanziert, wenn sie meinen, daß man für sie mitstreike oder daß sie für die überhöhten Produktionskosten verantwortlich seien ("unproduktiver Wasserkopf").

Der Betriebsrat arbeitet gut mit der Verwaltungsstelle zusammen, vor allem seit der Projektsekretär wesentlich mehr Zeit im Betrieb verbringt als jeder andere Verwaltungsstellensekretär zuvor und Besprechungen sowie Projekte intensiv begleitet. Betriebliche Kolleginnen und Kollegen sind in vielen Gremien der Verwaltungsstelle tätig, teils in leitender Position, und fühlen sich daher gut in die örtliche Gewerkschaftsarbeit integriert.

Die Vertrauensleutearbeit bei Medicus weist eine unternehmensspezifische Besonderheit auf: Es existiert ein historisch gewachsener betrieblicher Vertrauenskörper, der sich aus IG Metall-Mitgliedern und unorganisierten Beschäftigten zusammensetzt. Diese Vertrauensleute haben die Aufgabe, einmal jährlich Abteilungsversammlungen durchzuführen und den Beschäftigten über die wirtschaftliche Lage des Betriebes, die personelle Situation und die neuesten Betriebsvereinbarungen zu berichten. Die gewerkschaftlich organisierten Vertrauensleute kommen überwiegend aus dem gewerblichen Bereich und treffen sich monatlich in der Verwaltungsstelle. Nur wenige Vertrauensleute kommen aus dem Angestelltenbereichen, und in einigen Abteilungen gibt es keinerlei gewerkschaftliche Strukturen. Diese Rekrutierungsprobleme sind für die betrieblichen Interviewpartner Ausdruck der generellen Probleme gewerkschaftli-

cher Arbeit im Angestelltenbereich: Dort sind Gewerkschaftsmitglieder in der Minderheit, und die Unterstützung durch die übrigen Vertrauensleute läßt aufgrund ihrer überwiegend gewerblichen Zusammensetzung zu wünschen übrig. Dennoch bezeichnen die interviewten Betriebsratsmitglieder - mehrheitlich Angestellte - die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten als sehr gut und fruchtbar.

Die Gewerblichen sind mit einem Organisationsgrad von ca. 20 % "sehr gut" organisiert, die Angestellten haben insgesamt einen Organisationsgrad von 8 %, was für moderne Branchen nicht ungewöhnlich ist. Unter ihnen sind die technischen Angestellten überrepräsentiert, die größten Probleme hat die IG Metall bei den kaufmännischen Angestellten.

Diese betrieblichen Rahmenbedingungen mit einem relativ gut arbeitenden Vertrauenskörper, einer IG Metall-Mehrheit und Angestelltenmehrheit im Betriebsrat und guten Beziehungen zur Verwaltungsstelle boten günstige Voraussetzungen für die Implementation des VPA. Der Projektsekretär machte die angestelltenpolitische Initiative selbst im Betrieb bekannt. Im Vertrauenskörper fand das VPA zunächst unterschiedliche Resonanz: Einige der gewerblich Beschäftigten wollten nicht zusätzlich für Angestellte tätig werden, andere dagegen fanden es wichtig, sich auch um diese Gruppen zu kümmern, um als Gewerkschaft zukünftig handlungsfähig zu bleiben. Letztlich ließen sich Arbeiterinnen und Arbeiter nicht in das VPA eingliedern, sondern betrachteten es mit wohlwollender Distanz.

Auch bei Medicus gelang es dem Projektsekretär, die Angestelltenarbeit besser zu strukturieren: Er gründete eine Projektgruppe, die sich vor allem aus Mitgliedern des betrieblichen Angestelltenausschusses und aus Vertrauensleuten zusammensetzte und in zweimonatigem Turnus tagte. Aufgrund einer Problemanalyse und einer Zielbestimmung, die mit "Metaplan" erarbeitet wurde, stellte sich die Gruppe ein Arbeitsprogramm, das sie in der praktischen Arbeit aber reduzierte. Ein wichtiger Arbeitsschritt war die *Erhebung der Mitglieder- und Beschäftigtenstruktur* in Zusammenarbeit mit der Universität am Ort. Ziel war, damit Ansatzpunkte zur Begrenzung der hohen Mitgliederfluktuation zu gewinnen. Aufgrund betrieblicher Umstrukturierungen wurden diese Ergebnisse aber bald unaktuell und konnten für die weitere Arbeit nicht genutzt werden.

Als wichtigstes betriebliches Projekt gilt die *gewerkschaftliche Begleitung einer neu eingerichteten Ausbildung* für "Kaufleute zur Bürokommunikation"

durch eine betriebliche Projektgruppe. Die Projektgruppe, die sich aus Auszubildenden, aus Mitgliedern der JAV und aus Mitgliedern der Ausbildungsleitung zusammensetzt, vergleicht systematisch Ziele dieser Ausbildung, den Ausbildungsplan und dessen Umsetzung in den einzelnen Abteilungen. Damit ist es nach Auffassung der betrieblichen Interviewpartner gelungen, mögliche Probleme schon im Vorfeld zu identifizieren und zu bearbeiten: "Der hohe Betreuungsaufwand heißt, etwas flapsig ausgedrückt, daß die JAV und der Betriebsrat ihre Arbeit machen, die sie eigentlich sowieso machen müßten, aber aus unterschiedlichen ... Also sagen wir mal so: wir haben uns ein Problem vorgenommen, wo wir gesagt haben: Das wollen wir jetzt systematisch bearbeiten. Und normalerweise wäre es so gelaufen, daß man gewartet hätte, bis das Kind in den Brunnen fällt, und dann wären dieser Betriebsrat und die JAV natürlich aktiv geworden, wie intensiv auch immer. Und jetzt ist das Vorgehen ein anderes." (I26: 22) Daß sich aus dieser Projektgruppe Kandidaten für die JAV-Wahlen fanden, ist aus Sicht der Interviewten ein Erfolg des VPA.

Seit Beginn des VPA gibt der Vertrauenskörper eine *Betriebszeitung* heraus, die in den letzten Jahren eine deutliche Auflagensteigerung erfuhr. Weiterhin gibt es im Betrieb Diskussionsangebote zum gemeinsamen Entgelttarifvertrag für Arbeiter und Angestellte. Der Projektsekretär konnte nach längeren Diskussionen durchsetzen, daß hierzu auch Unorganisierte eingeladen werden. Er entwickelte außerdem die gewerkschaftliche Bildungsarbeit weiter, so daß jetzt spezielle Pilotseminare für Angestellte durchgeführt werden. Auch der Vertrauenskörper diskutiert stärker Angestelltenprobleme als zuvor. Nach Meinung der betrieblichen Interviewpartner gestaltet der Betriebsrat jetzt seine Arbeit transparenter und strukturiert auch Betriebsversammlungen anders als bisher: Mittlerweile referieren alle Betriebsratsmitglieder kurz zu aktuellen Themen. Als Auswirkung des Verbundprojektes gehen die Funktionäre jetzt offener an Diskussionen mit Beschäftigten heran und tragen nicht mehr den Anspruch vor sich her, für jedes Problem sofort und ungefragt eine Lösung anbieten zu können: "Und wir haben uns hingestellt, der Funktionär hat gesagt: Du hast jetzt das Problem und ich werde dir die Information geben. Dabei hat das bestimmt meilenweit daneben gelegen. Weil der doch was ganz anderes wissen wollte von der Organisation." (I45: 80) Eine offenes Herangehen an Beschäftigte sehen die Interviewpartner als einzig erfolversprechenden Weg, den

Zugang zu Angestellten zu finden, und als wichtigen Lernerfolg durch das VPA.

Wesentliche Voraussetzung der insgesamt befriedigenden Projektarbeit ist nach Meinung der betrieblichen Interviewpartner die gute Unterstützung durch die Verwaltungsstelle, vor allem in Person des Projektsekretärs. Vermutlich trägt diese zusätzliche Unterstützung zur positiven Einschätzung des Verbundprojektes bei. Aus Sicht der betrieblichen Interviewpartner lag der Nutzen des VPA vor allem darin, interne Arbeitsstrukturen zu effektivieren, das Verbundprojekt als solches wurde kaum an die Angestellten herangetragen: "Diese Dinge fließen kaum in die Belegschaft ein. Das hilft uns, dem freigestellten Kreis. Es gibt uns in der Arbeit der Vertrauenskörperleitung Hilfen und Anregungen. Also es hat einfach formell Dinge verbessert, aber eine breite Wirkung hat es nicht. Und das macht sich in den Mitgliederzahlen auch nicht so deutlich bemerkbar. Die steigen zwar leicht im Angestelltenbereich, aber nicht so, daß man sagt: Mensch, da haben wir viel erreicht." (I46: 66). Der Anstieg des Organisationsgrades unter den Angestellten von 7 auf 8 Prozent geht überwiegend auf das Konto einer Umdefinition, einer "Umschreibung" Gewerblicher zu Angestellten: "Da haben wir auf einen Schlag 40 Angestelltenmitglieder gehabt." (I46: 63).

Als Voraussetzung erfolgreicher Angestelltenarbeit betonten die Betriebsratsmitglieder die Thematisierung aktueller Entwicklungen, die die Arbeitsbedingungen von Angestellten beeinflussen. Da sich vor allem in den letzten drei Jahren die Beschäftigungsbedingungen von Angestellten erheblich veränderten, könne die IG Metall sie heute leichter erreichen: "Vor drei Jahren hätten wir reinschreiben können, was wir gewollt haben, das muß man auch so sehen, viele Angestellte hätte das nicht berührt, weil ihr Arbeitsplatz unmittelbar nicht irgendwelchen Dingen ausgesetzt worden ist." (I45: 83)

Die neuen Konzepte gewerkschaftlicher Arbeit wie den Zielgruppenansatz, die Projektarbeit und die Beteiligungsorientierung bewerten die Interviewpartner und -partnerinnen generell positiv. Zum einen sei es notwendig, gezielt auf Personengruppen und ihre Probleme zuzugehen, es sei auch richtig und wichtig, Angestellte stärker einzubeziehen, da man selbst nicht dazu komme, sich Gedanken über die wichtigen und relevanten Themen zu machen. Auch die Unterstützung der Arbeit von Projektgruppen wäre vorstellbar, man müsse aber jemanden finden, der sich hauptamtlich darum kümmere. Zentral für eine

erfolgreiche Angestelltenarbeit aber seien Betriebsräte und Vertrauensleute. Nur über sie gehe der Weg zur Gewerkschaft, sie müssten Ergebnisse und Erfolge vorweisen. Entsprechend brauche man mehr Vertrauensleute in den Angestelltenbereichen, diese müssten beruflich kompetent und in der jeweiligen Abteilung sozial anerkannt sein. Betriebsräte und Vertrauensleute müssten auch kompetenter werden in Angestelltenfragen, und zukünftig themenorientierter arbeiten, statt in festen Ausschüssen solle zeitlich begrenzt ein Thema bearbeitet werden: "... bezogen auf ein bestimmtes Thema finden sich immer wieder Kolleginnen und Kollegen, die mitarbeiten ..." (I45: 112). In der Gesamtbewertung halten die Interviewpartner das VPA für sinnvoll und notwendig, kritisieren aber auch die zu kurze Projektlaufzeit von fünf Jahren, innerhalb derer man keinen erheblich verbesserten Mitgliederstand erwarten könne.

4.2.6 Das VPA verbessert Öffentlichkeitsarbeit bei Electra

Der Pilotbetrieb Electra gehört zu einer großen *Verwaltungsstelle*, die 250 Betriebe betreut. Die Metallindustrie der Verwaltungsstelle ist durch moderne Industrien, beispielsweise Elektro- und EDV-Industrie und durch die Automobilindustrie geprägt; es gibt mehrere Großbetriebe, wobei der Konzern des Untersuchungsbetriebes mit knapp 40.000 Beschäftigten für die Verwaltungsstelle größere Bedeutung hat. Die Beschäftigten sind zu ungefähr 60 % Angestellte. Zum Erhebungszeitpunkt ging die Zahl gewerblich Beschäftigter in der Region stark zurück, wodurch auch die Mitgliederzahlen der IG Metall beeinträchtigt wurden; nur 14 % ihrer Mitglieder sind Angestellte. Die Betriebe werden durch elf Sekretäre einschließlich der drei Geschäftsführer betreut; der Angestelltensekretär ist überwiegend für Betriebe mit einem hohen Angestelltenanteil und darüber hinaus ausschließlich für Angestelltenarbeit zuständig.

Angestelltenarbeit hatte vor dem VPA keinen herausgehobenen Stellenwert, unter anderem bedingt durch die Mitgliederstruktur und damit durch die Zusammensetzung der Gremien. In der Ortsverwaltung finden sich unter zwölf ehrenamtlichen Mitgliedern nur zwei "geborene" Angestellte; die übrigen Gremiumsmitglieder sind ehemalige gewerbliche Beschäftigte aus den "Kampfbetrieben" der Region. Die Ortsverwaltung ist daher für Angestelltenfragen nicht kompetent. Die Arbeit des Angestelltenausschusses lief vor Beginn der VPA eher unkoordiniert ab, d.h. man setzte sich keine konkreten Arbeitsziele

und arbeitete auch nicht mit den anderen Personengruppenausschüssen zusammen.

Die Teilnahme am VPA ist vor allem auf die Beschäftigtenstruktur mit ihrem außergewöhnlich hohen Angestelltenanteil und auf die Größe der Verwaltungsstelle zurückzuführen. Nach Ansicht des Angestelltensekretärs gingen von der Verwaltungsstelle selbst keine Impulse aus, sich am Verbundprojekt zu beteiligen. Die Teilnahme am VPA habe sich erst aufgrund des persönlichen Vorsprechens des zuständigen Vorstandsmitgliedes in der Verwaltungsstelle ergeben. Recht bald nach der Zusage entschied die Vorstandsverwaltung, einen Projektsekretär zur Verfügung zu stellen, der dann in der Verwaltungsstelle ausgewählt wurde. Darüber hinaus blieb die Vereinbarung zur Durchführung des VPA unkonkret: "So richtig wußte hier gar keiner, was los ist. Die dachten, da kommt ein zusätzlicher Sekretär und reißt die Angestellten auf. Es gab so ein bißchen eine grundsätzliche Absprache, aber so eine wirklich sorgfältige Koordination und Planung des Projekts auf örtlicher Ebene, die gab es nicht." (I28: 3)

Der Angestelltensekretär lernte die Inhalte des VPA durch seine Teilnahme an verschiedenen vorbereitenden Tagungen kennen. Für ihn wurde deutlich, daß die angestelltenpolitische Initiative ressortübergreifende Arbeit initiieren sollte. Für die übrigen Sekretäre der Verwaltungsstelle wurde es nach seiner Ansicht eher "gängiges Lippenbekenntnis" (I11: 4), daß Angestelltenarbeit eine Querschnittsaufgabe ist. Nach Einschätzung weiterer Interviewpartner blockiert der Bevollmächtigte zwar die Arbeit nicht; es seien jedoch gelegentlich mehr Impulse zur Angestelltenarbeit wünschenswert. Der Bevollmächtigte selbst schätzt die neue angestelltenpolitische Initiative der IG Metall sehr kritisch ein. Er ist der Meinung, der Ansatz des VPA sei insgesamt falsch gewesen. Man hätte zuerst schon bestehende negative Erfahrungen mit der Angestelltenarbeit aufarbeiten und konkrete Erfolgskriterien anlegen müssen, bevor man dieses Projekt plante. Zudem geht er davon aus, daß die IG Metall Mitglieder ausschließlich über gute Betriebsräte und aktive Funktionäre in den Betrieben gewinnen könne.

Angestelltenarbeit blieb damit die Aufgabe des Projektsekretärs und des Angestelltensekretärs. Der Projektsekretär arbeitete eng mit dem Arbeitskreis Techniker, Ingenieure und Naturwissenschaftler sowie mit dem Angestelltenausschuß zusammen, dessen Arbeit er grundsätzlich verändern und effizienter

gestalten konnte: Er regte die Bearbeitung neuer Themen an, konstituierte Arbeitsgruppen, die über den Angestelltenausschuß hinausgingen und für interessierte Kolleginnen und Kollegen offen waren.

Ein wichtiges Projekt des Angestelltenausschusses war die *Vorbereitung einer Angestelltenbefragung* in ausgewählten Abteilungen von elf Betrieben. Es war erklärtes Ziel der Organisatoren, die Befragungsergebnisse als Grundlage für die weitere Arbeit zu betrachten, sie also nicht ergebnislos "in den Schubladen verschwinden" zu lassen. Aus den Ergebnissen sollten politische Aktionen der IG Metall im Angestelltenbereich resultieren, beispielsweise eine Aktion gegen Leistungsverdichtung. Die Befragungsaktion wurde aber von der Ortsverwaltung aus Kostengründen abgelehnt; mehrere Interviewpartner der Verwaltungsstelle vermuteten aber, daß die Ortsverwaltung lediglich die zusätzliche Arbeit für Angestellte scheute: "Also, es war so angelegt, daß verschiedene Arbeitsschwerpunkte hätten rauskommen können, es hätte auch durchaus passieren können, daß von den elf Betrieben in was weiß ich, sieben oder acht Betrieben sich der gleiche Schwerpunkt herauskristallisiert hätte. Aber es hätten auch unterschiedliche sein können. So, und ich behaupte, daß die Kumpels in der Ortsverwaltung schlicht und ergreifend, die sind doch auch keine Blöden, die Arbeit gescheut haben." (I11: 10)

Im Angestelltenausschuß erstellte man auch ein Konzept zur gezielten Mitgliederwerbung in bestimmten Abteilungen einzelner Betriebe, das man durch spezielle Schulungen für Vertrauensleute unterstützte. Aufgrund von Arbeitskämpfen konnten die Betriebe dieses Werbekonzept jedoch nicht umsetzen.

Trotz dieser intensiven Arbeit des Angestelltenausschusses gelang es nicht, die Verbundidee umzusetzen, also die Angestelltenarbeit mit anderen Personengruppenausschüssen zu koordinieren. Ausnahme blieb die *Organisation eines Betriebsrätinentages*, an der der Projektsekretär maßgeblich beteiligt war. Diese Tagung wurde gegen viele Widerstände in der Verwaltungsstelle durchgesetzt und kam letztlich sehr gut an, für den Projektsekretär blieb jedoch enttäuschend, daß die Betriebsrätinnen nicht auch, wie vorgesehen, dazu kamen, Angestelltenarbeit zu diskutieren.

In der Verwaltungsstelle hat sich seit Beginn des VPA der Stellenwert von Angestelltenarbeit etwas verbessert, was die Befragten zum Teil auf die neue angestelltenpolitische Initiative, aber auch auf den objektiven Druck der Mitgliederentwicklung zurückführen. Es gibt dennoch keine herausragenden Akti-

vitäten für Angestellte und auch die Alltagsarbeit in der Betriebsbetreuung der anderen Sekretäre wurde durch das VPA nicht beeinflusst.

Der *Projektbetrieb Electra* gehört zur Elektrobranche. Er hat 15.000 Beschäftigte, mit einer für moderne Metallbranchen fast typischen Beschäftigtenstruktur: Mehr als 13.000 Beschäftigte sind Angestellte, diese wiederum sind zu 70 % technische Angestellte. Circa 40 % der Angestellten sind Akademiker, ca. 33 % sind übertariflich bezahlt. Im Lauf der letzten 10 Jahre hatten Produktionsverlagerungen und Stellenabbau stattgefunden, zum Erhebungszeitpunkt stand aber kein gravierender Arbeitsplatzabbau im Betrieb an. Die Beschäftigtenzahlen gingen zwar leicht zurück, die Beschäftigten fühlen sich durch den Stellenabbau aber nicht bedroht, da sie aufgrund der Größe des Betriebes in anderen Abteilungen unterkommen können. Waren dagegen alle Arbeitsplätze einer Abteilung gefährdet, wie beispielsweise bei einer zurückliegenden Ausgliederung einer Abteilung, konnte der Betriebsrat diese Entwicklung zur gewerkschaftlichen Mobilisierung der Beschäftigten nutzen. In einem Fall stieg der Organisationsgrad einer Abteilung innerhalb kurzer Zeit auf 40 %. Vermutlich waren diese Beschäftigten zuvor nicht besser organisiert als die übrigen Angestellten, die zu circa 4 % Gewerkschaftsmitglieder sind.

Der Betriebsrat besteht aus 37 Mitgliedern und setzt sich ungefähr drittelparitätisch aus IG Metall-, DAG- und AUB-Mitgliedern zusammen und aus einigen wenigen Mitgliedern von Randgruppierungen. Zur IG Metall-Fraktion des Betriebsrates gehören fünf Arbeiter und acht Angestellte. Die gesamte Betriebsratsarbeit findet in den elf Ausschüssen statt, der Betriebsrat tagt nur einmal monatlich. Das Problem bei dieser Art von Betriebsratsarbeit ist die Verbindung von Effektivität und Breitenwirkung, da ohne eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates die Gefahr besteht, daß Beschäftigte seine Erfolge als Gefälligkeiten der Geschäftsleitung wahrnehmen: "Das Ziel wäre, das ist dann nahezu politische Kunst, so eine Ausschubarbeit zu verbinden mit Öffentlichkeitsarbeit und Arbeit mit den Betroffenen. Also daß das nicht nur so Sitzungen sind, wo die Belegschaft überhaupt nix mitkriegt." (I46: 40)

Das Verhältnis der IG Metall-Mitglieder des Betriebsrates zur Verwaltungsstelle ist nicht ganz ungetrübt. Die Arbeit des betreuenden Sekretärs wird sehr geschätzt, mit der Ortsverwaltung dagegen gab es in der Vergangenheit - aufgrund politischer Differenzen - so massive Probleme, daß die betrieblichen

Interviewpartner den aktuellen Zustand einigermaßen friedlicher Koexistenz schon als Verbesserung betrachten.

Die Vertrauensleutearbeit wird als schwierig bezeichnet, es gebe bei weitem zu wenige Vertrauensleute, viele seien inaktiv, so daß einzelne Personen ganze Gebäude oder Unternehmensbereiche betreuen müßten, was unter anderem wegen ihrer Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz ausgeschlossen sei. Da sich die ungefähr 90 Vertrauensleute je zur Hälfte aus gewerblichen Beschäftigten und Angestellten zusammensetzen, sind Angestelltenabteilungen im Vertrauenskörper deutlich schlechter vertreten. Bei Arbeitern und Arbeiterinnen sind die Vertrauensleute meist ältere Kollegen und Kolleginnen, bei den Angestellten rekrutieren sie sich überwiegend aus ehemaligen "68ern", was zukünftig schlechte Rekrutierungsbedingungen für die Vertrauensleute befürchten ließ. Der Vertrauenskörper hat keinen eigenen Arbeitsschwerpunkt, sondern ist der Betriebsratsarbeit angegliedert. Das bedeutet, daß ohne Impulse von Betriebsratsseite keine Initiativen von den Vertrauensleuten kommen.

Der Organisationsgrad der Beschäftigten liegt insgesamt bei 8 % und ist im Angestelltenbereich nochmals deutlich niedriger als bei Arbeiterinnen und Arbeitern (450 Arbeiterinnen und Arbeiter, 500 Angestellte als Mitglieder). Damit hat sich die Mitgliederstruktur gegenüber 1990 nicht wesentlich verändert, damals war die gesamte Belegschaft zu ca. 7 % organisiert, Angestellte zu 4 % und Arbeiter und Arbeiterinnen zu 24 %.

Elektra gehört zu den wenigen Betrieben, die sich selbst um die Aufnahme in das Verbundprojekt bemühten. Die betrieblichen Funktionäre erfuhren im Angestelltenausschuß vom VPA, als der Projektsekretär schon eingestellt war und nach seinen Aufgaben gefragt wurde, und wollten sich daran beteiligen, ohne zunächst Genaueres über die neue angestelltenpolitische Initiative zu wissen: "Aber daß das Verbundprojekt sich so direkt abhebt und die neue Angestelltenpolitik werden soll oder Arbeitsinitiative, das war so nicht sichtbar. Sondern wir haben uns nur gefreut darüber, daß endlich mal auf Angestellten-seite was passiert, daß sich insgesamt die Arbeit ändert." (146: 67) Ausschlaggebende Gründe für die Bemühungen um die Teilnahme am VPA waren vermutlich die Zugangsprobleme zu Angestellten, die sich aus der modernen Beschäftigtenstruktur und den mangelnden gewerkschaftlichen Strukturen in Angestelltenbereichen ergaben. Der Betrieb wurde dann, nach Beginn des VPA, als Pilotbetrieb benannt, woraufhin der Projektsekretär an den Vertrau-

ensleutesitzungen teilnahm und versuchte, die Arbeit des Vertrauenskörpers zu effektivieren. Bei Electra ist der Vertrauenskörper Träger der Verbundarbeit, eine eigene Projektgruppe wurde nicht gegründet. Seither arbeiten die Vertrauensleute häufiger in Arbeitsgruppen und gestalten Sitzungen mit Hilfe der "Metaplan"-Technik. Als Ergebnis der besser strukturierten Arbeit konnten die Vertrauensleute erstmals ein Wochenendseminar zur Mitgliederwerbung bei Electra durchführen. Während dieses Wochenendseminars diskutierten sie unter anderem eine *verbesserte Gestaltung der Betriebszeitung* und gründeten ein neues Redaktionsteam, das die Zeitung moderner konzipieren will.

Weiterhin gründete man bei Electra einen *Frauenstammtisch*, der auch für gewerblich Beschäftigte offen ist. Die Beteiligten diskutieren Themen wie gerechte Eingruppierung für Frauen und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und führten eine Eingruppierungsaktion für Arbeiterinnen durch. Damit konnten sie Höhergruppierungen mehrerer Frauen erreichen und neue Mitglieder für die IG Metall gewinnen. Zur Diskussion der Tarifreform 2000 gründeten die Vertrauensleute eine Arbeitsgruppe, die dreimal getagt hatte und sich dann auflöste, die aber auch seitens der betrieblichen Interessenvertreter nicht weiter gefördert wurde.

Schwerpunkt der VPA-Arbeit war eine *verbesserte Informationspolitik*: Mehrmals erstellten Betriebsrat und Vertrauensleute Informationsstände in der Mittagspause vor der Kantine, in denen sie über die Arbeitszeitverkürzung und die Leistungsverdichtung im Angestelltenbereich informierten. Als weiteres Mittel zur Information der Belegschaft setzten sie Flugblattaktionen ein. Darüber hinaus wollten Betriebsrat und Vertrauensleute in einem kleinen Bereich des Betriebes die Befragungsaktion der Verwaltungsstelle durchführen. Die geschilderte Ablehnung durch die Ortsverwaltung nahmen die betrieblichen Funktionäre sehr enttäuscht zur Kenntnis, zumal sie deren Begründung als ausgesprochen unsachlich empfanden: "Da sind dann halt so Sätze gefallen in der Ortsverwaltung, die Angestellten sollen erst mal Mitglieder bringen und dann können sie Geld verlangen." (I46: 16)

Aufgrund der Größe des Betriebes war geplant, im Rahmen des VPA zunächst nur ausgewählte, strategisch wichtige Bereiche anzusprechen: Auf Beschäftigte des Rechenzentrums wollte man mit dem Thema Arbeitszeit zugehen, da sie im Schichtbetrieb arbeiten und eine strategisch wichtige Gruppe sind; auf Frauen, da sie von der Eingruppierung her häufig benachteiligt sind.

Eine weitere Zielgruppe waren technische Angestellte eines dritten Bereiches, der in die Rüstungsproduktion eingebunden werden sollte. Mit diesen Beschäftigten führten die Vertrauensleute im Rahmen einer Friedensinitiative eine sehr erfolgreiche Unterschriftensammlung durch.

Die betrieblichen Interviewpartner sind mit der Teilnahme am VPA sehr zufrieden. Zwar wurde die Betriebsrats- und Vertrauensleutearbeit nicht von Grund auf geändert, aber die neue Sitzungskultur habe die Arbeit effektiver gemacht. Die zusätzliche Betreuung durch den Projektsekretär nahmen die Befragten sehr positiv auf und hoben vor allem auch die finanzielle Unterstützung hervor, ohne die keine neuen Ansätze in der Informationspolitik hätten umgesetzt werden können. Als besonders wohltuend empfanden die Interviewten, daß das VPA damit Möglichkeiten geschaffen habe, zunächst einmal Sympathie für die IG Metall zu erzeugen, ohne ständig zur Werbung neuer Mitglieder gedrängt zu werden; eine Erfahrung, die sie in der Vergangenheit mit der Verwaltungsstelle machen mußten. Das VPA hat darüber hinaus die Kontakte zur Hochschule erleichtert und die Durchführung einer besser strukturierten Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht.

Die Bedeutung des VPA für Electra ist vor dem Hintergrund der schlechten Beziehungen zur IG Metall-Verwaltungsstelle zu sehen: Die betrieblichen Funktionäre konnten im Rahmen des VPA personelle Unterstützung finden, die zuvor aufgrund politischer Differenzen oder - zu einem späteren Zeitpunkt - aufgrund der Arbeitsüberlastung des zuständigen Angestelltensekretärs nicht möglich war. Auch der Hinweis darauf, daß ohne die finanziellen Mittel des VPA die seit langem angestrebte Öffentlichkeitsarbeit nicht möglich gewesen wäre, verweist darauf, daß Electra in der Regel nicht alle erforderliche Unterstützung von der Verwaltungsstelle bekommt. Das VPA hat also erst Kooperationsstrukturen zwischen Betrieb und Verwaltungsstelle geschaffen, die andernorts den Stellenwert "normaler" guter Unterstützung haben. So ist verständlich, daß die betrieblichen Interviewpartner eine längere Laufzeit des VPA für dringend erforderlich halten: "Aber das ist das, was ich nicht verstehe, man kann nicht innerhalb von einem Jahr oder zwei Jahren sagen, Mitgliederzahlen gehen hoch, und man kann nicht die Versäumnisse, die in den letzten 10, 20 Jahren gemacht worden sind, innerhalb von 2 Jahren korrigieren. Darum ist mir auch unverständlich, so ein Projekt so kurzfristig anzusetzen und dann hinterher abzuzählen, wieviel Mitglieder sind denn da rausgekommen." (I46:

127) Ähnlich wie bei Medicus lag der größte Erfolg des VPA in der Möglichkeit, neue interne Arbeitsstrukturen zu schaffen und neue Medien zu entwickeln. Eine andere Art der Zusammenarbeit mit den Beschäftigten konnte - auch innerhalb der verkürzten Projektlaufzeit aufgrund des späteren Zugangs zum VPA - noch nicht erprobt werden.

4.2.7 Arbeiter gegen Angestellte: der Betrieb Ferner

Ferner liegt in einer *Verwaltungsstelle*, die zum Zeitpunkt der ersten Interviewwelle ca. 100.000 Beschäftigte hatte, von denen etwa 30.000 Mitglieder der IG Metall waren. Rund 50 % der Arbeitnehmer sind Angestellte, diese sind aber nur zu 6,5 % in der IG Metall organisiert. In der Betriebsstruktur dominieren Klein- und Mittelbetriebe mit bis zu 3.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Fast alle Branchen sind hier vertreten, der wirtschaftliche Schwerpunkt hat sich in den letzten Jahren aber zur EDV-Branche hin verlagert. Da in den vergangenen zehn Jahren viele gewerbliche Arbeitsplätze Rationalisierungsmaßnahmen zum Opfer fielen, gefährdet der Strukturwandel die Organisationsstärke der IG Metall in dieser Region.

Acht politische Sekretäre teilten sich zum Erhebungszeitpunkt die Verwaltungsstellenarbeit. Ein weiterer Sekretär übernahm für die Dauer der neuen angestelltenpolitischen Initiative der IG Metall die Projektarbeit als Projektssekretär. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Verwaltungsstelle erhofften sich personelle Verstärkung für diesen Arbeitsschwerpunkt, der aktiviert werden sollte. Die Integration der Projektarbeit in die Arbeit der Verwaltungsstelle erfolgte jedoch nicht zur Zufriedenheit aller Beteiligten. Der Projektssekretär bedauert, daß andere Sekretäre sich nicht an der Projektarbeit beteiligten: "Es ist aber nicht gelungen, die Mehrzahl der Verwaltungsstellensekretäre in die Projektarbeit oder in die Angestelltenarbeit mit reinzunehmen. Die haben nach wie vor das Projekt so verstanden als 'ne zusätzliche Kraft, die in der Verwaltungsstelle hilft, im Bereich der Angestelltenarbeit etwas zu unternehmen. Aber sie selber haben sich, ich sag mal, ganz bedingt, wenn überhaupt, miteinbeziehen lassen in die Arbeit." (I29: 12) Auch der interviewte zweite Bevollmächtigte hält die mangelnde Integration des VPA für ein Problem, dessen Ursachen seiner Meinung nach darin liegen, "daß es nicht als eine gemeinsame Aufgabe betrachtet worden ist" (I25: 41), aber auch darin, daß die Mit-

arbeit im Verbundprojekt den übrigen Verwaltungsstellensekretären zusätzlich Arbeit geschaffen habe, anstatt ihnen konkrete Hilfestellungen zu geben: "In der Verwaltungsstelle X war es in der Vergangenheit schon so, daß das Verbundprojekt Angestellte, ich sag mal, keinen besonders hohen Stellenwert hatte. Es ist teilweise auch von Sekretären, die ja in regelmäßigen Veranstaltungen dann auch einbezogen werden sollten, praktisch so diskutiert worden, daß man das als eine Einbahnstraße empfindet, daß von dem Projekt immer mehr Anforderungen gestellt werden an die Sekretäre, die Angestelltenarbeit in ihren Bereichen stärker zu verankern, aber halt umgekehrt das Angestelltenprojekt ihnen keine Hilfestellung in ihrer Arbeit geboten hat, und insofern es sich dann auch gezeigt hat, daß immer weniger Sekretäre an diesen Angeboten des Verbundprojektes teilgenommen haben." (I25: 34)

Dieses Problem spiegelt sich auch in der Tätigkeit der Ausschüsse, die sich kaum in des Verbundprojekt integrieren ließen; selbst die Kooperation von Angestelltenausschuß und Projektsekretär erwies sich als schwierig. Auch in der Ortsverwaltung fand das Verbundprojekt nicht ungeteilten Beifall. Dieses Gremium besteht zu mehr als der Hälfte aus Gewerblichen, die nicht gerne bereit sind, sich mit den Belangen von Angestellten zu befassen und dafür einen Teil der ohnehin knappen Ressourcen einzusetzen.

