

Rudolph, Wolfgang; Wassermann, Wolfram

Book

Das Modell "Ansprechpartner": Gewerkschaftliche Ansprechpartner für Arbeitnehmer in kleinen Betrieben. Drei Studien zu Regionalprojekten der Gewerkschaft Holz und Kunststoff, des DGB und der IG Metall

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 39

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Rudolph, Wolfgang; Wassermann, Wolfram (2000) : Das Modell "Ansprechpartner": Gewerkschaftliche Ansprechpartner für Arbeitnehmer in kleinen Betrieben. Drei Studien zu Regionalprojekten der Gewerkschaft Holz und Kunststoff, des DGB und der IG Metall, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 39, ISBN 3-93514-510-1, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116290>

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.

Das Modell

»Ansprechpartner«

**Gewerkschaftliche
Ansprechpartner für Arbeitnehmer
in kleinen Betrieben**

*Wolfgang Rudolph
Wolfram Wassermann*

Das Modell

»Ansprechpartner«

**Gewerkschaftliche
Ansprechpartner für
Arbeitnehmer in
kleinen Betrieben**

**Drei Studien zu
Regionalprojekten
der Gewerkschaft
Holz und Kunststoff,
des DGB und der
IG Metall**

**Büro für Sozialforschung,
Kassel, Mai 2000**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 39

© Copyright 2000 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2000

ISBN 3-935145-10-1

Bestellnummer: 13039

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

ENTSTEHT EIN NEUER TYP GEWERKSCHAFTER?

Ergebnisse und Trends aus drei Studien zu Regionalprojekten
kleinbetriebsnaher gewerkschaftlicher Arbeit 5

ANSPRECHPARTNER VOR ORT

Ein Modellprojekt der Gewerkschaft Holz und Kunststoff zur Errichtung
eines regionalen Netzwerks von gewerkschaftlichen Ansprechpartnern
für Arbeitnehmer in Kleinbetrieben 13

ERFAHRUNGEN MIT DER ERPROBUNG VON DGB-STÜTZPUNKTEN

Neue Impulse für ehrenamtliche Arbeit in der Region 73

ÜBER DEN BETRIEB HINAUS

Überbetriebliche Vertrauensleutestrukturen als Beitrag zur Weiterentwicklung
gewerkschaftlicher Betriebspolitik? Eine explorative Studie über örtliche
Projekte im Bereich der IG Metall 109

LITERATURVERZEICHNIS 157

SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG 161

ENTSTEHT EIN NEUER TYP GEWERKSCHAFTER?

DER ANLASS ZU DIESER PUBLIKATION

Im Laufe der neunziger Jahre wurden im Kasseler Büro für Sozialforschung drei Forschungsprojekte durchgeführt, die sich mit Modellen überbetrieblicher gewerkschaftlicher Beratungs- und Betreuungsarbeit befassten. Im Mittelpunkt steht dabei der Typus ehrenamtlicher Arbeit, der in einem Modellprojekt der Gewerkschaft Holz und Kunststoff »Ansprechpartner«-Tätigkeit genannt wurde.

Die hier veröffentlichten Berichte beziehen sich auf gewerkschaftliche Projekte, die von uns begleitet, erforscht und analysiert wurden. Sie sind, gemessen am Erscheinungsdatum dieser Publikation, nicht mehr ohne weiteres »aktuell« zu nennen, zumindest bezogen auf den Zeitraum unserer Studien und der Projektlaufzeit. Von aktueller Bedeutung für die Debatte über Formen gewerkschaftlicher Betriebspolitik sind sie jedoch nach wie vor – dies belegt die Zahl der uns erreichenden Anfragen über Erfahrungen mit diesen Modellprojekten. Das offenbar vorhandene Interesse der gewerkschaftlichen Öffentlichkeit an den Erfahrungen der Ansprechpartner-Modelle hat uns bewogen, diese drei bislang unveröffentlichten Berichte¹ in dieser Form zu publizieren.

KEIN BETRIEBSRAT – UND DIE GEWERKSCHAFT IST WEIT ...

Die Mehrheit der kleinen Betriebe verfügt nicht über einen Betriebsrat. In diesen Betrieben gibt es bestenfalls einige Gewerkschaftsmitglieder, die aber durch die traditionellen gewerkschaftlichen Betreuungsstrukturen nicht erreicht werden, in der Regel auch nicht durch die hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreter. Nur in Betrieben mit Betriebs-

¹ Es handelt sich um folgende Manuskripte:

- Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann, Ansprechpartner vor Ort. Ein Modellprojekt der Gewerkschaft Holz und Kunststoff zur Errichtung eines regionalen Netzwerks von Ansprechpartnern für Arbeitnehmer aus dem Handwerk. Zwischenbericht nach einem Jahr Entwicklung und Bericht über die 2. Projektphase, 1995 und 1998
- Wolfgang Rudolph, Erfahrungen mit der Erprobung von DGB-Stützpunkten. Neue Impulse für ehrenamtliche Arbeit in der Region, Endbericht, 1997
- Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann, Über den Betrieb hinaus. Überbetriebliche Vertrauensleutestrukturen als Beitrag zur Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Betriebspolitik? Eine explorative Studie über örtliche Projekte im Bereich der IG Metall, 1999

rat ist nach der klassischen Konzeption ein Einfluss im Sinne der Interessen der Beschäftigten gegeben. In ihnen ist die Wahrscheinlichkeit Mitglieder zu gewinnen und tarifpolitische Forderungen durchsetzen zu können, größer als in Betrieben ohne Betriebsrat. Deshalb scheint es für Gewerkschaften überlebensnotwendig zu sein, sich für neue Beteiligungs- und Organisationsformen zu öffnen, abseits der traditionellen betriebsbezogenen Organisationsstrukturen.

Dass die Wahl von Betriebsräten in dem wachsenden Feld kleiner und kleinster Betriebe flächendeckend gelingen könnte, ist nach aller Erfahrung eher eine Illusion. Deshalb sind alternative Konzepte zu betrachten und ggf. zu entwickeln, die eine betriebspolitische Betreuung im überbetrieblichen Bereich sicherstellen. Da die Gewerkschaftssekretäre aus Kapazitätsgründen kaum in der Lage sein werden, solchen Aufgabenstellungen systematisch nachzugehen, ist es notwendig, in verstärktem Maße Gewerkschaftsmitglieder im Rahmen ehrenamtlicher Arbeit für solche Tätigkeitsfelder zu motivieren, zu qualifizieren und mit den notwendigen sachlichen Mitteln auszustatten. Um solche Modelle überbetrieblicher, aber kleinbetriebsnaher Aktivitätsfelder geht es in den dargestellten Projektberichten.

BETRIEBSNAHE MITBESTIMMUNGSSTRUKTUREN

Die »Kommission Mitbestimmung« hat in ihrem Bericht 1998 die Auffassung vertreten, dass »der Zugang der Arbeitnehmer zu einer funktionierenden Vertretung ihrer Interessen am Arbeitsplatz und zu den Vorzügen einer kooperativen Unternehmenskultur (...) nicht allein dem Zufall oder den Marktkräften überlassen bleiben (sollte); an ihm besteht vielmehr ein legitimes, zielführende Interventionen rechtfertigendes öffentliches Interesse« (Kommission Mitbestimmung, 1998, S. 91), – womit sie dem Anspruch aller Arbeitnehmer auf eine Interessenvertretung gewissermaßen den Rang eines Grundrechtes verleiht. Und Burchard Bösche spricht in diesem Zusammenhang von einem »Menschenrecht auf Beteiligung« (vgl. Bösche, 1996).

Die Tatsachen sehen allerdings anders aus. Wir wissen z. B., dass nur ein Bruchteil der Arbeitnehmer in Kleinbetrieben bisher unter den Schutz betriebsverfassungsrechtlicher Normen gekommen ist. Nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, gab es 1997 in Deutschland etwa 1,1 Mio. Kleinbetriebe mit 5 bis 100 Beschäftigten. Nur etwa 7 Prozent der Kleinstbetriebe (5 – 20 Besch.) und etwa ein Drittel der Kleinbetriebe (21 – 100 Besch.) verfügten demnach über einen Betriebsrat. Erst oberhalb der Größenordnung von 100 Beschäftigten weist die Mehrheit der Betriebe einen gewählten Betriebsrat auf (IAB-Betriebspanel 1998). Und dies hat sich in

den vergangenen 50 Jahren, in denen das Betriebsverfassungsgesetz vorschreibt, dass in allen Betrieben ab 5 Beschäftigte Betriebsräte zu wählen sind, nicht verändert.

Auf anderen Gebieten versucht man seit Jahren die kleinbetriebsspezifischen Entwicklungshemmnisse, die nicht unwesentlich in der Begrenztheit ihrer (personellen) Ressourcen und in ihrer gesellschaftlichen Isolation liegen, durch überbetriebliche, intermediäre Organisationsformen zu überwinden. So ist man sich längst einig darüber, dass bestimmte Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Innovationsleistungen hier nur durch über- oder zwischenbetrieblich angesiedelte Dienstleistungen auf regionaler oder sektoraler Ebene realisiert werden können. Warum sollte man nicht versuchen, das Prinzip des überbetrieblichen Verbunds auch auf die Mitbestimmung in mittelständischen Kleinbetrieben anzuwenden? Im Handwerksbereich bestehen überbetriebliche Institutionen bereits in Form der Kammern. Es wäre zu überlegen, unter welchen Bedingungen die Kammerfunktionen auch auf sozial- und mitbestimmungspolitische Arbeitsfelder in den Mitgliedsbetrieben ausgeweitet werden könnten. Von einigen Gewerkschaften, namentlich der Gewerkschaft Holz und Kunststoff und der IG Metall, sind in den vergangenen Jahren interessante Erfahrungen mit dem Einsatz sog. »betriebsnaher Ansprechpartner« für Beschäftigte in betriebsratslosen Kleinbetrieben gesammelt worden (vgl. z. B. Ahrens, 1996 u. Rudolph/Wassermann, 1999). Wir dokumentieren hier die Ergebnisse einiger dieser Modellprojekte.

Mit derartigen gemeinsamen Strukturen von Arbeitgebern und Gewerkschaften zur Förderung der Entwicklung kleiner Betriebe und zum Schutz der Beschäftigten liegen seit langem interessante ausländische Erfahrungen, vor allem aus Italien vor (vgl. Speranza u. a., 1994). Hier wäre zweifellos aus kleinbetriebsspezifischen Lösungen anderer Länder zu lernen. In Frankreich existieren beispielsweise sog. »délégués de site«, die die Interessenvertretung von Beschäftigten verschiedener Kleinbetriebe innerhalb von Einkaufszentren oder anderer Kleinbetriebsgruppierungen übernehmen, die sich in engem räumlichen Nebeneinander befinden (vgl. Lyon-Caen, 1996).²

Insgesamt ginge es also darum, nach lebensfähigen Strukturen zu suchen, die auch Arbeitnehmern in isolierten betriebsratslosen Kleinbetrieben eine leicht erreichbare Anlaufstelle bieten würden, wenn es um die Einhaltung ihrer gesetzlichen und tariflichen Mindestrechte, um Verstöße gegen die Menschenwürde im betrieblichen Alltag oder um eine Kontaktaufnahme zu einer Gewerkschaft geht. Da weder die Schaffung neuer Ämter oder Stellen, noch die Beauftragung bestehender hauptamtlicher Funk-

2 Die Entwürfe der deutschen Rätebewegung im Jahre 1919 sahen u. a. örtliche Interessenvertretungen für Beschäftigte aus Kleinbetrieben vor (vgl. v. Oertzen, 1976, S. 363f).

tionäre (in Gewerbeaufsicht, Berufsgenossenschaft oder Gewerkschaft) mit einer Betreuung der Arbeitnehmer in Kleinbetrieben – jedenfalls unter den gegebenen personellen Bedingungen – realistisch erscheint, sollten sich die Überlegungen auf die Schaffung eines neuen »Ehrenamtes« konzentrieren. Hier könnten etwa Modelle wie der »Schiedsmann« in NRW oder die skandinavischen »Ombudsmänner/frauen« Anregungen geben. Die hier von uns präsentierten gewerkschaftlichen Modellprojekte haben jedenfalls eindrucksvoll belegt, dass es durchaus Arbeitnehmer gibt, die eine solche Aufgabe mit Engagement und Einfallsreichtum übernehmen können, wenn man ihnen die nötigen Rahmenbedingungen dazu bietet.

Einen sehr interessanten Vorschlag hat in diesem Zusammenhang Burchard Bösche formuliert. Er schlägt vor, in Kleinbetrieben per Gesetz jeweils ein oder zwei Gewerkschaftsvertreter zu ernennen, die mit einem spezifischen Kündigungsschutz ausgestattet sein sollten. Nach seiner Überzeugung ließen sich so auch in kleinen Betrieben Menschen finden, die sich als »Bindeglied zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber einerseits und der Gewerkschaft andererseits« zur Verfügung stellen. Sie sollten über geltende Tarifverträge und Arbeitsgesetze informieren und dafür sorgen, »dass die betrieblichen Arbeitsbeziehungen durch Gesetz, Recht und Tarif geprägt werden« (Bösche, 1996, S. 63f).

Es wird also künftig darum gehen, auf verschiedenen Ebenen Überlegungen mit dem Ziel weiterzuentwickeln, dass künftig auch Arbeitnehmer in Klein- und Kleinstbetrieben eine Chance auf betriebsverfassungsrechtlichen und gewerkschaftlichen Schutz haben. Auf Branchenebene sollten sich die Tarifparteien zusammensetzen, um an kleinbetriebsspezifischen Mitbestimmungskonzeptionen zu arbeiten. In diesem Zusammenhang sollte auch über alternative Formen des Schutzes von Arbeitnehmern in Klein- und Kleinstbetrieben nachgedacht werden, wie etwa die Schaffung eines gesetzlich geschützten Ehrenamtes kleinbetriebsnaher Arbeitnehmersprecher.

GEWERKSCHAFTEN UND NETZWERKE

Welches sind die Grundzüge der Modelle, von denen in dieser Publikation die Rede sein wird? Ihnen ist gemeinsam, dass sie weitgehend von einer Schicht ehrenamtlich tätiger Gewerkschafter getragen werden, die nach einer speziellen Fortbildungsphase in ihrer Freizeit eine gewerkschaftliche Beratungs- und Betreuungslücke füllen, die insbesondere im ländlichen Raum, in großflächigen Regionen, in denen der Weg zu den Hauptamtlichen der Gewerkschaft weit ist, ausfüllen. Ihre Zielgruppe sind die Mitglieder der

Gewerkschaft in kleinen Industrie- und Handwerksbetrieben, die zumeist über keinen Betriebsrat verfügen und nur wenige Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb aufweisen.