Ähnliche Probleme entstanden zum Teil auch bei der Etablierung des Verbundprojektes in den Schwerpunktbetrieben. Der Projektsekretär brach mit einem dieser Betriebe die Zusammenarbeit ab, weil Betriebsrat und Vertrauenskörper nicht gewillt waren, ihre Arbeit stärker auf Angestellte abzustimmen. In anderen Betrieben konnte der Projektsekretär jedoch eine arbeitsfähige Kooperation mit den betrieblichen Funktionsträgern aufbauen. Der zweite Bevollmächtigte der Verwaltungsstelle spitzt diese Aussage zu: "In den Betrieben, in denen wir erst mal Strukturen entwickeln mußten, und wo es dann reine Angestelltenbetriebe waren, wo es eigentlich dieses Konfliktfeld nicht gab, zwischen Arbeitern und Angestellten, das ja auch genau in diesen Mischbetrieben existiert, dort hat eigentlich diese Projektarbeit am besten geklappt, weil man sich mit diesem Problem nicht auseinandersetzen mußte." (I25: 36)

Trotz all dieser Probleme in der Zusammenarbeit nahm das VPA seine Arbeit auf und erreichte sogar, daß die Beschäftigung mit Angestellten ein Schwerpunkt der Verwaltungsstelle und in den verbliebenen Projektbetrieben wurde. Auch ein personeller Wechsel auf der Stelle des Projektsekretärs tat

dieser Entwicklung keinen Abbruch. Die Projektsekretäre konnten mit ihrer Arbeit zwar nicht alle Widerstände gegen die neue angestelltenpolitische Initiative der IG Metall überwinden, aber im Laufe des Projekts etablierten sich immerhin auf verschiedenen Ebenen gewerkschaftliche Infrastrukturen für die Interessenvertretung von Angestellten. Als positives Ergebnis wertete der interviewte Projektsekretär die fruchtbare Erprobung verschiedener Arbeitstechniken, die sogar zur Reorganisation der alten "Sitzungskultur" geführt hat.

Der *Pilotbetrieb Ferner* gilt als ein Betrieb, in dem das Verbundprojekt besondere Implementationsschwierigkeiten hatte und das in der Vorstandsverwaltung angestrebte Ziel der Mitgliedergewinnung nicht erreicht wurde: "Also im Betrieb, dort, wo das Verbundprojekt auch Aktivitäten entfaltet hat, sind die eigentlich positiv aufgenommen worden. Da, denke ich, gab's keine Blockade. Wenn ich mal das Beispiel Ferner ausnehme, wo halt im Betriebsrat und im Vertrauenskörper das sehr kritisch beurteilt wurde bzw. auch beobachtet wurde." (I25: 41) Ferner ist die Hauptverwaltung der Tochtergesellschaft eines deutschen Großkonzerns der Elektrobranche. Von den ungefähr 3.000 Beschäftigten sind circa zwei Drittel Angestellte, unter den IG Metall-Mitgliedern stellen Angestellte dagegen nur ein Viertel. Die Angestellten-Mitglieder kommen überwiegend aus dem technischen Bereich. Auch in diesem Betrieb fand in den letzten Jahren - wie in der Verwaltungsstelle insgesamt - eine Reduktion von gewerblichen Arbeitsplätzen statt. Eine "Struktur-Kosten-Wert-Analyse" sollte 1993 jetzt auch erstmals Rationalisierungspotentiale im Angestelltenbereich offenlegen. Vom geplanten Stellenabbau waren im folgenden Jahr etwa 870 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzernweit betroffen.

Die Rationalisierungsvorhaben waren zum Erhebungszeitpunkt einer der Themenschwerpunkte des Betriebsrates. Dieser setzt sich aus 16 Mitgliedern zusammen (11 IG Metall- und 5 DAG-Mitglieder), der Betriebsratsvorsitzende ist Gewerblicher. Das Verhältnis zur örtlichen Geschäftsleitung ist aus Sicht der interviewten Betriebsratsmitglieder konfliktreich, der Betriebsrat von Ferner könne sich aber häufig mit seinen Forderungen durchsetzen. Sein Verhältnis zur Verwaltungsstelle ist nicht unproblematisch: Die interviewten Vertreter der Verwaltungsstelle kritisierten, daß der Informationsfluß in den Betrieb und umgekehrt nicht immer reibungslos verlaufe. Auch seien nicht alle Betriebsratsmitglieder an einer Zusammenarbeit mit der IG Metall interessiert, selbst wenn der Verwaltungsstellenvertreter zu den Betriebsversammlungen eingeladen

würde. Dies bestätigten auch die betrieblichen Funktionäre. Die Mehrheit der Betriebsräte ist ebenfalls nicht bereit, sich mit Angestelltenfragen eingehender zu befassen, vermutlich aufgrund des Einflusses des Betriebsratsvorsitzenden: "Es kommt manchmal auf, wenn im Betriebsrat auch diskutiert wird, Probleme der außertariflichen Angestellten zu behandeln. Weil dann zum Tragen kommt die Erkenntnis, daß eben so ein außertariflicher Angestellter vielleicht das Doppelte verdient als Lohnempfänger und da kommt vielleicht schon mal auf: 'Was sollen wir uns denn jetzt für den interessieren? Der hat doch eh' genug'." (I47: 27)

Daher verlief auch die Implementation des Verbundprojektes bei Ferner nicht reibungslos. Der Projektsekretär wählte damals Ferner aus, weil er bereits durch einen in den siebziger Jahren organisierten Ingenieurarbeitskreis Kontakte zu einigen gewerkschaftlichen Funktionären in diesem Betrieb geknüpft hatte. Da er im Betriebsrat wie im gewerblich dominierten Vertrauenskörper keine Mehrheiten für die Projektmitarbeit fand, gründete er mit einigen Betriebsräten, Vertrauensleuten und Teilnehmern des Ingenieurarbeitskreises eine *parallel arbeitende Projektgruppe*: "Frage: Also, gab es auch den Versuch von Blockaden? Antwort: Ja. Sicher, bei den damaligen Funktionsträgern im Betrieb. Die haben das nicht positiv begleitet. Aus diesem Grund haben wir dann das Prinzip der doppelten Struktur gewählt. Auf der einen Seite existiert ein Betriebsrat, wo noch eher Konservative das Sagen haben, ein Vertrauensleutekörper, wo die Arbeiter die Mehrheit hatten, die sich nicht um Angestellte kümmern wollten. Und daneben setzten wir einfach unsere Projektarbeit. Das haben wir gemacht. Ganz hemmungslos." (I47: 40)

Aufgabe während der Laufzeit des Projektes war damit unter anderem, die Projektarbeit in die Gremienarbeit zu integrieren. Zunächst konzentrierte sich das Projektteam auf die Arbeit mit technischen Angestellten der Entwicklungsabteilungen (ca. 400 Beschäftigte), da diese als leichter ansprechbar galten und ein pragmatisches Verhältnis zwischen Aufwand und Resultat gewahrt werden mußte. In einem betrieblichen Wochenendseminar diskutierte das Projektteam Themen, mit denen sie Angestellte ansprechen wollten, und entwickelte daraus einen *Fragebogen*. Dieser umfaßte verschiedene Themen, von der Arbeitsplatzgestaltung zur Arbeitsorganisation und Mitsprachemöglichkeiten bei Entscheidungen, über Leistungsbeurteilung und die Möglichkeit, Nahverkehrsmittel auf dem Weg zur Arbeit zu nutzen. Der Rücklauf lag mit 150 Fragebögen nach

Meinung der Befragten relativ hoch. Die Auswertung der Antworten ergab, daß die Beschäftigten mit ihren Arbeitsbedingungen überwiegend zufrieden waren, ihnen aber die Transparenz bei betrieblichen Entscheidungsprozessen fehlte und sie sich von ihren Vorgesetzten unzureichend informiert fühlten. Aufgrund dieser Ergebnisse organisierte die Projektgruppe eine Veranstaltung für die Beschäftigten in einer benachbarten Kirchengemeinde, in der gemeinsam mit einem Hochschullehrer mit dem Forschungsschwerpunkt Arbeitsorganisation Verbesserungsvorschläge entwickelt werden sollten. Die Beteiligung an diesem Treffen war mit 30 Beschäftigten für die Organisatoren enttäuschend, zudem erhielten sie keine eindeutigen Voten zu den erarbeiteten Vorschlägen, so daß keine betrieblich umsetzbaren Ergebnisse aus dieser Arbeit resultierten. Als "Notlösung" entwickelte das Projektteam einen zweiten Fragebogen mit einer konkreteren Erhebung der Arbeitsumgebung, um den Beschäftigten selbst ein Instrument in die Hand zu geben, das Schwachstellen aufzeigen und zur Diskussion mit den Vorgesetzten genutzt werden konnte. Ein Durchschlag dieses Fragebogens ging an den Betriebsrat, der somit auch die Möglichkeit haben sollte, hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung aktiv zu werden. Die Ergebnisse wurden abschließend über ein Flugblatt den Beschäftigten mitgeteilt.

Ein weiterer Schwerpunkt der Projektgruppenarbeit lag in dem Bemühen, Angestellte durch persönliche Ansprache für eine Mitarbeit im Vertrauenskörper zu gewinnen, indem zum Erhebungszeitpunkt erstmals eine ausgewogene Relation zwischen Angestellten und Gewerblichen herrschte. Diese Struktur des Vertrauenskörpers erleichterte es erheblich, angestelltenspezifische Probleme im Betrieb als Arbeitsschwerpunkt zu etablieren und ein Informationsblatt herauszugeben, an dessen Erstellung sich ausschließlich Angestellte beteiligten.

Weiterhin bot das Verbundprojekt den Betriebsräten und Vertrauensleuten die Möglichkeit, neue Verfahrenstechniken zu erproben. Arbeitsstrukturen des Betriebsrates, der zuvor nur einmal monatlich tagte und themenspezifische Arbeit in eine Reihe von Ausschüssen delegierte, konnten stärker an konkrete Aufgaben gebunden werden: "Der Betriebsrat hat früher alle möglichen Ausschüsse gehabt zu allen möglichen Themen, zur Aus- und Fortbildung, Kantine, zu Angestelltenfragen, zu Lohn- und Gehaltsfragen, zu Rationalisierungsfragen, zu EDV-Fragen. All diese Ausschüsse sind aufgelöst worden. Wir haben gesagt, die Arbeit findet im Betriebsrat statt, dann gibt es eine Geschäftsführung per Gesetz durch den Betriebsausschuß und daneben gibt es einfach pro-

jektbezogene Arbeitskreise" (I47: 25). Den Vorteil dieses Vorgehens sieht das interviewte Betriebsratsmitglied darin, daß nur noch dann Sitzungen stattfinden, wenn konkrete Probleme bewältigt werden müssen, und Arbeitskapazitäten freierwerden, die zuvor durch ritualisierte, inhaltsleere und unproduktive Sitzungen gebunden waren.

Dieser positiven Einschätzung der stärkeren Integration von Angestelltenarbeit in den Vertrauenskörper stehen Stimmen in der Verwaltungsstelle gegenüber, die die Schaffung paralleler Projektstrukturen kritisieren und darin den Grund für die geringe Reichweite des VPA bei Ferner sehen: "Aber die Projektarbeit, die dort gelaufen ist bei Ferner, ist haarscharf an der gesamten Vertrauensleutearbeit und an der Betriebsratsarbeit vorbeigelaufen, was ein ganz zentraler Kritikpunkt von mir ist an dieser Projektarbeit im Betrieb, auch ohne jede Schuldzuweisung jetzt, da waren sehr viele dran beteiligt." (I25: 16) Die Arbeit der Projektgruppe habe sich verselbständigt, beispielsweise sei in die Ausarbeitung der Konzepte, die sie gemeinsam mit den betroffenen Beschäftigten entwickelte, weder der Betriebsrat noch der Vertrauenskörper einbezogen gewesen. Als der nächste Schritt der Entwurf einer Betriebsvereinbarung gewesen wäre, verweigerte der Betriebsrat die Zusammenarbeit, "weil im Betriebsrat viele zu Recht gesagt haben: Was da gelaufen ist, das ist total an dem Betriebsrat vorbeigegangen, und da wir an dieser Meinungsbildung nicht beteiligt waren, lassen wir uns jetzt nicht instrumentalisieren und sollen praktisch nur die Konsequenzen aus dieser bisher gelaufenen Arbeit tragen." (I25: 17/18) Vermutlich trugen diese Konstellationen bei Ferner dazu bei, daß das Verbundprojekt lediglich gremieninterne Arbeitsstrukturen verbessern konnte - was von den Betroffenen durchaus positiv gewürdigt wird. Daß trotz einer intensiven und langandauernden Arbeit an Fragebogenerhebungen und Auswertungen keine Verbesserungen für die Beschäftigten erreicht werden konnten, mag nach unserer Einschätzung nicht nur am Desinteresse der Angestellten, sondern auch an der fehlenden - weil vom Betriebsrat verweigerten - Zusammenarbeit mit der betrieblichen Interessenvertretung liegen. Wie der Projektverlauf bei Compat zeigte, sind Angestellten vor allem dann zu interessieren, wenn sie mit ihrem Engagement konkrete Ziele verwirklichen können. Ohne Unterstützung des Betriebsrates scheint dies nicht möglich zu sein.

Dennoch sehen die betrieblichen Interviewpartner einige Erfolge ihrer Bemühungen im Rahmen des VPA. Sie hätten mehr Aktive gewonnen, einige

neue Mitglieder im Angestelltenbereich und das Klima gegenüber der IG Metall verbessert. Soweit es dem Betriebsrat gelinge, betriebliche Konflikte transparent zu machen, könne er Angestellte durchaus für seine Positionen gewinnen. Nach einer abschließenden Bewertung des Verbundprojekts gefragt, äußerten sich die interviewten Betriebsfunktionäre überwiegend positiv. Zwar hätte ihrer Ansicht nach das VPA bislang nicht zu den gewünschten Mitgliedererfolgen geführt - Mitgliedererwerbungen könne schließlich nicht als Anhängsel neuer Arbeitsformen gelingen -, aber durch die neuen Arbeitstechniken sei immerhin die betriebliche Gewerkschaftsarbeit erheblich bereichert worden. Eine gezielte Mitgliederwerbung sei erst jetzt, nach der Erweiterung und Mobilisierung des Vertrauenskörpers, mit Aussicht auf Erfolg umsetzbar und stelle eindeutig einen notwendigen zweiten Arbeitsschritt dar. Um hier weiterarbeiten zu können, plädierten sie für eine Verlängerung der Projektlaufzeit, dies auch und vor allem angesichts der immer größer werdenden Angleichung der Arbeitsbedingungen von Angestellten und Gewerblichen, die den Zugang der IG Metall zu gewerblich Beschäftigten schon jetzt deutlich erschwerten. "Also ich denke, wenn wir es lernen, mit Angestellten zu arbeiten, dann schaffen wir es auch, auch bei den Gewerblichen wieder besser dazustehen." (I48: 64)

4.2.8 Kein Platz für Angestellte bei Mechanik

Der Pilotbetrieb Mechanik gehört zu einer mittelgroßen *Flächen-Verwaltungsstelle* mit 27.000 Mitgliedern, von denen ca. 5.000 als Angestellte tätig sind. Unter den Beschäftigten der Metallindustrie finden sich 40 % Angestellte. Bei den Betrieben der Region überwiegen traditionelle Branchen wie die Rüstungsindustrie, der Maschinenbau und Automobilzulieferer, daneben gibt es Unternehmen der EDV-Branche.

In der Verwaltungsstelle sind zwei Bevollmächtigte und drei politische Sekretäre tätig. Für die Angestelltenbetreuung ist ausschließlich der Angestelltensekretär zuständig. Diese Aufgabe nimmt nach seiner Aussage einen nachrangigen Platz unter seinen vielfältigen Tätigkeitsfeldern ein. Neben der Betreuung einiger Betriebe ist er für die Jugendarbeit zuständig, die aufgrund eines sehr aktiven Jugendausschusses Priorität hat. Für Angestellte bleibt nicht viel Zeit, nicht zuletzt aufgrund der Dominanz gewerblicher Interessenvertreter in der Verwaltungsstelle. Die Ortsverwaltung und der Angestelltenausschuß setzen

sich aus Arbeiterinnen sowie Arbeitern und "gewordenen" Angestellten (ehemals gewerblich Beschäftigten) zusammen, die sich in Angestelltenfragen nicht kompetent fühlen, Impulse zur Angestelltenarbeit erwartet man von der Organisation. So wird die Notwendigkeit der Beschäftigung mit Angestellten verbal zwar betont, in der Praxis haben aber andere Arbeitsschwerpunkte Priorität: "Die Organisation hat dafür noch kein Gefühl. Man spricht immer drüber, aber es wird nicht als wirklich wichtige Aufgabe oder als Zukunftsvorsorge verstanden. Es gibt schließlich Wichtigeres zu tun, das höre ich sehr häufig." (I9: 6)

Auch aus dem Angestelltenausschuß kommen keinerlei Aktivitäten. Aus Sicht des Angestelltensekretärs arbeitet er "sehr traditionell", das bedeutet, daß während seiner Sitzungen überwiegend Berichte aus den Betrieben gegeben werden, die keine Impulse für die praktische Arbeit vermitteln. Dieser ineffektiven Sitzungskultur will der Angestelltensekretär zukünftig durch themenorientierte Arbeit begegnen.

Die Implementation des Verbundprojektes konnten die Interviewpartner nicht beschreiben, da sie ihre jeweiligen Positionen erst nach Projektbeginn angetreten hatten. Die Verwaltungsstelle hatte mehrere Pilotbetriebe benannt, unter denen nur einige ihre Angestelltenarbeit intensivieren konnten. Bei diesen fand die zusätzliche Unterstützung durch das VPA positive Resonanz. In anderen Fällen blockierte der Betriebsratsvorsitzende das Projekt, so daß auch andere Gremienmitglieder nicht effektiv daran arbeiten konnten.

Auch in dieser Verwaltungsstelle führte man eine *Angestelltenbefragung zur Leistungsverdichtung* durch. Nach Ansicht des Angestelltensekretärs wurde diese Aktion nur unsystematisch und halbherzig umgesetzt, da die Verwaltungsstelle nicht dahinterstand. Der Grund: Sie fühlte sich durch diese Problematik überfordert, da niemand für die erfragten Probleme Lösungen anbieten konnte. "Es stand nie jemand so mit dem Herzen dahinter und wie gesagt: Wir haben halt auch keine Antwort. Unsere Antwort war immer: Dann muß der Arbeitgeber halt neu einstellen." (I9: 28)

Insgesamt wertete der Angestelltensekretär die neue angestelltenpolitische Initiative als gewinnbringend für die Verwaltungsstelle, da man neue Ansätze ausprobiert und die bisherige Arbeit intensiviert habe. Der implizite Druck auf die Verwaltungsstelle, sich mit Angestellten zu beschäftigen, habe die Bearbeitung von Angestellthemen verstärkt. Dennoch wünscht er sich weitere Anstöße aus der Vorstandsverwaltung: "Wobei ich immer das Gefühl hab, das

ist zu wenig Druck, der da kommt, vom VPA, aus der Abteilung Angestellte. Ich glaube, diese Organisation ist immer noch so *top down* orientiert. Wenn Franz Steinkühler sagt: So, und jetzt machen wir Angestelltenarbeit, dann machen wir Angestelltenarbeit." (I19: 15)

Der *Pilotbetrieb Mechanic* gehört zur Maschinenbaubranche und beschäftigte zum Erhebungszeitpunkt ca. 3.500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, darunter waren etwa 1.300 Angestellte. In den vorangegangenen Jahren waren die Beschäftigtenzahlen konstant geblieben, zukünftig will die Geschäftsleitung aber aufgrund wirtschaftlicher Probleme ca. 700 Arbeitsplätze abbauen, einen Großteil davon erstmals im Angestelltenbereich. Zum Interviewzeitpunkt hatten noch keine Entlassungen stattgefunden.

Der Betriebsrat setzt sich aufgrund der überwiegend gewerblichen Belegschaft zum größten Teil aus Arbeitern und Arbeiterinnen zusammen: Von 25 Betriebsratsmitgliedern sind sieben Angestellte, alle aus technischen Arbeitsbereichen. Der Betriebsratsvorsitzende ist Arbeiter, die stellvertretende Vorsitzende ist Angestellte und für die Angestelltenbetreuung zuständig. Bis auf ein Betriebsratsmitglied sind alle in der IG Metall organisiert. Die Interviewaussagen lassen vermuten, daß der Betriebsrat gegenüber der Geschäftsleitung sehr kooperativ agiert: Arbeitsgerichtsprozesse gibt es nie, und das letzte Einigungsstellenverfahren liegt mehr als 15 Jahre zurück. Betriebsversammlungen verliefen bis vor Beginn des VPA so, daß der Betriebsrat erst nach der Geschäftsleitung seinen Tätigkeitsbericht vortrug. Diese Reihenfolge ist unüblich und erweckte vermutlich bei den Beschäftigten den Eindruck, einer Veranstaltung der Geschäftsleitung beizuwohnen. Während der Betriebsversammlungen melden sich, nach Interviewaussagen, selten Beschäftigte zu Wort, da sie Angst haben, von ihren Vorgesetzten unter Druck gesetzt zu werden. Diese Angaben lassen vermuten, daß die Belegschaft den Betriebsrat als durchsetzungsschwach ansieht.

Der Betriebsratsvorsitzende gilt als "Angestelltenhasser" (I40: 28), der das Gremium dominiert, er wolle "alles alleine machen" (I40: 8). Vermutlich aus diesem Grund ist innerhalb des Betriebsratsgremiums lediglich die stellvertretende Vorsitzende für Angestellte tätig. Ein Teil der sieben Angestelltenvertreter ging während der aktuellen Amtszeit des Betriebsrats in Frührente, ein weiterer Kollege stieg innerbetrieblich auf und will sich daher nicht mehr im Betriebsrat engagieren. Die nachgerückten Ersatzmitglieder waren nur "pro

forma" aufgestellt, d.h. sie hatten von vornherein nicht die Absicht, im Betriebsrat aktiv zu werden. Somit kann die freigestellte stellvertretende Betriebsratsvorsitzende keine Unterstützung für ihre Arbeit finden und ist schon durch ihre tägliche Betriebsratsarbeit überlastet. Erschwert wird ihre Tätigkeit dadurch, daß im Betriebsrat erhebliche Spannungen zwischen Arbeiterinnen sowie Arbeitern und Angestellten herrschen. Man habe kein Gespür für die anders gelagerten Bedürfnisse und Vorstellungen von Angestellten. Vorschläge von Angestellten werden nicht akzeptiert, wenn darin keine Verbesserungen für Gewerbliche enthalten seien, da man eher neidisch sei auf die höhere Eingruppierung und auf die Gleitzeitregelung von Angestellten. Häufig fallen abträgliche Bemerkungen über Angestellte, diese säßen nur herum und täten nichts: "Wir haben uns das ja auch mal vorgenommen, daß wir gar keinen Unterschied machen zwischen gewerblich und angestellt, sie (die gewerblichen Betriebsratsmitglieder) bemühen sich, aber wenn es zu einem bestimmten Thema oder wenn sich halt die Diskussion zuspitzt, dann: 'Ja, die Angestellten, komm, seid doch ihr ruhig', oder: 'Ihr tut ja eh' nichts' oder: 'Ihr sitzt ja immer umeinander und tut die Zeit absitzen' und solche Dinge fallen dann. Das Verständnis zum Angestellten ist einfach nicht da, daß der andere Bedürfnisse hat und andere Vorstellungen. Wenn sie mit Vorschlägen kommen, das wird einfach nicht akzeptiert, weil der Gewerbliche das ja wohl auch nicht machen kann. Also: Der Gewerbliche kriegt das nicht, dann braucht es der Angestellte auch nicht." (I39: 13/14) Daher nannten die Befragten kaum Arbeitsschwerpunkte des Betriebsrates, die sich auf Angestellte bezogen. Sie führten lediglich die Umsetzung der tariflichen Arbeitszeitverkürzung - eine Selbstverständlichkeit - und den Abschluß von Gleitzeitvereinbarungen für Angestellte an, die sie, wie oben beschrieben, diesen Beschäftigten nicht einmal gönnen.

Stellenabbau im Angestelltenbereich nehmen gewerblich Beschäftigte mit leichter Genugtuung zur Kenntnis. Es sei an der Zeit, daß auch der unproduktive "Wasserkopf" rationalisiert würde: "Weil, es werden ja nur normalerweise die Kleineren entlassen, die großen, der Wasserkopf, der bleibt ja oben. Und das ist es, was so schlimm ist. Es müßte ja eigentlich einmal oben ausgeputzt werden, weil die haben ja eigentlich versagt. Und das passiert ja nicht, und denen müßten wir das irgendwie begreiflich machen, daß sie mit dabei sind und daß sie doch in nächster Zeit die Flugscheine kriegen können." (I39: 17)

Im Vertrauenskörper sind Angestellte nicht besser integriert. Zwar gibt es außer in kaufmännischen Abteilungen in allen Bereichen Vertrauensleute, der Anteil gewerblich Beschäftigter beträgt dennoch ca. 90%. Die wenigen Angestelltenvertreter nehmen kaum an den Sitzungen teil, vermutlich weil das Gremium fast nie angestelltenspezifische Inhalte diskutiert. Doch auch generell geschieht in der Vertrauensleutearbeit wenig: Da der Vertrauenskörperleiter gleichzeitig freigestellter Betriebsrat ist und diese Tätigkeit ihn sehr auslastet, bestehen Sitzungen lediglich im Abhaken der regulären Tagesordnungspunkte. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt bei Mechanic im Vergleich zu Angestelltenbetrieben relativ hoch: Für 1993 wird er mit ca. 68 % für alle Beschäftigten und mit ca. 28 % für Angestellte angegeben. Zum Zeitpunkt der Betriebsratswahlen 1990 betrug er insgesamt 58 %, bei Angestellten 29 %. Auf dem Hintergrund der geschilderten Vorurteile gegenüber Angestellten muß ihr relativ hoher Organisationsgrad erstaunen. Eine Erklärung könnte darin liegen, daß sich die gewerkschaftlich organisierten Angestellten überwiegend aus ehemals gewerblichen Beschäftigten zusammensetzen.

Diese betrieblichen Konstellationen waren schlechte Ausgangsbedingungen für die angestelltenpolitische Initiative. Das VPA wurde dem Betrieb über den Angestelltenausschuß vorgestellt; zudem kommt der Angestelltensekretär relativ häufig in den Betrieb, um neue Ansätze in der Angestelltenbetreuung anzuregen. Dennoch unternahmen betriebliche Interessenvertreter nur wenige Versuche, VPA-Aktivitäten im Betrieb zu integrieren. Sie beteiligten sich an der Angestelltenbefragung zu Leistungsverdichtung, die im Betrieb gut ankam: Der Rücklauf war sehr groß, und die Auswertung zeigte viel Kritik am Führungsstil der Vorgesetzten auf, es kam zu einem "Aufstand unter den Gruppenleitern" (I39: 14). Daraus resultierten jedoch Probleme für die betrieblichen IG Metall-Vertreter, da auch die kritisierten Gruppenleiter in der IG Metall organisiert sind. Die betrieblichen Gewerkschaftsvertreter wollten sich nicht offen gegen sie stellen und fühlten sich zu einer moderateren Diskussion vermutlich nicht in der Lage. Die Kommunikationsprobleme zwischen gewerblichen Betriebsratsvertretern und Angestellten beschreibt ein Interviewpartner folgendermaßen: "Da muß man immer sehr diplomatisch vorgehen. Da sind die Angestellten immer sehr empfindlich, und man kann mit manchen Angestellten halt auch nicht - ich sage mal - so umgehen ..., also man kann wirklich nicht so umgehen, wie man mit den Gewerblichen in der Werkstatt umgeht: man redet halt

mit denen deutsch, wogegen man immer mit Angestellten sehr zurückhaltend und nett und freundlich sein muß, wenn es dir auch stinkt." (I39: 28)

Als weiterer Versuch, Angestelltenarbeit in den Betrieben zu fördern, tagte der Angestelltenausschuß unter anderem bei Mechanic und diskutierte, wie man Angestellte gewerkschaftlich ansprechen könnte. Vermutlich als Folge dieser Veranstaltung versuchte man im Betrieb, eine Begrüßungsmappe für Angestellte zu erstellen. Aus Sicht eines betrieblichen Interviewpartners scheiterte dieser Ansatz an fehlenden Materialien der IG Metall. Die im Betrieb vorhandenen Texte seien im Ton zu kämpferisch für Angestellte, man müsse diesen Beschäftigten gegenüber differenzierter argumentieren.

Bezeichnend an der Projektarbeit bei Mechanic scheint, daß beide Ansätze zur Angestelltenarbeit an Kommunikationsproblemen mit Angestellten scheiterten. Zum Teil bemühen sich die Befragten um das Gespräch mit diesen Beschäftigten. Andere Interviewpartner stellen zwar ebenfalls einen erhöhten Diskussionsbedarf mit Angestellten fest, in der Erklärung klingen aber deutliche Vorbehalte mit: Man müsse mit Angestellten länger reden, da diese viel Zeit hätten, sie hätten sonst zuwenig zu tun: "Die sind nicht flexibel, die sind so festgefahren und haben soviel Zeit, daß ich sage: 'Du, horch, ich habe die Zeit nicht, das muß Zack, Zack, Zack gehen, du mußt dich da bewegen.' Und ich komme aus der Werkstatt, und da hat man mal einen wilden Ton, in der Werkstatt, und der wird dann nicht immer geliebt." (I40: 39).

Daher erstaunt nicht, daß Angestellte bei Mechanic sich trotz ihres relativ hohen Organisationsgrades kaum vom Betriebsrat vertreten lassen. Sie wenden sich erheblich seltener als gewerblich Beschäftigte an die betriebliche Interessenvertretung und werden dort, wenn sie sich um höhere Einkommen bemühen, zunächst an die Vorgesetzten zurückverwiesen. So sind sie auch für gewerkschaftliche Aktivitäten kaum zu mobilisieren, was einige Interviewpartner dann wiederum auf ihre Trittbrettfahrermentalität zurückführen: "Das ist so schön, alles zu bekommen und nichts dafür tun zu müssen. Der sagt sich: 'Mensch, warum soll ich mir das Maul verbrennen, wenn ich das so auch kriege?' Die Außertariflichen, die haben mir früher auf die Schultern geklopft und gesagt: 'Schließt nur gut ab, dann kriegen wir auch mehr.' Die tragen zwar nichts bei, weil sie zahlen ja keinen Beitrag ... sie haben ein sehr einnehmendes Wesen." (I40: 16)

Der Pilotbetrieb Mechanic zeigt deutlich, wie in überwiegend gewerblichen Interessenvertretungsgremien Vorbehalte gegenüber Angestellten entstehen können. Der Neid auf die besseren Arbeitsbedingungen von Angestellten und die völlig anderen Umgangsformen führen dazu, daß offenbar wenig Kommunikation möglich ist. Da Angestellte sich dann vermutlich von dem Betriebsrat weder verstanden noch vertreten fühlen und in der Folge nicht bereit sind, für gewerkschaftliche Ziele aktiv zu werden, verstärken sich vorhandene Vorbehalte. Angesichts so verhärteter Fronten mußte das Verbundprojekt unweigerlich scheitern.

4.3 Ergebnisse und Folgerungen

Die Fallstudien zeigen ein breites Spektrum unterschiedlicher Projektverläufe, die auf den ersten Blick wenig Regelmäßigkeiten erkennen lassen. Die geringe Zahl der untersuchten Betriebe sowie situative Einflüsse und aktuelle Entwicklungen haben zu diesem etwas verwirrenden Bild beigetragen. In den folgenden Ausführungen wird versucht, einige verallgemeinerbare Aussagen über das VPA in den Betrieben herauszuarbeiten.

4.3.1 Erfolge und Mißerfolge

Eine Verbesserung des Organisationsgrades im Angestelltenbereich war im Verbundprojekt zwar nicht ausdrücklich intendiert, aber meist doch erhofft; dieses Ziel hat man in vier Projektbetrieben erreicht. Unter welchen Voraussetzungen kamen diese Erfolge zustande? Zwei Betriebe (Chip und Uscom) mit außergewöhnlich hohen Mitgliedererfolgen (Mitgliedergewinne um 13 bzw. 50 Prozentpunkte) sind reine Angestelltenbetriebe, die Betriebsratsvorsitzenden sind hochqualifizierte Angestellte. Bei der Vertretung von Beschäftigteninteressen waren sie bereit, sofern notwendig auch Konflikte mit der Geschäftsleitung ihres Betriebes einzugehen. Sie haben ausgezeichnete Beziehungen zur Verwaltungsstelle und bekommen dort jede Unterstützung, die sie anfordern. Zu bedeutenden Mitgliedererfolgen kam es in diesen Unternehmen jedoch erst,

als die Betriebsräte gemeinsam mit der IG Metall den Abschluß von Haustarifverträgen forderten.

Zwei weitere Betriebe erzielten leichte Mitgliedergewinne während der Projektlaufzeit: Compat und Paternus. Die Beschäftigten dieser Betriebe sind überwiegend Angestellte, auch die Betriebsratsvorsitzenden kommen aus dem Angestelltenbereich. Vor allem bei Compat hatte eine intensive Projektarbeit stattgefunden; besondere Anlässe wie in den beiden obengenannten Betrieben, die ein besonderes Engagement der Beschäftigten für ihre Arbeitsbedingungen erforderlich machten, gab es dort aber nicht.

Für zwei weitere Betriebe, Electra und Ferner, liegen keine Daten über die Mitgliederentwicklung vor. Dies sind Betriebe, in die das Verbundprojekt keine Impulse einbrachte, die breitere Neuorientierungen in der Betreuung von Angestellten zur Folge gehabt hätten. Der Mitgliederzuwachs bei Medicus war das Ergebnis einer formalen Umdefinition von Arbeitern zu Angestellten. In einem weiteren Betrieb (Mechanic) scheiterte das Projekt von vornherein; dort ist der Organisationsgrad der Angestellten nicht gestiegen.

Unterhalb des Kriteriums "Mitgliederzuwachs" stellten alle Betriebe - außer Mechanic, in dem im Prinzip keine neue Angestelltenarbeit stattfand und den wir zunächst nicht berücksichtigen - positive Auswirkungen ihrer Tätigkeit fest. Die betrieblichen Funktionäre berichteten über eine Aktivierung der Vertrauensleute und weiterer Gewerkschaftsmitglieder. Einzelne Untersuchungsbetriebe berichteten über weitere, kleinere Erfolge: Bei Medicus kandidierte - vermutlich aufgrund der intensiven Ausbildungsbegleitung von Kaufleuten - eine größere Zahl Jugendlicher für die JAV, bei Compat war die Angestelltenarbeit so erfolgreich, daß bei den letzten Aufsichtsratswahlen die IG Metall bei Angestellten bessere Ergebnisse erzielte als bei den Arbeiterinnen und Arbeitern.

Die geschilderten Fallbeispiele zeigen, daß in einigen Betrieben unter günstigen Voraussetzungen Erfolge möglich waren und daß die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung neue Impulse erfuhr. Eine generell positive Einschätzung des Projekterfolges können wir daraus jedoch nicht ableiten, da wir die Betriebsauswahl von vornherein auf aktive Betriebe beschränkt hatten. Die überwiegend günstige Bewertung des Projektes durch die interviewten Betriebsräte und Vertrauensleute ist zudem nicht nur auf den Erfolg von Einzelansätzen, sondern auch auf die intensivere Unterstützung der Verwaltungsstellen zurückzuführen. Doch in einigen untersuchten Betrieben hatte das Verbund-

projekt kaum Breitenwirkung und kam über wenige Einzelmaßnahmen nicht hinaus. Hierzu hat sicherlich beigetragen, daß die Projektarbeit neben der täglichen Betreuungsarbeit geleistet werden mußte und häufig einen Sonderstatus behielt.

Im Folgenden werden wir darstellen, welche neuen Inhalte und Methoden sich als tragfähig für eine neue Gewerkschaftsarbeit herauskristallisierten.