Der Ansatz Ihrer Tätigkeit ist ein überbetrieblicher, aber betriebsnaher. Ihre Hilfsmittel sind insbesondere die Einrichtungen moderner Kommunikationstechnologie, sie bedienen sich des Telefons, Telefax, Anrufbeantworters, zunehmend auch des PCs und des Internets. Ihre Stärken sind die intime Kenntnis der regionalen Arbeitswelt, ihre eigene betriebliche und gewerkschaftliche Biografie und Erfahrung, ihre hohe Motivation, für die Gewerkschaft helfend und entwickelnd tätig zu sein und ein hohes Maß an Engagement. Ihr »Job« kombiniert traditionelle ehrenamtliche Arbeit im Sinne von Information und Zuarbeit mit Elementen hauptamtlicher Betätigung im Beratungs- und Betreuungsbereich. Ihr Einsatz wäre ohne die in der Regel vorhandene Modellförderung, die Aufmerksamkeit in der Organisation, die sich auf ihre Tätigkeit richtet, und die Anerkennung ihrer Leistung, aber auch ohne gewisse Freiräume in der selbst bestimmten und verantworteten Arbeitsweise nicht denkbar.

Das eigentlich Bemerkenswerte bei der Betrachtung dieses Typs ehrenamtlicher Arbeit der Ansprechpartner ist, dass sich innerhalb des Kreises aktiver Gewerkschaftsmitglieder solche Ehrenamtlichen überhaupt finden lassen, die die Bereitschaft und Motivation zur Übernahme dieser heraus gehobenen Funktionen mitbringen – gilt doch auch in den Gewerkschaften die Erkenntnis vermeintlich zurückgehender Bereitschaft zu freiwilligem, unbezahlem Engagement als eine der gesellschaftlichen Tendenzen unserer Zeit. Dennoch verzeichnen wir auch außerhalb der Gewerkschaften Ansätze für eine Zunahme der Bereitschaft zu ehrenamtlicher Arbeit – sogenannte Freiwilligen-Zentralen bzw. Vermittlungszentren für ehrenamtliche Arbeit nehmen an Zahl zu. Auch im außergewerkschaftlichen Bereich scheint heute die Bereitschaft zu ehrenamtlicher Tätigkeit an bestimmte Bedingungen geknüpft zu sein – die Anerkennung der Person seitens der Trägerorganisation und eine gewisse Autonomie bei der Ausübung der Tätigkeit gehören zweifellos zu diesen Bedingungen.

Dazu gehört auch, dass sich die Beteiligten nicht als »Lückenbüßer« in der Organisation fühlen dürfen. In allen untersuchten Gewerkschaftsmodellen wurde die Diskussion darüber geführt, dass, bei aller Bereitschaft, sich zukünftig stark zu engagieren, man eines nicht will: Der Organisation als Rechtfertigung für den Abbau der hauptamtlichen-Präsenz in der Fläche zu dienen. Funktionierende Modelle, so befürchtet man, könnten dazu führen, eine neue »Rückzugswelle« einzuleiten, in der die (erfolgreiche) ehrenamtliche Arbeit zur formalen Begründung für den Abbau und integrierter Bestandteil der Sparkonzepte würde. Dies würde ein grundsätzliches Missverständnis

beinhalten, das ein Gesprächspartner folgendermaßen ausdrückte: »Engagierte Gewerkschafter, die sich selbst organisieren, brauchen natürlich auch eine Anbindung! Programmatische Orientierungen, Materialbeschaffung, Unterstützung und Zuarbeit in vielen Dingen müssen gewährleistet sein, dafür sind die Hauptamtlichen vor Ort unverzichtbar«.

Einer der Schlüssel zum Erkennen der persönlichen Leitbilder dieser neuen Funktionsschicht liegt darin: Für sie gilt in besonderem Maße, dass sie vor Ort als Repräsentanten der Gewerkschaft betrachtet werden, selbst gewollt auch in diese Rolle hinein wachsen. Die Menschen, die sich von einer solchen Tätigkeit für ihre Gewerkschaft angezogen fühlen, tun dies wohl, weil sie hoffen, hier ihre eigenen Vorstellungen von einer persönlich geprägten, betriebsnahen, zuverlässigen und gewissermaßen mit dem Alltagsleben in den ländlichen Orten verwobenen gewerkschaftlichen Betreuungs- und Beratungsarbeit verwirklichen zu können. Sie versuchen – jeder für sich – gewissermaßen ihr eigenes basisdemokratisches Organisationsverständnis in die Praxis umzusetzen. Sie tragen dazu bei, das Image der Gewerkschaft durch ihre sachbezogene Arbeit und ihr persönliches Engagement zu verbessern.

In der Zukunft wird es darum gehen, neben der Betreuungs- und Beratungsarbeit, die sich auf die Gewerkschaftsmitglieder in den Kleinbetrieben richtet, und für die »die Gewerkschaft« ohne solche Modelle kaum erreichbar wäre, sich auch der Schaffung von betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen zu widmen. Die vielen kleinen Betriebe in der Fläche des ländlichen Raumes verfügen in den seltensten Fällen über Betriebsräte. Das Wirken der Ansprechpartner, ihre Kontakte zu Beschäftigten und Gewerkschaftsmitgliedern in kleinen Betrieben, kann dazu beitragen die Quote der Betriebe mit Interessenvertretung systematisch zu entwickeln.

Die Vernetzung Ehrenamtlicher ist dazu ein probates Mittel. Insbesondere bei der IG Metall werden hierbei z. Zt. neue Wege beschritten, die in die Schaffung von Betriebsräte-Netzwerken münden. Ziel ist die Förderung gewerkschaftlicher und betrieblicher »MultiplikatorInnen«, die sowohl im eigenen Betrieb als auch im Rahmen des Netzwerks in anderen Betrieben beratend und unterstützend wirken sollen. Stellvertretend für diese Netzwerke seien genannt: INTAG in Baden-Württemberg, KOMPENETZ in Nordrhein-Westfalen und das Betriebsräte-Netzwerk Küste. Mittlerweile vernetzen sich die vorhandenen Netzwerke der IG Metall untereinander, die neuen Medien wie das Internet bilden das Instrumentarium für diesen Ansatz. So versteht sich das TRANSNETZ der IGM als möglicher überregionaler Dienstleister für die vorhandenen Betriebsräte-Netzwerke.

Einen weiteren Ansatz betriebsübergreifender Kooperation erprobt die IG Metall in Krefeld. Auf dem durch Altindustrien geprägten Thyssengelände und in einem angren-

zenden Gewerbepark arbeiten Betriebsräte aus vorwiegend kleinen und mittleren Betrieben betriebs- und branchenübergreifend zusammen.³

Was wir heute an Ansprechpartner-Modellen kennen, trägt deutlich Merkmale einer Pionierphase. Aber wie geht es weiter? Zur weiteren Entwicklung, Ausbreitung und Stabilisierung wird ein zweiseitiger Lernprozess notwendig sein: Die Hauptamtlichen müssen z. B. lernen, Macht und Verantwortung an Ehrenamtliche abzugeben, müssen versuchen, die Aktivitäten der Ansprechpartner nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung und Verstärkung ihrer Arbeit zu sehen. Die Ansprechpartner ihrerseits müssen eine enge Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen und eine Einbindung in die örtlichen Entscheidungsstrukturen der Gewerkschaft suchen. So, wie eine besonders ausgeprägte soziale Einstellung sicher eines der wichtigen Motive für die Aufnahme einer Aktivität als Ansprechpartner ist, werden die innerorganisatorischen Rahmenbedingungen der Ansprechpartnertätigkeit sicher von entscheidender Bedeutung dafür sein, ob sich hier eine stabile neue betriebspolitische Organisationsstruktur entwickeln kann.

3 Die dortigen Kooperationsformen werden »Standortbetriebsrat« und »Standortkreis« genannt. Ziele des Standortbetriebsrats sind: gegenseitige Unterstützung in Krisen; Verzahnung von Betriebsratsarbeit, Tarifpolitik und gewerkschaftlicher Organisationsarbeit; Co-Management bei der Flächennutzung des Thyssenareals; Erarbeitung von Vorschlägen im Bereich produktnaher Dienstleistungen. Ziele des Standortkreises: branchenübergreifender Erfahrungsaustausch; Unterstützung der Betriebsratsarbeit; Diskussion regionalpolitischer Flächennutzungskonzepte; überbetriebliche Stellenbörsen.

Hakvoort, R., Mempel, R.: Neue Formen betriebs- und branchenübergreifender Kooperationen zwischen betrieblichen Interessenvertretungen, unveröffentlichter Entwurf eines Abschlussberichtes vom 12.01.2000

Wolfgang Rudolph,
Wolfram Wassermann

Ansprechpartner vor Ort

**Bericht über ein
Begleitforschungsprojekt
zum Thema
»Gewerkschaftliche Ansprechpartner
für Arbeitnehmer in Kleinbetrieben«**

**Ein Modellprojekt der Gewerkschaft
Holz und Kunststoff zur Errichtung
eines regionalen Netzwerks von
»Ansprechpartnern« für Arbeitnehmer
aus dem Handwerk**

1. und 2. Projektphase

Gefördert durch die
Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Büro für Sozialforschung, Kassel
Januar 1995 und März 1998

1. HINTERGRUND BETRIEBSRATSLOSE KLEINBETRIEBE	17
2. ERSTE SCHRITTE ZUM MODELLPROJEKT	21
3. DIE PROJEKTREGIONEN	25
4. DIE ANSPRECHPARTNER NEHMEN IHRE ARBEIT AUF	29
5. AUS DER NOT EINE TUGEND MACHEN?	33
6. ZWISCHENBILANZ 1995: ERFOLGREICH, ABER NOCH NICHT GESICHERT	41
7. ZEITSPRUNG 1997: DREI JAHRE PRAXISERFAHRUNG	45
8. ANSPRECHPARTNER-»NACHWUCHS«	59
9. DIE ÜBERNAHME DES PROJEKTMODELLS INNERHALB DER GHK UND WEITERE »SPIN OFF«-EFFEKTE	63
10.VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE ÜBERTRAGBARKEIT	69

1. HINTERGRUND BETRIEBSRATSLOSE KLEINBETRIEBE

Die Gewerkschaft Holz und Kunststoff (GHK), die im Jahr 2000 den Schritt des Zusammenschlusses mit der IG Metall vollzieht, gehörte zur Zeit der Durchführung dieses Modellprojektes zu den im DGB zusammengeschlossenen Einzelgewerkschaften, in deren Organisationsbereich Handwerksbranchen vertreten waren. Etwa 15 Prozent der ehemals rund 200.000 Mitglieder der GHK arbeiteten in Handwerksbetrieben. Obwohl beispielsweise die Mitglieder aus dem Tischlerhandwerk zu einer der traditionsreichen Branchen innerhalb der GHK gehörten und zu einem sicher nicht geringen Teil in den Gremien der GHK gewerkschaftspolitisch aktiv waren, kann man nicht davon sprechen, dass das Augenmerk deren Bedeutung entsprechend auf die Probleme im Handwerk gerichtet gewesen seien. Dies betraf zum einen das insgesamt eher rückläufige Engagement der GHK-Vertreter in der Kammer- und Innungsarbeit, es betraf aber auch das wenig gezielte und planvolle Herangehen an die speziellen Probleme, auf die die gewerkschaftliche Betriebsarbeit in den Unternehmen des Handwerks stieß. Hemmnisse lagen z. T. in der oftmals eher industriebezogenen Vorerfahrung der hauptamtlich Tätigen, aber auch in den vorhandenen betrieblichen Strukturen selbst: So haben über 60 Prozent der Handwerksbetriebe nur 1 – 4 Beschäftigte. Zur Gruppe der Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten zählen lediglich 4 Prozent aller Handwerksbetriebe.

Knapp ein Viertel der Arbeitnehmer im Tischlerhandwerk, die in zwei Dritteln aller Betriebe in dieser Branche arbeiten (weniger als 5 Beschäftigte), haben keine Möglichkeit zur Bildung einer betrieblichen Interessenvertretung. Dies hat für sie weitreichende Konsequenzen: Alle Schutz- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmerseite nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind für sie unerreichbar.

Andererseits heißt dies, dass mehr als 75 Prozent der Beschäftigten in Handwerksbetrieben arbeiten, die nach dem Gesetz »betriebsratsfähig« sind. Die Erfahrung, auch in dem diesem Bericht zugrundeliegenden Projektgebiet der GHK zeigt, dass die gesetzlich bestehenden Möglichkeiten zur Bildung von Betriebsräten im Handwerk auch nicht annähernd ausgeschöpft sind. In aller Regel sind die Chancen für die Entwicklung eines starken gewerkschaftlichen Organisationsverhältnisses in den Betrieben gut, wo Betriebsräte gewählt sind und ihre Arbeit einigermaßen zufriedenstellend absolvieren.

Die Erfahrung sagt aber auch, dass es sich beim Einleiten einer erstmaligen Betriebsratswahl um einen zeitaufwendigen und schwierigen Prozess handelt, der von der Phase der Kontaktaufnahme zu Beschäftigten und den (möglicherweise) vorhandenen Mitgliedern eines solchen Betriebes über die Phase der Information, intensiven und an konkreten Problemen orientierten Beratung, über Hilfestellung bei der Entwicklung des nötigen Selbstvertrauens und der »Zivilcourage« bei der Kandidatenfindung und -aufstellung, bis hin zur technischen Unterstützung des Wahlverfahrens selbst reicht, von der anschließenden intensiven und kontinuierlichen Betreuung und Schulungsarbeit für die dann endlich gewählten Betriebsratsmitglieder ganz zu schweigen. Welcher Sekretär oder Geschäftsführer kann von sich sagen, er habe so viel »freie Kapazitäten«, dass er sich auf einen solchen Prozess, möglicherweise zeitlich parallel in mehreren Kleinbetrieben, einlassen könnte?

In den flächenmäßig großen Geschäftsstellenbereichen der GHK war die betriebliche Betreuung, die der gewählten Betriebsräte und die der Mitglieder, nur mit großem zeitlichen und organisatorischen Aufwand zu bewältigen. So erfordern Betriebsbesuche in den oft im ländlichen Raum verstreut liegenden Handwerksbetrieben einer Geschäftsstelle enorm viel Fahrzeit (und -stress!).

Die Informations- und Beratungsbedürfnisse der Mitglieder aber werden nicht weniger. Der Strukturwandel im Handwerk, Probleme im Umgang mit neuen Arbeitsmitteln, Techniken und Gefahrstoffen, die Verdichtung der Arbeit, Probleme der Erhaltung des Arbeitsplatzes, Entlohnungsfragen und sonstige Probleme passen sich nicht dem an, was die Organisationskraft der Gewerkschaft zulässt. Sie harren oft der unmittelbaren Lösung, die Mitglieder der Gewerkschaft erwarten dies, und die, die vor dem Schritt stehen, in die Gewerkschaft einzutreten, erst recht.

Wenn im Handwerk gewerkschaftliche Positionen stärker als bisher verankert werden sollen, dann gehört zu den Voraussetzungen, dass die Spezifika der Probleme in den Handwerksbetrieben zur Kenntnis genommen werden, und auf die besondere Situation der Beschäftigten dieses Wirtschaftszweiges eingegangen wird, die durch die Arbeitsbedingungen im Kleinbetrieb und im Familienbetrieb geprägt sind.

Offenkundig war, dass im Handwerk ein großes Organisationspotential für die GHK bestand. Unumstritten war, dass die hauptamtlichen Funktionäre allein nicht in der Lage sein konnten, dieses Potential zu gewinnen. Was lag da näher, als zu überlegen, welche Aufgaben zukünftig durch ehrenamtliches Engagement übernommen werden können? Ohnehin sind es die aktiven und engagierten Mitglieder, die das Ansehen der Gewerkschaft, das Bild, das man sich von ihr macht, bei den Beschäftigten nicht unwesentlich prägen. Wenn die GHK zukunftsgerichtet und den gestalterischen Problemen

am Arbeitsplatz offensiv gegenübertretend agieren wollte, ging dies nur über die Mitarbeit einer aktiven »Basis«.

Wie man jedoch aus leidvoller Erfahrung – und nicht nur in der GHK – weiß, ist stärkeres Engagement von Ehrenamtlichen nicht durch bloßes »Zuwarten« oder gar durch mehr oder weniger nachdrückliche Appelle erreichbar. Ein Mitglied der Gewerkschaft ist unter heutigen gesellschaftlichen Bedingungen nur bereit, sein Engagement zu entfalten und in der Öffentlichkeit und im Kollegenkreis für die Organisation einzutreten, wenn es spürt, dass die Organisation hinter ihm steht, inhaltliche und organisatorische Unterstützung gewährt und dadurch ein Feld der Beteiligung und – nicht zu unterschätzen – eine Chance zur Aufwertung der Person und Funktion des betreffenden Mitglieds eröffnet.

Grob gesagt: Der in vergangenen Zeiten oftmals erlebten Praxis des »Verheizens« von aktiven Mitgliedern musste ein beteiligungsorientiertes Modell gegenübergestellt werden. Dieses Modell durfte kein »Strohfeuer« sein, die Organisation musste es planvoll entwickeln und ernsthaft betreiben – nur dann war ein Erfolg möglich. Ein solches Modell wurde von Handwerksfunktionären der GHK diskutiert, von den Gremien der GHK beschlossen und sodann projektförmig in eine konkrete Umsetzungsphase geleitet. Ehrenamtliche Mitglieder der GHK sollten (und wollten!) als Ansprechpartner für die Organisation fungieren, im unmittelbaren Umfeld ihres Betriebes und Wohnortes. Gemeinsam bildeten sie mit inhaltlicher und technischer Unterstützung der GHK ein Informations- und Beratungsnetzwerk auf Geschäftsstellenebene.

2. ERSTE SCHRITTE ZUM MODELLPROJEKT

Die Projektvorgeschichte fußte zum einen auf Überlegungen der Handwerksabteilung des Hauptvorstandes der GHK, wie die Handwerksarbeit innerhalb der Organisation bundesweit zu verbessern wäre, zum anderen auf der im Bereich der Geschäftsstelle Hannover-Braunschweig bereits seit Jahren besonders intensiv betriebenen Handwerksarbeit.

1992 und 1993 führte die GHK insgesamt drei Fachkonferenzen zur Entwicklung der gewerkschaftlichen Handwerksarbeit durch, zwei davon mit Unterstützung und Moderation durch eine Gruppe von Sozialwissenschaftlern aus dem Büro für Sozialforschung in Kassel. Die erste fand im Mai 1992 ausschließlich mit hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären statt, es folgte eine zweite Konferenz, die dem Kreis der betriebs-tätig Aktiven aus dem Handwerksbereich der GHK vorbehalten war. Die dritte Konferenz im Januar 1993 führte beide Zielgruppen wieder zusammen, Diese letzte Konferenz formulierte bereits konkretere Gedanken zur Planung und Umsetzung eines Modellprojekts. In einer Arbeitsgruppe, deren Ergebnisse mit dem Motto »Die GHK muss betriebsnah ansprechbar sein« überschrieben wurden, spielte der Gedanke der Vernetzung ehrenamtlicher »Ansprechpartner« innerhalb einer Geschäftsstelle eine zentrale Rolle. Deren Aufgabe sollte sein, über Beratungs- und Betreuungsarbeit die GHK den Beschäftigten bzw. Mitgliedern im wahrsten Sinne des Wortes »näher« zu bringen.

Da nur eine Minderheit der GHK-Mitglieder im Bereich des Handwerks organisiert war, bedurfte es einer innerorganisatorischen Überzeugungsstrategie, um die Gewerkschaft hinter der Idee, gerade im Handwerk ein solches Modellprojekt anzusiedeln zu versammeln. Auf Betreiben eines Hauptvorstandsmitglieds wurden die Argumente für das Projekt deshalb in einer Art »Positiv-Katalog« aufgeführt und innerhalb der Gewerkschaftsgremien offensiv vertreten. Einer der zentralen Gründe für die Stärkung und Entwicklung der gewerkschaftlichen Handwerksarbeit stellte dabei dar, dass das Handwerk im Vergleich zum industriellen Wirtschaftssektor relativ stabile Beschäftigungsverhältnisse aufzuweisen hatte und zukünftig voraussichtlich auch weiter aufweisen würde. Hinzu kam, dass das Holzhandwerk ein beachtliches gewerkschaftliches Organisationspotential beinhaltete.

Ohne die bisherige Handwerksarbeit infrage zu stellen, sollte diese um wichtige Themenfelder ausgeweitet werden, um neue Zielgruppen zu erschließen und wesentliche

inhaltliche Themen zu besetzen. Zu diesen inhaltlichen Fragen gehörten u. a. der Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz sowie Aus- und Weiterbildung. Zielvorstellung war, dass die zukünftige Handwerksarbeit der GHK ›Tradition‹ und ›Fortschritt‹ im Bewusstsein der im Handwerk Beschäftigten mit der Gewerkschaft identifizierbar machen sollte.

Die Bereitschaft des Hauptvorstandes zur Schaffung von Pilotprojekten war an Prämissen geknüpft: Erstens, dass, bevor über Kosten oder Personal geredet werde, erst einmal die inhaltlichen Ziele und Aufgabenstellungen diskutiert und definiert werden müssten. Zweitens, dass das Prinzip der Freiwilligkeit der Teilnahme an solchen Projekten gelte, drittens, dass eine Art Vertrag zwischen der teilnehmenden Geschäftsstelle und dem Hauptvorstand inkrafttreten solle, der folgende Fragen regelte:

- Was kann die Organisation/der Hauptvorstand an Vorschlägen und Unterstützung in das Projekt einbringen?
- Was kann die Geschäftsstelle im Rahmen des Modellprojektes tun?
- Was ist die Rolle der beteiligten ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionäre?

Im Juli 1993 wurde von der Abteilung Handwerk der GHK ein Vorschlag erarbeitet, der die Durchführung eines Pilotprojektes zum Gegenstand hatte. Diese Konzeption verwies ebenfalls auf das Organisationspotential, das insbesondere in den Kleinbetrieben des Handwerks vorhanden ist. Zur Zielsetzung hieß es u. a. im Vorwort:

»Gewerkschaftliche Handwerksarbeit kann nur durch eigenständiges Handeln von möglichst vielen ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen gewährleistet werden. Ihr Engagement und ihre Aktivitäten in eigener Verantwortung müssen gefördert werden. Dazu müssen entsprechende ehrenamtliche Organisationsstrukturen aufgebaut werden.«

Nach der Konzeption wurde beabsichtigt betriebsnahe Anlaufstellen, die mit qualifizierten ehrenamtlichen Mitgliedern zu besetzen sind aufzubauen. Diese »Ansprechpartner« müssten geworben und ausgebildet werden. Sie sollten durch räumliche Nähe (vor allem auch in der Freizeit) gut erreichbar sein. Sie sollten entweder über Erfahrungen mit der Arbeit in Handwerksbetrieben verfügen, oder sich zumindest in diesen Bereich einfühlen können und genügend Sachkunde besitzen.

Die Aufgaben der Ansprechpartner sollten sein:

- Bekanntmachen der GHK
- Werben von Mitgliedern
- Initiative für Veranstaltungen (Stammtische, Seminare)
- Erteilen von organisatorischen Auskünften (Verweis an kompetente Stellen)
- Geben von einfachen arbeitsrechtlichen Auskünften (Rechte im Betrieb, Vermittlung zur DGB-Rechtsstelle)

- Information über grundlegende Regelungen in den Tarifverträgen (keine Auslegung)
- Information zur Berufsausbildung (z. B. bei Anfragen von Auszubildenden).

Das geplante Projekt wurde für eine Gesamtdauer von vier Jahren konzipiert. Es sollte im Bereich der Geschäftsstellen Hannover und Wernigerode beginnen und, nach Prüfung der Übertragbarkeit in andere GHK-Bereiche, den räumlichen Arbeitsbereich innerhalb der Gesamtdauer jedoch mindestens einmal wechseln.

Das Konzeptionspapier wurde vom Geschäftsführenden Hauptvorstand der GHK beschlossen. Eine Projektleiterin wurde eingesetzt, die als ehemalige betriebstätige Tischlerin persönliche Erfahrungen im Handwerk in das Projekt einbrachte. Sie hatte bis März 1993 nach dem einjährigen Besuch der Akademie der Arbeit eine Ausbildung aus Nachwuchssekretärin durchlaufen und wurde im April 1993 als hauptamtliche Sekretärin eingestellt. Als offizieller Projektbeginn wurde der 1. September 1993 vereinbart. Die ersten Monate des Projektes waren mit konzeptionellen und organisatorischen Vorarbeiten ausgefüllt, das Projektbüro wurde nach Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen erst am 15. Februar 1994 im GHK-Büro in Braunschweig bezogen. Der faktische Start der Arbeit mit der Ansprechpartnergruppe begann im Frühjahr 1994.

Um die beiden am Projekt beteiligten Geschäftsstellen und deren Handwerksaktivitäten in der notwendigen Form zu »verzahnen«, war laut Konzeption die Einrichtung einer regelmäßigen (etwa ein- oder zweimonatlich stattfindenden) »Projektbesprechung« vorgesehen. An dieser Projektbesprechung sollten jeweils die beiden betroffenen Geschäftsführer (GSt. Hannover-Braunschweig und GSt. Wernigerode), die Projektleiterin und ein oder zwei Vertreter der Abteilung Handwerk teilnehmen.

3. DIE PROJEKTREGIONEN

Das Projekt startete im Bereich der räumlich benachbarten Geschäftsstellen Hannover/Braunschweig und Wernigerode. Die Geschäftsstelle Hannover/Braunschweig gehörte zum Bezirk Niedersachsen/Bremen der GHK, die (ehemalige) Geschäftsstelle Wernigerode zum Bezirk Berlin/Brandenburg/Sachsen-Anhalt.⁴

Die **Geschäftsstelle Hannover/Braunschweig** umfasste einen Betreuungsbereich mit insgesamt etwa 3.500 Mitgliedern, davon gehörten 1.800 dem Handwerk an (davon allein 1.300 in Tischlereien), 1.400 Mitglieder arbeiteten in Industriebetrieben und 300 Mitglieder waren Rentner. Hannover/Braunschweig gehörte damit zu den fünf Geschäftsstellen der GHK, die einen Handwerksanteil von über 50 Prozent besaßen. Im Bereich der Geschäftsstelle gab es 47 Handwerksbetriebe mit Betriebsräten, 5 Betriebsratsbetriebe bestanden in der Industrie. Darüber hinaus hatte die Geschäftsstelle zu weiteren 30 bis 40 Handwerksbetrieben ohne Betriebsräte Kontakte, in der Regel über ein Mitglied, das als sogenannte »Kontaktperson« fungierte.

Im Zusammenhang mit der Entscheidung, im Rahmen dieser Geschäftsstelle das Handwerksprojekt durchzuführen, wurde im Herbst 1993 hier auf Geschäftsstellenebene ein **Handwerksarbeitskreis** gebildet. Der Arbeitskreis bestand, wie die Funktionäre es vor Ort ausdrückten, aus aktiven und erfahrenen Kollegen aus dem Handwerksbereich (4 ehrenamtliche Mitglieder, an den Sitzungen nahmen in der Regel auch die Projekt-Schwerpunktsekretärin und der Geschäftsführer teil). Zu den Aufgaben gehörte, die Handwerksarbeit in der Geschäftsstelle zu entwickeln und zu koordinieren – der Begriff »Ideenschmiede« beschreibt diese Funktion relativ gut.

Ausgangspunkt der Arbeit war, dass in der Geschäftsstelle die Frage diskutiert wurde: »Was machen die Kollegen in den Betrieben, in denen keiner Auskünfte geben kann (weil es keinen Betriebsrat und kaum informierte Mitglieder gibt)?« Hinzu kam die Erfahrung, die die betrieblichen Mitglieder, aber auch die Funktionäre der Geschäftsstelle alle kannten: Es gibt genügend Situationen, in denen der Geschäftsführer schwer erreichbar ist – was passiert dann? Findet man sich damit ab, oder überlegt man, wie

4 Dies beschreibt die Situation bei Projektbeginn, während des Projektverlaufs wurden die früheren Geschäftsstellen Magdeburg, Wernigerode und Halle zu einer Geschäftsstelle zusammengelegt (»Geschäftsstelle Sachsen-Anhalt«). Verblieben waren für diese Geschäftsstelle zwei Geschäftsführer mit zwei Verwaltungskräften. Die Vorstände der ehemaligen drei Geschäftsstellen bestanden noch unter der Bezeichnung »Ortsvorstände«. Der Bereich der ehemaligen Geschäftsstelle Wernigerode hieß fortan »Ortsstelle Wernigerode«.

man den Kreis der Aktiven erweitern kann? Aus solchen Diskussionen heraus wurde die Idee des Handwerks-Arbeitskreises geboren. Zielsetzung war, den Kreis derer auszuweiten, die sich darum kümmerten, »die Mitglieder zu halten und neue Mitglieder zu bekommen«. Aktivitäten in diesem Rahmen waren:

Der Versand und die Rücksendung von Antwort-**Postkarten**, in denen den Einzelmitgliedern, die keinem Betrieb mit Betriebsrat zuzuordnen waren, Fragen nach dem Betrieb, der Betriebsgröße, Tarifbindung etc. gestellt wurden. Die Karten wurden an über 1.000 Einzelmitglieder verschickt, der Rücklauf betrug etwa 15 Prozent. Aus 91 Betrieben wurde die Existenz von GHK-Mitgliedern gemeldet, in 32 Betrieben gab es nur ein Mitglied – den jeweiligen Rücksender der Postkarte.