4.3.2 Tragfähigkeit neuer Ansätze in der Angestelltenarbeit

Betrachten wir die neuen Aspekte in der betrieblichen Angestelltenarbeit, lassen sich die intensivere Bearbeitung spezifischer Themen und die Verfolgung neuer Arbeitsmethoden erkennen. Thematisch handelten die untersuchten Betriebe ein breites Spektrum ab: Sie bearbeiteten Fragen der Leistungsverdichtung, der Arbeitsplatzgestaltung, Umweltfragen, Fragen der Arbeitsplatzsicherung und Produktentwicklung, betrieblicher Frauenförderung, der Weiterqualifikation und der Vergütung. Nicht nur das breite Spektrum dieser Themen macht es schwer, einzelnen Themen eine besondere Werbewirksamkeit bei Angestellten zuzuschreiben, sondern auch aus methodischen Gründen können wir nicht die Erfolge spezifischer Ansätze darstellen: Fortschritte im Zugang zu Angestellten erreichten die betrieblichen Interessenvertreter nach eigener Einschätzung mit einer Vielzahl einzelner Maßnahmen, die zu einem veränderten Image der IG Metall führten und die - unabhängig vom Thema - anstrebten, aktuelle betriebliche Probleme unter Einbeziehung der Beschäftigten zu lösen. Somit ist die Aktualität und betriebliche Relevanz des jeweiligen Themas und dessen Chancen, zu neuen Regelungen beizutragen, ein entscheidender Faktor für das jeweilige Interesse der Beschäftigten. Dieses Phänomen zeigte sich deutlich bei den Umwelt- und Arbeitsplatzgestaltungsthemen: Konnten Betriebsräte noch Ende der achtziger Jahre hier bessere Regelungen für die Beschäftigten erzielen, treten aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage vieler Betriebe solche Fragen zur Zeit hinter Probleme des Arbeitsplatzabbaus, der Neugestaltung von Tarifverträgen und des Erhaltes von Arbeitsbedingungen zurück.

Großes Gewicht legten die Organisatoren des VPA auf neue Vorgehensweisen bei der Ansprache von Angestellten, die sich als Beteiligungsansatz und als Projektarbeit zusammenfassen lassen, während die Zielgruppenorientierung eine untergeordnete Rolle spielt. In der Praxis hatte die sogenannte *Beteiligungs-*

orientierung die größte Bedeutung für die Gewinnung von Angestellten. Diese beabsichtigt, entsprechend dem den Angestellten zugeschriebenen Interesse an Information und Mitsprache, die dem Betriebsrat als repräsentativem Interessenvertretungsorgan eigene Belegschaftsferne zu überwinden, um somit die eher passive Dienstleistungshaltung der Beschäftigten in ein aktives Interesse zu verwandeln.

In der Praxis umfaßt der Beteiligungsansatz verschiedenste Komponenten. Hierzu gehören Anstrengungen, um die Beschäftigten möglichst rechtzeitig und umfassend zu informieren. Dies geschah durch die Nutzung verschiedener neuer Medien, durch Informationskampagnen, Betriebsratszeitungen oder Vertrauensleutezeitungen und durch die Durchführung von Bereichsversammlungen an Stelle von Betriebsversammlungen. Weiterer Bestandteil einer offeneren Betriebsratsarbeit waren Beschäftigtenbefragungen in den Betrieben. Aus Sicht der betrieblichen Interviewpartner waren diese erfolgreich, wenn sie eng in betriebspolitische Strategien der Interessenvertretung eingebunden waren. Das heißt, wenn sie genutzt werden konnten, um die Meinung der Beschäftigten zu aktuellen Forderungen des Betriebsrates zu erfahren, um innerbetriebliche Meinungsbildungsprozesse anzuregen und um Forderungen des Betriebsrates mit mehr Nachdruck gegenüber der Geschäftsleitung vertreten zu können. War die Einbindung in die Betriebspolitik nicht gegeben, wie in den Beispielen Ferner und Mechanic, fanden Umfragen wenig Interesse und blieben ergebnislos.

Für die Betriebsratsmitglieder von Uscom liegt der Beteiligungsansatz auch im Versuch, betriebliche Regelungen mit Beschäftigten zu diskutieren, wie der Betriebsratsvorsitzende ausführte: "Wir pflegen ganz bewußt einen sehr interaktiven Diskussionsstil sowohl auf unseren Betriebsversammlungen als auch, wenn wir uns gewerkschaftlich versammeln, und das ist auch nur gut so, weil nur dann eine Geschäftsleitung es wirklich ernstnimmt, wenn sie merkt, es kommt Druck von Seiten der Belegschaft, und der artikuliert sich auch in einigen Wortmeldungen auf Betriebsversammlungen." (I37: 22) Wie auch bei Paternus resultierten aus Diskussionen mit Beschäftigten Vertretungsaufträge an den Betriebsrat, der dann in eine bessere Verhandlungsposition gegenüber der Betriebsleitung gelangte und gleichzeitig den Sinn und Nutzen seiner Tätigkeiten den Beschäftigten vermittelt hatte.

Weiterhin sehen die betrieblichen Interviewpartner von Paternus Beteiligung auch darin, sich von qualifizierten Kollegen und Kolleginnen beraten zu lassen, wenn ihre eigene Sachkenntnis an Grenzen stößt: "Und die Aufgaben, die Systeme, die Zusammenhänge sind ja auch so komplex, das kann ein normaler Betriebsrat, der in der Regel eigentlich so aus willkürlichen Ecken kommt, also so ein bißchen aus Produktion und sonstwas und soll sich hier mit ein paar Semester Jura, ein paar Semester Betriebswirtschaft und Ingenieuren und so zusammenhocken, mit denen also streiten und 'ne bessere Regelung finden, das geht nicht, das geht ja nur mit den Kollegen." (I42: 11)

Für die Interviewpartner bei Paternus wie auch bei Medicus bedeutet Beteiligung auch, daß Betriebsräte und Gewerkschafter den Anspruch aufgeben, auf jede Frage eine Antwort bereit zu haben, und daß Funktionäre lernen sollten, zuzuhören. Nur so könne man erfahren, welche Probleme die Kollegen berühren. Betriebsräte sollten in vielen Fällen eher eine Moderatorenrolle übernehmen, die müßten sie - auch bei der IG Metall - aber zunächst lernen. Für einige betriebliche Funktionäre hatte das VPA in dieser Hinsicht Denkanstöße gegeben und mit neuen Arbeitsmethoden wie "Metaplan" Umsetzungsmöglichkeiten dieses neuen Selbstverständnisses eröffnet.

Die betrieblichen Erhebungen zeigten, daß auch effektive *Projektgruppenarbeit* in den Betrieben nicht ohne eine Öffnung der Betriebsratsarbeit denkbar ist. Dieser sehr arbeitsintensive Ansatz wurde in drei Betrieben verfolgt; als erfolgreich galt er nur da, wo Projektgruppenarbeit an Regelungsbemühungen des Betriebsrates angebunden war, die Themen aktuell und betrieblich relevant waren und die Beteiligten somit den Sinn ihrer Anstrengungen erkennen konnten. Sofern keine klaren, praxisnahen Zielsetzungen erkennbar waren oder wenn der Betriebsrat sich nicht für die Umsetzung der Arbeitsergebnisse engagierte, ließ die Beteiligung bald nach und die Promotoren hielten diese Arbeit nicht für erfolgreich.

Wie für alle Einzelaktivitäten gilt für die beteiligungsoffene Betriebsratsarbeit, daß ihr Erfolg nicht direkt in Mitgliederzahlen zu messen ist. Aufgrund der vorliegenden Daten ist jedoch anzunehmen, daß dieser Ansatz zur Mitgliedergewinnung beiträgt, denn die Untersuchungsbetriebe mit entsprechenden Aktivitäten wiesen eine positive Mitgliederentwicklung auf.

Eine *Öffnung gewerkschaftlicher Versammlungen* wie Vertrauensleutesitzungen und Mitgliederversammlungen für "einfache" Mitglieder bzw. Unorgani-

sierte praktizierten die meisten Betriebe. Sie gilt als Zeichen von Transparenz; nennenswerte Organisationserfolge lassen sich damit aber kaum erzielen, da das Interesse von Unorganisierten im allgemeinen nicht groß ist. Aus Sicht der Interviewten kommen zu den entsprechenden Sitzungen nur Personen, die schon ein Interesse an der IG Metall mitbringen.

Die Hälfte der Untersuchungsbetriebe strukturierte die *gewerkschaftlichen Bildungsangebote* neu im Rahmen des VPA. Die betrieblichen Interviewpartner begrüßten hier vor allem die Möglichkeit, betriebsnahe Seminare durchzuführen, die praxisnah arbeiten und umsetzbare Ergebnisse bringen. Dort besteht auch die Möglichkeit, unorganisierte Beschäftigte zu integrieren, die dann leichter bereit sind, der IG Metall beizutreten. Auch die Neukonzipierung sogenannter "F1-Seminare"² hielten die Befragten seit langem für überfällig und fanden es hilfreich, daß dies im Zuge des VPA möglich war.

Bei der Untersuchung des *Zielgruppenansatzes* in den Betrieben fragten wir danach, ob spezifische Angebote für einzelne Angestelltengruppen entwickelt und welche Beschäftigten mit dem VPA erreicht wurden. Überwiegende Meinung der betrieblichen Interviewpartner war, daß man sich in der Interessenvertretung und in der Gewerkschaftsarbeit an Themen orientiere, die zwar meist bestimmte Beschäftigtengruppen betreffen, die aber so gut wie nie festen Trennungslinien entsprechen. Von manchen Problemlagen sind nur einzelne Abteilungen, von anderen wiederum so gut wie alle Beschäftigten betroffen. Lediglich bei der Durchführung von Projektgruppen hat die Zielgruppenperspektive begrenzt Sinn. Hier können wir ein leichtes Überwiegen von Angeboten für technische Angestellte feststellen. Vereinzelt fanden wir aber auch Arbeitsgruppen für weibliche und junge Angestellte und für kaufmännische Auszubildende. Probleme zeigen sich eher bei der Zusammensetzung der verschiedenen Arbeitsgruppen, der Vertrauensleute oder der generell Aktiven im Betrieb: Dort wird deutlich, daß vor allem technische Angestellte bereit sind, sich zu engagieren. Wir vermuten, daß die Gründe für die Zurückhaltung kaufmännischer Angestellter in ihrer größeren Distanz zu Gewerkschaften liegen, aber auch in sozialen Differenzen zu den zuständigen Gewerkschaftsfunktionären: Diese sind meist ehemals gewerblich Beschäftigte oder weisen, sofern sie

2 Dies sind Seminare für Betriebsräte und Vertrauensleute, die eine Einführung in Gewerkschaftsarbeit beinhalten.

Angestellte sind, eine größere Affinität zu technischen Arbeitsbereichen auf. So ist anzunehmen, daß Funktionäre neue Ansätze vor allem mit Beschäftigten austesten, zu denen sie von vornherein einen leichteren Zugang haben.

Bislang haben wir dargestellt, welche Ansätze sich unter welchen Voraussetzungen als produktiv für eine neue Angestelltenarbeit und für eine breitere Akzeptanz der IG Metall erwiesen haben. Nunmehr wenden wir uns einem weiteren Problem zu, den Voraussetzungen, unter denen Betriebe überhaupt bereit waren, sich im Verbundprojekt zu engagieren und ihre Angestelltenpolitik zu intensivieren.

4.3.3 Voraussetzungen der betrieblichen Mitarbeit im VPA

Als mögliche Einflüsse für eine Projektbeteiligung in den Betrieben untersuchten wir verschiedene Faktoren: Welche Rolle spielte das "Marketing" und die Akzeptanz des Verbundprojektes in der Verwaltungsstelle? Welche Erwartungen richteten die Betriebe an die Verwaltungsstelle, wenn sie sich an dem Projekt beteiligten, und welche Rolle spielte es, ob diese Erwartungen erfüllt wurden? Und unter welchen Voraussetzungen entwickelten die Betriebe ein eigenes Interesse an der Mitarbeit im VPA? Welche Rolle spielt die Zusammensetzung des Betriebsratsgremiums und des Vertrauenskörpers. Gibt es dort "kulturelle" Hemmnisse, die den Umgang mit Angestellten erschweren?

Einfluß der Verwaltungsstelle

Der Einfluß der Verwaltungsstellen auf die Projektarbeit in den Betrieben war begrenzt. Zwar kamen in den meisten Fällen die ersten Impulse aus den Verwaltungsstellen, aber die Ernsthaftigkeit des Engagements variierte: In den drei Verwaltungsstellen, zu denen die Betriebe Paternus, Electra und Mechanic gehörten, stand der Bevollmächtigte der Verwaltungsstelle kaum hinter dem Projekt und unterstützte es nicht. Dies hatte Auswirkungen auf den Arbeitsumfang der Angestelltensekretäre, der sich durch das VPA nun erhöhte. Da diese Angestelltensekretäre das Projekt in den Betrieben jedoch bekanntmachen und unterstützen konnte, hatte die ablehnende Haltung der Bevollmächtigten keinen direkten Negativeffekt. Zwei Betriebe bemühten sich trotz Differenzen mit der Verwaltungsstelle selbst um die Projektteilnahme bzw. führten die neue

Angestelltenarbeit in Eigenregie weiter. Diese Ergebnisse verweisen darauf, daß letztlich das eigene Interesse der Betriebe an Angestelltenarbeit ausschlaggebend für ihre Beteiligung war. Besonders deutlich war bei reinen Angestelltenbetrieben, daß sie mit der Projektbeteiligung vor allem eine Unterstützung ihrer eigenen Arbeit durch die Verwaltungsstelle anstrebten: Sie erwarteten Beratung bei neuen Themen, Finanzierung ihrer Publikationen und organisatorische Unterstützung bei der Durchführung betrieblicher Seminare. Sie nahmen gelegentlich inhaltliche Anregungen aus dem Verbundprojekt auf, aber gerade die - auch aus externen Gründen - besonders erfolgreichen Pilotbetriebe sahen die Projektmitarbeit als Fortsetzung ihrer eigenen Politik mit größerer Unterstützung der IG Metall. Bedeutung erlangte das Verbundprojekt somit für Angestelltenbetriebe, die in der Organisationspolitik zuvor einen nachrangigen Stellenwert hatten und nun stärker gefördert wurden. In Betrieben mit überwiegender Arbeiterbelegschaft, wie bei Mechanic, konnten Widerstände gegen eine intensivere Beschäftigung mit Angestellten mit Mitteln des Verbundprojektes nicht überwunden werden.

Die geringe Zielklarheit des Projektes hatte vor Ort wenig Bedeutung, da es meist nicht formell bekanntgemacht, sondern über persönliche Kontakte in den Betrieben vermittelt wurde. Daher entwickelten die Projekt- bzw. Angestelltensekretäre meist gemeinsam mit den Betrieben Aktivitäten, die den aktuellen betrieblichen Problemlagen angemessen waren, was eine wichtige Voraussetzung war für die Akzeptanz des VPA.

Als Folge der Projektbeteiligung verlangten die betreffenden Betriebsräte von der Verwaltungsstelle Unterstützung ihrer Angestelltenarbeit. In manchen Fällen konnten die Verwaltungsstellen diese Erwartungen erfüllen, zum Teil machte sich ein deutlich größeres Interesse der IG Metall an Angestelltenarbeit bemerkbar, was die betrieblichen Interviewpartner sehr begrüßten. Lediglich in zwei der acht Untersuchungsbetriebe äußerten die betrieblichen Gesprächspartner direkte Kritik an der Projektunterstützung durch die IG Metall: Bei Electra bedauerten die Betriebsräte, daß die Ortsverwaltung Mittel für eine Angestelltenbefragung nicht genehmigt hatte, weil sie - so wurde vermutet - die daraus resultierende Notwendigkeit der Beschäftigung mit Angestelltenthemen (hier: Thema Leistungsverdichtung) scheute. Interviewpartner von Paternus bemängelten die konkrete Unterstützung des VPA, die der Angestelltensekretär aus Gründen der Arbeitsüberlastung nicht mehr leisten konnte, wie die gene-

relle Haltung der IG Metall(-Verwaltungsstelle) in Angestelltenfragen. Sie sei gegenüber den Themen, die im Verbundprojekt bearbeitet werden sollten, nicht aufgeschlossen und würde sogar deren Umsetzung blockieren, wenn diese Regelungen umfasse, die aus IG Metall-Sicht nicht betrieblich, sondern mit den Tarifparteien verhandelt werden sollten. So habe die fachliche Unterstützung beim Abschluß einer Betriebsvereinbarung zur Leistungsverdichtung gefehlt, zudem habe die Verwaltungsstelle darum gebeten, bei diesem Thema den Abschluß eines Tarifvertrages abzuwarten. Zwar sahen die betrieblichen Interviewpartner hier einen grundlegenden Konflikt für die IG Metall, stellten aber fest, daß man im Betrieb nicht Themen diskutieren könne, ohne danach tätig zu werden, da man sonst als Betriebsrat Gefahr laufe, an Glaubwürdigkeit gegenüber den Beschäftigten zu verlieren: "Man kann jetzt nicht Sachen anfangen zu diskutieren, das haben wir auch hier erlebt, und nachher nichts machen. Und das ist wieder so mein gebrochenes Verhältnis zu VPA, weil ich sage, das sind so mehrere Themen, die wir so anpacken, AT-Bereich haben wir jetzt gerade ein paar Punkte entworfen und wollen da auch dann starten, wo aber irgendwo auch die Organisation dran ist und wir dann eher wieder gestoppt werden, anstatt daß man sagt, okay, nun macht mal. Eine Unterstützung, die muß man sich regelrecht einklagen, oder wir machen es alleine." (I42: 33)

Auch sei die IG Metall bei neuen Themen nicht flexibel, wie beispielsweise bei politischen Themen, die mehr bei den Grünen als bei der SPD zu verorten seien, und auch in der Gleitzeitfrage. Die IG Metall fürchte, durch zu flexible Beschäftigungsverhältnisse Organisationsmöglichkeiten zu verlieren, laufe damit aber Gefahr, aktuelle Entwicklungen zu verpassen: "Also, das ist ja durchaus berechtigt, daß man Angst haben muß vor Flexibilität, weil flexibel gestaltete Sachen sich schlecht zentral regeln [lassen], was ja wirklich mit so eine Basis für Gewerkschaftsarbeit ist. Auf der anderen Seite können wir nicht praktisch letzten Endes die verstaubten Leutchen noch sein, die sagen, also wir brauchen 'ne Trillerpfeifenbelegschaft, also wir brauchen strikte Regelungen, weil wir damit besser umgehen können. Also, alle Menschen sind heute ja irgendwie sehr viel unterschiedlicher." (I42: 37)

Diese Rigidität der IG Metall aus Angst, Positionen zu verlieren, kritisierte ein weiterer Interviewpartner: "Ich denke, von der IG Metall wird zuviel Struktur verwaltet und zuwenig Kreativität, Freiraum gelassen. Man hat auch manchmal Angst, daß man sagt: das läuft etwas aus dem Ruder. Ich frage

mich, was aus dem Ruder laufen soll. Entweder läuft es, oder es läuft nichts." (I47: 23) Er fand, die IG Metall solle um ihre repräsentativen Strukturen herum Beteiligungsmöglichkeiten schaffen und eine offene Arbeit praktizieren.

Die Kritikpunkte resultierten aus den Versuchen neuer Angestelltenarbeit in den Betrieben und verdeutlichen, welche Erwartungen Betriebsräte an die IG Metall richten, wenn sie sich mit neuen Beschäftigtengruppen und neuen Themen befassen. Letztlich haben diese Faktoren die Projektumsetzung nicht verhindert, da in diesen Betrieben ein großes Interesse an Angestelltenarbeit vorhanden war. Diese Ergebnisse zeigen, daß zwar die Unterstützung der IG Metall bei der Behandlung von Angestellthemen notwendig ist für eine effektive betriebliche Politik, für die Umsetzung des VPA aber letztlich das eigene Interesse der betrieblichen Interessenvertretung eine wichtigere Rolle spielte.

"Kulturelle" Probleme im Betrieb: Gewerbliche Interessenvertreter und Angestelltenarbeit

Als entscheidende Voraussetzung für das betriebliche Interesse an Angestelltenarbeit kann die Zusammensetzung des Betriebsratsgremiums gelten. Schon in der ersten Befragungswelle hatten Interviewpartner auf die Schwierigkeit hingewiesen, Angestelltenarbeit in gewerblich dominierten Betrieben zu verankern: "Da ist 'Angestellte' immer das so von außen Hinterher-Rennende. Und da haben die Arbeiterkollegen der IG Metall das Bewußtsein nicht, daß es notwendig ist. Daran hapern wir, und deshalb auch noch mal die Arbeitskapazität: Solch ein Betrieb ist betreuungsintensiver. Da muß ich mich mehr drum kümmern, damit der Betriebsratsvorsitzende, 40 Jahre Arbeiter - mit dem muß ich mehr tun, um den muß ich mich mehr kümmern." (I12: 17) Vor allem der Beschäftigungsstatus des Betriebsratsvorsitzenden - als entscheidender betrieblicher Machtpromotor - spielt eine große Rolle für die Umsetzung des VPA.

Unter den untersuchten Betrieben waren solche mit überwiegend gewerblicher Struktur selten. Zwei Untersuchungsbetriebe bestanden ausschließlich aus Angestellten, deren Betriebsratsvorsitzende waren Akademiker. In vier Untersuchungsbetrieben überwogen Angestelltenbelegschaften mit Betriebsratsvorsitzenden aus dem Angestelltenbereich. Probleme bestanden lediglich in zwei Betrieben, in denen die Betriebsratsvorsitzenden ehemals gewerblich Beschäf-

tigte waren; dort waren die Möglichkeiten der Projektumsetzung sehr eingeschränkt.

Der Betrieb Mechanic zeigt typische Probleme: Im überwiegend gewerblichen Betriebsrat und im Vertrauenskörper herrschen erhebliche Vorurteile gegenüber Angestellten - mit der Unterscheidung zwischen "Weißkitteln" und "Blaukitteln" -, daher ziehen sich Angestellte weitgehend aus diesen Gremien zurück. So kommen Angestellte bei der betrieblichen Interessenvertretung erheblich zu kurz, und die entsprechenden Beschäftigten honorieren diesen Umstand mit weitgehender Abstinenz von kollektiven Interessenvertretungsstrategien. Unter diesen Voraussetzungen war Projektarbeit nicht möglich. Auch bei Ferner war der Betriebsratsvorsitzende nicht bereit, sich am Verbundprojekt zu beteiligen. Daher schufen einige Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute aus dem Angestelltenbereich parallele Arbeitsstrukturen neben diesen Gremien; auch hier konnte das VPA nur wenig bewirken.

In den Betrieben mit gemischten Beschäftigungsstrukturen und Betriebsratsvorsitzenden aus dem Angestelltenbereich waren die Voraussetzungen für VPA-Initiativen zwar besser, aber die "gewerblichen" Interessenvertreter beteiligten sich nicht. Sie standen dem Projekt bestenfalls mit abwartendem Wohlwollen, zum Teil auch mit deutlicher Ablehnung gegenüber. Als Gründe für diese Distanz gewerblicher Betriebsräte nannten die Interviewten die häufig besseren, als privilegiert angesehenen Arbeitsbedingungen von Angestellten, um die Arbeiterinnen und Arbeiter sie teilweise beneiden. Sobald Angestelltenarbeit intensiviert werden soll, fürchten viele Gewerbliche, die Vertretung ihrer Interessen wird innergewerkschaftlich auf der Strecke bleiben. Nicht nur eine gewisse Mißgunst, sondern auch "kulturelle" Probleme behindern die Arbeit mit Angestellten: Man kann mit ihnen nicht "deutsch" reden, sondern muß sich besonders freundlich und diskussionsbereit zeigen, wobei die Betroffenen offenbar den Eindruck haben, sich verbiegen zu müssen. Interessen und Verhaltensweisen von Angestellten werden als völlig fremd und unverständlich rezipiert, ihr Verhalten wird als egoistisch und unsolidarisch bezeichnet.

Gewerbliche Betriebsratsmitglieder nehmen manche Interessen von Angestellten als "Luxusinteressen" wahr und stehen ihnen mit Unverständnis gegenüber, da ihnen die Relevanz solcher Forderungen am Beispiel ihrer eigenen Arbeitsbedingungen nicht deutlich wird: "Und, dann haben sie also auch so ein 18-Punkte-Programm aufgestellt und damit wollten sie die Arbeitssituation in

der Abteilung verbessern. Da waren z.B. also Punkte drinne, da lacht man sich tot: Umzug, bessere Beleuchtung. Sollen die Arbeitssituation erleichtern. Ich frage mich, wenn ich 'ne bessere Beleuchtung habe, vielleicht ein Quadratmeter mehr an Arbeitsfläche, wie dann die Arbeit weniger werden soll?" (I44: 25)

Die Umgangsformen von Angestellten werden als fremd erlebt und, gemessen an den eigenen Erfahrungen, als individualistisch und unsolidarisch bewertet. Interessenvertretungsstrategien von Angestellten erscheinen selbst manchen Betriebsräten aus dem Angestelltenbereich kurzfristig und ungeschickt und können aus ihrer Sicht nicht nachvollzogen werden.

Dieses Konglomerat aus unterschiedlichen Arbeitsbedingungen und Prestigegefällen, schwierigeren Vertretungsbedingungen, kulturellen Differenzen und wechselseitigen schlechten Erfahrungen führt dazu, daß Angestelltenarbeit angesichts der ständigen Arbeitsüberlastung im Betriebsrat in einem mit Arbeitern sowie Arbeiterinnen und Angestellten zusammengesetzten Gremium leicht einen zweiten Platz einnimmt und untern zum Arbeitsschwerpunkt gemacht wird. Aus Sicht eines Interviewpartners nehmen Angestellte den Betriebsrat nur als Dienstleistungseinrichtung wahr, zeigten aber in der Vergangenheit wenig Interesse, sich selbst für die Vertretung ihrer Interessen zu engagieren: "Das Gefühl hatte ich, daß da so Vorurteile bestanden. Einfach auch da wieder mit vieler Berechtigung aus der Vergangenheit. Man sagt, die Angestellten machen nie was, aber kommen dann mit ihren saublöden Problemen, mit denen sich der Betriebsrat befassen soll. Und wenn man fragt: 'Was macht ihr denn dafür?', dann sagen die: 'Wir können auch nicht so.' Da hat man auch immer wieder ein gewisses Engagement bei den Angestellten vermißt." (I41: 11) Solche Vorbehalte schränken das häufig geringe Interesse für Angestellte im Betriebsrat und im Vertrauenskörper noch weiter ein, spielen aber eine geringere Rolle, wenn Angestellte in den Interessenvertretungsgremien in der Mehrheit sind.

4.3.4 Wie sind Angestellte zu gewinnen?

Nachdem wir zentrale Voraussetzungen der Projektumsetzung in den Betrieben untersucht haben, wenden wir uns nun den Erfahrungen zu, die die betrieblichen Interviewpartner mit Angestellten machten. Wir fragen danach, wann Angestellte für die IG Metall zu interessieren oder gar zu gewinnen waren. Der Übersichtlichkeit halber trennen wir nach den Ebenen Betriebsrat, IG Metall

und den Angestellten selbst und beschreiben jeweils die Faktoren, die zu einer positiven Veränderung des Verhältnisses zwischen der IG Metall und den Angestellten führten.

Akzeptanz des Betriebsrates

Trotz der rechtlichen Trennung von Betriebsräten und Gewerkschaften betrachten die Interviewten eine qualifizierte Betriebsratsarbeit als Voraussetzung erfolgreicher gewerkschaftlicher Werbestrategien. Betriebsräte repräsentieren die kollektive Interessenvertretung im Betrieb, sie sind, sofern sie die Zusammenarbeit mit der IG Metall herausstellen, die für Beschäftigte am deutlichsten zu erlebenden Gewerkschaftsvertreter. Daher ist es notwendig, daß sie Angestellteninteressen überhaupt erst aufgreifen und vertreten, was nicht selbstverständlich ist. Vor allem in gewerblich dominierten Betrieben fühlen sich Betriebsräte bei Angestelltenthemen überfordert und fordern gelegentlich Beschäftigte auf, ihre Interessen selbst bei ihren Vorgesetzten zu vertreten.

Aufgrund differierender Arbeitsbedingungen sind für Angestellte teilweise andere Themen relevant als für Arbeiterinnen und Arbeiter. Gelegentlich bewerten gewerbliche Betriebsräte entsprechende Themen und Probleme als "luxuriös" und suchen dann nicht sehr engagiert nach Lösungen. Die Entwicklungen bei Paternus, bei Uscom und Chip zeigen jedoch, daß Angestellte zu erreichen sind, wenn Probleme ihres Arbeitsbereiches aufgegriffen werden. Zur Bedingung für das Vertrauen von Angestelltenbelegschaften in die Betriebsratstätigkeit gehört nach Ansicht mehrerer Interviewpartner, daß der Betriebsrat Durchsetzungsfähigkeit zeigt, d.h. daß er deutlich macht, Interessen der Beschäftigten auch gegenüber der Geschäftsleitung erfolgreich vertreten zu können. Für Arbeiter und Arbeiterinnen selbstverständlich, müssen Betriebsräte gegenüber Angestelltenbelegschaften erst demonstrieren, daß kollektive Interessenvertretungsstrategien notwendig und erfolgreich sein können: "Also einmal, es müßte der Nachweis erbracht werden, daß durch betriebliche und gewerkschaftliche Arbeit sich die Situation für die Angestellten verbessert oder zumindestens auf dem akzeptablen Niveau bleibt. Das ist halt sehr schwer. Also diesen unmittelbaren Zusammenhang auch für die Kollegen und Kolleginnen deutlich zu machen." (I41: 31)

Nicht nur das Thema, sondern auch die Art der Interessenvertretung ist für Angestellte relevant. Dies beleuchtet ein generelles Problem von Betriebsratsarbeit: Zum größten Teil besteht sie aus Verhandlungen mit der Geschäftsleitung, von denen die Beschäftigten zunächst nichts erfahren. Die betriebliche Interessenvertretungspolitik mit den Beschäftigten abzustimmen und Erfolge des Betriebsrates sichtbar zu machen, ist daher vor allem in Großbetrieben ein eigenes Aufgabengebiet. Ein Betriebsratsvorsitzender beschreibt dieses Problem anhand der Regelungen von Arbeitsbedingungen an EDV-Arbeitsplätzen: "Auf dem ganzen Gebiet der EDV-Vereinbarung, das ist nicht machbar, weil, man regelt, regelt, regelt, kriegt auch gar nichts mehr rüber, weil das viel zu kompliziert ist. Das ist mehr so, das läuft im Hintergrund ab und das ist also mehr oder weniger 'ne Pflichtübung. Und das ist so eine Regelungsautomatik geworden, mit der, sage ich mal, die Belegschaft nichts mehr groß zu tun hat. Das ist nicht gut." (I42: 13) Daher halten interviewte Betriebsratsmitglieder gerade bei Angestellten die Information, die Diskussion betrieblicher Ziele und die Einbeziehung in Entscheidungen für zentral. Besonders die Beispiele von Paternus und Uscom verdeutlichen, daß die breite Verankerung von Betriebsratsarbeit Angestellte anspricht. Bei Uscom wurde eine breite Informationspolitik praktiziert, die in Niveau und Mitteln den im Angestelltenbereich gängigen Formen entsprach. Weitreichende Entscheidungen des Betriebsrates wurden teilweise monatelang zuvor mit der Belegschaft diskutiert, zum Teil durch Umfragen begründet, mit dem Ergebnis, daß Angestellte, wenn sie überzeugt sind, sich auch zur Mitarbeit bereitfinden. Ähnliches gilt für die Arbeit in Projektgruppen: Angestellte sind dafür zu gewinnen, wenn aktuelle Themen angesprochen sind, die Chancen haben, betrieblich zu neuen Lösungen zu führen.

Die Ausführungen zeigen, daß Angestellte mit ihren arbeitsplatz- und berufsspezifischen Interessen angesprochen werden wollen, die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates erfahren müssen und nicht mit einer reinen Stellvertreterpolitik zu gewinnen sind, sondern daß Transparenz betrieblicher Vertretungsprozesse und ihre Einbeziehung in Entscheidungen notwendig sind.

Akzeptanz der IG Metall

Wie für Betriebsräte gilt auch für die IG Metall, daß sie relevante Probleme aus den Arbeitsbedingungen aus Angestelltenbereichen aufgreifen sollte, um dort präsent zu sein. Nach Ansicht einiger Interviewpartner bearbeitet die IG Metall solche Themen nicht oder nur aus einer gewerblichen Perspektive. Beispielsweise habe sich die Gewerkschaft bei Themen wie Gleitzeit, Leistungsverdichtung im Angestelltenbereich und Gruppenarbeit wenig flexibel gezeigt.

Einige Elemente der Organisationskultur der IG Metall äußern sich in einem Erscheinungsbild, das Angestellte abschrecken kann, wie zum Beispiel ein sehr "gewerbliches", das heißt polterndes und kämpferisches Auftreten: "Das spielt schon eine Rolle. Und ich weiß auch, daß bei den verschiedenen Veranstaltungen, die ich in der Zeit so mitgemacht habe, ich bei manchen Veranstaltungen auch gesagt habe: O Gott! Obwohl ich wirklich wohlwollend bin, und es ist für mich überhaupt keine Frage, es ist für mich überhaupt kein Problem. Aber ich sehe eben auch, wenn andere Leute dabei sind, daß das zum Problem werden kann für den." (I35: 28) Zu den abschreckenden Faktoren im Erscheinungsbild der IG Metall gehört auch die "Funktionärssprache", im Sinne eines extensiven Gebrauchs organisationsinterner Wortschöpfungen, die für Außenstehende schwer zu verstehen sind: "Mit den Vertrauensleutesitzungen selber kann man ja keine Nicht-IG Metaller ansprechen. Wenn die ja schon lesen "Vertrauenskörper" oder so was, dann kriegen die ja schon zuviel, schon diese Begrifflichkeit ..." (I44: 33). Solche Erfahrungen können dann das Bild der Gewerkschaft prägen: In den vier Untersuchungsbetrieben, in denen dieses Thema angesprochen wurde, betonten die Interviewpartner, daß die Betriebsräte, auch wenn sie IG Metall-Mitglieder sind, von den Angestellten akzeptiert werden. Die Skepsis besteht eher gegenüber der Organisation: "und alles, was so ein bißchen riecht nach Organisation, ist eben schnell dazu angetan, eine Abwehrhaltung zu produzieren oder so eine Einstellung: 'Ach, da gehe ich nicht hin, das ist nichts für mich. Da sitzen die Funktionäre.'" (I35: 33)

Die Entwicklung in den Untersuchungsbetrieben zeigt aber, daß langfristig Gewerkschaftsvertreter und -vertreterinnen, die in Angestelltenbereichen akzeptiert sind, dieses Bild der IG Metall verändern können. Dies scheint vor allem dann möglich zu sein, wenn sie selbst von ihrer Qualifikation und ihrem bisherigen beruflichen Werdegang her die Erfahrungen der Beschäftigten, die sie

vertreten, teilen können und daher eine "gemeinsame Sprache" sprechen. Die Erfahrungen aus Uscom zeigen darüber hinaus, daß Gewerkschaftsvertreter vor allem dann akzeptiert werden, wenn sie auf aktuelle betriebliche Entwicklungen Bezug nehmen und die jeweilige Unterstützung durch die IG Metall demonstrieren können.