Zu einer ersten öffentlichen **Veranstaltung** unter dem Motto »Der Chef hat immer recht?!«, die sich vorwiegend an Mitglieder und interessierte Beschäftigte im Raum Hannover richtete, kamen 24 Teilnehmer, darunter auch »neue Gesichter« – etwa ein Drittel waren Nicht-Mitglieder. Ca. 350-400 Einladungen wurden zuvor verteilt, auch an Berufsschulen. Die erste Veranstaltung dieser Reihe beinhaltete die Erstellung einer Problemsammlung (»Kummerkasten«), in den weiteren Veranstaltungen wurden gezielt einzelne Themen angesprochen.

Im Handwerks-Arbeitskreis wurde die Beteiligung der GHK an einer **Fachmesse** für ökologisches Bauen und Wohnen in Hannover entwickelt und umgesetzt. Der inhaltliche Schwerpunkt bezog sich auf die bundesweit geführte Debatte über PVC-Gefahren, aber auch auf andere gesundheitsspezifische Fragen und eine Ökobilanz für die ausgestellten Gesellenstücke. Die GHK präsentierte sich mit einem eigenen Messestand den Besuchern – bei guter Resonanz. Die ganze Aktion trug nach Einschätzung der Beteiligten dazu bei, die GHK mit einem positiven, inhaltlichen Image auf einem Gebiet zu versehen, das bisher gewerkschaftlich selten besetzt worden war.

Anlässlich der **EXPO 2000**-Ausstellung in Hannover wurde ein Projekt aufgelegt, mit dessen Hilfe unter Einbeziehung von Berufsgenossenschaft, Gewerbeaufsicht, Krankenversicherung, Gewerbeärztlichem Dienst und Umweltverbänden eine Kooperation gestartet wurde, das die Verbindung des betriebswirtschaftlichen Interesses des handwerklichen Unternehmers mit dem Bedürfnis der Beschäftigten nach körperlichem, seelischem und sozialen Wohlbefinden herstellen soll. Im Mittelpunkt stehen Maßnahmen zur dauerhaften Gesunderhaltung und Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität der Beschäftigten, der Abbau von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten und die Produktinnovation zur Zukunftsgestaltung des Tischlerhandwerks.

Öffentlichkeitsarbeit – nach »innen« wie nach »außen« gerichtet – wurde in der Geschäftsstelle auch mit einer Publikation mit dem Namen »**Spitzbohrer**« betrieben. Dieser erscheint monatlich als Beilage zum GHK-Organ »Holzarbeiterzeitung«. Diese

Beilage wurde später auch zur persönlichen Vorstellung der »Ansprechpartner« des Modellprojektes genutzt.

Die Ortsstelle Wernigerode umfasste einen Betreuungsbereich mit insgesamt 2.300 Mitgliedern, davon waren allerdings nur ca. 1.000 betriebstätige Vollbeitragszahler, zur Ortsstelle zählten u. a. 650 Arbeitslose und 520 Rentner bzw. Vorruhestandler. Zur »Ost-Spezifika« gehörte, dass bei Übernahme der Mitglieder durch die GHK und der Bildung der Geschäftsstelle 1990 noch fast 5.000 Mitglieder zu verzeichnen waren. Der überwiegende Teil der betriebstätigen Mitglieder kam aus der Holz- und Kunststoffverarbeitenden Industrie (780), 76 kamen aus dem Tischlerhandwerk und 125 Mitglieder arbeiteten im Bereich der Sägeindustrie. Im Bereich der Ortsstelle gab es 21 Betriebe mit Betriebsrat, in knapp 30 weiteren Betrieben waren Mitglieder vorhanden.

Für den Bereich der Ortsstelle Wernigerode galt, dass der wirtschaftliche Strukturwandel erhebliche Narben hinterlassen hatte. Dies drückt sich z. B. dadurch aus, dass in den ehemaligen drei großen Möbelkombinaten etwa 4.800 Arbeitnehmer(innen) beschäftigt, in den damals noch bestehenden Nachfolgebetrieben aber nur noch ca. 620 Beschäftigte vorhanden waren.

Viele Betriebe (z. B. Fenster- und Rollädenhersteller) waren in der Ortsstelle Wernigerode neu entstanden, hier wurden zu einem hohen Anteil branchenfremde Kräfte (beispielsweise aus der Metallindustrie) beschäftigt. Tarifverträge kamen zumeist nicht zur Anwendung, die Betriebsgrößen waren relativ gering. Dies brachte erhebliche Schwierigkeiten für die GHK mit sich, in diesen Bereichen »Fuß zu fassen«, zumal sich im Bewusstsein der Beschäftigten die Arbeit in einem Privatbetrieb mit der Mitgliedschaft in der Gewerkschaft noch oftmals ausschloss.

Ähnlich dem Engagement der GHK in Hannover/Braunschweig beteiligte sich die Ortsstelle Wernigerode bereits 1993 an der örtlichen **Gewerbeausstellung**. Die GHK präsentierte sich mit einem eigenen Stand zur Gefahrstoffproblematik im Handwerk und betrieb auf diese Weise Öffentlichkeitsarbeit. Es wurden Informationen für Berufseinsteiger und Werbematerial der GHK verteilt. Im Rahmen dieser Aktion wurden nicht nur viele Gespräche mit Kollegen und Messebesuchern geführt, es konnten auch neue Kontakte geknüpft werden, u. a. zur Berufsschule, zur Kammer und zur Gewerbeaufsicht.

Ein Beispiel für die Nutzung von Gelegenheiten, die in der Regel eher unbeachtet bleiben, bot der Anlass, den das geplante **Betriebsfest** einer Fensterbau-/Rolladenfirma (mit Betriebsrat) bot. Die GHK wurde bei der Geschäftsleitung vorstellig und erreichte die Erlaubnis zur Beteiligung an der Festivität, die dann eher den Charakter eines Volksfestes trug. Mit einem eigenen Informationsstand trug die Gewerkschaft zur Gestaltung bei und konnte sich auf diese Weise darstellen. Dies geschah in Zusammen-

arbeit mit der Berufsgenossenschaft, die ein sogenanntes »Klinomobil« präsentierte. Dem Betriebsrat wurde nach Auskunft des GHK-Geschäftsführers als Folge dieser Aktion innerbetrieblich »der Rücken gestärkt«.

Ein selbst entwickeltes Faltblatt wurde von der Ortsstelle Wernigerode als Einladung zu einem »**Tischlerstammtisch**« verwendet, der in Halberstadt stattfand. Um langfristig Zugang zu den Beschäftigten in den Betrieben zu bekommen, in denen kein Betriebsrat besteht und die GHK noch keine Mitglieder hat, wurden in den Kreisen Oschersleben, Halberstadt, Hettstedt, Wernigerode und Aschersleben in allen Tischlerinnungsbetrieben Faltblätter der GHK an die Beschäftigten verteilt, verbunden mit Gesprächen mit Beschäftigten und Inhabern. So bekam die GHK einen ersten Überblick über die **Innungsbetriebe** der entsprechenden Region. Zum anderen erhielten die Beschäftigten einen ersten Kontakt zur GHK, wussten fortan, dass die GHK für sie zuständig ist und wo sie sie erreichen können.

Die GHK hatte in Wernigerode über eine **Arbeitsbeschaffungsmaßnahme** eine Kollegin eingestellt, die, ehemals Laborantin, über eine Umschulung die Qualifikation zu einer **Umweltberaterin** erlangt hat. So konnte sich die GHK mit kompetenter Beratung dem Thema »Gefahrstoffe im Handwerk« zuwenden, beispielsweise über die Umsetzung der Holzstaubrichtlinie vor Ort informieren. In einer zweiten Unterstützungsphase wurden Seminare zu diesem Themenkomplex angeboten.

Eine Übernahme von Strukturen wie den Handwerks-Arbeitskreis aus Hannover wäre nach Einschätzung des Geschäftsführers im Bereich der Ortsstelle Wernigerode wenig effektiv gewesen. So wäre es z. B. wenig erfolgversprechend, Mitglieder aus Betriebsratsbetrieben zusammenzubringen, die ggf. 80-100 Autokilometer auseinander liegen. Sicherlich wäre das Vorhandensein eines solchen Arbeitskreises für die perspektivische Handwerksarbeit in der Ortsstelle wegen der damit verbundenen strukturellen Vorteile günstig. Aufgrund der besonderen Spezifik und der eher dezentralen Verhältnisse wurde jedoch darüber nachgedacht, in Arbeitskreisen auf örtlicher Ebene Betriebsratsbetriebe und solche ohne Betriebsrat in Kontakt zueinander zu bringen, um gleichzeitig auch einen Betreuungseffekt zu erzielen.

4. DIE ANSPRECHPARTNER NEHMEN IHRE ARBEIT AUF

Wesentliches Ziel des Handwerks-Projektes ist die Bildung eines Netzwerkes von Ehrenamtlichen, im Sprachgebrauch der GHK »Ansprechpartner« genannt.

DIE AUSWAHL DER ANSPRECHPARTNER

In einer ersten Phase wurden ab Herbst 1993 von den am Projekt beteiligten Geschäftsführern ehrenamtliche Kolleginnen und Kollegen angesprochen, von denen man sich Bereitschaft zur Mitarbeit und eine Eignung für diese Tätigkeit vorstellen konnte. Zu den Kriterien dieser Auswahl gehörten:

- Lebenserfahrung und Persönlichkeit
- Bereitschaft, etwas zu tun
- Möglichkeit zur zusätzlichen Arbeitsbelastung
- Zuverlässigkeit
- Verteilung auf die Fläche der Geschäftsstellen.

Im Handwerks-Arbeitskreis der Geschäftsstelle Hannover/Braunschweig wurden die Aufgabenbestimmungen für die Arbeit der Ansprechpartner weiter konkretisiert. Dort wurde auch das erste Qualifizierungsseminar für den Kreis der Ansprechpartner inhaltlich geplant.

Fast alle der ursprünglich von den beiden GHK-Geschäftsführern angesprochenen Kolleginnen und Kollegen waren an einer solchen ehrenamtlichen Tätigkeit interessiert. Prämisse war, in einem abgestuften Verfahren die Kommunikation mit den Interessenten und innerhalb des Interessentenkreises in Gang zu bringen und mittels einer Seminarreihe die Qualifikation zu beginnen. Für jeden bestand während dieses Verfahrens die Möglichkeit, jederzeit »auszusteigen«. Man stimmte darin überein, dass jemand, der zwei- oder dreimal zu den Treffen (Seminaren) nicht erschien, nicht mehr eingeladen werden sollte. Im Geschäftsstellenbereich Hannover/Braunschweig hat sich nur ein Teilnehmer aus dem ursprünglichen Interessentenkreis wieder zurückgezogen, für den Bereich Wernigerode gilt, dass dort die Zahl der Interessenten im Verlauf des Auswahlprozesses sogar gewachsen ist.

Für diejenigen, die auch während der Seminarreihe »dabeiblieben«, galt: Dies wurde nicht als »Verpflichtung« für den letztendlichen Einsatz als Ansprechpartner betrachtet.

Auch wenn man sich nach Durchlaufen aller Seminare aus welchen Gründen auch immer nicht dafür entscheiden wollte, sich als Ansprechpartner zur Verfügung zu stellen, wurde dies akzeptiert. Die erlangte Qualifikation ist auch in diesem Fall nicht umsonst – eine wie auch immer gelagerte ehrenamtliche Unterstützungsarbeit der Gewerkschaft ist – unterhalb der Ansprechpartnerebene – immer gegeben.

12 potentielle Ansprechpartner(innen) waren bis zum ernsthaften Start des Modells im Oktober 1994 dabei. Sieben von ihnen kamen aus dem Bereich der Ortsstelle Wernigerode, fünf aus der Geschäftsstelle Hannover/Braunschweig. Unter ihnen waren 10 männliche und zwei weibliche Teilnehmer. Nur wenige kamen direkt aus dem Handwerksbereich, fast alle aber hatten kleinbetriebliche Erfahrungen. Das Durchschnittsalter betrug etwa 40 Jahre, der Älteste war 66, die jüngste 21. Unter den Interessenten fanden sich Betriebsratsmitglieder, teilweise -Vorsitzende, aber auch Teilnehmer, die ehemals in solchen betrieblichen Funktionen standen. Rentner und Vorruheständler waren vertreten, die meisten hatten ehrenamtliche gewerkschaftliche Funktionen auf Geschäfts-/Ortsstellenebene und/oder in Tarifkommissionen.

Es lassen sich zwei Altersgruppen mit jeweils besonderen Motiven für ihre Mitarbeit unterscheiden. Die Gruppe der älteren Teilnehmer war in der Regel nicht mehr betrieblich tätig, verfügt aber über langjährige Erfahrung in der gewerkschaftlichen Arbeit. Bei ihnen stand das Motiv im Vordergrund, ihre Erfahrungen und Kenntnisse auch weiterhin in der praktischen Gewerkschaftsarbeit einzusetzen: *»Ich will nicht zum ›alten Eisen‹ gehören, ich kann noch etwas tun!«*

Die Gruppe der jüngeren Ansprechpartner hatte meist erst vor kurzem zur Gewerkschaftsarbeit gefunden. Bei ihnen steht i. d. R. eine Kritik an Machtverhältnissen und Ungerechtigkeiten im Arbeitsleben im Vordergrund. Sie trauen sich zu, aktiv an der Weiterentwicklung der Gewerkschaftsarbeit in »ihrem« Betrieb und in der Organisation mitzuarbeiten, für sie bedeutete die Mitgliedschaft gleichzeitig der Anspruch auf Beteiligung: *»Ich habe im Betrieb Ungerechtigkeit beobachtet und auch selbst erfahren. Ich bin der Meinung, dass man etwas bewirken kann und muss.«*

QUALIFIZIERUNGSPHASE

Zwischen April und Oktober 1994 wurden fünf Seminare zur Weiterbildung der Interessenten durchgeführt, die Leitung dieser Seminare lag jeweils bei der Projektleiterin. Neben einem Grundseminar wurden spezielle Seminare zum Arbeitsrecht, Tarifrecht und zur Handlungsordnung, zur Aus- und Weiterbildung und zum Arbeits- und Gesundheitsschutz durchgeführt.

Eine nicht unwichtige Funktion hatten die Seminare neben der Weiterqualifizierung und Wissensvermittlung für den Prozess des Untereinander-Kennenlernens (»soziale Komponente«). Für das Gelingen des Ansprechpartner-Modells ist unabdingbar, dass die Gruppe der Ansprechpartner sich kennenlernt und auch den Gedanken- und Erfahrungsaustausch untereinander trainiert. Ein weiterer wichtiger Aspekt lag auf der Einbeziehung der jeweiligen Lebenspartner. Diese wurden zum dritten Seminar gezielt dazugeladen. Die Akzeptanz der Lebenspartner gegenüber der neuen Aufgabenstellung der Interessenten für die GHK wurde von Anbeginn an als wesentliche Voraussetzung betrachtet, bedeutet die beabsichtigte ehrenamtliche Tätigkeit doch eine nicht geringe Einflussnahme auf Freizeit und häusliche Privatsphäre aller Beteiligten.