Die Höhe des Gewerkschaftsbeitrages ist aus Sicht vieler Interviewpartner ein Hinderungsgrund für einen Gewerkschaftsbeitritt. Da ein Prozent des Bruttolohnes bei Angestelltengehältern schon beträchtliche monatliche Belastungen erzeuge, seien viele Angestellte nicht bereit, sich zu organisieren. Einige Interviewte schlugen vor, über einen "Solidaritätsbeitrag" geringerer Höhe nachzudenken, der weniger gewerkschaftliche Leistungen umfasse. Auch dadurch, daß die IG Metall keine Studenten als Mitglieder aufnehme, beraube sie sich der Chance, hochqualifizierte Angestellte zu organisieren, bevor sie ins Berufsleben einträten und in Angestelltenabteilungen für Gewerkschaften nur noch schwer erreichbar seien.

Einstellungen von Angestellten

Die betrieblichen Gesprächspartnerinnen und -partner machten die Erfahrung, daß Angestellte seit einigen Jahren der kollektiven Interessenvertretung offener gegenüberstehen und bei konkreten Anlässen zu mobilisieren sind. Diese Veränderungen resultieren ihrer Einschätzung nach aus der Erfahrung von Angestellten, daß die Rezession sich auch auf ihren eigenen Arbeitsplatz auswirken könne. Sie seien daher gewerkschaftlicher Ansprache gegenüber aufgeschlossener: "Das hat sich total verändert. Anfangs haben sie sich da total gesperrt. Jetzt erkennen aber immer mehr, daß ihnen hier jeder ans Leder gehen kann. Sie haben gedacht, sie betrifft das alles überhaupt nicht, es sind nur die anderen, die hier irgendwie Kündigungen und sonstwas treffen können." (I38: 11)

In fast allen untersuchten Betrieben wurde deutlich, daß Angestellte vor allem dann zu mobilisieren und zu organisieren sind, wenn es um zentrale Interessen an ihrem Arbeitsplatz geht, das heißt um Fragen des Gehaltes, der Arbeitszeit und der Arbeitsplatzsicherheit. Vor allem der betriebliche Kampf um Tarifverträge hat in zwei Untersuchungsbetrieben zu bedeutenden und unerwarteten Organisationserfolgen geführt. Vermutlich fanden die betreffenden Beschäftigten während der Tarifverhandlungen den Zweck von Gewerkschaften

und ihren persönlichen Nutzen eines Beitritts unmittelbar einsichtig. Sie sind in - für die Interviewten selbst teilweise verblüffendem Maße - bereit, beispielsweise an Warnstreiks teilzunehmen, weil "natürlich auch die Angestellten mittlerweile mehr und mehr spüren, daß sie eben nicht mehr zu dieser Elite gehören. Viele sehen eben auch, daß eben nichts anderes zählt als das, was im Tarifvertrag steht. Und was nicht abgesichert ist, und selbst das, ist ja dann manchmal schon gefährdet, wird auf Dauer nicht zu halten sein. Also, es greift zunehmend die Einsicht durch, daß ordentliche Tarifverträge notwendig sind und daß es dazu keine Alternative gibt." (I36: 24) Die Ergebnisse aus den Untersuchungsbetrieben verweisen aber darauf, daß solche Mobilisierungen nur dann stattfinden, wenn der Betriebsrat und die IG Metall bei den Angestellten akzeptiert sind. Ist dies nicht der Fall, wie beispielsweise bei Mechanic, herrscht bei den betrieblichen Interviewpartnern die Meinung vor, Angestellte hätten eine Trittbrettfahrermentalität und wollten sich selbst nicht engagieren, sondern lediglich von dem Einsatz anderer - der gewerblich Beschäftigten - profitieren.

4.5 Zusammenfassung

In den acht Pilotbetrieben hing der Erfolg des Projekts wesentlich von seiner Akzeptanz durch die Betriebsräte und durch seine Integration in die Betriebsratsarbeit ab. Aktivitäten allein mit Vertrauensleute-Gremien oder gar am Betriebsrat vorbei hatten keine Erfolgchancen und gingen ins Leere. An diesem Punkt zeigte sich wieder einmal die starke Stellung der Ehrenamtlichen: Wo sie zur Kooperation nicht bereit waren oder umgangen werden sollten, hat eine von außen, aus den Verwaltungsstellen kommende Initiative nur geringe Chancen, im Betrieb wirksam zu werden.

Engagement im Rahmen des VPA zeigten vor allem Betriebsräte, in deren Betrieben die Belegschaft überwiegend aus Angestellten bestand und die früher selbst Angestelltentätigkeiten ausgeübt hatten. Gewerbliche Betriebsräte waren nur in Ausnahmefällen bereit, sich für Angestellte zu engagieren. Sie sehen deren Arbeitsbedingungen im Vergleich zur Situation der Gewerblichen als privilegiert an, die man durch besondere Anstrengungen nicht noch zu verbes-

ern braucht. Regelrechter Neid auf höhere Vergütungen, angenehmere Arbeitsbedingungen und attraktive Arbeitsumgebungen ist hier nicht selten. Bei der Vertretung von Angestellteninteressen befürchten sie zudem, daß die Interessenvertretung der gewerblichen Arbeitnehmer in den Hintergrund gerät. Gewerbliche Betriebsratsmitglieder fühlen sich häufig auch durch die Ansprüche von Angestellten an Information und Diskussion überfordert, zumal sie nicht auf eine selbstverständliche Solidarität rechnen können, die sie im gewerblichen Bereich gewohnt sind.

Betriebsräte, die sich in ihren Betrieben für Angestelltenfragen engagierten, nahmen das durch das VPA sichtbar werdende Interesse der Gewerkschaft an den Angestellten dankbar zur Kenntnis. Wo Unterstützung aus den Verwaltungsstellen kam, wurde sie sehr positiv aufgenommen. Allerdings wurde diese Unterstützung in einigen Verwaltungsstellen nur als halbherzig und letztlich nicht ausreichend bewertet. Trotz dieser Einschränkung kann als ein Erfolg des VPA gelten, daß sich während der Projektlaufzeit die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsstelle und Betriebsräten verbesserte. Solche Verbesserungen ergaben sich in einigen Fällen auch in der Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten sowie zwischen "Fraktionen" von Vertrauensleuten. Hier konnte das VPA manchmal alte Gräben zuschütten und neue gemeinsame Arbeitsgrundlagen stiften. Einige Projektsekretäre sahen in diesem Punkt auch eine ihrer Hauptaufgaben und ihre Lösung als Erfolg ihrer Arbeit.

Die Zielunklarheit des Verbundprojekts zeigt auf betrieblicher Ebene kaum negative Auswirkungen. Betriebliche Funktionäre lernten das Projekt vermittelt über Verwaltungsstellen- und Projektsekretäre kennen, die vermutlich schon ihre eigenen Interpretationen vortrugen und mit den betrieblichen Funktionären spezifische Ziele und Methoden entwickelten. Hier wirkte sich die Ziel-Offenheit positiv aus, da man an betriebliche Bedingungen anknüpfen konnte.

Ohne Ziele und Mittel exakt trennen zu können, haben sich bei der Ansprache und Aktivierung von bisher eher passiven Organisationsmitgliedern, aber zum Teil auch unorganisierter Angestellter verschiedene Einzelaktivitäten in den Betrieben bewährt, die im weitesten Sinne unter das Beteiligungskonzept fallen. Dazu zählt die frühzeitige Informierung über betriebliche Vorgänge durch Betriebsrats- und Vertrauensleute-Zeitungen, durch Bereichs- statt Betriebsversammlungen, durch innerbetriebliche Befragungsaktionen, deren

Ergebnisse der Betriebsrat in seinen Verhandlungen mit dem Management als Druckmittel einsetzen konnte. Die zu behandelnden Themen müssen betriebs- und berufsnah sein. Zum Befragungszeitpunkt hatten allgemeinere politische Themen keine Chance, auf Interesse bei den Angestellten zu stoßen.

Die Arbeit mit Zielgruppen erwies sich als unpraktikabel. Projektgruppenarbeit war bei den praxisnahen Themen erfolgreich, die gleichzeitig in die Interessenlage des Betriebsrats fielen und deren Arbeitsergebnisse er in seine Tagespolitik integrieren konnte. Die fortgeschrittene Beteiligungsorientierung zeigte sich auch in der Öffnung von Vertrauensleutesitzungen für unorganisierte Angestellte und in der Bereitschaft, ihren Sachverstand zu nutzen. Allerdings war das Teilnahmeinteresse unorganisierter Angestellter gering.

In drei der acht Betriebe berichteten die Befragten von leichten Mitgliederzuwächsen unter den Angestellten. In weiteren zwei Betrieben stieg die Mitgliedschaft sprunghaft, was jedoch nicht ursächlich dem VPA zuzuschreiben ist, sondern konfliktreichen Auseinandersetzungen mit dem Management um Haustarifverträge. Aber auch hier scheint die durch das VPA intensivierte Zusammenarbeit mit den Verwaltungsstellen, von denen die Betriebsräte Beratung und Unterstützung erhielten, eine wichtige Erfolgsvoraussetzung gewesen zu sein. Diese intensivierte Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsstellen und Betriebsräten war eine besonders wichtige Nebenfolge des VPA, aus der heraus auch kritische Bemerkungen an die Adresse der IG Metall gerichtet wurden: Man dürfe bei den aufzugreifenden Themen von der Gesamtorganisation nicht eingeschränkt werden, beispielsweise bei der betrieblich angepaßten Umsetzung von Arbeitszeit und Flexibilisierungs-Regelungen. Bei allem Verständnis für die Befürchtungen der Gewerkschaftszentrale vor Kontrollverlust und ihrem Wunsch nach einheitlicher Politik dürfe die Organisation gegenüber den Angestellten und den modernen Arbeitnehmern überhaupt nicht starr und unflexibel agieren.

Nach den Erfahrungen der Befragten ist den Angestellten bewußt, daß auch sie heute beruflich stark gefährdet sind. Das resultiere in einer überraschenden Teilnahmebereitschaft an Warnstreiks, und auch die positiven Funktionen von Betriebsräten würden aufmerksamer registriert. Allerdings erwarte man von den Betriebsräten den Verzicht auf Funktionärgewohnheiten und den Nachweis von Kompetenz und Effektivität.

Jenseits aller Detailergebnisse lassen sich aus betrieblichen Fallstudien drei wichtige Erkenntnisse gewinnen: Ohne das aktive Engagement des Betriebsrats ist eine neue Angestelltenpolitik nicht in die Betriebe zu tragen. Der kostenintensive Einsatz spezieller Projektsekretäre verbürgt noch keine erfolgreiche neue Angestelltenpolitik in den Betrieben. Und: Die örtlichen Verwaltungsstellen können eine neue Angestelltenpolitik in den Betrieben aus eigener Kraft fördern. Dies ist weniger eine Frage zusätzlicher finanzieller Mittel als eines Engagements für die Beschäftigtengruppe der Angestellten.



5. Das VPA und die Angestellten

Bisher haben wir mehr über die Gewerkschaft als Organisation und ihre Probleme gesprochen als über den offiziellen Anlaß der Initiative: die Angestellten und ihre schwierige Organisierbarkeit. Über Angestellte haben wir nur Sekundärwissen, entweder aus der Angestellten-Literatur und -Forschung oder als Einschätzungen der Angestellten durch Dritte im Zusammenhang mit den bisherigen VPA-Interviews. Am Ende dieser Untersuchung sollen deshalb auch Angestellte selbst zu Worte kommen, und zwar in mehrfacher Hinsicht:

- Welche Erfahrungen haben sie mit VPA-Maßnahmen im Betrieb gemacht?
- Welche gewerkschaftlichen Probleme werden durch die Interviews mit Angestellten sichtbar? Wir diskutieren sie als strukturelles Dilemma und als Beteiligungs- und Interessenvertretungsdilemma.
- Inwieweit fühlen sich (organisierte) Angestellte mit ihren Interessen bei der IG Metall gut aufgehoben?
- Welches Bild vermittelt die IG Metall von sich selbst gegenüber Angestellten? Wie sehen Angestellte die IG Metall? Hier wird das "Kulturproblem" einer Organisation angesprochen.

Mit der Frage nach direkten VPA-Erfahrungen haben wir hier also ein engeres VPA-Thema, während die anderen Probleme allgemeiner sind und die Angestelltenpolitik insgesamt berühren.

Vor allem um die Wirkungen des Verbundprojekts Angestellte analysieren zu können, waren Interviews mit Angestellten in VPA-Pilotbetrieben nötig. Hierzu führten wir in einer dritten Erhebung in vier ausgewählten Betrieben 18 Interviews mit Angestellten durch. Um auf gut dokumentierte Projektverläufe zurückgreifen zu können, wählten wir die vier Betriebe aus den betrieblichen Fallstudien aus, die im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurden, d.h. die betrieblichen Randbedingungen der Angestellteninterviews sind bekannt. Ebenso wie bei der Auswahl der Pilotbetriebe für die vorangegangenen betrieblichen

Fallstudien haben wir uns auch bei der Angestelltenbefragung bemüht, ein breites Spektrum der Angestelltenarbeit im Sinne unterschiedlich erfolgreicher VPA-Arbeit zu erfassen. Dabei fiel die Wahl auf die Betriebe Uscom, Compat, Medicus und Ferner.

Drei der vier Betriebe wurden von einem Projektsekretär betreut, wodurch die organisatorischen Voraussetzungen für eine VPA-Umsetzung günstig waren, während im vierten Betrieb, bei Uscom, eine intensivierte Angestelltenpolitik in alleiniger Regie der betrieblichen Interessenvertreter lag. Die Auswahl der zu interviewenden Angestellten erfolgte in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten, die wir bereits aus den vorangegangenen Interviews kannten. Wichtiges Selektionskriterium war, daß die zu benennenden Angestellten Kontakt hatten zu angestelltenspezifischen Maßnahmen, die organisationsintern in irgendeiner Form dem Verbundprojekt Angestellte zuzurechnen waren. Mit anderen Worten: Die Kenntnis des Begriffs VPA oder einer besonderen Initiative der IG Metall war für die Interviews belanglos. Wichtig waren allein das Wissen und die Erfahrung der Angestellten mit besonderen betrieblichen Maßnahmen, die über die normale Angestelltenarbeit im Betrieb hinausgingen. Die Interviews (vier bzw. sechs pro Betrieb) fanden während der Arbeitszeit statt und wurden von den benannten Angestellten sehr positiv erlebt.

In diesem Zusammenhang muß auf zwei Probleme verwiesen werden: Die geringe Fallzahl von 18 Angestellten insgesamt und vier bis sechs Interviews pro Betrieb kann uns zu den drei Themenbereichen: VPA-Erfahrungen, Angestellteninteressen und Bewertung der IG Metall aus Angestelltensicht lediglich Impressionen vermitteln. Interessant ist dennoch, daß zu den beiden letzten Problembereichen sehr übereinstimmende Äußerungen kamen, die zudem in hohem Maße korrespondierten mit der Fremdeinschätzung der Angestellten durch gewerkschaftliche Funktionäre. Dadurch erhalten die wenigen Interviews ein stärkeres Gewicht, als die geringe Fallzahl erwarten ließ. Das zweite Problem besteht im Auswahlmodus der Angestellten durch Betriebsräte: Hier war zu erwarten, daß die Betriebsräte ihnen bekannte und nahestehende Personen benennen, daß also von vornherein eine gewisse Betriebsrats- und Gewerkschaftsnähe bestand und damit die Gefahr gewerkschaftsunkritischer, sehr wohlwollender und positiv-voreingenommener Äußerungen nicht von der Hand zu weisen ist. Wie die Interviews beweisen und später auch zu zeigen sein wird, waren so gut wie alle befragten Angestellten gewerkschaftlich organisiert, was jedoch keines-

falls mit einer unkritischen Haltung gegenüber der Organisation zusammenfiel. Im Gegenteil: Hier hörten wir vielfältiges Unbehagen an der Organisation, die vielen vermuteten Widerständen unorganisierter Angestellter gegen einen Gewerkschaftsbeitritt entsprechen.

5.1 Erfahrungen mit dem VPA in vier Pilotbetrieben

Unsere erste Fragestellung, die konkrete Erfahrung der Angestellten mit innerbetrieblichen Aktivitäten, die im weitesten Sinne dem VPA zuzurechnen sind, kann - logischerweise - nur für jeden Betrieb getrennt behandelt werden. Denn in jedem Betrieb gelten andere Randbedingungen, und das VPA wurde unterschiedlich interpretiert und angewendet. Bei der Erörterung der VPA-Erfahrung von Angestellten beziehen wir uns auf die Projektaktivitäten in den jeweiligen Betrieben, wie sie im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurden.

5.1.1 *Betrieb Compat*

Sowohl nach organisationsinterner Einschätzung als auch nach unseren Erkenntnissen aus den bisherigen Interviews gilt Compat als das beste Beispiel einer erfolgreichen neuen Angestelltenpolitik im Betrieb. Der sehr aktive Projektsekretär, der sich allein auf diesen Betrieb konzentrieren konnte, initiierte eine Vielzahl betrieblicher und außerbetrieblicher Maßnahmen, an denen viele Beschäftigte aktiv teilnahmen. Er kooperierte eng mit dem Betriebsrat, und es gelang ihm, die Grabenkämpfe zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten zu beenden. In den letzten Jahren stieg der Organisationsgrad der Angestellten im Betrieb langsam, aber kontinuierlich. Ob dies jedoch direkt einzelnen VPA-Aktivitäten zugerechnet werden kann, bezweifelt selbst der Projektsekretär. Er sieht diese Entwicklung eher als Ergebnis eines insgesamt veränderten Images der IG-Metall, zu dem er wohl durch sein Wirken beigetragen hat.

Die sechs Interviews mit Angestellten¹ bei Compat bestätigen durchgängig die positive Einschätzung des VPA durch die bisher interviewten Funktionäre und durch den Projektsekretär. Ob diese Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbewertung nun auf die Auswahl der Befragten durch den Betriebsrat zurückzuführen ist, kann hier letztlich nicht entschieden werden. Es liegt nahe, daß bei einer intensiven und positiven Zusammenarbeit zwischen Projektsekretär und Betriebsrat letzterer eine gegenüber dem VPA eher positive Auswahl vorgenommen hat, Beschäftigte, die er durch die VPA-Arbeit persönlich kannte. Wie die Äußerungen über die IG Metall allgemein zeigen, sind jedoch keine "unkritischen" Befragten benannt worden.

Mehrheitlich berichteten die Befragten, sie seien auf die dem VPA zurechenbaren Veranstaltungen für Angestellte durch Aushänge im Betrieb aufmerksam geworden, die sie nicht ohne weiteres als Betriebsratsinformationen identifizierten. Es entwickelte sich wohl auch relativ schnell eine Art informeller Kommunikation, in der Angestellte sich untereinander auf die neuen Veranstaltungen aufmerksam machten. Ein Befragter nannte als Informationsquelle eine Betriebsversammlung, in der der Betriebsrat auf die VPA-Maßnahmen hinwies, dies aber eher beiläufig. Von den verschiedenen oben skizzierten Aktivitäten des Projektsekretärs sind den Interviewten vor allem die vom Projektsekretär ins Leben gerufenen Arbeitskreise in Erinnerung, und hiervon wiederum die Arbeitskreise über Arbeitsplatzgestaltung und AT-Angestellte. Auf sie wurde in den Gesprächen immer wieder verwiesen. Als Novum dieser Arbeitskreise galt ihre gute Vorbereitung, ihre gute Moderation, die wertvollen Informationen, die vermittelt und erarbeitet wurden, sowie der Versuch, zu konkreten Arbeitsergebnissen zu kommen. Dies war nicht immer so: Vorher gab es einen Ingenieur- und Naturwissenschaftler-Arbeitskreis, der hat sich "vielleicht so alle drei Monate mal getroffen. Mehr so zwanglos wurde da über Themen geredet. Aber es war irgendwie kein Fortschritt erkennbar. Man traf sich zwar und redete. Aber mehr so Stammtisch war das ..." (I51: 11). Die neuen Arbeitskreise arbeiteten konzentrierter, und "jetzt bringt es mir natürlich persönlich auch was, sonst würde ich das wahrscheinlich gar nicht machen" (I52: 24).

1 Fünf Männer und eine Frau, unter ihnen fünf technische und ein kaufmännischer Angestellter; fünf Befragte sind Akademiker; es sind vier IGM-Mitglieder (darunter zwei Vertrauensleute), ein ehemaliges IGM- und ein ehemaliges GEW-Mitglied.

Ein Befragter berichtet, daß er sich durch die Aktivitäten im Verbundprojekt entschlossen hat, "aktiver mitzuarbeiten, denn es gab ja da auch erstmals so die Gelegenheit" (I51: 11).

Ganz wesentlichen Anteil an der Attraktivität der Arbeitskreise hatte der Projektsekretär. Alle Befragten kannten ihn (wie übrigens auch den Begriff "Verbundprojekt") und beschrieben ihn sehr positiv: "Das hat natürlich sehr viel mit Personen zu tun, und X ist eben eine Persönlichkeit" (I51: 12). Seine straffe Gesprächsführung wurde gelobt ("ich fand auch die Führung durch den X sehr kurz", I53: 32) und sein erfolgreiches Bemühen, für Spezialthemen kompetente Referenten und eine sachliche Diskussion zu organisieren. Zu den Eigenarten des Projektsekretärs gehörte die wache Bereitschaft, in Gesprächen immer interessierende Themen und interessierte Angestellte wahrzunehmen, die dann von ihm persönlich angesprochen und schriftlich eingeladen wurden: "Wenn der gesehen hat, das könnte einen interessieren, habe ich schon eine Einladung persönlich gekriegt, und das muß ich hoch anerkennen. Dann fühle ich mich auch angesprochen. Es ist allerdings ein Luxus, das sehe ich schon" (I48: 16). Eine kaufmännische Angestellte berichtet, daß ihr zu den Arbeitskreisen "eigentlich auch immer etwas zugesickt" wird (I50: 13).

Wie wichtig den Befragten diese persönliche Ansprache ist, zeigt der Fall eines im VPA sehr aktiven Angestellten, der seit Studentagen Mitglied der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft war und sich bei seinem Überwechseln zu Compat in die IG Metall umschreiben lassen wollte. Hier ließ man ihn in der Verwaltungsstelle zweimal eine halbe Stunde warten, und erst, als er beim zweiten Mal mit Austritt drohte, erklärte die Sachbearbeiterin: "Na gut, dann schreibe ich um" (I53: 29). Dies hat ihn sehr erbost: "Für mich ist es ja so: Wenn ich zur IG Metall gehe, das muß genau so sein, als wenn ich zur Sparkasse gehe oder zur Krankenkasse: Ich möchte, daß mich zumindest jemand anspricht und sagt: 'Guten Tag. Sie sind da' oder sowas. 'Warten Sie bitte fünf Minuten. Ich habe gerade einen Kunden' oder sowas" (I53: 30). Sein negatives Bild von der IG Metall hat sich in der Folgezeit dann verfestigt, als er nach dem Beitritt von seiner Gewerkschaft nichts mehr hörte, und er trat einige Zeit später aus der IG Metall aus. Erst das VPA hatte ihn wieder näher an die Gewerkschaft herangebracht.

Der Betriebsrat wird in den Interviews hinsichtlich besonderer Aktivitäten insgesamt positiv charakterisiert, auch wenn kritisch angemerkt wurde, daß er

die Vorschläge zu besserer Arbeitsplatzgestaltung nicht aktiv genug unterstützt habe. Die Kritik am Betriebsrat stand aber auch unter der Einsicht in seine begrenzten Zeitressourcen. So berichtet ein Befragter von "einer Fülle von Tätigkeiten, ... die der Betriebsrat einfach schon von der Summe her gar nicht hätte leisten können" (I52: 11). Gleichzeitig wird hierdurch dem Projektsekretär indirekt ein besonders gutes Zeugnis ausgestellt.

Als Schwierigkeiten einer Mitarbeit an den neuen Aktivitäten nannten die Angestellten eigentlich nur Zeitgründe. Sie berichteten mehrheitlich von einem komplizierten Zeitmanagement, das sie zur bewußten Auswahl einzelner Aktivitäten zwang, und Zeitgründe verhinderten manchmal auch die regelmäßige Teilnahme an einem Arbeitskreis. Da mit einer Ausnahme alle Befragten AT-Angestellte waren und von starker beruflicher Beanspruchung berichteten, ist dieses Argument ohne weiteres einsichtig. Es verweist aber auch auf ein generelles und später noch detaillierter zu diskutierendes Problem, das wir als "Beteiligungsdilemma" bezeichnen. Damit ist gemeint, daß qualifizierte und beruflich stark engagierte und belastete Arbeitnehmer bei gewerkschaftlichen Beteiligungsangeboten in ein gravierendes Entscheidungsdilemma zwischen Beruf und Gewerkschafts- bzw. Betriebsratsarbeit geraten. Ein junger, sehr an seiner Tätigkeit interessierter technischer AT-Angestellter (33 Jahre), der in der IG Metall bereits verschiedene Funktionen ausübt, erklärt das Dilemma so: "Ich bin im Augenblick noch nicht im Betriebsrat ..., weil mir die berufliche Entwicklung auch noch wichtig war" (I51: 4). Unter dem Eindruck der "vielfältigen VPA-Aktivitäten im Verbundprojekt" hat er sich dann zu größerer Aktivität entschlossen: "Also, der Zeitaufwand ist schon enorm. Das ist für mich auch so'n bißchen ein Grund, daß ich gesagt habe: Also, wenn ich schon so viel mache, dann kann ich auch gleich in den Betriebsrat gehen. Wobei ich natürlich nicht Vollzeit-Betriebsrat machen würde, sondern ich würde in meinem Beruf auch weiter machen, wenigstens zur Hälfte. ... Sonst würde es mir genau so ergehen wie früheren Kollegen: Man verliert den (beruflichen) Draht. Man weiß eigentlich nicht mehr, was wird diskutiert" (I51: 16-17). Dieses Argument wird als ein Strukturproblem der Gewerkschaftsarbeit im Betrieb auch von den bereits früher interviewten Gewerkschaftsfunktionären relativ häufig vorgetragen und wird später nochmals ausführlicher diskutiert.

Von den befragten Angestellten wird das VPA bei Compat als überwiegend erfolgreich dargestellt. Dabei sehen die Befragten den "Erfolg" sehr differen-

ziert. Auf eine (wahrscheinliche) Erhöhung der Mitgliederzahlen durch das VPA weist nur ein Angestellter hin. Ein anderer berichtet, daß in den vergangenen Jahren eine regelmäßige und interessante Informationsschrift für Vertrauensleute "angeschoben" worden ist. Insgesamt wird der Erfolg aber eher indirekt als eine Klima- und Imageverbesserung für die IG Metall definiert. Dies macht sich an mehreren Indikatoren fest: "Als Angestellter, gut bezahlter Angestellter und dann Mitglied in der IG Metall ist man in der Belegschaft immer so ein bißchen Exote ... Da hat das Angestelltenprojekt hier doch ganz erheblich dazu beigetragen, daß man heute im Unternehmen durchaus sagen kann, daß man in der IG Metall ist. Das ist kein Makel mehr, sondern die Kollegen verbinden damit schon gewisse Themen: Ach ja, IG Metall, da gibt's diesen AT-Arbeitskreis. Die haben sich seinerzeit ja sehr für unsere Gehälter eingesetzt... Das hat sicher dazu geführt, daß die Akzeptanz der IG Metall bei einer Menge von Kollegen größer geworden ist" (I52: 11-12). Derselbe Befragte ist durch und innerhalb des VPA so etwas wie eine "treibende Kraft" geworden und organisiert auch schon mal Treffen in der Kneipe: "Da kommen eben auch immer mal Nichtorganisierte, und ich denke mir, das ist einfach ein schöner Zug" (I52: 23). Ein anderer sieht in den Arbeitskreisen und dem Stammtisch die einzige Möglichkeit, die IG Metall überhaupt ins Gespräch zu bringen. Dies ist seines Erachtens auch erfolgreich gelungen: "Das hat auch Anerkennung bei den anderen. Ich habe erlebt, daß zum Beispiel Kollegen, die ich nicht erwartet hätte, daß die da waren" (I48: 18). Auch er selbst sagt von sich, er habe nun weniger Scheu, über Gewerkschaftsarbeit zu sprechen.

Neben der erhöhten Akzeptanz der Gewerkschaft im Betrieb und dem gewachsenen Selbstbewußtsein der Befragten als IG Metalller wird immer wieder auf die gewachsene Bereitschaft der Kollegen für eine Betriebsratskandidatur verwiesen. Ein Befragter findet es sehr wichtig, "daß eine Menge von Kollegen und Kolleginnen aktiv geworden sind und sich zum Beispiel jetzt vorstellen können, auch sogar im Betriebsrat mitzuarbeiten". Er berichtet von einer Bezirksangestelltenkonferenz, wo immer gesagt wurde: "'Mensch, wir kriegen überhaupt keine Angestellten in unsere Betriebsräte. Da will überhaupt keiner kandidieren auf der Angestelltenliste'. Da haben wir überhaupt keine Probleme. Ich finde es auch einen Erfolg" (I51: 27-28). Diese Bereitschaft zur Betriebsratskandidatur mit der Aussicht, den nächsten Betriebsrat noch angestellten-

freundlicher zu besetzen, wird insgesamt als das größte Plus der verschiedenen VPA-Aktivitäten betrachtet.

Es stellt sich letztlich noch die Frage nach der Machbarkeit und Dauerhaftigkeit der VPA-Wirkungen, und zwar in zweierlei Hinsicht: Ist eine solch intensive betriebliche Angestelltenpolitik mit eigenem Projektsekretär in der Breite überhaupt zu leisten? Was geschieht, wenn das Projekt ausläuft? Entwickeln die Aktivitäten und Aktivierungen einen Selbstläufer-Effekt oder schlafen sie wieder ein? Zu diesen Fragen sind die Einschätzungen der Interviewten gespalten, allerdings eher mit einer optimistischen Tendenz. Ein Befragter, der die persönliche Ansprache des Projektsekretärs besonders positiv würdigte, dies aber durchaus als Luxus empfand, wurde bereits zitiert. Bei anderen folgte aus dieser Problemsicht die Forderung, viel mehr Geld in die betriebliche Gewerkschaftsarbeit zu steuern. Nicht die ferne Verwaltungsstelle und schon gar nicht die noch fernere Vorstandsverwaltung seien im Betrieb wichtig: "Die IG Metall muß im Betrieb präsent sein" (I51: 25). Dies erfordere ein Umdenken in der Organisation, auch in finanzieller Hinsicht.

Ein Akademiker mit Erfahrungen in politischer Arbeit und Gewerkschaftsmitglied seit Studientagen ist sehr skeptisch hinsichtlich des Weiterlebens der betrieblichen Initiativen nach Ende des Verbundprojekts, vor allem mit Verweis auf die zu leistende Organisations- und Koordinationsarbeit: "Ich glaube, ehrlich gesagt, daß das auseinanderläuft. Da gibt es vielleicht mal jemand, der müßte dann auch die Kraft haben, die Briefe zu schreiben und die Termine zu vereinbaren oder so etwas. Die Funktion war schon ganz schön bedeutsam ... Ich würde mich nicht trauen, alleine solch einen Arbeitskreis aufrechtzuhalten" (I48: 17). Ein anderer beschreibt den Arbeitsaufwand des Projektsekretärs noch ausführlicher und eindringlicher, "und wenn das jetzt alles auf Ehrenamtliche verteilt werden soll, dann ist das schon ein Problem" (I51:18). Dabei bleibt er aber für die Zukunft Optimist und bezieht seinen Optimismus aus der - durch das VPA eröffneten - Chance, in der nächsten Wahl einen "vernünftigen" Betriebsrat zu erhalten: "Dann kann man so ein bißchen natürlich auch die Zeit, die man dort hat, genau für die Themen verwenden" (I51:19). Mit anderen Worten: Aktivitäten wie das VPA sind ohne Einbindung in bestehende Strukturen (wie der Betriebsrat) auf Dauer nicht zu leisten. Dabei können VPA-Aktivitäten jedoch helfen, diese Einbindung herbeizuführen.

5.1.2 *Betrieb Medicus*

Die Verwaltungsstelle, die auch den Pilotbetrieb Medicus betreut, hatte einen eigenen Projektsekretär, und das Verbundprojekt Angestellte galt organisationsintern als erfolgreich. In der Verwaltungsstelle funktionierte der Verbundgedanke, und zwischen Verwaltungsstelle und dem Pilotbetrieb Medicus gab es enge Arbeitsbeziehungen und vielfältige VPA-Aktivitäten. Allerdings waren die Aktivitäten sehr binnenzentriert auf die Interessenvertretung. Auswirkungen auf die Angestellten im Betrieb hatten sie kaum. Mit den Worten eines Funktionärs von Medicus: "Diese Dinge fließen kaum in die Belegschaft ein ... Also, es hat einfach Dinge formell verbessert, aber eine breite Wirkung hat es nicht". (I46: 66)

Die Interviews mit vier Angestellten², die uns vom Betriebsrat benannt wurden und die durch ihre Nähe zur IG Metall und zum Betriebsrat überdurchschnittlich gut informiert sein sollten, bestätigen die sehr geringe Ausstrahlung auf Beschäftigte. Nur ein Befragter erinnerte sich an besondere Aktivitäten im Hinblick auf Angestellte, die anderen drei hatten nichts bemerkt. Der informierte Befragte, langjähriges IG Metall-Mitglied und Vertrauensmann, schildert seine Bekanntschaft mit dem VPA so: "Das wurde ein paar mal auf Vertrauenssitzungen vorgestellt. Dann hat da auch mal eine Zwischenauswertung stattgefunden. Also, ich weiß nicht, aber so in gewissen Abständen ist es immer mal wieder aufgetaucht und diskutiert worden ... Der Betriebsrat hat dann mal so mit Vertrauensleuten gezielt in Abteilungen Mitgliederwerbung probiert. Zum Teil wohl auch mit Erfolg" (I57: 16). Erfahren hat er von der Initiative durch den Projektsekretär: "Der hat das am Anfang mal vorgestellt ... Wie eben schon gesagt: in gewissen Zeitabständen so Zwischenberichte und ähnliches gegeben" (I57: 16).

Weitere Aktivitäten sind ihm nicht bekannt. Schon die Wortwahl des Befragten verrät so etwas wie Ratlosigkeit und Distanz zu den innerbetrieblichen Vorgängen, was nun keineswegs auf Distanz zum Thema zurückzuführen ist.

2 Drei männliche technische und eine weibliche kaufmännische Angestellte. Alle hatten eine Lehre absolviert und diese in zwei Fällen durch ein Hochschul- bzw. Fachhochschulstudium ergänzt. Die drei männlichen Befragten sind IG Metall-Mitglieder; die Interviewpartnerin war unorganisiertes Betriebsratsmitglied, sympathisierte jedoch mit der IG Metall.