BEGINN DER PRAXISPHASE

Der Beginn der praktischen Arbeit des Ansprechpartner-Modells ist der Oktober 1994. Zu diesem Zeitpunkt erklärten sich sieben aus dem Kreis der insgesamt 12 Seminar Teilnehmer bereit, die Tätigkeit als Ansprechpartner aufzunehmen (vier im Raum Hannover-Braunschweig, drei im Raum der Ortsstelle Wernigerode). Von den fünf restlichen Teilnehmern erklärten drei, sie möchten sich lieber nicht beteiligen, z. B. wegen Bedenken bezüglich zu eingeschränkten Wohnraums, der Besuch empfangen und zu Hause arbeiten nicht zulasse. Einer davon wollte aber Sprechstunden im DGB-Haus anbieten. Eine Teilnehmerin wollte ggf. später einsteigen.

Die GHK stellte den Beteiligten einen gesonderten Telefonanschluss und ein Kombi-Gerät mit integriertem Telefon, Anrufbeantworter, Fax und Kopierer. Im Telefonbuch wurde im jeweiligen Ortsnetz der Eintrag »Gewerkschaft Holz und Kunststoff, [Nr.] ...« vorgenommen.

Mittels eines Flugblattes wurden die Telefonnummern der letztlich zum Einsatz kommenden Ansprechpartner den Mitgliedern der Organisation im Bereich der Geschäftsstelle Hannover-Braunschweig zur Kenntnis gebracht. Diese befanden sich in Braunschweig, Celle, Hannover und Helmstedt. Für die drei Ansprechpartner aus Sachsen-Anhalt (in Rieder, Ballenstedt und Mansfeld) wurde ein entsprechendes Flugblatt veröffentlicht, nachdem die Telekom die notwendigen Amtsleitungen zur Verfügung gestellt hatte.

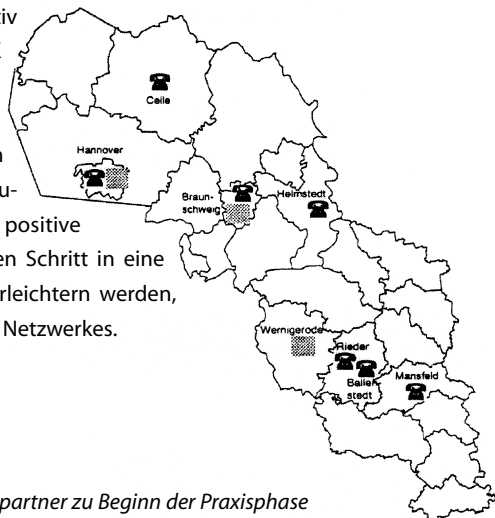
Die darüber hinaus reichende Öffentlichkeitsarbeit wurde ebenfalls eingeleitet. So gab es erste Berichte in der örtlichen Presse und regionalen Rundfunksendern über den Start des Ansprechpartner-Modells. Ein Schreiben an die DGB-Rechtsstellen stellte

das Modell, die Ansprechpartner und deren Telefonnummern vor, mit der Bitte um Unterstützung und Zusammenarbeit.

Die Arbeitsweise der Ansprechpartner sah also – grob skizziert – folgendermaßen aus: In den regelmäßigen Telefonsprechstunden (abends) sind die Ansprechpartner für Anfragen am Telefon direkt erreichbar. Zu allen anderen Zeiten stehen Fax und Anrufbeantworter zur Verfügung. Die neue Technik (ISDN) ermöglicht eine größere Flexibilität: Steht ein Ansprechpartner abends nicht zur Verfügung, kann per Rufumleitung auf einen seiner Kollegen geschaltet werden – auf diese Weise kann sogar eine Form von »Bereitschaftsdienst« organisiert werden. Entweder wird unmittelbar bei Anruf Auskunft gegeben, oder durch einen vereinbarten Rückruf. Der Vorgang kann jedoch auch an die Geschäftsstelle der GHK oder an die zuständige DGB-Rechtsstelle weitergegeben werden.

Zumindest handelt es sich bei der Zahl und räumlichen Verteilung von 7 Ansprechpartnern zumindest um die Annäherung an die Idee eines betriebsnahen Netzes von Ehrenamtlichen. In dem relativ großflächigen Bereich der Geschäftsstellen lagen noch teilweise Entfernungen von 70 Straßenkilometern und mehr zwischen den Wohnorten der Ansprechpartner.

Nimmt man die zugegebenermaßen etwas spekulative Berechnung vor, die Zahl der bisher im Projektgebiet etablierten Ansprechpartner auf die Zahl der Geschäftsstellen der GHK im Bundesgebiet hochzurechnen, so kommt man auf eine Zahl von 180. Diese müssten – quer durch die Republik – erst einmal ausfindig gemacht und, bei entsprechender Motivation, geschult und mit dem nötigen Instrumentarium versehen werden – eine Aufgabe, die für eine relativ kleine Gewerkschaft wie die GHK sicher keine leichte Angelegenheit wäre. Allerdings auch lohnenswert, und, wie wir glauben, in der Tat realisierbar, da davon auszugehen ist, dass zu erwartende positive Erfahrungen den jeweils nächsten Schritt in eine andere Geschäftsstelle ebenso erleichtern werden, wie eine spätere Verdichtung des Netzwerkes.



Räumliche Verteilung der Ansprechpartner zu Beginn der Praxisphase

5. AUS DER NOT EINE TUGEND MACHEN?

MOTIVE UND ERWARTUNGEN DER AM PROJEKT BETEILIGTEN GRUPPEN

Bei dem Projektvorhaben handelt es sich auf den ersten Blick um eine eher nebensächliche Angelegenheit: In einer der kleineren Gewerkschaften des DGB beschäftigt man sich in einem sehr kleinen Teil des Organisationsgebietes – gerade einmal in zwei Geschäftsstellen – mit einem eher marginalen Problem, nämlich mit einzelnen Mitgliedern und Beschäftigten in kleinen Handwerksbetrieben, die meist auch noch in ländlichen, teilweise abgelegenen Gebieten liegen. Was kann das überhaupt bringen, angesichts der großen Probleme, die den Gewerkschaften derzeit zu schaffen machen – angefangen beim Zerfall der Mitbestimmungskultur in den großen Betrieben, bis zu den unter der trügerischen Formel einer »Organisationsreform« geführten Auseinandersetzungen um Entlassungen und Einschnitte in das Dienstleistungsangebot der Gewerkschaften?

Bei genauerem Hinsehen kann man jedoch erkennen, dass in diesem zunächst unscheinbaren Projekt durchaus grundlegende Fragen einer künftigen Entwicklung gewerkschaftlicher Betriebs- und Organisationspolitik thematisiert werden. Es geht letztenendes um nicht mehr und nicht weniger, als um die Frage, wie die Gewerkschaften in Zukunft ihre Bindefähigkeit gegenüber den Arbeitnehmern erhalten und möglicherweise ausbauen können. Dies muss dort versucht werden, wo die Arbeitnehmer sind. Heute arbeiten in Deutschland bereits rund 60 % aller Arbeitnehmer in Kleinbetrieben. In Zukunft wird das Gewicht der Beschäftigung in kleinen Betrieben weiter zunehmen. Und dies muss schließlich in einer Art und Weise versucht werden, die – wenn man so sagen darf – auch kulturell auf der Höhe der Zeit ist. Die Ansprüche gegenüber einer Interessenvertretungsorganisation haben sich gewandelt. Immer mehr Arbeitnehmer wollen ihre Interessen nicht von einer entfernten Stelle »verwaltet« sehen, sie erwarten, dass man ihnen bei der Wahrnehmung ihrer Belange zwar hilft, sie aber auch daran beteiligt.

Wie sehen nun die Motive und Erwartungen der am Projekt beteiligten Gruppen aus, wo ergänzen, wo widersprechen sie sich möglicherweise?⁵

5 Die Darstellung der unterschiedlichen Erwartungen und Motive der am Projekt beteiligten Gruppen basiert auf Interviews mit haupt- und ehrenamtlichen Funktionären, auf einem Gruppengespräch im Kreis der »Ansprechpartner«, sowie auf der Analyse von Dokumenten aus der Handwerksarbeit der GHK.

DIE PERSPEKTIVE DER ZENTRALEN HANDWERKSARBEIT

Die *Abteilung Handwerk* beim Hauptvorstand der GHK hat ihre Zielvorstellungen in einem Konzeptionspapier vor Beginn des Projekts (Juli 1993) formuliert. Die Begründung für das Projekt enthält im wesentlichen zwei Elemente: Das mit der bisherigen Arbeitsweise nicht erreichte große Organisationspotential in den kleinen Handwerksbetrieben soll erschlossen werden. Dies ist nur möglich, wenn es den Gewerkschaften gelingt, in diesen Betrieben spürbare Verbesserungen der Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Dazu sollen gewissermaßen bisher nicht erschlossene »Aktivitätsreserven« bei den einfachen Gewerkschaftsmitgliedern genutzt und gefördert werden: *»Ihr Engagement und ihre Aktivitäten aus eigener Verantwortung müssen gefördert werden. Dazu müssen entsprechende ehrenamtliche Organisationsstrukturen aufgebaut werden.«*

Es sollte also erprobt werden, in wieweit es gelingen kann, mit bisher nicht erreichten Arbeitnehmern in Handwerksbetrieben Kontakt aufzunehmen, indem ehrenamtlich tätigen Gewerkschaftern Möglichkeiten zur Selbsttätigkeit und Beteiligung an der gewerkschaftlichen Arbeit geboten werden. Ein wichtiges Anliegen war, zu prüfen, ob es gelingt, durch die Übergabe von Informations- und Beratungsaktivitäten an aktive Ehrenamtliche zusätzliche Betreuungsmöglichkeiten freizusetzen und somit für mehr Arbeitnehmer vor allem in kleinen Betrieben erreichbar zu sein. Durch die praktische Beteiligung der Gruppe der Ansprechpartner an der alltäglichen überbetrieblichen Gewerkschaftsarbeit sollte ein Schritt zur Entwicklung einer wirklichen innergewerkschaftlichen Beteiligungskultur erprobt werden. Die Abgabe von Aufgaben, die bisher ausschließlich von den hauptamtlichen Geschäftsführern wahrgenommen wurden, bedeutete auch die Übertragung von Verantwortung. Ein solches Modell könnte, setzt es sich in der Praxis durch, nach und nach das Bild des »Gewerkschaftsfunktionärs« verändern, das bis heute im wesentlichen durch die Hauptamtlichen und freigestellte Betriebsratsvorsitzende geprägt ist.

Das allgemeine Ziel einer Belebung der gewerkschaftlichen Arbeit im Handwerk besteht darin, die Spezifika der Arbeitnehmerinteressen im Handwerk in der »Industriegewerkschaft Holz« stärker als bisher zur Geltung zu bringen. Durch die stärkere Förderung dieses bisher eher marginal behandelten Organisationsbereichs verspricht man sich auch eine allgemeine Stärkung der GHK: *»Wenn die GHK für die Arbeitnehmer im Handwerk attraktiver wird, dann stärkt das die GHK insgesamt.«*

DIE PERSPEKTIVE DER GESCHÄFTSFÜHRER AUF ÖRTLICHER EBENE

Im Vordergrund der Überlegungen der am Projekt beteiligten *örtlichen Geschäftsführer* für eine Erprobung ehrenamtlicher Strukturen stehen ihre persönlichen Erfahrungen mit den Grenzen der Leistungsfähigkeit der bisher auf hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre beschränkten Beratungs- und Betreuungsarbeit auf örtlicher Ebene. In den für die GHK typischen »Ein-Mann-Geschäftsstellen« wird der größte Teil der Arbeitskraft des einzigen Hauptamtlichen von den wenigen größeren Industriebetrieben in Anspruch genommen. Die Hauptamtlichen sehen sich darüber hinaus nicht in der Lage, den vielfältigen Anforderungen, die eine angemessene Beschäftigung mit den spezifischen Handwerksfragen stellt, gerecht zu werden.⁶

Sie wissen, dass es in ihren Geschäftsstellen zahlreiche Handwerksbetriebe gibt, die bisher noch nicht in die gewerkschaftliche Arbeit integriert wurden. Das Problem besteht nicht in erster Linie darin, dass sie es etwa für unmöglich hielten, in den Kleinbetrieben die Wahl von Betriebsräten durchzusetzen. Es sind eher die Konsequenzen, die solche Wahlen für die Arbeit der Hauptamtlichen hätten. Sie scheuen den ersten Schritt einer gewerkschaftlichen Erschließung der kleinen Betriebe, weil sie glauben, die dann notwendigen weiteren Schritte einer intensiven Unterstützung dieser Betriebsräte nicht leisten zu können: *»Wenn in allen Handwerksbetrieben Betriebsräte gewählt würden, dann könnten die nicht mehr betreut werden!«* – Auch die spezifischen Anforderungen, die die Handwerksarbeit auf überbetrieblicher Ebene stellt, können von den Hauptamtlichen in aller Regel offenbar kaum wahrgenommen werden:

»Man kann die Handwerksfragen nicht nebenbei mitlösen. Allein die an und für sich wünschenswerte Einflussnahme auf die Innungsarbeit stellt Dich vor unlösbare Probleme. In meinem Bereich sind allein acht Innungen in elf Landkreisen vertreten!«

Auf dem Hintergrund dieser Erfahrungen sind die beteiligten Geschäftsführer bereit, Teilbereiche ihrer Aufgaben an ehrenamtlich tätige aktive Mitglieder abzugeben. Sie erwarten demnach nicht zuletzt eine Entlastung ihrer Arbeit, die es ihnen ermöglicht, sich auf die großen Industriebetriebe konzentrieren zu können. Die ehrenamtlichen Aktiven sollen so selbständig arbeiten, dass sie die laufenden Anfragen aus den Handwerksbetrieben beantworten können, ohne die Hilfe der Hauptamtlichen anzufordern. Wo es künftig Betriebsräte in den Kleinbetrieben aufgrund der ehrenamtlichen Initiati-

6 Eine der beiden am Projekt beteiligten Geschäftsstellen bildet insofern eine Ausnahme, als sich in ihrem Gebiet kaum größere Industriebetriebe befinden. Hier konnte sich die Arbeit stärker auf Handwerksprobleme konzentrieren. Aber auch hier ist die Betreuungsarbeit, die ein hauptamtlicher Sekretär leisten kann, an ihre Grenzen gestoßen.

ven geben wird, erwartet man, dass dort die alltägliche Interessenvertretung so selbstständig gemacht werden könnte, dass hier der Geschäftsführer nur bei besonderen Problemen angefordert werden müsste.