Eher scheint es so, daß diese Aktivitäten wohl sporadisch erfolgten und keinen bleibenden Eindruck hinterließen. Auf die Frage, ob er über Veranstaltungen jemals informiert worden ist, sagt ein weiterer Befragter: "Das könnte sein, daß ich da ein Schreiben bekommen habe. Aber das weiß ich im Moment nicht hundertprozentig" (I54: 13).

Ein anderer Interviewter, ebenfalls langjähriges IGM-Mitglied und früher einmal Vertrauensmann, erfährt im Interview von der angestelltenpolitischen Initiative im Betrieb und kommentiert seine neue Kenntnis wie folgt: "Ich hätte davon schon eher etwas erfahren müssen. Das sind die treuen Mitglieder, die vor sich hin schlafen und sich um nichts kümmern" (I55: 27). Daß die Information innerhalb von fast fünf Jahren nicht bis zu ihm vorgedrungen ist, läßt sich vielleicht auch durch die Konzentration der Initiative auf die Vertrauensleute erklären, die bei Medicus im Angestelltenbereich "wenn man es ganz brutal sagt, mehr oder weniger nur ... das Verteilen der Zeitschriften (besorgten). Da hat man sich ein Maderl ausgeguckt und hat gesagt: Da, du kannst die Zeitschriften abholen. Du teilst die aus" (I55: 22). In dieser Äußerung erscheint der gewerkschaftliche Vertrauenskörper als eine sehr ineffiziente und wohl nur formal existierende Institution, und die Aufhängung einer Initiative wie das VPA an dieser Institution ohne ihre gleichzeitige Aktivierung war wohl von vornherein eine strukturelle Fehlentscheidung.

Die Person des Projektsekretärs ist drei Befragten bekannt. Aber sie verbanden mit seinem Namen nur unklare Vorstellungen von seiner Funktion. Diese Tatsache bei gleichzeitiger Unkenntnis irgendwelcher betrieblicher Aktivitäten kontrastierten auffallend mit der Situation des vorher dargestellten Betriebes Compat. Dort war der Projektsekretär die "Seele des Ganzen". Seine Aktivitäten waren allen bekannt, und alle waren in irgendeiner Form selbst einmal im Rahmen des VPA aktiv geworden. Das VPA hatte im Betrieb soviel Schwung erzeugt, daß man sich mehrheitlich Hoffnungen auf eine Fortführung ähnlicher Initiativen auch ohne den Projektsekretär machte. Ein solch positives Klima konnten wir bei Medicus überhaupt nicht feststellen. Vielleicht ist der hier fehlende "Schwung" auf die Besonderheiten des Betriebsrats zurückzuführen, der als nicht informationsfreudig geschildert wurde. Ein Befragter aus der vorangegangenen Befragungswelle mit betrieblichen Interessenvertretern, selbst Vertrauensmann, wirft dem Betriebsratsvorsitzenden "Mauschelei" und Intransparenz vor. Er strebe zu sehr an, Informationen nicht nach außen dringen zu

lassen und "keine schlafenden Hunde zu wecken" (I57: 12). Diese Einschätzung ist als Erklärung für das Mißlingen aber nicht haltbar angesichts der Tatsache, daß das VPA bewußt im Vertrauensleute-Körper des Betriebes verankert wurde und daß Vertrauensleute das VPA trotzdem nicht oder kaum kannten. Wenn selbst gestandene IG Metalller und Vertrauensleute vom VPA im Betrieb nichts oder nur kaum etwas wahrnahmen, kann dies nur als Mißlingen der Initiative im Sinne des Nicht-Erreichens der Zielgruppe interpretiert werden, dessen Gründe bei ihren Organisatoren, nicht so sehr bei Dritten gesucht werden müssen.

5.1.3 Betrieb Ferner

Ähnlich erfolglos verlief das Verbundprojekt Angestellte offensichtlich bei Ferner. Im Gegensatz zum vorab beschriebenen Betrieb Medicus, in dem der Aktivitätsmangel von den Befragten emotionslos und eher mit einem Achselzucken registriert wurde, offenbaren die Äußerungen über das VPA bei Ferner eine konfliktgeladene Situation mit gegenseitigen Schuldvorwürfen: Der Projektsekretär berichtete, er wurde vom Betriebsrat in seinen Aktivitäten behindert. Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsstelle und Betriebsrat funktionierte nicht, da nicht alle organisierten BR-Mitglieder mit der IG Metall kooperierten. Verwaltungsstelle und Betriebsrat wiederum werfen dem Projektsekretär vor, er habe eine Politik betrieben, die an den betrieblichen Institutionen der Interessenvertretung vorbeiging. Dieser "Verschiebebahnhof von Vorwürfen" war letztlich nicht mehr aufzuklären, wobei die Interviews mit den Angestellten eher einen für die Tätigkeit des Projektsekretärs kritischen Schluß nahelegen.

Der Betriebsrat von Ferner setzte sich überwiegend aus gewerblichen Beschäftigten zusammen, und auch der BR-Vorsitzende war Arbeiter. Auch in diesem Betrieb wurden vier Angestellte befragt: zwei technische und zwei kaufmännische Beschäftigte, darunter eine weibliche Angestellte. Alle Interviewpartnerinnen und -partner waren gewerkschaftlich organisiert; zwei hatten Funktionen als Vertrauensleute, eine weitere war JAV-Vorsitzende. Letztere konnte wegen ihrer kurzen Betriebszugehörigkeit zum VPA keine Angaben machen. Ein Befragter hatte an den VPA-Aktivitäten aktiv mitgewirkt, ein weiterer hatte davon gehört, der Dritte nicht.

Unser wichtigster Gewährsmann ist ein technischer Angestellter und Vertrauensmann, der von Anfang an dabei war. Er berichtet von vielen verschiedenen Aktivitäten, macht im Verlauf des Interviews dann aber eine bedeutende Einschränkung: "Das Projekt war, ich weiß nicht, ob gewollt oder ungewollt oder *volens volens*, auf Entwicklung [gemeint ist die Entwicklungsabteilung] beschränkt ..., wir haben das immer so definiert: für technische Angestellte aus dem Bereich der Entwicklung" (I58: 34). Die Zusammensetzung der VPA-Gruppe ließ sich im Interview nicht genau klären, nur soviel, daß alle IGM-Mitglieder waren, darunter auch einige Vertrauensleute und Betriebsräte. In der Entwicklungsabteilung wurden zwei thematisch weit gefächerte Fragebogenaktionen durchgeführt, um wichtige Angestellthemen festzulegen: von der Fahrt zur Arbeit über Vertretungsregelungen bei Abwesenheit bis zu Arbeitsplatzbeschreibungen. Im Interview fiel auf, daß viele Aktivitäten genannt wurden, die dann offensichtlich alle ergebnislos endeten, so die Frage der Vertretungsregeln: "ein Thema, das wir auch noch etwas weiter bearbeitet haben, aber das dann nicht zu einem konkreten Ergebnis kam" (I58: 31). Ähnlich beim Thema Arbeitsplatzbeschreibung: "Das wäre ein weiterer Schritt gewesen, den wir nicht mehr eingegangen haben: Arbeitsplatzbeschreibung ... Das ist ein bißchen im Sande verlaufen, würde ich persönlich sagen. Wir haben mal Handzettel verteilt, ich weiß gar nicht, ob das in großer Auflage oder ob das nur so ein Testballon war ... Man hätte das in ein paar Musterfällen sauber durchexerzieren müssen: so und so geht's, und da ist uns dann die Luft ausgegangen ... Ich kann gar nicht mehr sagen, woran es denn hing. Die Runde wurde dann auch gegen Ende etwas kleiner ..." (I58: 31). Der Bezug "gegen Ende" verweist hier auf einen Wechsel in der Person des Projektsekretärs nach rund drei Jahren. Die Tätigkeit des neuen Projektsekretärs wird von dem Befragten nicht mehr wahrgenommen. Er bezieht sich allein auf die Anfangsphase und auf die Gruppe der damals Aktiven. Mit dem Weggang des ersten Projektsekretärs zerfiel diese Gruppe offensichtlich: "Also in der Runde, in der wir uns während des Projekts über einen längeren Zeitraum des Projekts getroffen haben, läuft es nicht mehr" (I58: 34). Den Erfolg der VPA-Gruppe sieht er in einer Intensivierung der Vertrauensleutearbeit, obwohl er sich nicht sicher ist: "Die Vertrauensleutearbeit hat sich, glaube ich, im Ergebnis des Projekts deutlich verbessert" (I58: 33).

Die Äußerungen des Befragten lassen einen gewissen Aktionismus in der Anfangsphase vermuten, in der vieles begonnen und nichts zu Ende geführt wurde. Ob die Aktivierung der Vertrauensleute-Arbeit tatsächlich gelungen ist, darf bezweifelt werden. Ein weiterer Befragter, technischer Angestellter und selbst Vertrauensmann, hat über besondere Aktivitäten und Veranstaltungen bisher nichts erfahren und weiß nur, "daß sich der Vertrauenskörper Gedanken macht, wie man die Angestellten bei uns im Betrieb erreicht" (I61: 27). Er berichtet, daß man sehr bald auf die Angestellten zugehen will und "halt versucht, Mitglieder zu gewinnen". Bisher habe es dazu noch keine Veranstaltungen oder Aushänge gegeben, aber das soll sich ändern: "Ich denke mir, daß man von einem bestimmten Zeitpunkt an so kleine Traktate verteilt an die Angestellten. Daß man sich dann an die Eingänge stellt und das verteilt und dann auf diese Art wirbt" (I61: 28). Inwieweit diese Absichten der Vertrauensleute eine Spätfolge des Wirkens der ersten VPA-Projektgruppe sind oder dem neuen Projektsekretär zuzuschreiben sind, ist nicht entscheidbar. Mit der Konzentration auf die Entwicklungsabteilung mit ihren technischen Angestellten und bei den offensichtlich bruchstückhaften VPA-Aktivitäten kann es nicht verwundern, daß ein kaufmännischer Angestellter und langjähriges IGM-Mitglied von besonderen angestelltenspezifischen Aktivitäten bei Ferner bisher nichts bemerkt hat.

Diese spärlichen Informationen fügen sich im Zusammenhang mit anderen Äußerungen von Betriebsräten und Verwaltungsstellen-Funktionären zum Bild eines mißglückten Experiments zusammen. So wird beispielsweise gesagt, die Tätigkeit der VPA-Projektgruppe sei "haarscharf an den bestehenden Vertretungsstrukturen vorbei" erfolgt, oder: Die Projektgruppe hätte Forderungen an den Betriebsrat erarbeitet, ohne diesen einzubeziehen oder sich mit ihm abzusprechen. Widerstände von Seiten des Betriebsrat seien deshalb nur zu natürlich. Erst mit dem neuen Projektsekretär sei das VPA nicht nur aktiviert, sondern erstmals auf eine vernünftige Basis gesetzt worden. Ob sich diese hoffnungsvollen Erwartungen der Beteiligten erfüllt haben, darf angesichts der verbliebenen kurzen VPA-Laufzeit bezweifelt werden.

5.1.4 Betrieb Uscom

Uscom, Tochterfirma eines internationalen Konzerns mit knapp 500 Beschäftigten, fast alles qualifizierte Angestellte, ist im Rahmen des Verbundprojekts Angestellte ein höchst interessanter Sonderfall: Hier gelang es, den Organisationsgrad der Angestellten in kürzester Zeit von 5 auf über 50 Prozent zu erhöhen, ohne Projektsekretär und ohne "bewußte" VPA-Politik. Dieser Erfolg beruht auf dem Zusammenspiel von vier Faktoren: einem sehr aktiven, IGM-geprägten Betriebsrat; einer Verwaltungsstelle, die ihre Arbeitsorganisation in eigener Verantwortung "entritualisiert" und modernisiert hatte; einer intensiven Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Verwaltungsstelle und, letztlich, einer sehr ungeschickten Geschäftsleitung des Betriebes. Wegen des Fehlens einer "bewußten" VPA-Politik konnte das Thema "VPA und Angestellte" in den vier Interviews mit Angestellten³ nicht direkt angesprochen werden. Hier kam es, neben anderen Fragestellungen, darauf an, den dramatischen Mitgliederzuwachs aus Angestelltensicht nachzuzeichnen und zu erklären, um daraus einige allgemeinere Schlußfolgerungen für eine gewerkschaftliche Angestelltenpolitik zu ziehen.

Die Erfolgsstory von Uscom ist die Geschichte eines langsamen Akzeptierens der IG Metall durch die Angestellten, das auch zum Befragungszeitpunkt nicht uneingeschränkt war und weiterhin des Betriebsrats als Scharnier zwischen Belegschaft und Gewerkschaft bedarf. Ursprünglich war die Beziehung zwischen der Geschäftsleitung und der Belegschaft wohl so unproblematisch und von einem gewissen Gefühl des Vertrauens und der Verlässlichkeit geprägt, wie wir sie aus den anderen Angestellteninterviews kennen und worauf noch zurückzukommen sein wird. Dies wird in den Interviews indirekt mitgeteilt, etwa wenn eine Befragte sagt, "daß die Mitarbeiter das Gefühl hatten, daß die Geschäftsleitung wirklich unehrlich mit uns umgeht, was auch wirklich der Fall war" (I65: 10). Oder wenn ein Vertrauensmann beschreibt, daß sich das generell positive Verhältnis zu Vorgesetzten grundlegend gewandelt habe: "Das war mal anders. Das hat sich innerhalb dieser Zeit gravierend verändert" (I62: 5). Dabei beziehen sich die Befragten auf die Geschäftspolitik des Managements,

3 Zwei kaufmännische, zwei technische Angestellte; zwei weibliche, zwei männliche Befragte; alle sind Mitglieder der IG Metall; zwei Vertrauensleute, ein Betriebsrat.

das durch Beschneiden von Sozialleistungen, aber auch durch das Streichen beruflich notwendiger Leistungen (wie z.B. der Mitfinanzierung von Dienstwagen bei Außendienstlern) ein aus Sicht der Interviewten bewußt demotivierendes Klima schaffen und damit Beschäftigte zum freiwilligen Ausscheiden aus dem Betrieb veranlassen wollte. Der Betriebsrat hatte auf diese Strategie schon sehr frühzeitig und immer wieder hingewiesen, aber keiner wollte ihm so recht glauben: "Es ist dann immer das eingetroffen, was der Betriebsrat sagte, und das ist klar, daß die Leute dann sagen: Wer ist denn hier glaubwürdig und wer ist unglaubwürdig?" (I65: 10).

Bis zum Glaubwürdigkeitsverlust der Geschäftsleitung war die Akzeptanz der IG Metall gering: "So ein alt-linker Verein ..., etwas für die Malocher, ... Blaumann und Rote Fahne" (I63: 7,14). Auch die IG-Metall-Vertreter der Verwaltungsstelle hatten kein gutes Image: "Anfangs hatte man hier das Gefühl, wenn Vertreter der IG Metall hier waren, daß sie sich vielleicht noch nicht so richtig reinversetzt haben in den Angestelltenbereich ... mit Schlagwörtern parlieren und so. Das hat hier einige Leute auch so ein bißchen abgestoßen" (I65: 9). Eine kaufmännische Angestellte, IGM-Mitglied und Vertrauensfrau, drückt das Unbehagen noch etwas drastischer aus: "Die letzte halbe Stunde oder 20 Minuten, die waren dann für X frei, und dann durfte der reden. Und es ging ein allgemeines Stöhnen durch den Saal und man setzte sich in den Sessel und sagte: Okay, jetzt kommt die IG Metall" (I63: 20).

Dieses negative IG-Metall-Image hat sich in der Zwischenzeit zum Positiven verändert. Motor des Wandels war der Betriebsrat. Er hatte bereits seit langem vor der Geschäftspolitik des Managements gewarnt und immer auf die Notwendigkeit eines Haustarifvertrags hingewiesen, wobei der "Vertragspartner der Geschäftsleitung für so einen Haustarif ... nur die IG Metall sein kann und niemand anders ... Dafür hat der Betriebsrat auch immer wieder getrommelt" (I62:10). Die Politik des Betriebsrats erfolgte immer in enger Absprache mit der Verwaltungsstelle und war inspiriert durch eine "moderne" Angestelltenpolitik, deren Notwendigkeit man in der Verwaltungsstelle schon vor der Konzeptionierung des VPA in Frankfurt erkannt und durch eigene Reformmaßnahmen gefördert hatte. Auf Betriebsratsseite gehörte dazu auch das intensive Bemühen um den Aufbau eines aktiven Vertrauenskörpers bei Uscom. Als sich der Konflikt mit der Geschäftsleitung zuspitzte, waren durch die Vorarbeiten der Verwaltungsstelle und des Betriebsrats dann auch die Strukturen für massive

Interventionen der Arbeitnehmer vorhanden, bis hin zum erfolgreichen Streik. Organisationspolitisch interessant ist die Reaktion der Vertrauensleute auf ihre neuen Beteiligungsmöglichkeiten: Sie wurden vom Betriebsrat in die Vorbereitung eines Warnstreiks und des Streiks selbst einbezogen: "Ich weiß von dieser relativ kleinen Gruppe, ich glaube es waren 10 oder 12 Leute, da hatte jeder genauso wie ich das Gefühl: So, jetzt tun wir wirklich was. Wir unterstützen den Betriebsrat. Wir können dem auch wirklich Arbeit abnehmen. Wir sind jetzt auch so ein bißchen gleichwertig, nicht? Sonst würde ich allgemein eher sagen, es gibt schon diese Stufenordnung: Betriebsrat, irgendwo ist die IG Metall Betriebsrat - Vertrauenskörper kommen dann wesentlich weiter unten..." (I63: 11). Diese Äußerung artikuliert eine Frustration mit dem normalen Vertrauensleute-Dasein, das sie als eine untergeordnete Funktion empfanden, die nun endlich aufgewertet wurde.

In Verlauf des Streiks traten dann Angestellte der IG Metall in großen Zahlen bei, wobei man sich über die Beitrittsmotivation keine Illusionen macht: "Viele, die jetzt aktiv geworden und in die Gewerkschaft eingetreten sind, haben es eigentlich aus ganz egoistischen Gründen gemacht und nicht aus diesem Gemeinschaftsgefühl" (I63: 9). Für die Gewerkschaft stellt sich nun das Problem, für die vielen und im Schnitt auch sehr aktiven Mitglieder innerbetriebliche Arbeitsstrukturen zu schaffen: "Dadurch, daß es ja noch nicht so lange her ist, daß viel mehr Leute organisiert sind, muß jetzt eigentlich erstmal die neue Struktur - sprich: Betriebsrat, Vertrauensleute - (geschaffen werden). Und daß die Kollegen sich auch an die Vertrauensleute wenden, das kommt jetzt erst langsam in Gang" (I65: 9). Die Interviewäußerungen vermitteln den Eindruck eines in der Situation entstandenen Gemeinschaftsgefühls, das viel Aktivität freigesetzt hat und die Beteiligten zusammenschweißte.

Kristallisationspunkt war und ist dabei eindeutig der Betriebsrat. Bei ihm laufen alle Fäden zusammen, und die Betriebsversammlungen sind Fixpunkte, an denen sich die Belegschaft orientiert. In einer Organisation mit vielen Außendienstlern ist die Teilnahme an Betriebsversammlungen nicht immer einfach. Aber man bemüht sich, die Teilnahme durch Terminverlegung zu ermöglichen: "Bei uns hat sich jetzt im Laufe der Jahre ... das so gewandelt, daß wenn bei uns Termine anstehen für diesen Tag, daß wir dann versuchen zu ändern, zu verschieben im Vorfeld, damit wir auch dahin gehen können" (I65: 18). Dieselbe Befragte berichtet, daß die Betriebsversammlungen von der

Mehrheit der Beschäftigten besucht werden. Nur wenige bleiben fern, "aber das ist wirklich das kleine Häuflein" (I65: 18). Die IG Metall hat in dieser Zeit an Statur gewonnen, und der zuständige Funktionär der Verwaltungsstelle "ist inzwischen einer von uns und nicht mehr der IG-Metall-Mensch, der halt auch noch kommt" (I63: 21). Trotzdem spielt die Gewerkschaft nur die zweite Rolle, und ihr Renommé ist letztlich vom Betriebsrat abhängig: "Ich denke, daß die Leute, speziell bei uns, das viel mehr dem Betriebsrat zuschreiben, weniger der IG Metall" (I65: 16). Oder: "Die meisten hier definieren die IG Metall über unseren Betriebsrat ... Sonst wären die schon wesentlich ablehnender der IG Metall gegenüber dagestanden, wenn nicht unsere Leute hier so gut wären" (I63: 7).

5.1.5 Das VPA aus Sicht der Angestellten

Die Darstellung des VPA aus Angestelltensicht komplettiert die in Kapitel 4 vorgestellten betrieblichen Fallbeispiele und spitzt sie zu: Hatten wir es bei den Fallbeispielen mit eigenem Projektsekretär noch mit direkt programm-involvierten Gewerkschaftsfunktionären zu tun, die ein natürliches Interesse an einer Erfolgsdarstellung ihrer Tätigkeit hatten, so waren die Äußerungen der befragten Angestellten in diesen Betrieben im Prinzip unbelasteter - es sei denn, die Betriebsräte hätten bei der Auswahl der Interviewten eigene Interessen pro oder contra VPA verfolgt. Für diese interessengeleitete Auswahl fehlen uns jedoch Hinweise. Wir halten deshalb die Illustrationen der befragten Angestellten für sehr realitätsnah, zumal ihre Charakterisierung der Angestelltenpolitik in den vier Betrieben mit Einschätzungen anderer informierter Interviewpartner übereinstimmt. Welche verallgemeinerbaren Schlüsse lassen sich aus diesen Informationen ziehen?

Zuerst einmal ist festzuhalten, daß *die Institution eines Projektsekretärs allein keinen Erfolg garantiert*. Diesen Schluß legen die Beispiele von Medicus und Ferner nahe. Ein Projektsekretär kann die Angestelltenpolitik und das Image der IG Metall verbessern - wie bei Compat. Aber dies ist kein Automatismus und offensichtlich sehr personenbedingt. Neben dem Risiko, die geeigneten Personen zu finden, stellt sich dann auch die Frage, inwieweit die Organisation eine solch kostenträchtige Politik "in die Breite" bringen kann, denn schließlich hatte der erfolgreiche Projektsekretär nur den Betrieb Compat zu

betreuen. Schon bei Medicus wurde deutlich, daß der Projektsekretär, der mehrere Betriebe betreute, im besagten Unternehmen nur ab und an erscheinen konnte und seine Tätigkeit wohl auch aus diesem Grunde blaß bleiben mußte.

Am Beispiel von Compat wird auch das *Problem der Dauerhaftigkeit einer besonderen Initiative* nach Ausscheiden des Projektsekretärs sichtbar. Aus den verschiedenen Erfolgen des VPA in diesem Betrieb ragt die gewachsene Bereitschaft von aktivierten IG Metallern für eine Betriebsrat-Kandidatur hervor, und von einem neuen, durch die Initiative geprägten und angestelltenfreundlichen Betriebsrat versprach man sich die Fortführung der neuen Politik, nun aber abgesichert und auch zeitlich ausgepolstert durch Betriebsratsfunktionen. *Es ist die Einbindung der Angestelltenpolitik in bestehende betriebliche Institutionen, die letztlich erfolgversprechend erscheint.* Dies wird auch bei Uscom sichtbar: Der Betriebsrat wird von den Angestellten als ihre Interessenvertretung betrachtet, und wenn er erfolgreich ist, eng mit der Gewerkschaft kooperiert und sich auch als gewerkschaftsgeprägt zu erkennen gibt, fällt Glanz auch auf die Gewerkschaft. Dabei bleibt die Akzeptanz der Gewerkschaft prekär, trotz der Nähe und der insgesamt positiven Einschätzungen der Befragten.

Das Beispiel von Uscom weist frappierende Parallelen auf zu dem von Kotthoff (1992) untersuchten Betrieb, den er Pharmazeut nennt. Auch hier führte ein (neues) Management eine organisatorische Umstrukturierung "widersprüchlich, undurchsichtig und ungeschickt durch" (186) und zerstörte dadurch die gewachsene und akzeptierte betriebliche Sozialordnung. Das Ergebnis war ein starkes Engagement der hochqualifizierten Angestellten im Betriebsrat, der zum Zentrum des Widerstandes wurde. Aber anders als in unserem Fall kam es bei Pharmazeut, wie auch in drei anderen von Kotthoff analysierten Betrieben mit vergleichbaren Problemen, zu keiner Annäherung der Angestellten an die jeweiligen Gewerkschaften (197). Unsere Interviews zeigen allerdings, daß die *Akzeptanz der Gewerkschaft zwar hoch, jedoch nur über den Betriebsrat vermittelt und damit auch prekär ist.* Damit verbleibt die Gewerkschaft in dem strukturellen Dilemma, auf eine rechtlich von ihr unabhängige Institution und auf letztlich unabhängige Ehrenamtliche angewiesen zu sein. Es ist zu vermuten, daß auch die hohen Mitgliederzahlen bei Uscom nur solange gewährleistet sind, wie der Betriebsrat weiter mit kompetenten und motivierenden IG Metallern besetzt ist, zumal die Neueintritte ja überwiegend "aus egoistischen Gründen und nicht aus diesem Gemeinschaftsgefühl" erfolgten. Auch hier scheint

sich unser Ergebnis mit den Resultaten von Kotthoff zu treffen: "Die qualifizierten Angestellten werfen ihre individualistischen Interessenorientierung dabei ... nicht über Bord. Sie ergänzen sie durch den Betriebsrat." (1992: 195) Wie bei Uscom profitiert die Gewerkschaft nur dann, wenn ihre Vertreter möglichst wenig "Gewerkschaftsgeruch" verströmen. Wie Kotthoff resumiert, folgen hochqualifizierte Angestellte in diesem Falle organisierten Betriebsräten, nicht wegen, sondern trotz ihres gewerkschaftlichen Engagements. Es sind "andere Qualitäten, die zählen" (197). Wir vermuten, daß diese Haltung auch bei Uscom vorherrscht und daß demzufolge die gewerkschaftliche Bindung der neu hinzugewonnenen Angestellten sehr prekär bleibt. Für die *Gewerkschaft* bedeutet dies die Fortdauer der *strukturellen Bindung ihrer Politik an eine Institution, auf die sie direkt keinen Einfluß hat. Sie muß auf die Akzeptanz und den guten Willen der Ehrenamtlichen achten.*

Das Beispiel von Uscom könnte auch zeigen, wie diese *Akzeptanz der Gewerkschaft* in angestellten-geprägten Betrieben *gefördert* werden kann, ohne kostspielige Programme zu entwerfen und zu finanzieren. Wir denken hier an *Organisationsreformen in den Verwaltungsstellen im Sinne einer Modernisierung ihrer Arbeitsabläufe und ihres äußeren Erscheinungsbildes*, wie dies in der entsprechenden Verwaltungsstelle "am Rande der Legalität" von Richtlinien und Satzungen in eigener Initiative erfolgte. Zur Unterstützung eines solchen Organisationswandels wären die Anregungen mehrerer Befragter in den verschiedensten Funktionen und von Angestellten zu bedenken, die vorhandenen finanziellen Ressourcen etwas stärker in die Nähe der Betriebe zu steuern, da hier Gewerkschaftsarbeit sichtbar wird und hier die neuen Mitglieder geworben werden.

Es ist auch noch auf einen gravierenden Unterschied der beiden "erfolgreichen" Betriebe Compat und Uscom hinzuweisen. In beiden wird der Erfolg sehr unterschiedlich definiert: Bei Compat ist es überwiegend die Chance, einen engagierten, angestelltenfreundlichen Betriebsrat zu erhalten, während Uscom bereits mit einem vergleichsweise extrem hohen Organisationsgrad unter den Angestellten glänzen kann. Dieser Erfolg beruht auf dem Zusammenspiel einer offensichtlich sehr ungeschickten Geschäftsleitung und eines bestens vorbereiteten Betriebsrates. Ohne diesen aktiven und vorbereiteten Betriebsrat hätte die Managementpolitik wahrscheinlich nicht zu den großen gewerkschaftlichen Organisationserfolgen geführt. Aus den Beispielen von Compat und

Uscom könnte man folgern, daß *ein angestelltenpolitisch agiler Betriebsrat allein nur das Image der Gewerkschaft verbessern kann, ohne daß sich diese "Klimaverbesserung" in sehr deutlichen Organisationserfolgen niederschlägt* (wie bei Compat), daß *der vorbereitete Betriebsrat jedoch die notwendige Voraussetzung für Organisationserfolge im Gefolge von management-induzierten betrieblichen Reorganisationen, Entlassungen oder anderen Verschlechterungen für die Beschäftigten ist*. Und wenn es dann tatsächlich zu Organisationserfolgen der Gewerkschaft kommt, müssen wir uns immer noch der prekären Organisationsbindung der qualifizierten Angestellten bewußt bleiben.

Eine weitere Beobachtung aus den Angestellteninterviews über die direkte Reichweite des VPA in den Betrieben ist noch nachzutragen. Die von uns interviewten Angestellten waren überwiegend technische Angestellte mit zum Teil hohen Berufsqualifikationen, was sich häufig in ihrem AT-Status ausdrückte. Nach eigenen Aussagen waren sie alle "geborene" Gewerkschafter, in denen Gewerkschaftsmitgliedschaft fast den Charakter einer Familientradition hatte. Sie hatten mehrheitlich eine Fachhochschule oder Universität absolviert und waren bereits im Studium in Universitätsgremien politisch aktiv gewesen. Dieses politische Engagement äußerte sich dann als Beitritt zur jeweiligen für ihren ersten Beschäftigungsbetrieb zuständigen DGB-Gewerkschaft, und die Mitgliedschaft wurde bei Unternehmenswechseln - wenn nötig - jeweils umgeschrieben. Mit anderen Worten: Hochqualifizierte technische Angestellte mit gewerkschaftlichen Familientraditionen und frühzeitigem politischem Engagement wurden uns von den Betriebsräten der vier Betriebe als Interviewpartner genannt, als wir um die Namen von "VPA-nahen" Beschäftigten baten.

Die Auswahl - und hier müssen wir mangels Nachprüfbarkeit sehr vorsichtig sein - verweist auf zwei Probleme: Typische innerbetriebliche Kontaktpartner von Betriebsräten scheinen im Angestelltenbereich vor allem Techniker mit seit langem gewachsenen Gewerkschaftsverständnis zu sein, die dann auch bei besonderen Initiativen wie dem VPA aktiv werden. Für den Gewerkschaftsbeitritt von technischen Angestellten ohne bereits längjährige Gewerkschaftsmitgliedschaft, vermittelt oder angestoßen durch VPA-Aktivitäten im engeren Sinne, erhielten wir keine Hinweise. *Wahrscheinlich hat das VPA vorhandene Gewerkschaftspotentiale unter technischen Angestellten reaktiviert, jedoch kaum neue geschaffen* (mit Ausnahme von Uscom, der jedoch nicht als VPA-Betrieb im engeren Sinne gelten kann). Weiterhin: Wenn bereits überwie-

gend technische und immer schon gewerkschaftsnahe Angestellte reaktiviert wurden, andere Techniker jedoch offensichtlich schon viel weniger, stellt sich die Frage, inwieweit die angestelltenpolitische Initiative in den Bereich der kaufmännischen Angestellten überhaupt vordringen konnte. Bei Compat ist diese Möglichkeit unseres Erachtens nicht auszuschließen; positive Belege aus den Interviews sind jedoch spärlich und in ihrer Tragfähigkeit kaum abzuschätzen. Bei Medicus und Ferner können wir diese Ausstrahlung in den kaufmännischen Bereich mit Sicherheit verneinen: Wenn VPA-Aktivitäten schon betrieblichen Interessenvertretern aus dem technischen Bereich nahezu unbekannt sind, trifft dies für kaufmännische Angestellte, dazu noch ohne Anbindung an die betriebliche Interessenvertretung, mit Sicherheit zu.

5.2 Dilemmata einer Angestelltenpolitik der IG Metall

In den vorangegangenen Ausführungen haben wir trotz vieler Einschränkungen und kritischer Kommentare zu einzelnen angestelltenpolitischen Aktivitäten in den vier Betrieben auch Erfolge feststellen können. Bei Compat war es die erhoffte Bereitschaft zur Betriebsratskandidatur von qualifizierten Angestellten, bei Uscom der massenhafte Beitritt qualifizierter Angestellter zur IG Metall. In beiden Fällen ist der Betriebsrat das Kristallisationsorgan des interessenpolitischen Engagements von Angestellten, und es scheint, daß die IG Metall nur vermittelt über den Betriebsrat an Akzeptanz gewonnen hat und diese Akzeptanz wahrscheinlich auch nur auf diese Weise erhalten kann. *Diese indirekte und wohl auch immer gefährdete Beziehung zwischen Angestellten und Gewerkschaft* erscheint uns als ein *strukturelles Dilemma*. Unterhalb dieses Strukturproblems haben unsere Interviews aber auch andere Dilemmata einer gewerkschaftlichen Angestelltenpolitik offengelegt, die wir als *Beteiligungs- und Interessenvertretungsdilemma* bezeichnen wollen. Hinter diesen Kürzeln verbergen sich gewichtige Einzelprobleme, die in der Literatur teilweise schon intensiv diskutiert wurden und werden und die eine umfassende Bearbeitung rechtfertigen würden. Im Zusammenhang dieses Berichts kann diese Diskussion jedoch nur sehr kurz und skizzenhaft erfolgen.

5.2.1 Das Beteiligungs-Dilemma

Wenn - wie es scheint - der Betriebsrat ein so wichtiges Scharnier zwischen Gewerkschaft und Angestellten darstellt, kommt alles darauf an, gewerkschaftsnahe Betriebsratskandidaten zu finden, die diese wichtige Funktion auch ausfüllen können. An solche Betriebsräte werden hohe Anforderungen gestellt, die Kotthoff (1992: 196) sehr prägnant darstellt mit Begriffen wie: nicht "nur seinem Verband verpflichteter Funktionär", sondern "Sachkompetenz", "Sachlichkeit als generalisierter Habitus", "der intelligente Strategie mit sozialintegrativen Fähigkeiten". Für qualifizierte Angestellte unterscheidet sich das "Idealbild vom Betriebsrat kaum vom Bild des kompetenten Managers. Sie messen ihn daran, ob er dem Management kompetenzmäßig im Argumentationsstil und im Auftreten das Wasser reichen kann." (1992: 196) Kotthoff berichtet von solch einem erfolgreichen und akzeptierten Betriebsratsvorsitzenden im Betrieb Pharmazeut, einem promovierten Juristen, der sich - beruflich unausgelastet - schon frühzeitig beim Arbeitnehmerflügel der CDU parteipolitisch betätigte und bei passender Gelegenheit seine politischen Ambitionen mit dem Amt des BR-Vorsitzenden verband. Im von Kotthoff beschriebenen Betrieb Transsky gab es einen ähnlichen Betriebsratsvorsitzenden, eine "exzeptionelle Person", der seine Funktion zum Sprungbrett für eine Gewerkschaftskarriere nutzte (190).