ERWARTUNGEN UND MOTIVE DER EHRENAMTLICH AKTIVEN

Was erwarten nun die am Projekt *unmittelbar beteiligten ehrenamtlichen aktiven Gewerkschafter* vom Aufbau einer zusätzlichen organisatorischen Struktur, die ihnen selbst Handlungs- und Beteiligungsmöglichkeiten bietet? Ausgangspunkt ist auch hier eine Kritik an den bestehenden, allein auf Hauptamtliche beschränkten Beratungsstrukturen in den Geschäftsstellen. Die Geschäftsführer sind für Anfragen aus den kleinen Betrieben oft nur sehr schwer erreichbar. Aufgrund ihrer hohen Gesamtbelastung reagieren sie häufig zu spät auf Anfragen. Insgesamt sind ihre betrieblichen Aktivitäten aus der Sicht der Ehrenamtlichen eher sporadisch. Sie kennen die konkreten Konstellationen in den kleinen Betrieben nicht gut genug. Ihre Unterstützung bleibt deswegen oft punktuell und oberflächlich.⁷

Ehrenamtliche Strukturen sollen nach Meinung dieser Gruppe in bestimmtem Umfang die Arbeit der Hauptamtlichen nicht nur ergänzen, sie sollen darüber hinaus die Qualität der betrieblichen Betreuungsarbeit verbessern. Betriebsnahe Ansprechpartner sollen schnell erreichbar sein und die notwendigen Auskünfte geben können. Eine eigene Konzeption der Ehrenamtlichen für ihre Mitarbeit und ihre künftige Rolle sowohl in der örtlichen bzw. regionalen Gewerkschaftsorganisation sowie in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt erst andeutungsweise erkennbar. Vorstellungen und Motive der Beteiligten differieren teilweise auch deutlich oder weisen unterschiedliche Akzente auf:

7 Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Befragung, die die Berichterstatter seit Sommer 1994 in einem anderen Bereich der Gewerkschaft GHK durchgeführt haben. In ausgesuchten Geschäftsstellen der Bezirke Baden-Württemberg und Hessen-Rheinland/Pfalz wurden Betriebsräte und Vertrauensleute in dreizehn Industriebetrieben einer Größenordnung ab 150 Beschäftigten u. a. auch zur Zusammenarbeit mit den GHK-Geschäftsführern befragt. Dabei kamen u. a. folgende Urteile bzw. Forderungen zustande: »Bei Anfragen schnelleres Handeln!« – »Die Erreichbarkeit der Sekretäre muss besser werden!« – »GHK-Hauptamtliche müssen, wenn das Problem anliegt, zur Stelle sein und kontinuierlich mit dem Ziel von Anfang bis Ende die Probleme lösen helfen, nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch!« – »Auskünfte bei wichtigen Fragen (schnellere Bearbeitung)«. – Dies ist in sofern aufschlussreich, als offenbar nicht nur aus der Sicht der kleinen Handwerksbetriebe ein Defizit in der Betreuungsarbeit der Hauptamtlichen auf örtlicher Ebene besteht. Dies lässt unter Umständen auch den Schluss zu, dass eine Übertragung bestimmter Beratungstätigkeiten auf eine Gruppe betriebsnah erreichbarer ehrenamtlicher Funktionäre auch im Bereich größerer Industriebetriebe von Bedeutung sein könnte (vgl. Wassermann, W., 1994: Interessenvertretung vor neuen Problemen; Eine Bestandsaufnahme gewerkschaftlicher Betriebsarbeit am Beispiel der Holzindustrie).

- Ein Teil der ehrenamtlich Aktiven sieht die betriebsnahen Ansprechpartner gewissermaßen als eine *Ergänzungsfunktion* gegenüber den hauptamtlichen Strukturen. Sie stellen sich ihre Rolle als die einer Zwischeninstanz zwischen den Kollegen im Betrieb und der GHK-Geschäftsstelle vor. Die Orientierung an der bestehenden Organisationsstruktur bleibt erhalten. Sie liefert in einigen Fällen sogar eine wesentliche Motivation für die Mitarbeit im Projekt: »*Mir ist es wichtig, den Kontakt zur Geschäftsstelle aufrecht zu erhalten!*« – Insbesondere ältere Mitglieder aus dem Kreis der Ansprechpartner meinen, dass sie durch diese Form der Mitarbeit »*der Organisation dienen*« könnten.
- Bei anderen sind stärker *Ansätze eines anderen Organisationsverständnisses* erkennbar: Die Ansprechpartner sollen einerseits den Arbeitnehmern in den Kleinbetrieben konkret helfen. Dabei wird offenbar durchaus an die Entstehung effektiver und kontinuierlich arbeitender Formen der betrieblichen oder betriebsbezogenen Interessenvertretung gedacht: »*Wir müssen in den Handwerksbetrieben zu etwas ähnlichem wie Betriebsräten kommen*«. Dies reflektiert die Erfahrung, dass Betriebsräte in der Regel auch die Verbindung zwischen Mitgliedern und Gewerkschaft herstellen. Diese Bindegliedfunktion soll nun auch in solchen Kleinbetrieben geschaffen werden, in denen die Bedingungen für die Durchsetzung eines Betriebsrats nicht vorhanden sind. – Andererseits erwartet man von ihrer Tätigkeit auch so etwas wie eine Vorbildfunktion für andere gewerkschaftlich interessierte Arbeitnehmer: Nach dem »Schneeballprinzip« sollen weitere Kolleginnen und Kollegen zur aktiven Mitarbeit motiviert werden. Interne Potentiale für selbsttätige Gewerkschaftsarbeit, die unter den bestehenden Verhältnissen nicht erreicht werden, hofft man durch das positive Beispiel der betriebsnahen Ansprechpartner wecken zu können.

ANSPRECHPARTNER SIND KEINE LÜCKENBÜSSER

Ganz unabhängig von den Erwartungen und Perspektiven, die im Bereich der Handwerksarbeit der Gewerkschaft GHK in den letzten Jahren allmählich entwickelt wurden und in das hier analysierte Projekt eingeflossen sind, hat sich gewissermaßen auf der *Ebene der Gesamtorganisation* eine Entwicklung angebahnt, von der zwangsläufig Effekte auf das Projekt der Entwicklung einer betriebsnahen Struktur ehrenamtlicher Aktiver ausgehen werden.

Aufgrund starker Mitgliederrückgänge vor allem in den ostdeutschen Organisationsbereichen ist es im Projektverlauf u. a. in einem Teilgebiet, in dem sich das Handwerksprojekt befindet, zur Auflösung der »Geschäftsstelle Wernigerode« gekommen. Das

Geschäftsstellengebiet wurde zur »Geschäftsstelle Sachsen-Anhalt« zugeschlagen. In Wernigerode verbleibt bis auf weiteres noch ein Büro der GHK, das aber nur noch zu bestimmten Zeiten besetzt ist. Der bisherige Geschäftsführer der GHK in Wernigerode ist seitdem von Seiten der Betriebe im Bereich Wernigerode schwerer zu erreichen. Er hat sein Büro in Magdeburg, die räumliche Distanz zwischen Mitgliedern und der durch Hauptamtliche repräsentierten »Organisation« ist dadurch zwangsläufig weiter gewachsen.

Diese, in der Phase der konzeptionellen und planerischen Vorbereitung des Ansprechpartner-Projekts noch nicht absehbare Entwicklung birgt unter Umständen ein Risiko für die weiteren Erfolgsaussichten des Konzepts der Übertragung von Informations- und Beratungsaufgaben an interessierte ehrenamtliche Funktionäre. Die ursprüngliche Zielsetzung des Projekts lag eindeutig in einer Erweiterung und Verstärkung der gewerkschaftlichen Präsenz insbesondere im kleinbetrieblichen Bereich. Es war nicht als Rationalisierungsmaßnahme zur Einsparung hauptamtlichen Personals in der Fläche gedacht.

Aufgrund der anhaltenden finanziellen Drucksituation, unter der die GHK wie andere Gewerkschaften auch steht, ist es nicht auszuschließen, dass sich auf der Suche nach Einsparmöglichkeiten gewissermaßen ein neues, aber sachfremdes Motiv in das Projekt »Ansprechpartner« mischen könnte. In diesem Verständnis bekäme die Übertragung von bisher hauptamtlich wahrgenommenen Betreuungsaufgaben auf ehrenamtlich Aktive den Charakter einer schlechten Notlösung: Ansprechpartner jetzt nicht mehr als Verstärker der gewerkschaftlichen Position im Bereich kleiner Betriebe, sondern als Ersatz für abgebaute Sekretärsstellen auf örtlicher Ebene?

Wir glauben nicht, dass es sich um eine aktuelle Gefährdung für das Projekt handelt. Es scheint uns jedoch sinnvoll, auf die Risiken einer nachträglichen Veränderung und Verfälschung der Projektziele hinzuweisen. Das Projekt »Ansprechpartner« sollte auf der Seite der sog. »offensiven Reformmaßnahmen« der GHK bleiben und nicht zu einer der »defensiven Sparmaßnahmen« nachträglich verfälscht werden.

Natürlich gewinnt die Konzeption einer Dezentralisierung und Übertragung gewerkschaftlicher Betriebsarbeit auf betriebsnahe Netzwerke ehrenamtlich Aktiver allgemein über den begrenzten Bereich der Handwerksarbeit hinaus, also auch im Industriebereich, an Aufmerksamkeit. Man wird auf der Grundlage der Erfahrungen aus dem Handwerksprojekt in den nächsten Jahren generell über Möglichkeiten der Installation von im wesentlichen ehrenamtlich arbeitenden betriebsnahen Strukturen nachdenken müssen.

Aus unserer Gegenüberstellung der Erwartungen und Motive der am Projekt beteiligten Gruppen ergibt sich, dass die Ziele – bei aller Differenzierung im einzelnen – ins-

gesamt klar und übereinstimmend in einer sorgfältigen Erprobung einer von Ehrenamtlichen getragenen handwerksspezifischen Betriebsarbeit liegen. Das Projekt sollte zur quantitativen Ausweitung des gewerkschaftlichen Einflusses und zur qualitativen Verbesserung der Bedingungen für gewerkschaftliche Interessenvertretung in kleinen Betrieben beitragen. Die ehrenamtlichen Ansprechpartner wollen aktive Bindeglieder zwischen Handwerksbetrieben und Geschäftsstellen sein. Sie wollen nicht in die Lücken springen, die u. U. durch eine Umstrukturierung von Geschäftsstellenbereichen entstehen können.

6. ZWISCHENBILANZ 1995: ERFOLGREICH, ABER NOCH NICHT GESICHERT

In einem relativ kurzen Zeitraum von etwa einem halben Jahr ist es gelungen, in der Gruppe der zukünftigen Ansprechpartner über die Qualifizierung hinaus einen für ihre künftige Arbeit wichtigen *Gruppenzusammenhalt* entstehen zu lassen. Wir haben den Eindruck, dass es der örtlichen Projektleitung geglückt ist, trotz äußerer Störfaktoren, die für eine positive Entwicklung der Gruppe nötige Ruhe und Konzentration auf die zu lösenden Aufgaben sicherzustellen. Die Fluktuation war bei den bisherigen Veranstaltungen für die Gruppe sehr gering. Die Tatsache, dass von ursprünglich 16 rekrutierten Anwärtern für die Ansprechpartnertätigkeit 12 die Seminarphase durchlaufen haben und zu Beginn der Realisierungsphase (Oktober 1994) sieben auch bereit waren, die Arbeit praktisch aufzunehmen, kann als Erfolg der bisherigen Vorbereitungsaktivitäten im Kreis der ehrenamtlich Aktiven gewertet werden.

Nach einer nur wenige Monate dauernden Vorbereitungsphase sollen die Ansprechpartner nun ab Oktober ihre Tätigkeit aufnehmen. Damit beginnt zweifellos der riskantere Teil des Projekts. Wir haben zum Ende der Vorbereitungsphase die zukünftigen Ansprechpartner in einem Gruppengespräch gefragt, welche Befürchtungen sie in Bezug auf die praktische Arbeit hätten, welche Risiken sie sähen. Dabei kam eine Vielzahl ungelöster Fragen auf den Tisch. Aus ihnen könnte so etwas wie ein Programm für die weitere Qualifizierungsarbeit in diesem Kreis erstellt werden. Dabei handelt es sich nicht um Versäumnisse der bisherigen Qualifizierung. Die Fragen, die bisher offen geblieben sind, können nur auf dem Hintergrund konkreter Praxiserfahrungen von der Gruppe bearbeitet und schließlich Punkt für Punkt geklärt werden.

- Ein Teil der Befürchtungen bezieht sich auf die noch unzureichende Qualifikation und mangelnde Erfahrung in praktischen Beratungssituationen: *»Was mache ich, wenn ich eine Frage nicht beantworten kann?«* – *»Die Kollegen, die da kommen erwarten vielleicht geschulte Leute und sind enttäuscht!«* – *»Wie können wir uns bei schwierigen Fragen untereinander helfen?«* – *»Was machen wir, wenn wir mit Problemfällen konfrontiert werden, die uns überfordern (z. B. Alkoholismus)?«*
- Unklarheit herrschte teilweise über Fragen der »Zuständigkeit« der Ansprechpartner: *»Da kommen vielleicht Leute, die nicht Mitglied sind, und nützen uns aus.«* – *»Was mache ich, wenn ein Kollege aus einer anderen Gewerkschaft zu mir kommt?«*

- Als ein schwieriges und vielschichtiges Problem stellen sich zu Beginn der praktischen Phase ungeklärte Fragen der Kooperation der Ansprechpartner mit dem GHK-Geschäftsführer einerseits und mit anderen Auskunft- und Beratungsinstitutionen dar: *»Was kann ich selbst beantworten, bei welchen Fragen muss ich mich rückversichern?« – »Wie oft kommen wir mit unserem Geschäftsführer zusammen?« – »Wie sollen wir mit den Rechtsschutzsekretären des DGB zusammenarbeiten« – werden wir von denen überhaupt erst genommen?« – »An welche anderen Beratungsstellen (von der Lohnsteuerstelle bis zur Aids-Beratung) können wir Anfragen, für die wir nicht kompetent sind, weiterleiten?«*
- Eine weitere Frage betrifft die Präsentation der Tätigkeit der Ansprechpartner vor Ort: *»Wie machen wir unsere Arbeit bekannt?« – »Wie könnte die örtliche Presse genutzt werden?« – »Treten wir offen als GHK-Funktionäre auf?« – »Welche Nachteile müssen wir etwa durch Arbeitgeber befürchten?«*
- Aber auch die Folgen des Beratungstätigkeit für das häusliche Familienleben sind bei einigen Teilnehmern Gegenstand von Unsicherheiten und Befürchtungen: *»Was mache ich, wenn ein Kollege mich zuhause aufsuchen will? Meine Wohnung ist zu klein, um abends Leute zu empfangen.« – »Wo soll man sich mit Anrufern treffen, wenn sie ein Gespräch unter vier Augen erwarten?« – »Was wird meine Familie dazu sagen, wenn sie zu oft durch Telefonanrufe gestört wird?« – »Welche technischen Möglichkeiten gibt es, auch einmal »beratungsfrei« zu sein und die ankommenden Anrufe auf einen anderen Ansprechpartner umzuleiten?«*
- Schließlich wird befürchtet, man erwarte von seiten der »Organisation« zu früh Erfolgsmeldungen: *»Der Hauptvorstand soll nicht denken, nach einem halben Jahr kommt bereits der Mitgliedererfolg! Wir haben eine mühsame schwierige Arbeit vor uns.« – »Natürlich soll unsere Arbeit auch der Gewerkschaft zugute kommen, indem wir mehr Mitglieder bekommen. Aber es kann nicht allein um Mitgliederwerbung gehen. Wir müssen durch unsere Arbeit den einfachen Mitgliedern und den Unorganisierten zeigen, dass für sie etwas getan wird, dass endlich etwas praktisches geschieht.«*

Die Fragen zeigen, dass gerade im Zusammenhang mit der Realisierung des Ansprechpartnerkonzepts eine Fülle bisher ungeklärter Probleme besteht. In der Praxisphase werden diese Fragen sich voraussichtlich noch vervielfachen. Andererseits ist ein Teil der Antworten auch nur in der Praxisphase selbst zu erarbeiten, da es bisher weder Regelungen, Erfahrungen noch Vorbilder gibt. In diesem Zusammenhang sind zwei Voten von besonderer Bedeutung, die von den befragten ehrenamtlichen Aktiven mehrfach genannt wurden:

- Der regelmäßige Austausch mit den verantwortlichen Geschäftsführern muss gewährleistet sein. Sollte die Verbindung zwischen Ansprechpartnern und Hauptamtlichen

nicht klappen, gerät die Beratungsarbeit der Ehrenamtlichen schnell ins ›Abseits‹. Konflikte und Enttäuschungen und schließlich der Rückzug aus der Arbeit wären gewissermaßen ›vorprogrammiert‹.