An diesem Punkte wird das *Dilemma engagierter betrieblicher Interessenvertretung* deutlich: Zugespitzt handelt es sich um eine *Entscheidung zwischen Politik und Beruf, zwischen politischer und beruflicher Karriere*. Betriebsratsarbeit, vielleicht auch schon ein ausgeprägtes Engagement als Vertrauensmann oder Vertrauensfrau braucht Zeiteinsatz und das Reservieren mentaler Ressourcen für nicht-fachliche, betriebspolitische Probleme. Wie unsere Interviews mit Angestellten und mit Gewerkschaftsfunktionären zeigen, fällt diese Güterabwägung bei Angestellten heute häufiger als früher zugunsten des Berufs und gegen ein Engagement in der betrieblichen Interessenvertretung aus.

Gerade für qualifizierte technische Angestellte ist die Güterabwägung besonders problematisch. Schon immer galt diese Berufsgruppe als sehr berufsmotiviert, mit ausgeprägtem Interesse an ihrer Tätigkeit, manchmal zu Lasten von Freizeit, Gehaltssteigerungen und Karriere. Die Untersuchung von Baethge/Denkinger/Kadritzke (1992) über hochqualifizierte Angestellte in der Chemie- und Metallindustrie sowie unsere eigenen Interviews bestätigen diese

intrinsische Arbeitsmotivation aufs Neue. Dabei bewegen sich technische Angestellte in einem Anwendungsfeld von Qualifikationen, die sich spätestens seit dem Eindringen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in den siebziger Jahren fortlaufend und rasant verändern. Die Geschwindigkeit des technischen Fortschritts zwingt sie zu fast permanenter Weiterbildung. In den Interviews schätzten Gewerkschaftsfunktionäre und Angestellte die "Halbwertszeit" des Fachwissens, die Zeit, in der die Hälfte des Wissens veraltet und nutzlos wird, bei hochqualifizierten technischen Tätigkeiten auf zwei bis drei Jahre. Wer sich nicht ständig weiterbilde, stünde bald im beruflichen Abseits. Das heißt: Hier geht es bei beruflicher Weiterbildung gar nicht einmal um Karriere, sondern nur um den Erhalt beruflicher Qualifikationen, der bereits ohne zusätzliche betriebliche Ämter und Aufgaben zeitaufwendig genug ist. Ein betriebspolitisches Engagement steht diesen Beschäftigten mit ihrer starken Arbeitsidentifikation und ihren Weiterbildungserfordernissen im Wege. Besonders deutlich wurde dieses Dilemma im oben diskutierten Fall von Compat, wenn ein engagierter Gewerkschafter von seiner bisherigen Zurückhaltung bei der Kandidatur für ein Gewerkschaftsamt berichtet, weil er sonst den "beruflichen Draht" verlöre, weil er dann nicht mehr weiß, "was eigentlich diskutiert wird". Ein Angestellter bei Medicus berichtet über einen Betriebsrat, "der als technischer Angestellter damals gesagt hat: 'Okay, ich lasse jetzt mein Fortkommen in der Richtung sausen und mache da [gemeint ist der Betriebsrat] was'" (I55: 12). Beide Beispiele verdeutlichen, daß eine Entscheidung für eine Betriebsratskandidatur häufig eine sehr bewußte Entscheidung gegen den Beruf ist.

Einige der befragten Funktionäre berichteten auch von ihren Erfahrungen, wonach sich häufig nicht die fachlich besten technischen Angestellten um Betriebsratsmandate bewerben ("Ich bekomme nicht die Profis, die ich eigentlich brauche"; I55: 13). Vielleicht spüren diese Angestellten, daß sie im beruflichen Konkurrenzkampf nicht mithalten zu können, und intensivieren deshalb ihr betriebspolitisches und gewerkschaftliches Engagement zu einer eher "politischen" Karriere. Hier ist zu hoffen, daß sie fachlich einigermaßen auf dem Laufenden bleiben, um vor allem als Betriebsräte gegenüber ihren Angestellten-Kollegen und dem Management Kompetenz demonstrieren zu können und funktionale Autorität zu erhalten.

Die Schwierigkeit, qualifizierte Beschäftigte für ein Betriebsratsamt zu gewinnen, scheint übrigens nicht nur für qualifizierte Angestellte zu gelten, sondern - so die Aussage einiger Gewerkschaftsfunktionäre - zunehmend auch für hochqualifizierte Facharbeiter. Betriebsratsfunktionen wurden früher häufig bis zur Verrentung beibehalten: "Der, der schon immer im Betriebsrat war, der wird da auch in Pension gehen, meistens" (155: 27). Betriebsratsarbeit galt als eigenständige betriebspolitische "Karriere" und sozialer Aufstieg. Es wird berichtet, daß diese Karriere gegenwärtig auch für hochqualifizierte Arbeiter zunehmend uninteressanter werde. Die Erklärung für diese Veränderungen auf Seiten der Arbeiter haben wir wohl in der Tatsache einer durch die neuen Informationstechnologien induzierten fortschreitenden Angleichung qualifizierter Industriearbeit an die Tätigkeit von Technikern und Ingenieuren zu suchen. Diesen Trend haben in Deutschland erstmals Kern und Schumann (1984) sowie Offe (1985) anschaulich beschrieben, und ihre anfänglich umstrittenen Thesen wurden sehr bald auch von den Gewerkschaften als realitätsgerecht akzeptiert (vgl. Kern 1988, Lang 1989). Für die Gewerkschaften bedeutet diese Entwicklung erschwerte Bedingungen für die Rekrutierung geeigneter betrieblicher Aktivisten selbst aus ihrer traditionellen Mitgliedschaftsbasis.

Nun stehen diese Überlegungen und Beobachtungen auf den ersten Blick gegen die Tatsache, daß die Managementseite mit ihren neuen Beteiligungsangeboten bei Arbeitnehmern sehr erfolgreich ist, mit Angeboten von erweiterten Handlungs- und Tätigkeitsspielräumen, Qualitätszirkeln, Gruppenarbeit, Übernahme von Verantwortung für die eigene Tätigkeit bis hin zu vollem Engagement und Identifikation mit dem Unternehmen. Zum Teil wurden solche oder ähnliche Forderungen zur Verbesserung der Arbeitssituation von den Gewerkschaften schon seit langem gestellt, vor allem im Programm "Humanisierung der Arbeit" der siebziger Jahre, damals letztlich ohne Erfolg. Gegenwärtig wird direkte Arbeitnehmerbeteiligung von Seiten des Managements forciert angeboten und von den meisten Arbeitnehmern positiv aufgenommen. Die hohe Akzeptanz direkter Beteiligungsformen bei den Arbeitnehmern hat dazu beigetragen, daß auch Gewerkschaften in ihrem Wirkungsbereich diesen Politikansatz übernehmen, und Beteiligungsorientierung wurde zu einem Schlüsselbegriff neuer Gewerkschaftspolitik, der auch im VPA verankert ist. Wir wissen, daß dieser Begriff definitionswürdig ist, und einige Dimensionen und Facetten haben wir aufgezeigt (s.o. Kap. 3.3.3). In welcher Bedeutungs-

form wir den Begriff auch verwenden - die VPA-Praxis hat ein gewisses Engagement der Beschäftigten gezeigt, diese neuen Angebote aufzugreifen. Aber auch Probleme des Zeit-Managements und der Verträglichkeit von intensivem "betriebspolitischem" Engagement und beruflicher Zukunft wurden sichtbar. Gleichmaßen können die oben diskutierten Schwierigkeiten mit der adäquaten Besetzung von Betriebsratspositionen als Zögern von Berufstätigen interpretiert werden, Beteiligungsangebote und politische Einflußmöglichkeiten zu akzeptieren.

An dieser Stelle ist der scheinbare Widerspruch zwischen der hohen Akzeptanz unternehmerischer und der zögerlichen Haltung gegenüber gewerkschaftlichen Beteiligungsangeboten leicht erklärbar: Die Angebote des Managements sind direkt berufsbezogen und nahtlos in die Berufsrolle zu integrieren, während ähnliche gewerkschaftliche Angebote tendenziell vom Beruf wegführen, hin zur Politik. Das Beteiligungsdilemma stellt sich also dar als die Notwendigkeit einer Entscheidung zwischen Politik und Beruf.

5.2.2 Das Interessenvertretungs-Dilemma

Es gehört zu den unbestrittenen sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen über Angestellte, daß sie berufliche Interessen in aller Regel nicht indirekt, über institutionalisierte Vertretungsorgane wie Betriebsrat oder Gewerkschaften, sondern informell und intern, in direktem Kontakt vor allem mit ihren Vorgesetzten regeln. Die SOFI-Studie (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1992) hat dies für hochqualifizierte Angestellte nochmals bestätigt, gleichmaßen unsere eigenen Interviews mit Angestellten. Die von uns Befragten wandten sich bei Problemen des Gehalts, der Leistungsbewertung, der Weiterbildung und des beruflichen Aufstiegs fast ausnahmslos zuerst an den Vorgesetzten und dann - als eventuelle Möglichkeit - an die Personalabteilung, wenn es das Problem erforderte. Der Betriebsrat käme für diese Probleme kaum infrage, und nur sehr wenige hatten jemals einen Betriebsrat für ihre eigenen Probleme eingeschaltet. Vor allem bei Compat hatte der Betriebsrat aus Sicht der Befragten eine wichtige Funktion bei der Gestaltung der Arbeitsplätze: In diesem Betrieb gab es bei Computerarbeit und Softwareentwicklung durchgängig Klagen über unzureichende Büros (Lichtprobleme, Lärm), und hier wurde der Betriebsrat explizit als die zuständige Instanz genannt, die auch faktisch eingeschaltet wurde. Auch

in Arbeitszeitfragen wandte man sich gelegentlich an den Betriebsrat, "denn da hat der Vorgesetzte eigentlich keine Funktion" (I48: 7). Grundsätzlich aber gilt die Praxis eines langjährigen IG Metall-Mitglieds, das erst dann zum Betriebsrat gehen würde, "wenn keine Vertrauensbasis zum Vorgesetzten da wäre" (I59: 27).

Das Muster direkter Interessenvertretung wurde sogar bei Uscom weitgehend aufrechterhalten, obwohl hier die betriebliche Sozialordnung nachhaltig gestört war. Für drei der vier Befragten war der Vorgesetzte weiterhin der erste Adressat, während ein Angestellter sich allen Fällen zuerst an den Betriebsrat wenden würde. Er sieht sich allerdings in der Minderheit: "Die Mehrheit wird wahrscheinlich eher versuchen, mit dem Chef klarzukommen" (I62: 5). Seine Äußerungen lassen insgesamt den Schluß zu, daß er früher selbst die direkte Interessenvertretung wählte und sein Verhalten erst im Zuge des intensiven Konflikts bei Uscom geändert hat: "Das war früher mal anders. Das hat sich innerhalb dieser Zeit gravierend geändert" (I62: 5). Festzuhalten bleibt jedoch, daß bei der großen Mehrheit der Befragten in allen vier Betrieben der Vorgesetzte die unbestritten erste Anlaufstelle zur Regelung innerbetrieblicher Probleme ist. Begründet wird die direkte Interessenvertretung mit Begriffen wie: Das ist eine Stilfrage; das gehört sich so; das wird erwartet; ist Vertrauenssache⁴; ist effektiver; schnelle Problemlösung durch kurze Wege. Wenn der Betriebsrat überhaupt einmal angesprochen oder wenn seine Einbeziehung als Möglichkeit thematisiert wurde, dann in einer Form, die Kotthoff als "subsidiäre Vertretung" bezeichnet: Die Angestellten "sagen nicht: hier ist mein Problem, mach' Du das für mich; sondern: das ist mein Ziel, zeigt mir den besten Weg." (1992: 196) Auch in unseren Interviews wurde die Beratungs- und Informationsfunktion des Betriebsrates, so er denn im Bezugssystem der Angestellten präsent war, immer wieder hervorgehoben. Dermaßen beraten und informiert, wollten Angestellte das Problem danach fast ausnahmslos selbst lösen. Das Einschalten von Stellvertretern bei der Interessenvertretung gehört nicht zu ihrem Verhaltensrepertoire.

4 Wir wollen an dieser Stelle nicht in die Diskussion um die Erklärung direkter Interessenvertretung über das Konzept des "Vertrauens" (Heisig 1989, Gondok/Heisig/Littek 1992) oder der "Loyalität als erzwungene Treue" (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1992, S. 290; Kadritzke 1993) eintreten. Für einen Überblick über diese Diskussion s. Kott-hoff (1993).

Bis jetzt haben unsere Interviews nur bekannte Ergebnisse der Angestelltenforschung reproduziert, was durch den Verweis auf andere Forschungen auch dokumentiert werden sollte. Warum sehen wir bei diesem Thema trotzdem für die Gewerkschaft ein Dilemma, das wir in der Überschrift zu diesem Abschnitt als Interessenvertretungs-Dilemma andeuteten? Das für die Gewerkschaft problematische Ergebnis unserer Interviews wurde bisher noch nicht angesprochen. Während in den zitierten Untersuchungen Dritter die Neigung qualifizierter Angestellter zur direkten Interessenvertretung immer im Zusammenhang mit der Gewerkschaftsferne dieser Angestellten diskutiert wurde, sind fast alle von uns Befragten nicht nur langjährige IG Metall, sondern darüberhinaus meist auch noch ehrenamtliche Funktionsträger der IG Metall, überwiegend Vertrauensleute, aber auch Betriebsräte. Daraus ergibt sich die naheliegende Frage: *Wenn schon Gewerkschaftsmitglieder und Funktionsträger, die eigentlich Advokaten der vermittelten, der indirekten Interessenvertretung sein sollten, in der betrieblichen Alltagspraxis die direkte Interessenvertretung selbst praktizieren - wie tief verankert muß dieses Verhaltensmuster dann bei gewerkschaftlich nicht gebundenen Beschäftigten sein?* Weiterhin: Wir haben bisher überwiegend über technische Angestellte gesprochen, deren stärkere Gewerkschaftsneigung bekannt ist. Wie verbreitet muß dann die Neigung zu direkter Interessenvertretung bei der großen und bisher kaum erforschten Gruppe der kaufmännischen Angestellten sein, die den Gewerkschaften traditionellerweise noch ferner stehen als die Technischen? Dieses Detailergebnis wirft einen langen Schatten auf gewerkschaftliche Erwartungen zukünftig verstärkter Akzeptanz von Interessenvertretungsinstitutionen unter den Angestellten.

In diesem Zusammenhang wollen wir auch auf ein verwandtes Problem hinweisen, das in den Ausführungen zum Beteiligungsdilemma bereits angeklungen ist: die wachsende Abstinenz auch qualifizierter Arbeiter von Betriebsratspositionen. Angewandt auf das Problem der Interessenvertretung ist auch hier ein den Angestellten analoges Verhalten zu erwarten, etwa wenn Kern und Schumann feststellen: "Das beruflich getragene Selbstbewußtsein des Produktionsfacharbeiters heißt in punkto Interessenvertretung immer auch: Selbst ist der Mann. Das Aushandeln und Durchsetzen der Arbeitskonditionen gilt ihm primär als seine Sache und erscheint nur begrenzt an den Betriebsrat oder die Gewerkschaft delegierbar." (1984:216) Unter der Voraussetzung, daß hiermit ein generelles Verhaltensmuster qualifizierter Arbeiter beschrieben ist, verweist

diese Überlegung auf die Angleichung beider Arbeitnehmergruppen, mit den entsprechenden Problemen für die Institutionen der indirekten Interessenvertretung.

5.3 Einige weitere Probleme der IG Metall mit Angestellten

Das angestelltenpolitische Arbeitsprogramm Solidarität 2000 beschreibt die Arbeitssituation der Angestellten im Vergleich mit gewerblichen Arbeitnehmern in Termini wie: relativ offene Arbeitssituation; die Möglichkeit, durch Aufstieg oder durch Wechsel in interessantere Funktionen die eigenen Arbeitsbedingungen und die persönliche Einkommenssituation zu verbessern; überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft; weite Handlungsspielräume, die durch Selbststeuerung ausgefüllt werden. "Das bedeutet, daß Leistungen im Angestelltenbereich selten erzwungen werden. Sie werden in subjektiver Übereinstimmung mit den Aufgaben und dem Vertrauen erbracht, daß sie durch Gegenleistungen und Entgegenkommen der Unternehmensleitungen zu einem späteren Zeitpunkt honoriert werden" (IGM 1989: 11). Wir wissen, daß diese Beschreibungen und die Charakterisierung der Angestellten in anderen internen VPA-Papieren den Stand der sozialwissenschaftlichen Forschung über qualifizierte Angestellte widerspiegeln. Unsere Interviews mit IGM-Funktionären und vor allem die Untersuchung von Baethge/Denkinger/Kadritzke (1992) haben diese Aussagen neuerlich nochmals eindrucksvoll bestätigt. Eigentlich würde es sich deshalb erübrigen, auf dieses Thema anhand unserer eigenen Interviews mit Angestellten zurückzukommen. Aber hier erweist sich ein Nachteil unserer Interviewenauswahl, die Tatsache, daß wir fast ausschließlich mit IG-Metallern und Funktionären zu tun haben, nun als Vorteil. Denn unsere Interviews zeigen, daß diese Angestellten nicht nur die gleichen Einstellungs- und Verhaltensmerkmale aufweisen, sondern hieraus auch Kritik an der IG Metall entwickeln.

Baethge/Denkinger/Kadritzke (1992) haben die Leistungsmotivation hochqualifizierter Angestellter auf der Basis von rund 180 Interviews sehr plastisch beschrieben: ihre "hohe inhaltliche Identifikation mit der Arbeit"; "innengeleiteter 'professioneller Enthusiasmus'", Berufstätigkeit, die auch "Hobbycharakter" hat; der Wunsch nach starker Flexibilität ihrer Arbeitszeit, in der man "nicht nur Stunden absitzen oder 'aussichtslos Bleistifte' zerkaugen (will),

sondern Probleme lösen, die ihnen ein 'inneres Anliegen' sind" (40-41, 46). Alle Regelungen, die diese Vorstellungen einschränken, werden von ihnen als störend empfunden.

Die von uns interviewten Angestellten reproduzieren diese Vorstellungen weitgehend. Auf die Frage nach ihren wichtigsten beruflichen Interessen gibt es ein fast uniformes Antwortmuster, wonach es ihnen zuerst um eine interessante Tätigkeit geht, dann um ein positives soziales Umfeld und schließlich um große Handlungsspielräume in der Arbeit - in dieser Reihenfolge. Auch *flexible Arbeitszeiten haben einen hohen Stellenwert*, sind aber meist gegeben und werden als selbstverständlich betrachtet. Gute Aufstiegsmöglichkeiten und ein hohes Einkommen sind ihnen weniger wichtig, was sie aber häufig kommentieren mit Verweis auf ihr schon höheres Lebensalter und ihre bereits hohen und ausreichenden Gehälter. Eine Tätigkeit ohne Hetze und Stress können sich die meisten gar nicht vorstellen. Oft wird dies als eine notwendige Begleiterscheinung ihrer Tätigkeiten auch positiv vermerkt. Flexible Arbeitszeiten in Kombination mit einer interessanten Tätigkeit wird als eine Idealkombination betrachtet. Ein langjähriges IGM-Mitglied und früherer Vertrauensmann beschreibt seine Arbeit - ein Extrembeispiel - so: "Es ist auch eine Tätigkeit, wo man am Samstag oder am Sonntag mal reindarf (sic!) und dann bestimmte Dinge (machen kann)" (I55: 5). Daß diese geschätzte Flexibilität auch ihren Preis in starker Arbeitsbelastung und vielen Überstunden hat, wird durchaus gesehen. Dieser Preis wird akzeptiert, wenn der zeitliche Vergütungsmodus stimmt. Den stellen sich die Angestellten vor als eine längere Wochenarbeitszeit, die mit freien Tagen vergütet wird, bis hin zu größeren, zusammenhängenden Freizeitblöcken.

Über die Arbeitszeitfrage setzt dann eine häufige Kritik an der IG Metall an: *Die Art der Arbeitszeitverkürzung sei eigentlich an den Interessen der Angestellten vorbeigegangen und habe ihre Situation nur verschlechtert*. Es wird einige Male auf die tägliche Arbeitszeitverkürzung auf 7 1/2 Stunden verwiesen, in der man seine Arbeit nicht ordentlich verrichten könne. Dies und die allgemeine IGM-Politik zur Arbeitszeitflexibilisierung wird als ein Indikator gesehen, "daß die Gewerkschaft sich eh' nicht um die Belange der Angestellten kümmert ... Die Arbeitszeitverkürzung hat den Leuten eigentlich nur mehr Streß gebracht und keine wirkliche Entlastung" (I59: 17) - so ein langjähriges IGM-Mitglied. Wie dieser Befragte, so sieht auch ein Ersatz-Be-

etriebsrat und Vertrauensmann das Denken der IG Metall in der Arbeitszeitfrage immer noch an der Fließband-Technologie und der Welt des Akkordarbeiters orientiert, wobei übersehen werde, "daß es eben andere Arbeitsmethoden gibt ... (Die IG Metall hat) eine Politik entwickelt, die den Interessen der Angestellten natürlich total entgegenlief. Und dann kann man sich, darf man sich auch nicht wundern, daß an dieser Stelle kaum einer motiviert wird" (I52: 16-17). Ein Vertrauensmann und IGM-Mitglied seit mehr als 25 Jahren wendet dasselbe Thema etwas anders, aber gleichermaßen negativ für die Gewerkschaft. Gefragt, was die Gewerkschaft noch tun könnte, um für Angestellte attraktiver zu werden, gibt er der IG Metall auf dem Gebiet der Arbeitszeitregelung in seinem Betrieb keine Chancen: "Die Arbeitszeit ist hier so flexibel, ist so gut, also besser könnte sie in unserem Bereich nicht sein" (I54: 15).

Die meisten Interviews verdeutlichen ein starkes Interesse an hoher Arbeitszeitflexibilität, verbunden mit der Kritik an der Gewerkschaft, diese Interessen nicht erkannt und übergangen zu haben. Dabei erklären die Angestellten diese Politik durchaus einsichtig aus der Konzentration der Organisation auf die gewerblichen Arbeitnehmer in Routinetätigkeiten (Akkordarbeiter, Fließbandtechnologie), was ihnen aber gleichzeitig den geringen Stellenwert der Angestellten in der praktischen Gewerkschaftspolitik vor Augen führt. Daraus resultiert eine Kritik an der Organisation, die sich letztlich als eine Kritik an der Organisationskultur herausstellt. Es ist vor allem eine *Kritik an der Selbstdarstellung der Organisation*, die übrigens von vielen Funktionären in den vorausgegangenen Interviews geteilt wird.

Immer wieder wird von der IG Metall und ihren Repräsentanten im Betriebsrat Kompetenz verlangt: "Wenn rüberkommt, daß die IG Metall eine Organisation ist, wo Leute mit viel Kompetenz und viel Überlegung an Themen arbeiten, die für alle wichtig sind, nicht nur für das Gehalt ..., dann ist das schon ein Punkt, wo die IG Metall viel gewinnen kann ..." (I51: 23). Man brauche so etwas wie "Managertypen mit positiver Ausstrahlung", wie Steinkühler einer war. Aber daran mangelt es eben: "Das Schlimme aus meiner Sicht ist, daß es der IG Metall nicht gelungen ist, ein entsprechend zeitgemäßes Bild eines modernen Gewerkschaftsfunktionärs aufzubauen... (Ein glaubwürdiger Gewerkschaftsfunktionär) muß im Grunde nach wie vor, ja, der Willi von der Stanze sein, der ordentlich mit der Faust auf den Tisch haut. Der darf gern Phrasen dreschen, aber das muß im Grunde der arme Arbeiter sein ... Und das

ist natürlich ein Bild, was heute letzten Endes nur für einen ganz geringen Teil der Bevölkerung noch adäquat ist oder akzeptiert ist" (I52: 17-18). Zu diesem überholten Bild werden auch alte Gewerkschaftsrituale gezählt, "historische Schalmeyenkapellen", "mit der Fahne am 1. Mai rausmaschieren: Das paßt einem Angestellten sicherlich nicht so, dieses alte Gewerkschaftsimage. Und da muß man sicherlich etwas tun in der Richtung" (55: 10).

Wird das generelle Gewerkschaftsimage von den organisierten Angestellten kritisch beleuchtet, so gilt das konkrete *Image der Gewerkschaft in den Betrieben als blaß bis inexistent*: "Also in unserem Bereich, ich kann nicht sagen negativ oder positiv. Es ist eigentlich so ein blasses Image. Also die Gewerkschaft ist, na gut, es gibt die Gewerkschaft, so in der Art. Aber es gibt keinen, der da so großartig negativ, aber auch keinen, der groß positiv was sagt" (I49: 17). Ein Vertrauensmann verweist darauf, daß die IG Metall im Außenbereich das Image einer "automobilen Stahlarbeitergewerkschaft" hat, nicht jedoch in seinem Betrieb: "Von unorganisierten Kollegen und Kolleginnen aus dem Angestelltenbereich ist mir das in dieser Form nie präsentiert worden. Sie hat wahrscheinlich kein scharf genuges Profil bei den Kollegen" (I58: 28). Und eine junge, in der Jugendarbeit engagierte Metallerin meint, wenn sie "jetzt nicht direkt damit was zu tun hätte, würde ich die IG Metall hier überhaupt nicht merken. Gut, da hängt mal irgendwo das Dreieck oder so, aber da geht man auch vorbei" (I60: 13).

Weniger neutral und eher *kritisch wird die gewerkschaftliche Selbstdarstellung in den beiden Zeitschriften "Metall" und "Angestelltenmagazin" kommentiert*. Nach den Äußerungen der befragten Angestellten ist die Organisation weit davon entfernt, ihrem eigenen Anspruch gerecht zu werden, der in "Solidarität 2000" so definiert wurde: "Die angestelltenbezogene Öffentlichkeitsarbeit darf nicht bei ihren Funktionsträgern enden, sondern richtet sich ausdrücklich auf Mitglieder und Unorganisierte." (IGM 1989:32) Hier muß vermerkt werden, daß die IG Metall selbst keine Printmedien für die Zielgruppe der Angestellten hat und verbreitet. Das "Angestelltenmagazin" des DGB mit seinem IG Metall-Teil soll diese Lücke füllen und wird wohl auch in den Betrieben verteilt. Aber gerade das "Angestelltenmagazin" ist fast der Hälfte der von uns befragten Angestellten unbekannt, und wo es bekannt ist, ist sein Image verschwommen - es wird als Informationsträger kaum wahrgenommen. Die Zeitschrift "Metall" hat einen viel höheren Bekanntheitsgrad, wird im

Schnitt allerdings nicht sehr positiv beurteilt. Hier einige Stimmen: "Also, es ist eine sehr einseitige Zeitschrift, ist es bestimmt ... Es geht halt um die Selbstdarstellung der IG Metall ... Also, von der Sprache her ist es mir auch zu einseitig. Sehr eindeutig gefärbt, sagen wir mal so ... Da denke ich mir, zweigleisiger denken und schreiben dürften die ruhig auch, das würde nicht schaden" (I63: 16-17). Die Einseitigkeit bezieht die junge Vertrauensfrau einmal auf die Konzentration der Themen auf Arbeiterprobleme. Es scheint hier jedoch noch etwas mehr mitzuschwingen, das im Interview nicht geklärt werden konnte. Andere Kritiken heben innere Widersprüche hervor oder geben der Zeitschrift so etwas wie Bild-Zeitungs-Charakter: "Da ist irgendwo keine einheitliche Linie drin. Es kommt immer darauf an, wer das geschrieben hat, finde ich. Also da gibt's manchmal schon Widersprüche" (I57: 15; langjähriges IGM-Mitglied und Vertrauensmann). Ein anderer Angestellter fand sie "immer so ein bißchen altbacken" und zugleich auch reißerisch: "... so ein bißchen das Image von der BILD-Zeitung oder sowas ... Man erwartet nicht immer, daß seriöse Artikel drinstehen, was im Widerspruch zum Inhalt steht. Es war oft so ein bißchen plakativ alles angerissen" (I53: 37). Andere Befragte finden sie "trocken" und "nicht besonders reizvoll". Der eine oder andere liest sie überhaupt nicht mehr.

Nun sind diese Charakterisierungen in sich selbst widersprüchlich (zum Beispiel "trocken" versus "reißerisch"). Gemeinsam ist ihnen jedoch die innere Distanz der Angestellten zu diesem wichtigsten IGM-Publikationsorgan. Für gewerkschaftsferne Angestellte wäre die Kritik vielleicht noch verständlich. Besonders bedenklich ist aber die Tatsache, daß die Kritik nicht nur von gewerkschaftlich organisierten Angestellten, sondern darüberhinaus in den meisten Fällen auch von gewerkschaftlichen Funktionsträgern kommt, dazu noch aus Betrieben, die Pilotbetriebe des VPA waren und von denen drei auch einen eigenen Projektsekretär hatten, in denen das Bemühen um Angestellte besonders ausgeprägt hätte sein sollen. Wenn die gewerkschaftliche Selbstdarstellung bereits in diesem engeren Zirkel entweder gar nicht wahrgenommen oder tendenziell negativ bewertet wird, sind der Bekanntheits- und der Beliebtheitsgrad der gewerkschaftlichen Presseorgane bei der Masse der unorganisierten Angestellten unschwer abzuschätzen.

Zusammenfassend wurde die folgende Kritik⁵ geäußert: Am Beispiel der Arbeitszeitpolitik wird die Angestelltenferne der IGM festgemacht. Bei den betrieblichen Repräsentanten der IG Metall wünscht und vermisst man häufig soziale und fachliche Kompetenz, um mit der Gegenseite mithalten und dadurch auch die Angestelltenschaft im Betrieb beeindruckend zu können. Im Betrieb wird die mangelnde Präsenz der Gewerkschaft kritisch hervorgehoben, und die Selbstdarstellung über Druckerzeugnisse erreicht entweder ihre Adressaten nicht oder, falls doch, erhält keine guten Noten. Diese Kritikpunkte zählen umso mehr und sind schwergewichtig deshalb, weil sie von Insidern geäußert wurden. Ähnliche Bedenken hatten auch von uns interviewte Funktionäre der IG Metall vorgetragen, vor allem in den angestelltenintensiven Betrieben. Dabei sehen fast alle die besonderen Probleme der Organisation als einen notwendigen Spagat zwischen zwei Beschäftigtengruppen mit verschiedenen Traditionen und Kulturen: Wie kann man die Organisation modernisieren und auf die Bedürfnisse und Mentalitäten einer bisher vernachlässigten Arbeitnehmergruppe umsteuern, ohne dabei gleichzeitig die traditionelle Mitgliedschaft, die immer noch die Stärke der IG Metall ausmacht, zu verprellen und zu entfremden? Gefragt nach ihren Vorstellungen zur Problemlösung wissen auch sie nur, daß die Kluft überbrückt und die Gewerkschaft modernisiert werden muß, wenn die Organisation überleben will. Ratlosigkeit herrschte hingegen bei den Wegen und Mitteln, diese Ziele zu erreichen.

5 Der Vollständigkeit halber müssen wir noch anführen, daß die *Beitragshöhe* von betrieblichen Interessenvertretern und von den interviewten Angestellten sehr häufig als ein wahrscheinliches Beitrittschwellenmerkmal diskutiert wurde. Hier wurden Überlegungen von Sockelbeträgen, Staffelbeträgen oder "symbolischen" Beiträgen geäußert, deren Höhe natürlich auch die Höhe einer eventuellen Streikunterstützung beeinflussen würde.

6. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

6.1 Die Ergebnisse im Überblick

Zentrale Absicht der Initiatoren von "Solidarität 2000" (IGM 1989) und des VPA war, *am Beispiel der Angestellten* die Organisation der IG Metall modellhaft zu verändern, und zwar in der doppelten Zielrichtung einer inhaltlich-programmatischen Erweiterung und einer Modernisierung innerorganisatorischer Arbeitsabläufe. Der Ansatz einer *programmatischen* Erneuerung "am Beispiel der Angestellten" war im Prinzip sehr gut gewählt, weil - und das zeigen unsere empirischen Erhebungen - das Thema Angestellte die Organisation mit ihren Eigenheiten und Defiziten direkt konfrontiert, und zwar auf den folgenden drei Problemfeldern:

1. Das Thema "Angestellte" verdeutlicht das Auseinanderklaffen von Beschäftigten- und Mitgliederstruktur und damit das zentrale Bestandsproblem der Organisation: Während in der Berufsstruktur die Zahlen gewerblicher Arbeitnehmer, der Arbeiter, sinken, wächst die Zahl der Angestellten, auch im Organisationsbereich der IG Metall. Angestellte sind *die* wachsende Arbeitnehmergruppe, die man gewinnen *muß*, will man künftig als Organisation überleben. Sie konnten jedoch in der Vergangenheit kaum als Mitglieder geworben werden, vor allem nicht in den Wachstumsbranchen der Datenverarbeitung, der Elektronik- und Computerindustrie.
2. Am Beispiel der Arbeitszeitpolitik der IG Metall zeigen unsere Ergebnisse, daß die Organisation Arbeitnehmerinteressen im wesentlichen immer noch aus einer durch Fließbandtechnologie und Massenproduktion geprägten Arbeitswelt definiert. Damit verpaßt sie die Bedürfnisse nicht nur von Angestellten, sondern zunehmend auch von qualifizierten Facharbeitern. Angestellte finden sich in dieser Politik nicht wieder.

3. Manche Facetten der IG Metall - auch dies zeigen unsere Interviews - vermitteln immer noch den Eindruck einer relativ starren Großorganisation mit Apparat-Charakter, deren Vertreter oft Kompetenz qua Amt beanspruchen, die Organisationspolitik gegenüber ihren Mitgliedern mehr oder weniger autoritativ verkünden und von einer fraglosen Gefolgschaft der Mitglieder ausgehen. Diese Selbstdarstellung der Organisation verfehlt jedoch die Lebens- und Berufswirklichkeit der Angestellten, zunehmend aber auch die Bedürfnisse hochqualifizierter Arbeiter und vor allem junger Menschen: Ihnen sind starre Organisationen und "Apparate" suspekt. Bevor sie eine Entscheidung treffen, möchten sie in Diskussionen überzeugt werden. Amtsautorität akzeptieren sie im Prinzip nicht; nur durch funktionale Autorität und fachliche Kompetenz sind sie zu beeindrucken.

Den Planern der angestelltenpolitischen Initiative waren diese Eigenheiten und Defizite der Organisation bewußt. Im Arbeitsprogramm "Solidarität 2000" als dem *strategischen* Programmteil wurde versucht, die traditionelle Ferne der in 100 Jahren gewerblich geprägten IG Metall zu Angestellten innerorganisatorisch abzubauen. Die Differenzierung der Angestellten in Zielgruppen sollte traditionelle Pauschalurteile über "die" Angestellten als eine monolithische Negativ-Gruppe auflösen. Mit einer differenzierten Beschreibung der Arbeitswirklichkeit verschiedener Angestelltengruppen sollten nicht nur neue, zur Situation gewerblicher Arbeitnehmer kontrastierende Arbeits- und Berufsinteressen wertneutral aufgezeigt, sondern diese der Organisation auch - wertend - als legitime Interessen vermittelt werden. In dieser Darstellung ist ein Plädoyer für die Berücksichtigung anderer Arbeitnehmerinteressen in der IGM-Politik der Zukunft enthalten.

Im *operativen* Teil der angestelltenpolitischen Initiative, im Verbundprojekt Angestellte, sollten in ausgewählten Verwaltungsstellen und Pilotbetrieben neue Ansätze einer Gewerkschaftspolitik mit Angestellten erprobt werden. Dafür zentral ist das Konzept der Beteiligungsorientierung, das in sich zwar durchaus definitions- und diskussionswürdig ist, jedoch den generalisierbaren Kerngedanken enthält, die traditionelle Informierung durch Diskussion zu ergänzen und eventuell zu ersetzen, von ein- zu wechselseitiger Kommunikation zu kommen. Für gewerkschaftliche Funktionsträger bedeutet dies im einzelnen: Keine Arbeitnehmerinteressen zu dekretieren, sondern in Diskussionen herauszufinden; Gespräche nicht zu monologisieren, sondern zu moderieren; Vorschläge in Dis-

kussionen zu erarbeiten und möglichst in die organisatorische und betriebliche Praxis umzusetzen; zusätzliche Kompetenzen zu erwerben und damit Angestellte zu überzeugen. Erhofftes Ziel der Beteiligungsorientierung war, kreative Ressourcen von Organisationsmitgliedern und nicht-organisierten Beschäftigten zu nutzen, Organisationsverfahren effektiver zu gestalten, funktionale Autorität zu erwerben und durch diese Veränderungen auch Angestellte an die Organisation heranzuführen.

Ein verbindendes Element zwischen dem strategischen Ziel, Angestellte in der Organisation populär zu machen, und dem operationalen Beteiligungsaspekt stellt der Anspruch von "Solidarität 2000" und des VPA dar, Möglichkeiten des Organisationswandels auch im Sinne neuer Formen der Zusammenarbeit und damit im Sinne einer *Entbürokratisierung* auszutesten. Diese Absicht ergibt sich aus dem *Verbundgedanken* des VPA: Als Querschnittsansatz sollte der praktische Teil der Initiative sowohl auf der Ebene der Vorstandsverwaltung als auch in den Verwaltungsstellen traditionelle Arbeitsteilungen modellhaft aufheben und die sachlich beteiligten Abteilungen, Ausschüsse und Einzelpersonen zur Durchführung der Maßnahmen zusammenfassen. Die Initiative sollte eine gemeinsame Aufgabe verschiedener Funktionsträger in der Organisation werden. Abgesehen von dem durchaus erwarteten Effekt, das Funktionieren neuer Organisationsformen beispielhaft zu demonstrieren, entsprach dieser Ansatz den Regeln geplanten Organisationswandels und der Organisationsentwicklung, wonach Neuerungen nicht innerhalb der bestehenden Organisationsstruktur, sondern in einer eigenen Organisation neben der Standardorganisation durchgeführt werden sollen, sozusagen in Form einer Parallelorganisation.

Die Erfahrungen und Beurteilungen des VPA, die wir in leitfadengestützten Interviews erhoben haben, geben *die Sicht vier verschiedener Akteurs- und Adressatengruppen* wider: die der Planer und Organisatoren auf der Vorstandsverwaltungsebene; der Bevollmächtigten und Funktionäre in den Verwaltungsstellen, den relativ autonomen regionalen Basiseinheiten der Organisation; der Betriebsräte und Vertrauensleute in acht Pilotbetrieben und, letztlich, von Angestellten in vier der acht Pilotbetriebe. Die Befragtengruppen entwickelten in Teilen identische, aber auch differierende Sichtweisen des VPA-Verlaufs.

6.1.1 Das VPA auf der Ebene der Vorstandsverwaltung

Um Planung und Durchführung des VPA innerhalb der Organisation nachvollziehen zu können, wurden interne Papiere gesichtet und insgesamt 34 leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Der Kreis der befragten Planer und Organisatoren in der Vorstandsverwaltung war naturgemäß klein, aber auch in den beteiligten Verwaltungsstellen gab es einige Funktionäre, die durch engen Kontakt mit der Vorstandsverwaltung und durch langjähriges Engagement für Angestelltenprobleme Informationen über die Planung und Organisation der Initiative beisteuern konnten. Als Ergebnis unserer Recherchen zeigt sich, daß die Initiative in der Anfangsphase sehr gut vorbereitet wurde: Fast nach den Regeln des Organisationswandels in Nonprofit-Organisationen wurde eine innerorganisatorische Diskussion über die Notwendigkeit einer neuen Angestelltenpolitik entfacht, und die Ziele der Initiative wurden vergleichsweise unaufdringlich, harmlos definiert. In ihrer veröffentlichten Version stellten sie das Selbstbild und Grundstrukturen der Organisation nicht in Frage und vermieden somit eine Grundsatzdiskussion, deren Folgen organisationspolitisch unabsehbar gewesen wären.

Teile der Vorstandsverwaltung konnten die weitgehenden Ziele der VPA-Planer - Erweiterung der IGM-Programmatik und Veränderung der Organisation mit der Gefahr einer Verschiebung innerorganisatorischer Gewichte - nicht mittragen. In den verschiedenen Verhandlungsstadien des Vorstands zur Herbeiführung eines formellen Beschlusses wurde das Projekt schon im Vorfeld stark modifiziert, was sich beispielsweise im expliziten Ausschluß jeglicher Versuche einer Organisationsreform sowie in vielfältigen Formelkompromissen der veröffentlichten Texte zeigt. Der Verbundgedanke, die Querschnittsorientierung, kam bereits auf der Ebene der Vorstandsverwaltung kaum zustande. Die aufwendige Projektorganisation mit einem Projektbeirat, verschiedenen Ausschüssen und festen Regularien täuscht kaum über die Widerstände hinweg: Die für das Gelingen hilfreiche Zuarbeit thematisch wichtiger Vorstandsabteilungen konnte von Beginn an nicht gesichert werden. Die Angestelltenabteilung hatte für ihre Initiative nicht die Unterstützung der gesamten Vorstandsverwaltung und konnte sich nur auf das Engagement des Ersten Vorsitzenden verlassen, der die neue Angestelltenpolitik als Machtpromotor initiiert hatte und anfangs auch förderte.

Die Förderung entfiel sehr bald, als die Widerstände der Organisation gegen die neue Angestelltenpolitik spürbar wurden. Dies hatte dann eine Reihe personeller und operativer Konsequenzen: In der Unsicherheitssituation eines auf fünf Jahre terminierten, in der Organisation sehr kritisch bewerteten Projekts wechselten Planer und Koodinatoren. In dem es versäumt worden war, praktische Projektziele und Umsetzungsmethoden festzulegen, wurde mit jedem Personenwechsel das Projekt neu bewertet und definiert, und das VPA entwickelte in der Folgezeit ein Eigenleben in der Organisation. Die geplante Begleitforschung, die diese Fehlentwicklungen hätte vermeiden können, kam wegen der allgemeinen Ungesicherheit der Initiative in der Organisation nicht zustande. Nach dreijähriger Laufzeit wurden die Projektziele überprüft und ein realistischerer Ansatz versucht.

Innerhalb der Organisation entwickelte das VPA keine Breitenwirkung. Es blieb in den verschiedenen Organisationseinheiten weitgehend unbekannt, und dies häufig selbst in den beteiligten Verwaltungsstellen: Das VPA führte ein "Inseldasein". Dazu hat die fehlende Öffentlichkeitsarbeit mit Sicherheit beigetragen: Das "Eigenleben" des Projekts, das sich offensichtlich in Dauer-Diskussionen eines kleinen Kreises Engagierter ausdrückte, verhinderte drei Jahre lang auch die geplante Herausgabe einer regelmäßigen Projektveröffentlichung, die die Organisation als Ganzes unterrichten sollte.

Zum Befragungszeitpunkt, dreieinhalb Jahre nach Beginn des auf fünf Jahre terminierten VPA, galt die Initiative aus der Sicht der Planer und Organisatoren in den meisten der beteiligten Verwaltungsstellen als gescheitert. Lediglich in Verwaltungsstellen mit eigenem Projektsekretär wurde es als erfolgreich bewertet. Auf einer höheren Abstraktionsebene, in strategischem Sinne sahen die Beteiligten die angestelltenpolitische Initiative dennoch als Erfolg: Das Angestelltenproblem sei als Thema in die Gesamtorganisation hineingetragen worden, und an diesem Thema und seinen Implikationen käme heute niemand mehr vorbei. Dies zeige sich daran, daß implizite VPA-Absichten wie der erhoffte Organisationswandel heute als Aufgabe der Gesamtorganisation gesehen werde. Das gegenwärtig laufende "Projekt Organisationsentwicklung" sei auch durch die angestelltenpolitische Initiative gefördert worden.

6.1.2 Das VPA in den Verwaltungsstellen

Wie genau die Initiative in die Organisation hineingetragen wurde, wie die ausführenden, organisatorisch relativ autonomen Verwaltungsstellen ausgewählt und zur Mitarbeit bewogen wurden, wie das VPA in den Verwaltungsstellen "verkauft" wurde, konnte in den knapp 30 leitfadengestützten Interviews mit Bevollmächtigten und Angestellensekretären in 16 Verwaltungsstellen im nachhinein nicht mehr genau geklärt werden. Die Interviews vermitteln den Eindruck, daß diese erste Umsetzung eher unzureichend geplant und durchgeführt wurde. Die für die Politik der Verwaltungsstellen wichtigen Bezirke waren von vornherein nicht in die Umsetzung einbezogen. Einige Verwaltungsstellen hatten sich um die Teilnahme am VPA aktiv bemüht, andere Verwaltungsstellen äußerten, sie seien von "Frankfurt" aus bestimmt und über ihre Teilnahme lediglich unterrichtet worden. Zu diesem Thema gab es vielfältige und nicht mehr aufklärbare gegenseitige Schuldvorwürfe. Zur Akzeptanz in den Verwaltungsstellen läßt sich generell sagen: Sie war überwiegend positiv in Verwaltungsstellen mit hohen Angestelltenanteilen, wo also der "Leidensdruck" niedriger Mitgliederzahlen besonders spürbar war. In eher gewerblich geprägten Verwaltungsstellen akzeptierte man das VPA formell, wie man die meisten Vorstandsbeschlüsse formell mitträgt. Aber es fehlte hier an aktivem Engagement; manchmal waren auch ausgesprochene Widerstände festzustellen.

Vielfach hat die neue Angestelltenarbeit in den Verwaltungsstellen nicht das nötige politische Gewicht erhalten. In einigen Fällen wird das Übergehen der für die Verwaltungsstellen wichtigen Bezirke als ein organisationspolitischer Fehler angemerkt. Auch sei die Initiative aus der Vorstandsverwaltung durch zu schwache Funktionäre an die Verwaltungsstellen herangetragen worden. Engagierte Angestellensekretäre hätten sich einen intensiveren Einsatz "starker" Funktionäre, bis hin zum Ersten Vorsitzenden, gewünscht, einschließlich der Verankerung des Arbeitsprogramms in seiner Abteilung, um dem Ganzen innerorganisatorisch mehr Verbindlichkeit und Gewicht zu geben.

Der Verbundgedanke, die Querschnittsorientierung, kam auch in den Verwaltungsstellen so gut wie nicht zustande. Das VPA wurde überwiegend als eine Aufgabe der Angestellensekretäre betrachtet, die sich - so sie engagiert waren - einzelne "Verbündete" suchen mußten. Angestellensekretäre wurden in der Regel von ihren Bevollmächtigten für das VPA nicht von ihren normalen

Alltagsaufgaben entlastet, wodurch sich VPA-Arbeit dann als Zusatzbelastung erwies. Die generelle Überlastung der Funktionäre in den Verwaltungsstellen war in den Interviews ein allgemeines Thema und wurde begründet mit überholten Richtlinien und Regularien. Einige wenige Verwaltungsstellen hatten deswegen ihre Organisation "entritualisiert" und aus eigener Initiative moderne, effektivere Arbeitsformen eingeführt - Ziele, die im VPA auch implizit enthalten waren, die hier aber ohne das VPA zustande gekommen waren. Insgesamt verdeutlichten die Interviews ein ausgeprägtes Unbehagen an den traditionellen Organisations- und Arbeitsstrukturen, die dringend reformiert werden mußten. In diesem Zusammenhang wurden Ideen, mehr personelle und finanzielle Ressourcen umstandslos in die Angestelltenarbeit der Verwaltungsstellen zu leiten, vor allem von den kassenstärkeren Verwaltungsstellen zurückgewiesen: Solange die Organisation der Verwaltungsstellen und ihre täglichen Arbeitsabläufe nicht reformiert seien, würden solche finanziellen Hilfestellungen wirkungslos verpuffen.

Widersprüchlich waren die Informationen zum Problem der Ziel- und Methodenklarheit. Was nun eigentlich mit dem VPA im Detail erreicht und wie es erreicht werden sollte, war vielen Befragten nicht immer klar. Ob es um direkte Mitgliedergewinnung unter den Angestellten ging oder eher indirekt um das Austesten neuer Ansprache- und Veranstaltungsformen, blieb unentschieden. Dabei kamen die meisten Befragten nicht an der Erkenntnis vorbei, daß letztlich Mitgliedergewinnung das Ziel sei - wie anders hätte man sonst Erfolg oder Mißerfolg der Initiative vor Ort feststellen können? Der Vorwurf der Ziel- und Methodenunklarheit wird von den VPA-Planern und Organisatoren unterschiedlich bewertet: Einige lehnten diesen Vorwurf rundweg ab, andere akzeptierten ihn selbstkritisch. Diese Ziel- und Methodendiffusität machte vor allem Angestelltensekretären in Verwaltungsstellen zu schaffen, deren Bevollmächtigte Angestellten insgesamt reserviert gegenüberstanden. Hier fragten dann die Bevollmächtigten die VPA-Beteiligten in kritischer Absicht häufig nach den Mitgliedererfolgen durch das VPA.

Die Konzentration auf die Arbeitnehmergruppe der Angestellten war schon bei den Planern und Organisatoren der Initiative umstritten. Auch in den Verwaltungsstellen wurde dieser Ansatz vielfach in Frage gestellt. Angestellte und qualifizierte Arbeiter näherten sich in ihren Arbeitsbedingungen und ihren Einstellungen zunehmend an, und die Probleme, die man heute mit Angestell-

ten habe, werde man bald auch mit den qualifizierten Arbeitern haben. Die Problematisierung der Organisationsfragen am Konzept des modernen Arbeitnehmers sei realitätsgerechter.

Am Beteiligungsansatz wurde die konzeptionelle Unklarheit kritisiert: Wer soll beteiligt werden, an welchen Themenfeldern und wie weitgehend? Insgesamt waren die gewerblich geprägten Verwaltungsstellen gegenüber dem Beteiligungsgedanken deutlich reservierter als die angestelltenintensiven Verwaltungsstellen. Hinsichtlich der Beteiligung organisierter und unorganisierter Angestellter an gewerkschaftlichen Arbeitskreisen und Projekten machten die Befragten aus den Verwaltungsstellen deutlich, daß Angestellte für unverbindliche und betriebsferne Veranstaltungen kaum zu gewinnen seien. Ihr Engagement sei bestenfalls dann zu erwarten, wenn ihre Mitarbeit praktische Verwirklichungschancen im Betrieb habe.

Das äußere Erscheinungsbild der IG Metall und die Art, wie sich die Organisation verbal und non-verbal präsentiert, sei kaum geeignet, Angestellte für die IG Metall zu interessieren. Kritisiert werden vor allem Verhaltens- und Kommunikationsstile von "allwissenden" Funktionären mit ihrer Tendenz zu monologisieren und zu "verkünden". Angestellte wollten in Diskussionen überzeugt werden. Eine ähnliche Kritik richtet sich auf die Selbstdarstellung der IG Metall in ihren Publikationen und Plakaten: Sie seien inhaltlich zu undifferenziert und entsprächen kaum den Erwartungen heutiger qualifizierter Arbeitnehmer.

Trotz der vielfältigen Kritik am VPA im Detail wurden vor allem in den angestelltenintensiven Verwaltungsstellen auch positive Effekte berichtet: Erstmals habe man vor Ort den Eindruck, daß die IG Metall die Angestelltenarbeit wirklich ernst nehme. Dieses Gefühl der Bestätigung hat in einigen Fällen zu einer Intensivierung der Angestelltenarbeit in den Verwaltungsstellen und von hier aus in die Pilotbetriebe hinein geführt. Positiv hervorgehoben wurde die durch das VPA eröffnete Möglichkeit eines direkten Informationsaustausches zwischen Verwaltungsstellen mit gleichen oder ähnlichen Problemen: Man könne sich gegenseitig helfen, und nicht jeder brauche "das Rad neu zu erfinden". Gleiche Probleme gebe es vor allem bei der Betreuung von Betrieben der gleichen Branche. Hieraus resultierten Vorschläge zur Reorganisation der IGM-Arbeit entlang dem Branchenkriterium.

6.1.3 Das VPA in den Betrieben

In den 16 Verwaltungsstellen sollte das VPA in insgesamt 72 Pilotbetrieben experimentell erprobt werden. Identifizierbare VPA-Aktivitäten der einen oder anderen Form wurden aber nur für 41 Betriebe berichtet. Mit Unterstützung der VPA-Verantwortlichen der Angestelltenabteilung des IGM-Vorstands wurden aus diesen 41 Betrieben acht Betriebe ausgewählt, in denen das Funktionieren des VPA untersucht werden sollte. Auswahlkriterien waren: Je ein Betrieb aus dem Zuständigkeitsbereich aller vier Projektsekretäre; unterschiedliche Branchenzugehörigkeit; unterschiedliche Belegschaftszusammensetzung; unterschiedliche Betriebsratszusammensetzung; ein Betrieb, in denen die VPA-Arbeit nach Auffassung der Angestelltenabteilung nicht erfolgreich verlaufen war. Unter Ausschluß des letzteren Kriteriums ist somit die Möglichkeit einer Positivauswahl von Betrieben nicht auszuschließen. In den acht Betrieben wurden insgesamt 19 Betriebsräte und Vertrauensleute in 13 Interviews befragt.

In den Pilotbetrieben *hing der Projekterfolg wesentlich von seiner Integration in die Betriebsratsarbeit* und von der Unterstützung durch den Betriebsratsvorsitzenden ab. Aktivitäten allein mit Vertrauensleute-Gremien oder gar am Betriebsrat vorbei hatten keine Erfolgchancen und gingen ins Leere. Engagement im Rahmen des VPA zeigten vor allem Betriebsräte, in deren Betrieben die Belegschaft überwiegend aus Angestellten bestand und die früher selbst Angestelltentätigkeiten ausgeübt hatten. Gewerbliche Betriebsräte waren nur in Ausnahmefällen bereit, sich intensiv für Angestellte zu engagieren. Sie sehen deren Arbeitsbedingungen im Vergleich zur Situation der Gewerblichen als privilegiert an: Regelrechter Neid auf höhere Vergütungen, angenehmere Arbeitszeitregelungen und attraktive Arbeitsumgebungen ist hier nicht unüblich. Bei der Vertretung von Angestellteninteressen befürchten sie zudem, daß die Interessenvertretung der Gewerblichen in den Hintergrund gerät. Belange von Angestellten rücken sie in die Nähe von Luxusinteressen. Nicht nur die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen, sondern auch ihre an den Vorgesetzten orientierten Strategien der Interessenvertretung erscheinen ihnen individualistisch, unsolidarisch und gewerkschaftsfeindlich. Zudem nähmen Angestellte zum Teil Vorgesetztenpositionen gegenüber Arbeiterinnen und Arbeitern ein, und in Diskussionen verträten sie häufiger Unternehmensinteressen. Gewerbliche Betriebsratsmitglieder fühlen sich durch Ansprüche von Angestellten an Infor-

mation und Diskussion überfordert, zumal sie nicht auf eine selbstverständliche Solidarität rechnen können, die in gewerblichen Arbeitsbereichen noch eine tragfähige Basis hat.

Die Zielunklarheit des Verbundprojekts zeigte auf betrieblicher Ebene kaum negative Auswirkungen. Betriebliche Funktionäre lernten das Projekt vermittelt über Verwaltungsstellen- oder Sekretäre kennen, die vermutlich schon eigene Interpretationen vortrugen und meist in Zusammenarbeit mit betrieblichen Funktionären spezifische Ziele und Methoden entwickelten. Hier wirkte sich die Ziel-Offenheit positiv aus, da man betriebliche Bedingungen berücksichtigen konnte.

Ohne Ziele und Mittel exakt trennen zu können, haben sich bei der Ansprache und Aktivierung von bisher eher passiven Organisationsmitgliedern, aber zum Teil auch unorganisierter Angestellter, verschiedene Einzelaktivitäten in den Betrieben bewährt, die im weitesten Sinne unter das Beteiligungskonzept fallen. Dazu zählt die frühzeitige Informierung über betriebliche Vorgänge durch Betriebsrats- und Vertrauensleute-Zeitungen, durch Bereichs- statt Betriebsversammlungen, durch innerbetriebliche Befragungsaktionen, deren Ergebnisse der Betriebsrat in seinen Verhandlungen mit dem Management als Druckmittel einsetzen konnte. Die zu behandelnden Themen müssen betriebs- und berufsnah sein. Zum Befragungszeitpunkt hatten allgemeinere politische Themen keine Chance, auf Interesse bei den Angestellten zu stoßen.

Die Arbeit mit Zielgruppen erwies sich als unpraktikabel. Projektgruppenarbeit war bei den praxisnahen Themen erfolgreich, die gleichzeitig in die Interessenlage des Betriebsrats fielen und deren Arbeitsergebnisse er in seine Tagespolitik integrieren konnte. Die fortgeschrittene Teilnehmungsorientierung zeigte sich auch in der Öffnung von Vertrauensleutesitzungen für unorganisierte Angestellte und der Bereitschaft, ihren Sachverstand zu nutzen. Allerdings war das Teilnahmeverhalten unorganisierter Angestellter gering.

In drei der acht Betriebe berichteten die Befragten von leichten Mitgliederzuwächsen unter den Angestellten. In weiteren zwei Betrieben stieg die Mitgliedschaft sprunghaft, was jedoch nicht ursächlich dem VPA zuzuschreiben ist, sondern konfliktreichen Auseinandersetzungen mit dem Management um Haustarifverträge. Aber auch hier scheint die durch das VPA intensivierte Zusammenarbeit mit den Verwaltungsstellen, von denen die Betriebsräte Beratung und Unterstützung erhielten, eine wichtige Erfolgsvoraussetzung gewesen zu

sein. Diese intensivierete Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsstellen und Betriebsräten war eine besonders wichtige Nebenfolge des VPA, aus der heraus auch kritische Bemerkungen an die Adresse der IG Metall gerichtet wurden: Man dürfe bei den aufzugreifenden Themen von der Gesamtorganisation nicht eingeschränkt werden, beispielsweise bei der betrieblich angepaßten Umsetzung von Arbeitszeit- und Flexibilisierungs-Regelungen. Bei allem Verständnis für die Befürchtungen der Gewerkschaftszentrale vor Kontrollverlust und ihrem Wunsch nach einheitlicher Politik dürfe die Organisation gegenüber den Angestellten und den modernen Arbeitnehmern überhaupt nicht starr und unflexibel agieren.

Nach den Erfahrungen der Befragten ist den Angestellten bewußt, daß auch sie heute beruflich stark gefährdet sind. Das resultiere in einer überraschenden Teilnahmebereitschaft an Warnstreiks, und auch die positiven Funktionen von Betriebsräten würden von Angestellten aufmerksamer registriert. Allerdings erwarte man von den Betriebsräten den Verzicht auf Funktionärgewohnheiten und den Nachweis von Kompetenz und Effektivität.

6.1.4 Das VPA aus Sicht der Angestellten

In vier der acht Pilotbetriebe wurden 18 Angestellte zu ihren Erfahrungen mit besonderen betrieblichen Aktivitäten im Rahmen des VPA interviewt. Im Gegensatz zu den eher positiven Bewertungen des VPA durch die Betriebsräte äußerten sich die Angestellten in der Regel zurückhaltender. Dabei liegt das kritische Element ihrer Äußerungen überwiegend in der Tatsache, daß sie von den VPA-induzierten Aktivitäten oft nur geringe, manchmal auch gar keine Kenntnis hatten, obwohl fast alle befragten Angestellten IG-Metaller, selbst Vertrauensleute oder Betriebsräte waren und somit sehr betriebsratsnah arbeiteten. Hier fallen die Einschätzungen der betrieblichen Funktionäre und der Angestellten häufig auseinander.

Als ein wichtiges Ergebnis ist festzuhalten, daß die Institution eines Projektsekretärs allein noch keinen Erfolg garantiert. Aus Sicht der Angestellten war nur die Arbeit eines Projektsekretärs wirklich bekannt und erfolgreich. Die Arbeit zweier anderer Projektsekretäre wurde nur undeutlich wahrgenommen. Dieses Ergebnis setzt - neben dem generellen Problem der Finanzierbarkeit von zusätzlichem, spezialisiertem Personal in die Breite der Organisation - ein

Fragezeichen hinter diesen Politikansatz. Wenn ein Projektsekretär erfolgreich ist und Angestellte zur Mitarbeit motivieren konnte, stellt sich dann noch das Problem der Dauerhaftigkeit des Engagements von Angestellten, wenn die Tätigkeit des Projektsekretärs ausläuft. Hier schwankten die Angestellten zwischen Skepsis und Optimismus.

Erfolgversprechender ist die Einbindung von Angestelltenarbeit in bestehende Institutionen. Vor allem ein aus Angestelltensicht kompetenter Betriebsrat wird von Angestellten akzeptiert, und dieser Betriebsrat darf sich dann auch als IG Metall-nah zu erkennen geben, ohne Vertrauenseinbußen befürchten zu müssen. In einem Betrieb hat das VPA die häufig beklagte Interesselosigkeit von Angestellten für eine Betriebsratskandidatur aufgehoben. Ein mit Angestellten besetzter kompetenter Betriebsrat ist dann die beste Voraussetzung für erfolgreiche Mitgliederwerbung, wenn ein ungeschicktes Management Angestellte verärgert und verunsichert. Der Prozeß der Mitgliedergewinnung scheint also indirekt zu verlaufen, vermittelt über die Akzeptanz des Betriebsrats in einer besonderen betrieblichen Situation.

Das strukturelle Dilemma des Angewiesenseins der Gewerkschaft auf die rechtlich unabhängigen Betriebsräte wird ergänzt durch ein Beteiligungs- und ein Interessenvertretungsdilemma. Das Beteiligungsdilemma besteht darin, daß qualifizierte technische Angestellte - mit denen wir es hauptsächlich zu tun hatten - beruflich sehr engagiert und gefordert sind und zudem unter ständigem Weiterbildungszwang stehen. Bereits ein Eingehen auf gewerkschaftliche Beteiligungsangebote im Rahmen unverbindlicher Teilnahme an Arbeitskreisen und Projektgruppen verlangt von ihnen schwieriges Zeitmanagement. Ein weitergehendes betriebspolitisches Engagement als Betriebsrat kollidiert in der Regel mit ihren beruflichen Interessen und Notwendigkeiten und bedeutet fast unausweichlich eine bewußte Entscheidung gegen den Beruf. Hierzu sind jedoch nur die wenigsten bereit, und so steht die Institution Betriebsrat immer in Gefahr, nur weniger kompetente Angestellte als Mitglieder zu gewinnen und damit die Qualifikation zu verpassen, die Angestellte für die Akzeptanz des Betriebsrats voraussetzen: Kompetenz gegenüber dem Management und gegenüber den beschäftigten Angestellten.

Schon immer wurde Angestellten eine Nähe zum Management und die direkte Vertretung ihrer Interessen bei ihren Vorgesetzten nachgesagt. Viele Probleme, für deren Regelung gewerbliche Arbeitnehmer den Betriebsrat ein-

schalten, regeln sie in direktem Kontakt mit ihren Vorgesetzten. Die im Rahmen der VPA-Analyse befragten Angestellten machen von dieser Regel so gut wie keine Ausnahme. Ihr Verhaltensmuster ist aber insofern bemerkenswert, als wir es hier fast nur mit IG Metall-Mitgliedern und zum Teil mit ehrenamtlichen Funktionären zu tun haben. Das heißt: Auch Gewerkschafter praktizieren als Angestellte diesen Interessenausgleich mit dem Vorgesetzten. Damit entfallen für den Betriebsrat traditionelle Interessenvertretungsfunktionen. Wenn überhaupt, so wird der Betriebsrat von Angestellten als Ratgeber, nicht als Problemlöser angesprochen. Für Betriebsräte in Angestelltenbetrieben kann dies eine Erleichterung ihrer täglichen Arbeit bedeuten. Sie müssen sich aber auch auf neue Themen und Vertretungsformen einrichten, sich für besondere Konfliktfälle der Belegschaft mit dem Management in Bereitschaft halten und kompetent reagieren, um von Angestellten als institutionalisierte, indirekte Interessenvertretung wahrgenommen und eingesetzt zu werden.

Qualifizierte Angestellte sind sehr berufsmotiviert und leistungsbereit und legen großen Wert auf Zeitsouveränität in ihrer Arbeit. Dies beinhaltet sowohl die Bereitschaft zu Überstundenarbeit, aber auch die Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten und fairem Freizeitausgleich. Die gewerkschaftliche Regelung einer einheitlichen Arbeitszeitregelung ist für sie ein Beispiel einer Politik, die sich immer noch an der Arbeitssituation gewerblicher Arbeitnehmer orientiert und dabei die besonderen Bedingungen von Angestelltenarbeit und wesentliche Angestellteninteressen übersieht oder übergeht. In diesem Sinne halten sie die IG Metall für Angestellte heute noch nicht für attraktiv. Kritik richtet sich auch auf die Selbstdarstellung und die Kultur der Organisation: Sie erwarten von ihren Repräsentanten Umgangsmethoden, wie sie sie aus ihren eigenen Arbeitsbezügen kennen: Kompetenz, Differenziertheit in der Argumentation und ein souveränes Auftreten. Ähnliche Ansprüche stellen sie auch an die Gewerkschaftspublikationen, die ihnen inhaltlich zu undifferenziert sind und die sie nicht überzeugen - so sie sie überhaupt kennen.

6.2 Schlußfolgerungen

Eine Gesamtbeurteilung des VPA stellt uns vor ähnliche Probleme, mit denen sich die Projektbeteiligten in den Verwaltungsstellen und in den Betrieben häufig konfrontiert sahen und die in diesem Bericht an verschiedenen Stellen dargestellt wurden: die unklar definierten Projektziele und - direkt damit verbunden - das Fehlen definierter Erfolgskriterien. Wenn wir die konkreten VPA-Erfolge, gemessen an den ursprünglichen, eher impliziten Erwartungen, für nicht sehr eindrucksvoll halten, dann stützen wir uns zum einen auf Aussagen von Beteiligten vor allem in den Verwaltungsstellen und in der Vorstandsverwaltung, aber auch auf eigene Einschätzung vor dem Hintergrund halbwegs klarer VPA-Ziele. So waren die ersten zweieinhalb Jahre, auch nach den veröffentlichten Einschätzungen vieler Angestellten- und Projektsekretäre (s.o. Kap. 3.5), von Anfangsschwierigkeiten, Fehleinschätzungen und Überbeanspruchung der Projektsekretäre geprägt. Erst nach einer Umdefinition und Konkretisierung von Aufgaben und mit der Berufung eines neuen Projektkoordinators wurden Kommunikationsfluß und Erfahrungsaustausch in Gang gesetzt - bei einer Gesamtlaufzeit des Projekts von fünf Jahren zu spät, um noch alle ursprünglichen Absichten des Gesamtvorhabens einlösen zu können.

Bei den vor allem in den Betrieben berichteten Erfolgen ist zu berücksichtigen, daß sich unsere Informationen nur auf acht (aus über 40) Pilotbetriebe in acht der 16 Verwaltungsstellen beziehen. Bei der Auswahl dieser Betriebe ist nicht auszuschließen, daß wir es (bei einer Ausnahme) mit Betrieben zu tun hatten, in denen das Projekt aus der Sicht der VPA-Organisatoren eher positiv verlaufen ist. Über die verbleibenden gut 30 Pilotbetriebe liegen uns keine Angaben vor, und von den nicht berücksichtigten VPA-Verwaltungsstellen wissen wir aus den Interviews, daß das VPA hier meistens keinen besonderen Stellenwert hatte. Die Vermutung, daß außerhalb der Verwaltungsstellen mit einem eigenen Projektsekretär und einiger weniger anderer besonders engagierter Verwaltungsstellen das VPA keine Aktivitäten entfaltete, wurde auch auf der Ebene der Vorstandsverwaltung bestätigt. Ein umfassend kritisches Urteil hätte also auch die Reichweite der VPA-Aktivitäten bezüglich der Zahl der beteiligten Verwaltungsstellen und Betriebe zu bedenken.

Wie bereits mehrfach erwähnt, war das Kriterium "Mitgliedergewinnung unter den Angestellten" ein Dauer-, fast ein Schmerzthema, das von allen Beteiligten heruntergespielt wurde, an dem sie aber dennoch nicht vorbeikamen. Daß es ein explizites VPA-Ziel war, geht aus verschiedenen Äußerungen und internen Papieren hervor, und ein VPA-Organisator brachte es auf den Punkt: "Insgesamt ist in den Pilotbetrieben die Mitgliederentwicklung nicht so verlaufen, wie sie ursprünglich abgesprochen war" (I29: 50). In einigen wenigen Pilotbetrieben hat es große Mitgliedergewinne gegeben, wobei der Auslöser eine sehr ungeschickte Firmenpolitik war. Hier konnten gut vorbereitete, engagierte und auch VPA-nahe Betriebsräte die innerbetriebliche Verunsicherung in IG Metall-Beiträge ummünzen. Das angestelltenpolitische Engagement dieser Betriebsräte und der mit ihnen verbundenen Verwaltungsstellen war schon vor der angestelltenpolitischen Initiative vorhanden und konnte in ihrem Rahmen für erfolgreiche Mitgliederwerbung genutzt werden. In den restlichen Pilotbetrieben blieben, mit einer Ausnahme, die dem VPA direkt zuschreibbaren Mitgliedergewinne nach Aussagen der Beteiligten sehr bescheiden.

Wie gezeigt wurde, konnte der Verbundgedanke in seiner ursprünglich konzipierten Form einer institutionalisierten Zusammenarbeit der Beteiligten so gut wie nie verwirklicht werden. Die "Mobilmachung aller politischen Funktionäre", wie Hager (1994) es ausdrückte, brach sich an Arbeitsbelastungen, Ressortegoismen oder an Desinteresse. Dies gilt für die Ebene der Vorstandsverwaltung wie auch in den Verwaltungsstellen.

Positiv hervorgehoben werden müssen die Seminare und Schulungen von Funktionären in neuen Moderations- und Veranstaltungstechniken. Zu diesem Punkte gab es häufig viel Zustimmung und die Hoffnung, mit neuen Methoden eingefahrene IG Metall-Verfahrensweisen und bürokratische Rituale arbeitsentlastend überwinden zu können. Auf der Ebene der von uns erfaßten Betriebe gab es häufig eine Intensivierung der Vertrauensleute-Arbeit, die Sensibilisierung von Betriebsräten für Angestelltenprobleme und das Austesten neuer Themen und Anspracheformen, um sich Angestellten zu nähern.