- Die Gruppe der Ansprechpartner muss *auch in der Praxisphase regelmäßig zusammenkommen*. Die Weiterbildungsangebote müssen weitergeführt werden und es muss genügend Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch geboten werden. Es muss verhindert werden, dass die Ansprechpartner ihre Arbeit vereinzelt tun müssen. Sie müssen die Zugehörigkeit zu einer Gruppe bzw. den Rückhalt durch die Organisation praktisch spüren können. Dies heißt auch, dass der bisher entwickelte soziale Zusammenhalt der Ansprechpartner weiter gefördert werden sollte.

Unsere erste Zwischenbilanz der Projektarbeit kann nur den Zeitraum der Vorbereitung der Ansprechpartner auf die Praxisphase erfassen. Die bisher im Kreis der zukünftigen Ansprechpartner geleistete Arbeit war aus unserer Sicht eindeutig erfolgreich. Gesichert ist die Realisierung des »Ansprechpartner-Modells« allerdings noch nicht. Entscheidend werden die nächsten Monate der Praxisphase sein. Eine erneute Zwischenbilanzierung nach etwa sechs Monaten dürfte nötig sein, um beurteilen zu können, ob sich das Konzept in der praktischen Umsetzung bewähren kann und welche Modifizierungen und Weiterentwicklungen nötig sein werden.

Trotz aller spürbaren Erfolge und positiven Entwicklungen und Erfahrungen, die mit Hilfe der Organisation und der Projekteinrichtung ermöglicht wurden, bewirkt das Projekt bei den Beteiligten auch das subjektive Empfinden von »Druck«. So verstärkt der nach zwei Projektjahren vorgesehene Wechsel des Projektgebiets den ohnehin vor Ort schon vorhandenen »Erfolgsdruck«. Aufgrund der ersten Erfahrungen schätzt man die Realisierung von Erfolgen, vor allem bezüglich möglichen Mitgliederzuwachses, für längerfristiger ein (mindestens drei bis vier Jahre). Als eher hinderlich wird empfunden, dass die »gesamte Organisation« auf die zwei Projekträume blickt und, so verspürt man, bereits erste Erfolge verbucht und abgerechnet sehen möchte, wobei man doch vor Ort der Auffassung ist, dass es für eine Art »Bilanz« zu früh sei.

Das Projekt hat grundsätzlich einen hohen organisationspolitischen Innovationswert. Es berührt nicht nur Fragen einer verbesserten organisatorischen Einbindung kleiner Betriebe in die Gewerkschaftsarbeit, es öffnet längerfristig gesehen auch Perspektiven der Entwicklung eines veränderten Organisationsverständnisses, das aktiven und motivierten Gewerkschaftern bisher unbekannte Beteiligungsfelder unterhalb der Ebene hauptamtlicher Funktionärsarbeit eröffnen könnte.

7. ZEITSPRUNG 1997: DREI JAHRE PRAXISERFAHRUNG

Eineinhalb Jahre nach Beginn ihrer Tätigkeit wurde die Arbeit der Ansprechpartner einer Bestandsaufnahme unterzogen. Dies geschah mit Hilfe einer 1996 durchgeführten Befragung der bis zu diesem Zeitpunkt sechs GHK-Ansprechpartner, die überwiegend seit 1994 in dieser ehrenamtlichen Funktion tätig waren. Zur Ergänzung der auf diesem Weg erhaltenen Informationen wurde mit dem Geschäftsführer der GHK-Geschäftsstelle Hannover-Braunschweig ein Interview über dessen Erfahrungen mit der Arbeit der Ansprechpartner geführt.

Die teilnehmende Beobachtung an einem Qualifizierungsseminar für Ansprechpartner in Magdeburg 1996 (einschließlich Gruppengespräch über Motivation und persönliche Perspektive im Projekt) sowie die Teilnahme an einem Treffen der Ansprechpartner beim Hauptvorstand der GHK in Düsseldorf im Dezember 1996 gehörten ebenfalls zum methodischen Verfahren der Untersuchung. Die dort gewonnenen Erkenntnisse flossen in die nachfolgende Berichterstellung ein.

DIE ANSPRECHPARTNER

Zwei der Befragten kamen aus der GHK-Geschäftsstelle Sachsen-Anhalt, vier der Befragten kamen aus der GSt. Hannover-Braunschweig, wobei zwei der Auskunftspersonen ihre Tätigkeit als Ansprechpartner im Januar 1995 aufnahmen, die restlichen im Oktober 1994.

Der Altersdurchschnitt der durchweg männlichen Ansprechpartner betrug 47 Jahre, der jüngste war 30 Jahre alt, der älteste 62. Drei waren Rentner (darunter ein BU-Rentner und ein EU-Rentner), die übrigen waren Arbeiter (Tischler, Polsterer). Alle Ansprechpartner waren verheiratet. Die meisten Ansprechpartner waren bereits seit mehr als 20 Jahren Gewerkschaftsmitglied, einer seit 42 Jahren. Ein Befragter war erst seit drei Jahren in der Gewerkschaft. Unter den Betriebstätigen befanden sich zwei Betriebsratsvorsitzende und ein Vertrauensmann.

Zum Zeitpunkt der Befragung verfügten die berufstätigen Ansprechpartner über weitere betriebliche Funktionen (z. B. Sicherheitsbeauftragter). Alle Beteiligten waren in gewerkschaftlichen Gremien ehrenamtlich tätig, überwiegend in mehreren Funktio-

nen. Es wurden genannt: Mitglied im Geschäftsstellenvorstand (u. a. Bildungsbeauftragter, Schriftführer), Ortsvorstandsmitglied, Tarifkommissionsmitglied, Mitglied im Koordinierungsausschuss Arbeitszeitkampagne (Niedersachsen/Bremen), stellvertretendes Mitglied im DGB-Kreisvorstand. Ein Ansprechpartner war in Selbstverwaltungsgremien des Handwerks vertreten – im Vorstand der Handwerkskammer und in diversen Ausschüssen (Gesellenausschuss, Prüfungsausschuss, Berufsbildungsausschuss, Ausschuss für Lehrlingsstreitigkeiten). Ein Befragter war gewählter Stadtrat.

Abgesehen von den Großstädten Hannover und Braunschweig wohnten die Ansprechpartner in Mittel- und Unterzentren, die durch umgebenden ländlichen Raum gekennzeichnet sind. Im Projektgebiet gibt es GHK-Büros in Hannover, Braunschweig und Wernigerode (und in Magdeburg – dieser Raum war jedoch zum Zeitpunkt dieser Bestandsaufnahme noch nicht durch den Einsatz von Ansprechpartner/innen abgedeckt). Sieht man von Hannover und Braunschweig ab (etwa 500.000 bzw. 250.000 Einwohner), so haben die Wohnorte der Ansprechpartner zwischen 2.200 und 70.000 Einwohner.

Die räumliche Entfernung zwischen dem jeweiligen Ansprechpartner und dem Arbeitsplatz des nächsten GHK-Geschäftsführers betrugen im Durchschnitt 53 km. Dabei variierte die Bandbreite zwischen 5 km (Ansprechpartner in Hannover) und 100 km. Zwischen dem Wohnort des Ansprechpartners und dem nächstgelegenen GHK-Büro lagen im Schnitt 31 km (zwischen 5 und 50 km). 19 km war durchschnittlich die nächste DGB-Rechtsstelle entfernt (zwischen 5 und 40 km). Die Entfernung der Ansprechpartner zu den Betrieben war demgegenüber relativ gering: Der nächste Betrieb mit GHK-Mitgliedern war im Durchschnitt 2,8 km von der Wohnung des Ansprechpartners entfernt, der nächste Betrieb mit Betriebsrat 7 km.

ZAHL UND HÄUFIGKEIT DER ANFRAGEN

Im Durchschnitt erhielten die Befragten 10 – 12 Anfragen im Monat (zwischen 3 und 30). Zu berücksichtigen ist, dass es sich hierbei um Schätzwerte handelte, da von den Beteiligten keine Statistik über alle telefonischen und sonstigen Kontakte geführt wurde. Anfragen, die einen gewissen Arbeitsaufwand zur Folge hatten, wurden in der Regel notiert. Es ergab sich, dass die Bearbeitung dieser Anfragen pro Ansprechpartner wöchentlich durchschnittlich 5 Stunden erforderte. Seit der Aufnahme ihrer Tätigkeit hatten die Ansprechpartner zum Befragungszeitpunkt zwischen 25 und 150 Anfragen erhalten. Bei vier von ihnen nahmen die Anfragen eher zu, bei zweien eher ab. Insgesamt dürfte die Zahl der Anfragen seit Beginn der Arbeitsaufnahme bei ca. 400 – 500

gelegen haben. Nach einer vorsichtigen Hochrechnung kann man davon ausgehen, dass für die Bearbeitung dieser Fälle insgesamt mehr als 700 Stunden aufgewandt wurden – diese, in der Freizeit der Ansprechpartner geleistete Tätigkeit, würde einem Arbeitsaufwand von mindestens fünf Monaten am Stück bei Ableistung eines Normal-Arbeitstages entsprechen, wohlgemerkt – bei ununterbrochener Entgegennahme von Anfragen und deren Bearbeitung.

Auffällig war, dass sich die Frequentierung von Ansprechpartner zu Ansprechpartner höchst unterschiedlich gestaltete. Dies hatte sicherlich in erster Linie mit dem unterschiedlichen Bestand an Betrieben (Zahl, Größe und Art) in den jeweiligen Regionen zu tun. So erklärte der Geschäftsführer der GHK Hannover-Braunschweig, dass aus den Gebieten mit relativ viel Betrieben mit Betriebsrat (z. B. Hannover und Celle) weniger Anfragen kämen, in den Gebieten mit wenig Betriebsräten (Braunschweig, Helmstedt) mehr Anfragen. Hinzu kam, dass die beiden »meistbelasteten« Ansprechpartner (Braunschweig und Hannover) auch von dem Umstand »profitierten«, dass bei Nichtbesetzung des jeweiligen dort ansässigen GHK-Büros eine Anrufbeantworter-Ansage auf ihre Telefonnummer hinwies.

Zu berücksichtigen ist, dass die Frequentierung nicht während des gesamten Zeitraums seit Start der Aktivitäten gleichförmig verlief. Wie zu erwarten war, bedurfte es einer Anlaufphase, die z. T. bis zu einem halben Jahr in Anspruch nahm, in der die Propagierung des Netzwerkes vorgenommen wurde, in den Veröffentlichungen der GHK die Ansprechpartner vorgestellt wurden, Medienarbeit zu leisten war, betriebliche Informationen über das Projekt gegeben wurden und die Telefonbucheinträge noch nicht vorhanden waren. Ein weiterer Effekt betraf die erhoffte und nach den Beobachtungen der Beteiligten auch eingetretene Wirkung einer »Mund-zu-Mund-Propaganda«, deren Entfaltung offenbar ebenfalls Zeit benötigte. GHK-Mitglieder und Nichtmitglieder erfahren zudem von der Einrichtung der »GHK-Hotline«, wie das Modellprojekt von den Funktionären mitunter genannt wird, in aller Regel zu einem Zeitpunkt, wo sie nicht unbedingt von einem akuten Problem betroffen sind, das sie zu einem sofortigen Anruf bei der GHK bringt. So war im Normalfall immer mit einem zeitlichen Abstand zu rechnen, bis eines Tages Bedarf an einer Anfrage bestand. Wichtig scheint nur zu sein, dass man sich zu diesem Zeitpunkt daran erinnert, auf welchem Weg man Beratung bekommen kann – ein wichtiger Grund für die permanente Propagierung des Netzwerkes. Die Anfragen kamen bei fast allen sechs Ansprechpartnern nicht nur über das Telefon. Mitunter, durchschnittlich ca. zweimal im Monat, wurden Sie auf Veranstaltungen, auf der Straße, auf Baustellen, vor bzw. in der Berufsschule, brieflich oder auch über das Faxgerät angesprochen.

DIE ART DER ANFRAGEN

Die häufigsten Anfragen kamen aus dem Bereich der Kündigungsschutzfragen und Abmahnungen. Weniger häufig, aber noch relevant, waren Anfragen zu Lohn- und Gehaltstarifzahlungen, Betriebsschließungen, Konkursen und Sozialplan, zu Kurzarbeit, Überstunden/Mehrarbeit, zu Arbeitszeitfragen, Pausenregelungen und Urlaub, Problemen mit Vorgesetzten, zur beruflichen Ausbildung und zu Manteltariffragen allgemein. Selten erhielten die Beteiligten hingegen Anfragen zu folgenden Themen: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Schichtsystem, berufliche Weiterbildung, Probleme mit Kollegen/Kolleginnen am Arbeitsplatz, Alkohol/Suchtabhängigkeit, Gefahrstoffe, Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Keine Anfragen gab es bislang zu den Themen Neue Technologien und zur Gleichstellung von Mann und Frau.