Gemessen an den ursprünglich hohen VPA-Zielen sind diese Detail-Erfolge jedoch eher bescheiden. Bedeutendere Erfolge sehen wir eher außerhalb der verschiedenen und unklar definierten VPA-Ziele. Sie lassen sich als eher *latente, indirekte Positiveffekte* bezeichnen, beispielsweise: direkte Kontakte zwischen den beteiligten Verwaltungsstellen vor allem in der Schlußphase des

Projekts, die dem Wunsch und der Notwendigkeit des direkten Erfahrungsaustausches zwischen regionalen Einheiten entsprachen; intensiviertere Beziehungen und Hilfen zwischen Verwaltungsstellen und Betriebsräten in angestelltenintensiven Verwaltungsstellen, von denen vor allem die Betriebsräte profitierten; ein Motivationsschub bei engagierten Angestelltenpolitikern vor Ort, die sich in ihren Vorstellungen durch die offizielle Gewerkschaftspolitik unterstützt sahen. Die Vorstandsverwaltung sieht den indirekten Erfolg noch weitgehender: Durch "Solidarität 2000" und das VPA seien "Angestellte" und die Notwendigkeit eines Organisationswandels zu unbestrittenen Themen der Gesamtorganisation geworden, die heute nicht mehr beiseitegeschoben oder verdrängt werden können.

Bei der Bewertung des VPA fällt jedoch auf, daß die *Detaileinschätzung des VPA bei den Betriebsräten und Vertrauensleuten in den acht Pilotbetrieben, bei den Ehrenamtlichen, positiver ausfiel als bei den Befragten der Vorstandsverwaltung, der Verwaltungsstellen und der Angestellten selbst*. Diese Diskrepanz könnte methodische, aber auch sachliche Gründe haben. Aus Methodensicht ist nicht auszuschließen, daß die Mehrzahl der acht Pilotbetriebe eine Positiv-Auswahl darstellen. Als Erklärung reicht dieses Methodenargument unseres Erachtens jedoch nicht aus. Dies zeigt das Beispiel des Betriebes Medicus: Während die Ehrenamtlichen in diesem Betrieb über neue Veranstaltungen und Arbeitsformen durch die VPA-Bemühungen des Projektsekretärs positiv berichten, bleiben diese Aktivitäten aus Sicht der Zielgruppe, bei den Angestellten, undeutlich. Auch für die neutralen Einschätzungen der Angestellten könnte man methodische Erklärungen anführen, denn schließlich kennen wir nur die Erfahrungen und Bewertungen von vier Angestellten. Andererseits: Diese interviewten Angestellten waren von den zuvor befragten Ehrenamtlichen benannt worden, die das VPA in ihrem Betrieb positiv bewertet hatten und aus ihrer Sicht erwarten konnten, daß Angestellte die neuen betrieblichen Aktivitäten ähnlich wahrgenommen haben.

Trotz der nicht ganz auszuschließenden Auswahlprobleme und der kleinen Befragtenzahlen sehen wir die offensichtlichen Differenzen eher als *faktisch unterschiedliche Wahrnehmungen und Erfahrungen verschiedener Akteursgruppen, die aus ihren speziellen Interessen resultieren*. Zum einen scheinen VPA-Aktivitäten auf betrieblicher Ebene konkreter formulierbar und griffiger umsetzbar zu sein, da sie hier an unterschiedliche Alltagsprobleme der Beteiligten

anknüpfen können. Wo das VPA bei engagierten Betriebsräten im Betrieb gut ankam, gibt es auch immer wieder Hinweise auf intensiviertere Beziehungen zur jeweiligen Verwaltungsstelle. Es scheint, als zeige sich hier ein für engagierte Ehrenamtliche großes Interesse, in einem neuen und aus ihrer Sicht wichtigen Politikfeld aus den Verwaltungsstellen Anregungen und Unterstützung und in den Verwaltungsstellen kompetente Ansprechpartner zu finden. Auch wenn diese Zusammenarbeit zweier Akteursgruppen bei den Adressaten, den Angestellten wie im Falle Medicus, nicht ohne weiteres sichtbar und erfahrbar wird, haben die VPA-Aktivitäten offensichtlich das Verständnis und die politische Basis zwischen den Hauptamtlichen in den Verwaltungsstellen und den Ehrenamtlichen in den Betrieben häufig verstärkt, was beide Seiten positiv bewerteten.

Besonders deutlich wird dieses positive Zusammenspiel von Verwaltungsstelle und Betrieb, von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, im Falle Uscom, in denen sich beide Gruppen die Bälle zuspielten und von denen letztlich beide profitierten. Die Verwaltungsstelle, die sich aus den eingefahrenen Organisations- und Arbeitsstrukturen gelöst, ihre eigene Arbeit effektiviert und ihr Erscheinungsbild modernisiert hatte, war zu einem entscheidenden Zeitpunkt in der Lage, einem engagierten Betriebsrat mit Serviceleistungen zu helfen. Der Betriebsrat wiederum hatte keine Schwierigkeiten, in seine Erfolge auch die Gewerkschaft einzubeziehen und offen für die IG Metall zu werben.

Das Beispiel Uscom - und das zeigen die Interviews mit den Angestellten - verdeutlicht aber auch das *entscheidende Gewicht der Betriebsräte für die gewerkschaftliche Betriebspolitik und Mitgliederwerbung*. Es ist zuerst der kompetente Betriebsrat, dem die Angestellten unter Umständen Vertrauen entgegenbringen und für den man sich engagiert. Gibt er sich darüberhinaus als IG Metall-Betriebsrat zu erkennen und wirbt für die Organisation, dann wird dies akzeptiert. Jedoch bleibt die Beziehung der Angestellten zur Gewerkschaft über den Betriebsrat vermittelt und damit auch prekär. Trotzdem erscheint dieser indirekte Weg in angestelltenintensiven Betrieben erfolgsversprechender als Versuche der Gewerkschaft, direkt in die Betriebe hineinzuwirken. Zum einen sind ihre Möglichkeiten hierzu faktisch beschränkt. Wie unsere Interviews zeigen, besteht bei ungefiltertem, direktem Kontakt zwischen Hauptamtlichen und den Angestellten in den Betrieben auch immer die Gefahr, die konkreten betrieblichen Gegebenheiten, an denen sich Angestellte orientieren, zu verpassen und

damit nicht ernst genommen zu werden. Angesichts der strukturell gegebenen Überlastung der Hauptamtlichen in den Verwaltungsstellen und des Zwanges, unter Umständen sehr viele Betriebe parallel betreuen zu müssen, kann die Kenntnis betrieblicher Probleme letztlich nur oberflächlich sein. *Der indirekte Weg zu den Beschäftigten über die Betriebsräte, bei dem die Hauptamtlichen im Prinzip im Hintergrund bleiben, erscheint hier viel effektiver.*

Das Identifizieren und Aufgreifen von Angestellteninteressen war ein zentraler Anspruch des VPA: Das Projekt wurde konzipiert in einer Zeit der Hochkonjunktur; seine Anwendung in den Betrieben fiel jedoch *in eine Zeit der Konjunkturkrise und - vor allem - des wirtschaftlichen und betrieblichen Strukturwandels*. Konnte man bei der Konzipierung des VPA mit einiger Berechtigung noch allgemeine gesellschaftspolitische Themen wie Umwelt oder Frieden als mögliche Diskussionsfelder einer neuen Angestelltenpolitik wählen, so hat sich die Situation in den letzten Jahren zu sehr handgreiflichen Problemen des beruflichen Alltags und der Arbeitsplatzsicherung verlagert: Durch neue Managementkonzepte wie *lean production* und *lean administration* sind erstmals auch die Arbeitsplätze qualifizierter und hochqualifizierter Angestellter gefährdet. Alle unsere betriebsnahen Interviews vermitteln die Erkenntnis, daß die Umstrukturierung der deutschen Unternehmen in vollem Gange ist. Angestellte spüren dies vielfach als Verschlechterungen ihrer Arbeitssituation, und das Bewußtsein der Arbeitsplatzgefährdung ist heute auch bei hochqualifizierten Angestellten vorhanden. Diese *direkten Arbeitsplatzprobleme überschatten alle anderen Themenfelder*, und bei diesen Problemen sind Angestellte sehr aufmerksam und zu interessenvertretendem Engagement bereit. Bei gravierenden Managementfehlern haben gut vorbereitete Betriebsräte große Chancen, das Engagement zu institutionalisieren und in Gewerkschaftsbeitritte zu überführen. *Die wirklich bedeutenden Mitgliedergewinne im Rahmen des VPA gehen auf diese Kombination kompetenter, vorbereiteter Betriebsräte und falscher Managementpolitik zurück*, nicht so sehr auf VPA-Einzelmaßnahmen. Vielleicht hat das VPA hier jedoch geholfen, die Betriebsräte "vorbereitet und kompetent" zu machen.

Die Untersuchung des VPA-Verlaufs hat die *wichtige Rolle der örtlichen Ebene, der Verwaltungsstellen*, sehr klar verdeutlicht. In gewerblich dominierten Verwaltungsstellen mit (immer noch) hohen Mitgliederzahlen und dement-

sprechend ohne "Leidensdruck" hatte eine forcierte Angestelltenpolitik wenig Chancen. Anders in angestelltenintensiven Verwaltungsstellen: Hier waren die Bestandsprobleme der Organisation augenscheinlich, ein organisationskritischer Blick verbreitet, und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, war vorhanden. Wenn trotzdem vielfach keine neuen Aktivitäten entwickelt wurden, dann mit Verweis auf die Überlastung schon durch die tägliche Routinearbeit und auf fehlende finanzielle und personelle Ressourcen. Manchmal wurde stärkere finanzielle Unterstützung durch die Vorstandsverwaltung gewünscht, etwa durch einen eigenen Projektsekretär. Die VPA-Analyse hat allerdings gezeigt, daß ein freigestellter Projektsekretär allein noch keine erfolgreiche neue Angestelltenpolitik verbürgt. Zudem wären flächendeckende Personalmaßnahmen dieser Art finanziell auch gar nicht zu leisten. Realistischerweise wurde diese Idee in einigen Interviews auch als undurchführbar beiseitegeschoben.

Erfolgversprechender erscheint vielmehr eine neue Prioritätensetzung in den Verwaltungsstellen, die sich von den traditionellen Problemen und Mitgliedergruppen ein Stück weit löst und Angestellte sowie den "modernen Arbeitnehmer" verstärkt in den Blick nimmt, und dies in Kombination mit einer Veränderung bisher ineffektiver, vielfach in Routine erstarrter Arbeitsabläufe, die für einen Großteil der Arbeitsüberlastung und personellen Ressourcenbindung in den Verwaltungsstellen verantwortlich gemacht werden. In der Konsequenz bedeutet dies eine (nicht notwendigerweise finanzielle) *Stärkung der örtlichen Ebene insoweit, daß sie ihre Arbeitsabläufe nach regionalen und betrieblichen Gegebenheiten und Notwendigkeiten selbständig neu einrichten können und von der ritualisierten Befolgung kontrollierender Richtlinien befreit werden.* Einige erfolgreiche Verwaltungsstellen hatten diesen Kurs bereits eingeschlagen. Denkbar ist, daß die Gewerkschaftszentrale in dieser Frage zögert, da sie Kontrollverlust befürchtet. Aber wie die Interviews zeigten, ist die zentrale Kontrolle der in der IG Metall sehr autonomen Verwaltungsstellen sowieso äußerst schwierig und kaum durchführbar. Eine Gewährung noch weitergehender faktischer Autonomie der örtlichen Ebene könnte hingegen den heute immer häufiger praktizierten Management-Ansatz nachvollziehen, wonach zunehmend *auf Prozeßkontrolle* des Arbeitshandelns *zugunsten von Ergebnis-*kontrolle verzichtet wird. Denn für die Gewerkschaft geht es schließlich darum, in den Betrieben Mitglieder zu gewinnen, sie effektiv zu betreuen und Mitgliedschaft zu erhalten, und dies in Zusammenarbeit mit Betriebsräten und

Verwaltungsstellen. Wie sie diese Ziele im Detail erreichen, ist weniger wichtig, solange die Kommunikation und ein Grundkonsens mit den übergeordneten Organisationseinheiten erhalten bleibt.

Es wurde in dieser Untersuchung mehrfach erwähnt, daß das VPA sehr gut, fast nach den Regeln des Organisationswandels in Verbänden geplant wurde. Dazu zählt auch der Verbundgedanke, die Querschnittsorientierung: Programme und Initiativen mit dem Ziel, die Organisation ganz oder in Teilen zu verändern, seien es inhaltliche Aspekte der Organisationspolitik und/oder die exemplarische Veränderung von Arbeitsabläufen, sollten sich eine eigene Organisation schaffen, die von den Routineaufgaben befreit ist und Funktions-träger quer durch die betroffenen Abteilungen oder Organisationseinheiten auf Zeit (Verbund-Projekt) zusammenfaßt. Wir wissen, daß diese Verbundorientierung auf der Ebene der Vorstandsverwaltung faktisch nicht verwirklicht werden konnte und auch in den Verwaltungsstellen kaum zustande kam. In der Vorstandsverwaltung scheiterte der Verbundgedanke an Widerständen mächtiger Abteilungen und Akteure, in den Verwaltungsstellen meist an Desinteresse.

Nun ließe sich dieses Scheitern als sehr VPA-spezifisch, als ein Geburtsfehler der Initiative interpretieren: Die Angestelltenabteilung konnte sich in der gewerblich geprägten IG Metall mit ihren Ideen nicht durchsetzen; zudem fehlte der Machtpromotor, der der Initiative die nötige Verbindlichkeit gab. Diese Erklärung ist zum einen realitätsgerecht und zudem noch Lehrbuch-konform. *Fraglich* ist allerdings, ob diese Lehrbuch-Regeln überhaupt haltbar sind, *ob der Verbundansatz und der Aufbau einer eigenen Organisation überhaupt ein brauchbares Mittel organisatorischen Wandels ist*. Wäre es ein prinzipiell unbrauchbares Mittel, dann wären auch die Planer und Organisatoren des VPA in gewisser Weise exkulpiert, und zumindest das Scheitern dieses methodischen Teilaspekts der Initiative wäre ihnen nicht anzulasten.

Neuere Erkenntnisse über Organisationswandel in Unternehmen sind geeignet, bisher als brauchbar akzeptierte Regeln in Frage zu stellen. Diese neuen Einsichten resultieren aus der sozialwissenschaftlichen Forschung über japanische Produktions- und Organisationsmethoden und hier vor allem aus der Analyse des Funktionierens von Qualitätszirkeln. Die Ergebnisse dieser Diskussion sollen hier mit Blick auf das VPA kurz referiert werden, wobei wir uns bewußt sind, daß wir es hier nur mit Analogien zu tun haben und daß eine umstandslose Übertragung der Erkenntnisse von Wirtschaftsunternehmen auf Gewerk-

schaften nicht möglich ist. Trotzdem gibt es frappierende Parallelen, auf die wir hinweisen wollen.

Qualitätszirkel sind auf Dauer angelegte Gruppen in Abteilungen und innerbetrieblichen Produktionsbereichen, in denen freiwillig mitarbeitende Beschäftigte unter Leitung von Vorarbeitern oder Abteilungsleitern Schwachstellen in der täglichen Arbeit aufspüren und Verbesserungsvorschläge erarbeiten sollten. Das Top-Management sah in den Qualitätszirkeln eine Form direkter Arbeitnehmerbeteiligung, die eine stärkere Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Tätigkeit und mit dem Unternehmen und größere Effektivität der Arbeitsabläufe und damit letztlich größere Rentabilität des Unternehmens bewirken sollte. Schließlich galten Qualitätszirkel auch als ein Ausweis des Unternehmens, die Organisationskultur verändern zu wollen. Diese (und andere hier nicht referierte) Ziele haben die Qualitätszirkel in den westlichen Industrieländern nicht erreicht. Hill (1991), der die weltweite Forschung über Qualitätszirkel zusammentragen und durch eigene Untersuchungen komplettiert hat, kommt zu dem ernüchternden Ergebnis ihres Scheiterns. Sie "entschliefen" in der Regel nach zwei bis drei Jahren. Hierfür präsentiert Hill verschiedene Gründe, von denen der Hauptgrund des Scheiterns in diesem Zusammenhang wichtig ist: Qualitätszirkel versuchten, eine Parallelorganisation neben den normalen Unternehmens- und Abteilungsorganisation aufzubauen. Diese Parallel-Organisation wurde von der etablierten Organisation, vor allem vom mittleren Management, nicht akzeptiert. Denn sie war nicht in das normale "Belohnungssystem" eingebunden, sie verwässerte Zuständigkeiten, machte die Organisation zusätzlich unübersichtlich, verursachte Mehrarbeit und bedrohte Machtpositionen.

Erfolgreich waren Qualitätszirkel nur, wenn sie innerhalb einer vom Top-Management initiierten und getragenen unternehmensweiten Kampagne der organisatorischen Umstrukturierung eingesetzt wurden, beispielsweise im Zusammenhang mit *Total Quality Management*, einer Managementphilosophie ständiger Verbesserung und institutionalisierten Organisationswandels. In diesem Ansatz ist das Top-Management der Motor der Veränderung, und seine erste Zielgruppe ist das mittlere Management, das für ein *cross-functional management* auf der vertikalen und der horizontalen Ebene gewonnen und darauf verpflichtet werden muß. In einem solchen System des institutionalisierten organisationsweiten Wandels spielen *Qualitätszirkel* dann die *wichtige zusätzli-*

che Rolle, Lücken aufzuspüren, zu füllen und zusätzliche Anregungen zu geben. Sie sind hier integrierter Teil eines übergreifenden Systems organisatorischen Wandels und agieren nicht isoliert oder parallel zur dominanten Organisation.

Welche Bedeutung haben diese Erkenntnisse für das Funktionieren des VPA? Auf die Gefahr von Analogieschlüssen und auf das Problem der Übertragbarkeit von Erkenntnissen aus der Unternehmensforschung auf Verbände oder gar Gewerkschaften wurde schon mehrfach hingewiesen, und die Analogie sollte nicht zu weit getrieben werden. Zwei Ergebnisse scheinen jedoch verwendbar zu sein: das Problem der Parallelorganisation und die Frage nach dem Initiator und Förderer eines Organisationswandels. Zur Problematik der Parallelorganisation haben wir das Beispiel des Betriebs Ferner, in dem es einige Konflikte zwischen den Beteiligten gegeben hat: Aus seiner Sicht mußte der Projektsekretär eine Parallelorganisation im Betrieb aufbauen, weil der Betriebsrat nicht kooperierte, während der Betriebsrat genau diese Arbeit des Projektsekretärs "haarscharf an den bestehenden Institutionen vorbei" als Kritik am Projektsekretär und als Erklärung für das (aus Betriebsratsicht) notwendige Scheitern des VPA kritisierte. Versuche einer Parallelorganisation scheinen demnach auch in der Gewerkschaft von den Repräsentanten der etablierten Organisation nicht akzeptiert zu werden und laufen ins Leere. Umgekehrt haben unsere Ergebnisse auf Betriebsebene (Kap. 4) gezeigt, daß Anstöße zur Veränderung nur mit und innerhalb der bestehenden Organisationsstrukturen erfolgreich sind, dann, wenn die neuen Anstöße sich mit den Interessen der etablierten Akteure decken, die dann auch bereit sind, ihre Arbeitsweisen ein Stück weit zu verändern. Dies gilt im übrigen auch für die Beziehungen und Arbeitsteilungen zwischen Betrieben und Verwaltungsstellen.

Die zweite übertragbare Erkenntnis zu den Voraussetzungen erfolgreichen Organisationswandels ist die Rolle der Organisationsleitung in diesem Prozeß. Bereits in unseren theoretischen Ausführungen über Probleme des Organisationswandels in Non-Profit-Organisationen wurde auf die Bedeutung des glaubhaften Engagements der Verbandsspitze für das Gelingen einer solchen Politik hingewiesen, hier unter dem Stichwort des "Machtpromotors". Die Erkenntnisse aus der kurzen Diskussion neuer Managementkonzepte sind noch weitreichender: Um Organisationswandel mit Aussicht auf Erfolg einzuleiten, bedarf es eines bewußten Konzepts, einer "Philosophie" des Organisationswandels,

sowie einer engagierten Organisationsleitung, die diesen Ansatz glaubwürdig, beharrlich und auch mit Druck verfolgt und zu einer Gesamtaufgabe der Organisation macht. Wie wir aus der Analyse des VPA gelernt haben, hat es hier jedoch am ernsthaften Willen der Gewerkschaftsspitze für Organisationswandel gefehlt. Mehr noch: Er war nicht erwünscht und im Zusammenhang mit dem VPA explizit ausgeschlossen worden. In dieser Situation konnte der Verbundgedanke nicht systematisch erfolgreich sein und blieb vom guten Willen einzelner engagierter Akteure abhängig.

Diese Überlegungen haben Konsequenzen für die Zukunft. Von den VPA-Verantwortlichen der ersten Stunde wie auch von den später Zuständigen wird als bedeutender Erfolg gewertet, daß das VPA einen großen Anteil daran hatte, die Idee des Organisationswandels in die Gewerkschaft hineinzutragen und hier in Form einer Beschlußlage zu verankern. So wurde das 1992 auf dem 17. ordentlichen Gewerkschaftstag beschlossene "Projekt Organisationsentwicklung" in direkter Nachfolge des VPA gesehen und gewertet. Das anschließend erstellte "Planungsbuch" (IGM 1993) für das vorläufig auf zwei Jahre terminierte Projekt enthält in seinen Formulierungen in der Tat viele Ideen aus dem angestelltenpolitischen Arbeitsprogramm "Solidarität 2000", dazu selbstkritische Punkte und Detailanregungen, die den Interviewäußerungen und den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung vielfach entsprechen. Ohne die Planungsunterlagen im Detail zu kennen und in alleiniger Kenntnis dieses Planungsbuchs sehen wir allerdings die Gefahr, daß das Projekt in ähnliche Probleme gerät wie das VPA: Nach dem traditionellen Regelwerk des Organisationswandels scheint es konzipiert zu sein als eine Vielzahl isolierter Einzelmaßnahmen mit der Hoffnung auf Ausstrahlung auf die Gesamtorganisation. Nach den neueren Erkenntnissen über neue Managementansätze und aus der Analyse des VPA dürften die Erfolgchancen jedoch auch für dieses Projekts prekär sein, solange es nicht in eine breit diskutierte und zentral unterstützte Politik des gewerkschaftlichen Organisationswandels eingebettet ist.

Literatur

- Baethge, Martin, Joachim Denking und Ulf Kadritzke, 1992: Zum Wandel von Berufsperspektiven und sozialen Interessenlagen von hochqualifizierten Angestellten, SOFI, Göttingen (Abschlußbericht); inzwischen erschienen als: Kalkül und Moral. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmenspolitik und gesellschaftlichen Herausforderungen, Frankfurt/M./New York, 1995.
- Barmbeck, Gunter, 1994: Zum Veränderungsprozeß der IG Metall. VPA auf der Bezirksangestellten-Konferenz Küste, in: VPA-Rundbrief Februar 1994, S. 32 - 33.
- Bechtold, Hartmut, und Lothar Kamp 1992: Gestaltungskompetenz durch Mitbestimmungsförderung, in: Die Mitbestimmung (1992) 5, S. 54 - 55.
- Bergmann, Joachim, Otto Jacobi und Walther Müller-Jentsch, 1975: Gewerkschaften in der Bundesrepublik, Frankfurt/M./Köln.
- Birthler, Marianne, und Andreas Volbracht, 1993: Innovative Problemlösung im Ministerium - Eine Fallstudie, in: Organisationsentwicklung (1993) 2, S. 14 - 20.
- Bischoff, Joachim, und Rainer Detje, 1989: Massengesellschaft und Individualität. Krise des "Fordismus" und die Strategie der Linken, Hamburg.
- Bleicher, Siegfried, 1987: Situation und Perspektiven der Angestelltenarbeit und -politik der IG Metall. Zwischenbericht an den Vorstand, Frankfurt/M. (unveröffentlicht).
- Brodtrick, Otto, 1993: Die lernende Organisation, in: Hill/Klages (Hrsg.), S. 201 - 210.
- Bundesmann-Jansen, Jörg, und Joke Frerichs, 1993: Praxisbeispiele beteiligungsorientierter Betriebspolitik, (Graue Reihe - Neue Folge der Hans-Böckler-Stiftung), Düsseldorf.
- Burla, Stephan, 1989: Rationales Management in Nonprofit-Organisationen, (Dissertation der Universität Basel), Bern.
- Deal, Terence, und Alan Kennedy, 1983: Culture: a New Look Through Old Lenses, in: The Journal of Applied Behavioral Science 19, S. 498 - 505.
- Deal, Terence, und Alan Kennedy, 1987: Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn (zuerst 1982).
- Detting, Warnfried, 1976: Macht der Verbände - Ohnmacht der Demokratie? München.
- Dietz, Peter, 1986: Schwachstellen im Innovationsmanagement, in: Erich Staudt (Hrsg.): Das Management von Innovationen, Frankfurt/M., S. 76 - 84.
- Dilcher, Bettina, 1993: Organisationskultur politischer Organisationen, in: Organisationsentwicklung (1993) 3, S. 29 - 33.
- Eich, Dieter, und Klaus Westermann, 1993: Zur Einleitung: 'Fehlt die Idee, so fallen die Ordnungen' Oder: Nur was sich verändert, hat Bestand, in: Dieter Eich und Klaus Westermann (Hrsg.): Management in Gewerkschaften, Köln, S. 9 - 17.
- Flaßbeck, Harald, und Franz Oeckl, 1994: Kooperation mit der örtlichen Angestelltenschaft. Eine kurze, nüchterne Bilanz der VPA-Aktivitäten in München, in: VPA-Rundbrief Februar 1994, S. 19 - 20.

- French, Wendell L., und Cecil H. Bell, 1990: Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Bern/Stuttgart (zuerst 1975).
- Fröhlich, Dieter, 1992: Das Individuum - überfordert oder handlungskompetent? Ungleichheit in subjektorientierter Perspektive, in: Hansjürgen Daheim, Helmut Heid und Karl Krahn (Hrsg.): Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/M./New York, S. 80 - 106.
- Gesterkamp, Thomas, 1992: Mit Lotsen durch den Strategieprozeß, in: Die Mitbestimmung (1992) 2, S. 42 - 44.
- Giegel, H.-J., 1991: Kultureller Wandel und Individualisierungsprozesse als Herausforderung für Gewerkschaften, in: Die Mitbestimmung (1991) 6, S. 395 - 400.
- Göhner, Reinhard, 1981: Demokratie in Verbänden, München/Wien.
- Gondek, H. D., U. Heisig und Wolfgang Littek, 1992: Vertrauen als Organisationsprinzip, in: W. Littek u. a. (Hrsg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit, Berlin.
- Groß, Hermann, und Horst Tholfus, 1986: Konflikthandeln von Betriebsräten. Handlungsmuster betrieblicher Interessenvertretung: Zwei Fallstudien, Frankfurt - New York.
- Hager, Arno, 1994: Wichtige Anregungen für Erneuerungen. Das Verbundprojekt Angestellte - Versuch der Bewertung aus Berliner Sicht, in: VPA-Rundbrief Februar 1994, S. 12 - 14.
- Hager, Arno, Maria Kurbjuhn und Ludger Loop, 1989: Betriebliche Angestelltenarbeit, Berlin (Endbericht).
- Heisig, U., 1989: Verantwortung und Vertrauen im Großbetrieb, Konstanz.
- Hill, Hermann, 1993: Strategische Erfolgsfaktoren in der öffentlichen Verwaltung, in: Hill/Klages (Hrsg.), S. 19 - 35.
- Hill, Hermann, und Ludwig Klages (Hrsg.), 1993: Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement, Berlin.
- Hill, Stephen, 1991: Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed, in: British Journal of Industrial Relations 29, S. 541 - 568.
- IGM, 1976: Die Arbeit der Vertrauensleute, Schriftenreihe der IG Metall, Nr. 41, Frankfurt/M.
- IGM, 1989: Solidarität 2000. Angestelltenpolitisches Arbeitsprogramm der IG Metall, Frankfurt/M.
- IGM, 1993: Planungsbuch "Lebendig, handlungsstark, durchsetzungsfähig - Die IG Metall im Prozeß der Organisationsentwicklung" (Projekt Organisationsentwicklung), IG Metall Vorstand, Abt. Organisation, Frankfurt/M., September 1993.
- Jann, Werner, 1993: Neue Wege in der öffentlichen Verwaltung, in: Hill/Klages (Hrsg.), S. 77 - 90.
- Kadritzke, Ulf, 1993: Ein neuer Expertentyp? Technische Dienstleistungsarbeit zwischen Marktorientierung und Professionsbezug, in: PROKLA 23, S. 297 - 326.
- Kern, Horst, 1988: Die Tarifbewegung der Zukunft - Öffentlichkeit, Mitgliederbeteiligung und Kampfformen. Einführungsreferat auf dem IG Metall Kongress "Die andere Zukunft: Solidarität und Freiheit", 20.-22. Juni 1988 (vervielfältigt).
- Kern, Horst, und Michael Schumann, 1984: Das Ende der Arbeitsteilung? München.
- Kirsch, W., W. M. Esser und E. Gabele, 1979: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart.
- Klages, Ludwig, 1993: Möglichkeiten der Qualitätsmessung und -bewertung in der öffentlichen Verwaltung, in: Hill/Klages (Hrsg.), S. 37 - 56.
- Kocka, Jürgen, 1977: Angestellte zwischen Faschismus und Demokratie, Göttingen.

- Kocka, Jürgen (Hrsg.), 1981: Angestellte im europäischen Vergleich, Göttingen.
- Kotthoff, Hermann, 1981: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt/M.
- Kotthoff, Hermann, 1992: Qualifizierte Angestellte in *high tech*-Betrieben erobern den Betriebsrat, in: Wolfgang Littek u.a. (Hrsg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit, Berlin, S. 179 - 198.
- Kotthoff, Hermann, 1993: Betriebliche Sozialordnung und Interessenvermittlung in qualifizierten Angestelltenbelegschaften, Saarbrücken (Projektantrag an die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf).
- Lang, Klaus, 1989: Flexible Individuen, bewegliche Gewerkschaften, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 7/1989, S. 843 - 856.
- Lange, Elmar, 1983: Zur Entwicklung und Methodik der Evaluationsforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 35 (1983), S. 253 - 270.
- Lipset, Seymour M., Martin Trow und James Coleman, 1956: Union Democracy, Glencoe.
- Lipset, Seymour M., 1960: The Political Process in Trade Unions: A Theoretical Statement, in: Walter Galenson und Seymour M. Lipset (Hrsg.): Labor and Trade Unionism: An Interdisciplinary Reader, New York/London, S. 216 - 242.
- Meier, Kurt, 1991: Soziale Qualifikation in der Berufsausbildung - ein Projekt der IGCPK, in: Die Mitbestimmung (1991) 6, S. 422-425.
- Michels, Robert, 1911: Zur Soziologie des Parteiwesens in der Modernen Demokratie, Stuttgart 1990 (Neudruck der 2. Auflage 1925).
- Neuberger, Oswald, und Ain Kompa, 1993: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, München.
- Oess, Attila, 1991: Total Quality Mangement, Wiesbaden.
- Offe, Claus, 1985: Angestellte - die "anderen" Arbeiter, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10/1985, S. 583 - 597.
- Olson, Mancur, 1985: Die Logik kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen.
- Peters, Thomas J, und Robert H. Waterman, 1984: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg.
- Schneider, Gottfried, 1994: Zielkonflikt Alltagsarbeit und bundesweite Projektarbeit. Nachbetrachtungen aus der Sicht der Verwaltungsstelle Erlangen, in: VPA-Rundbrief Februar 1994, S. 20 - 21.
- Schwarz, Peter, 1992: Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehrer für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., Stuttgart/Wien.
- Speier, Hans, 1977: Die Angestellten vor dem Nationalsozialismus, Göttingen.
- Spree, R., 1981: Angestellte als Modernisierungsagenten, in: Kocka (Hrsg.), S. 279 - 308.
- Steinkühler, Franz, und Siegfried Bleicher (Hrsg.), 1988: Zwischen Aufstieg und Rationalisierung. Die Angestellten, Hamburg.
- Streeck, Wolfgang, 1981: Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie, Königstein/Ts.
- Teubner, Gunther, 1976: Organisationsdemokratie und Verbandsverfassung, Tübingen.
- Tiemann, Heinrich, 1992: Hauptamtliche - eine vergessene Ressource? in: Die Mitbestimmung (1992) 2, S. 45 - 46.
- Töppel, Joachim, 1993: Vorwort, in: VPA-Rundbrief August 1993.

- von Randow, Matthias, 1993: Gewerkschaftliche Zukunftsdiskussion im DGB - aber wie? in: Gewerkschaftliche Monatshefte (1993) 6, S. 375 - 385.
- Weiner, Rainer, 1985: Betriebsräte und technischer Wandel, Frankfurt/M./Bern/New York.
- Weltz, Friedrich, 1977: Kooperative Konfliktverarbeitung in Industriebetrieben, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 8, S. 291 - 301.
- Weßels, Bernhard, 1991: Vielfalt oder strukturierte Komplexität. Zur Institutionalisierung politischer Spannungslinien im Verbände- und Parteiensystem in der Bundesrepublik, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 43 (1991), S. 454 - 475.



0

BKT	
BKS	

Vertical line of text or markings extending downwards from the table.

Vertical text or markings on the right side of the page.

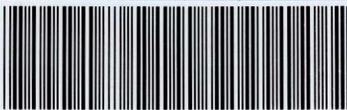
Vertical text or markings along the right edge of the page.

Drahtseilakt: Die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall

Organisationen haben ein großes Beharrungsvermögen und ändern sich nur unter externem Zwang. Bei Verbänden ohne Erwerbsziele und mit freiwilliger Mitgliedschaft, den sogenannten ‚non-profits‘, ist eine Bedrohung des Mitgliederbestandes ein Alarmzeichen, das die Veränderungsbereitschaft fördert.

Die Industriegewerkschaft Metall hatte Mitte der achtziger Jahre diesen Punkt erreicht: Eine vorausschauende Gewerkschaftsspitze erkannte, daß der traditionellen Arbeitergewerkschaft allmählich die Mitgliedschaftsbasis wegbrach und die Angestellten die Zielgruppe der Zukunft sein mußten. Mit einer in der Öffentlichkeit vielbeachteten Angestellteninitiative wurde versucht, die Organisation auf diese neue Mitgliedergruppe einzustimmen und die Gewerkschaft durch Organisationsreform attraktiver und effizienter zu machen. Gleichzeitig wurde mit betrieblichen Experimenten um die Angestellten geworben.

Die Untersuchung zeichnet diesen ‚Drahtseilakt‘ der Organisationsreform und Mitgliederwerbung auf der Basis interner Papiere und Interviews mit den Beteiligten nach. Das Ergebnis sind verallgemeinerbare Aussagen über die Voraussetzungen von Organisationswandel und Mitgliederwerbung bei Gewerkschaften und anderen Verbänden.



206\$06572863

C.Boysen

20354 Hamburg

VK 34354

Fröhlich, D.:
Drahtseilakt

K&V 6 33 75 24 ISBN 3-87988-156-1 WG 11800

29,80 DM

LS 68160 vom 12.02.96 62 RWVA



3 783879 881567 0 2980

Rainer Hampp Verlag

München und Mering

1996

ISBN 3-87988-156-1

DM 29.80

WG: 17;18;14

SFr 29.80 / ÖS 232.—