Es wurde deutlich, dass es sich bei den meisten Anfragen, die auf die Ansprechpartner zukamen, eher um traditionelle, »klassische« betriebliche Problemfelder handelte, die zumeist von individualrechtlicher Zuordnung waren und ggf. auf arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung hinausliefen. Sozialrechtliche Themen wurden kaum vorgebracht, dazu zählen Rentenfragen und Berufskrankheiten sowie Arbeitsunfähigkeit. Auffällig war, dass Themenstellungen, die auf eine Problemsicht im Bereich von Arbeitsplatzgestaltung und Beteiligung hinausliefen, in den seltensten Fällen eine Rolle spielten. Dazu gehörten Probleme im Bereich neuer Technologien, von Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb, Gefahrstoffen, Gleichstellung von Mann und Frau. Dies wurde auch dadurch belegt, dass die Ansprechpartner angaben, von Betriebsratsmitgliedern zu Fragen der Mitbestimmung »weniger häufig«, »selten« oder »nie« angesprochen worden zu sein.

Liste der vorgebrachten Problemfelder (nach Häufigkeit sortiert):

- häufig:** ● Kündigungsschutzfragen/Abmahnungen

- häufig bis weniger** ● Lohn- und Gehaltstarifzahlungen
- Betriebsschließungen/Konkurse/Übergang/Sozialplan
- häufig:** ● Fragen zum Stand und Verlauf von Tarifverhandlungen
- Fragen zur Kurzarbeit
- Fragen zu Überstunden und Mehrarbeit
- Arbeitszeitfragen/Pausenregelungen/Urlaub
- Probleme mit Vorgesetzten
- Fragen zur beruflichen Ausbildung
- Hilfe in allgemeinen Lebenslagen
- Beschwerden über Gewerkschaftspolitik

- weniger** ● sonstige Manteltariff Fragen
häufig bis ● Sonderzahlungen
selten, ● Fragen zur GHK-Beitragszahlung
manchmal ● Mitbestimmungsfragen von Betriebsräten
auch nie: ● Leistungslohnprobleme
 ● Berufskrankheiten/Arbeitsunfähigkeit
 ● Montage-/Spesenregelungen
 ● Eingruppierungsfragen
 ● Interesse am Beitritt zur GHK
 ● Arbeits- und Gesundheitsschutz
 ● Fragen zum materiellen Leistungsangebot der GHK
 ● Fragen zum inhaltlichen Leistungsangebot der GHK

-
- selten** ● Fragen nach Lehrgangsangeboten der GHK
bis nie: ● Fragen zur beruflichen Weiterbildung
 ● Mobbing
 ● Probleme mit Kollegen/Kolleginnen am Arbeitsplatz
 ● Alkohol und Suchtabhängigkeit
 ● Fragen nach Bildungsurlaubsangeboten der GHK
 ● Schichtsystem
 ● Rentenfragen
 ● Prämienprobleme
 ● Gefahrstoffe
 ● sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

-
- nie:** ● Fragen zur Gleichstellung von Mann und Frau
 ● Neue Technologien

Einerseits war dies überraschend, da man doch davon ausgehen konnte, dass bei den Mitgliedern der GHK die Problemsicht etwa für den Umgang mit Holzstäuben oder Arbeits- und Gesundheitsschutz allgemein durch die Informations- und Beratungspolitik der Gewerkschaft in den letzten Jahren gewachsen wäre. Dennoch bedeutete die seltene Anfrage nicht unbedingt, dass diese Problemsicht nicht bestand. Sie war nur offenbar kein Thema, zu dem man sich als Einzelmitglied von der Gewerkschaft beraten lassen mochte – möglicherweise überlässt man dies der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung. Insofern ist die Art der Probleme und Themen, mit denen man auf die ehrenamtlichen Ansprechpartner zugeht, nicht unterschieden von denen, die bei einem Anruf bei hauptamtlichen GHK-Vertretern/-vertreterinnen eine Rolle spielen. Mit einem kleinen Unterschied: Es gibt Hinweise darauf, dass die Entwicklung eines persönlichen Vertrauensverhältnisses (möglicherweise in Verbindung mit dem Bekanntheitsgrad) gegenüber den ehrenamtlichen Ansprechpartnern in ähnlicher Weise ge-

ben ist, wie man es oft gegenüber betrieblichen Vertrauensleuten und Betriebsratsmitgliedern feststellen kann. Zu diesen Interessenvertretern kommen Beschäftigte bzw. Gewerkschaftsmitglieder mitunter auch mit Problemen, die »Rat und Hilfe in allgemeinen Lebenslagen« beinhalten. Die inhaltliche Bandbreite dieser Fälle ist groß. Ein Ansprechpartner berichtete vom Anruf einer Frau, deren Vater, GHK-Mitglied, gerade verstorben war: »Papa hat immer gesagt, wenn mal was passiert, wende Dich an die Gewerkschaft!« Die Ansprechpartner verfügen über Hinweise darauf, dass dieses Vertrauensverhältnis und ihr mittlerweile erworbener Bekanntheitsgrad die Zahl der Anrufer erhöht, durch eine Art Multiplikatoren-Effekt am Arbeitsplatz: »Der H. ist in Ordnung, den kannst Du anrufen!«.

In diesem Zusammenhang war interessant, inwieweit Fragen und Probleme gegenüber den Ansprechpartnern vorgebracht wurden, die mit Gewerkschaftspolitik und -mitgliedschaft zu tun hatten. Hier war »Spitzenreiter« der Themenbereich »Fragen zum Stand und Verlauf von Tarifverhandlungen«. Interesse am Beitritt von Seiten anrufender Nichtmitglieder war zwar bereits gegenüber fast allen Ansprechpartnern (5 von 6) geäußert worden, kam aber dennoch selten vor, was sicherlich dadurch zu erklären ist, dass vorwiegend Gewerkschaftsmitglieder anriefen. Auch sonstige Fragen zur GHK (Beitragszahlung, Leistungsangebot, Weiterbildungsangebot) wurden »eher selten« oder »nie« gestellt. Beschwerden über Gewerkschaftspolitik hielten sich ebenfalls in Grenzen, nur ein Ansprechpartner hatte häufig mit solchen Kontakten zu tun, zwei weitere selten und drei überhaupt nicht.

Dies verstärkt nochmals die Vermutung, dass es, zumindest in der untersuchten Phase, besonders die aktuell auftretenden, individuellen und drängenden betrieblichen Problemstellungen sind, die zur Inanspruchnahme der Ansprechpartner führen.

Interessant sind auch die eher außergewöhnlichen Anrufe, so z. B. der des Geschäftsführers einer Firma, der um Tarifinformationen bat (»Ich bin ja kein Verbandsmitglied. Ihre Telefonnummer habe ich vom Gewerkschaftsbrett im Betrieb«). Der gleiche Wunsch wurde auch von Seiten einer Anwaltskanzlei vorgebracht. Wenn die Ansprechpartner mit solchen Fällen noch umgehen können, erklären sie sich in sehr wenigen anderen Fällen für »leicht überfordert«. Dazu gehörte der Anruf eines GHK-Mitglieds, das wissen wollte, wie man aus der Gewerkschaft austreten könne.

Die Anforderungen sind offensichtlich nicht gering, es wurde von komplizierten Anfragen und Problemlagen berichtet, die zudem oft ein psychologisches Gespür erforderten. Als Beispiel mag der Anruf einer Beschäftigten gelten, GHK-Mitglied, die ihre Lage als ausweglos empfand, und folgendermaßen beschrieb: »Der Chef will mich raushaben, er sagt, ich habe meine Arbeit nicht gemacht. Die Kollegen haben mich

angeschwärzt.« Klagen wolle sie nicht, bezüglich einer Weiterbeschäftigung sehe sie große Probleme, sie bekäme auch keine Abfindung.

AUF WELCHE WEISE WURDEN DIE ANFRAGEN BEARBEITET?

Die weitaus häufigste Form der Erledigung geschah im Frage-Antwort-Dialog beim ersten Anruf, das Problem war sozusagen »unmittelbar« zu klären. Relativ häufig kam auch vor, dass die Ansprechpartner sich erst kundig machen mussten, d. h. beispielsweise, dass durch Nachlesen im BetrVG oder anderen Texten bzw. Materialien die Beantwortung der Fragestellung erst nach Rückruf erfolgte. Weniger häufig, aber immer noch relevant, waren die Fälle, in denen die Ansprechpartner antworteten, nachdem sie sich in der GHK-Geschäftsstelle kundig gemacht hatten. Weniger häufig waren auch Fälle, in denen die Anfrage/das Problem an die Geschäftsstelle weitergeleitet und von dort aus auch weiterhin betreut wurde, ohne dass der Ansprechpartner sich wieder »einschaltete«. Schriftlich antworteten die Ansprechpartner selten oder nie, ebenfalls in seltenen Fällen wurde Informationsmaterial zugesandt. Fünf von sechs Ansprechpartner vermeldeten, dass sie Anrufer/innen an die jeweilige DGB-Rechtsstelle verwiesen haben, wenn dies bis dato auch »eher selten« vorkam. Noch seltener waren Verweise an andere Beratungsstellen (z. B. bezüglich Drogen- und Suchtproblemen) – dies kam nur bei einem der Ansprechpartner vor. Nicht alle Auskünfte wurden fernmündlich vorgenommen: Dass man sich mit dem/der Betreffenden zu einem persönlichen Beratungsgespräch unter vier Augen traf, geschah bei einem Ansprechpartner »häufig«, einem weiteren »weniger häufig« und dem Rest »selten« (keiner der Befragten gab »nie« an).

Auf die Frage, ob es Themenbereiche gab, bei denen die Ansprechpartner unsicher waren und spezielle Schulungen wünschten, antwortete je die Hälfte mit »ja« und mit »nein«. Die meisten (4) hielten die Seminarthemen, die in der Qualifizierungsphase behandelt wurden, für ausreichend. Nur einer sagte aus, dass Themen überflüssig waren und führte an: Die Schulung zu Unfallversicherung und Berufsgenossenschaft. Weitere Qualifikation wünschte sich jedenfalls die Hälfte der Ansprechpartner, die vorgeschlagenen Themen beinhalteten: Sozialrecht/Arbeitsrecht, psychologische Themen – Supervision/Moderation und zur Werbung von Mitgliedern, Fragen zu Konkurs/Vergleich/Betriebsänderung. Einer bemerkte: »Alle Themen bedürfen regelmäßiger Nachschulungen und Auffrischungen, damit man immer auf dem neuesten Stand ist bzw. bleibt.«

WOHER WUSSTEN DIE ANRUFER/INNEN VOM INFO-TELEFON?

Das weitaus erfolgreichste Medium, das die Aufmerksamkeit der Anrufer hervorrief, waren nach Auskunft der Befragten Informationszeitschriften bzw. -blätter der GHK, darunter mit erheblichem Anteil der »Spitzbohrer«, die Beilage der Holzarbeiterzeitung im Bereich Hannover-Braunschweig. Im Falle eines Ansprechpartners kamen häufig auch Anrufe, die durch Presseberichte verursacht waren. Weniger häufig, aber bei allen Ansprechpartnern relevant, waren die Fälle, in denen die Anrufer/innen durch andere Kolleginnen oder Kollegen auf das Telefonangebot aufmerksam gemacht worden waren. Bei mindestens einem Ansprechpartner war die Anrufbeantworter-Ansage in der GHK-Geschäftsstelle häufig Verursacher von Anrufen. Auch der Vermerk im Telefonbuch führte offenkundig zu Anrufen.

Zu diesem Thema lieferte der Geschäftsführer von Hannover-Braunschweig eine wichtige Ergänzung: Mittlerweile sei nämlich nachweisbar, dass der »Spitzbohrer«, bezogen auf die Zahl der Anrufe und auf die Palette der vorgebrachten Probleme einen erheblichen Einfluss habe, in Abhängigkeit von den in der jeweils aktuellen Ausgabe präsentierten Themen bzw. Ratgeber-Spalten. Auf diese Erfahrung hatte man sich in der Geschäftsstelle mittlerweile gezielt eingestellt: Die Ansprechpartner im Bereich der Geschäftsstelle bekamen vor jeder Ausgabe Informationen zugesandt, vor allem zu den in der Beilage angesprochenen arbeitsrechtlichen Themen, auf die sie sich gezielt vorbereiten konnten, um dem zu erwartenden »heftigen Ansturm« am Telefon gewappnet zu sein. Hier hat sich zwischen der Geschäftsstellen-Publikation »Spitzbohrer« und den Ansprechpartnern in der Geschäftsstelle in relativ kurzer Zeit eine enge Wechselbeziehung entwickelt, die beide Aktivitätsformen miteinander verknüpfte und jeweils aufwertete.

In der Regel riefen die Ratsuchenden persönlich an. »Eher selten« oder »weniger häufig« war, dass die Betreffenden andere mit dem Anruf beauftragten. In den meisten Fällen riefen dann die (Ehe-)Partner an, manchmal auch Eltern und Kollegen/Kolleginnen. Insbesondere bei Ausländern, so die Erfahrung, meldeten sich oft deren deutsche Kollegen/Kolleginnen. Dies könnte auf Sprachprobleme hindeuten.

AUS WELCHEN WIRTSCHAFTSBEREICHEN BZW. BETRIEBEN KAMEN DIE ANFRAGEN?

Anfragen aus dem Handwerksbereich kamen bei den meisten Ansprechpartnern am häufigsten vor, weniger häufig wurden Anfragen aus der Industrie registriert. Die mei-

sten Anrufer kamen aus Kleinbetrieben (bis zu 50 Arbeitnehmern). Aus Betrieben mit 51 bis 300 Beschäftigten kamen weit weniger Anfragen, nie kam es bis zum Zeitpunkt der Untersuchung vor, dass sich jemand aus größeren Betrieben meldete. Diese Beobachtung deutet schon darauf hin, dass es vor allem Beschäftigte waren, die auf diese Weise Rat suchten, bei denen im Betrieb kein gewerkschaftliches Beratungs- bzw. Betreuungsangebot bestand (weder Vertrauensleute noch Betriebsrat). So sagten die Ansprechpartner übereinstimmend aus, dass der Anteil der anrufenden Arbeitnehmer aus Betrieben mit Betriebsrat »weniger hoch« bzw. »niedrig« gewesen sei. Ebenfalls selten ereignete sich, dass sich ein Betriebsratsmitglied in die Leitung »verirrte«.

Nach Auskunft des Geschäftsführers der GHK Hannover-Braunschweig kam es vor, dass sich auch Arbeitnehmer aus dem Bereich anderer Einzelgewerkschaften ratsuchend an die GHK-Ansprechpartner wandten. Dies hänge sicherlich mit den Öffnungszeiten der jeweiligen Gewerkschaftsbüros zusammen – wenn ein Büro beispielsweise um 16.00 Uhr schließt, ist die GHK mit ihren Ansprechpartnern immer noch zu erreichen.

ÜBER DIE ERFOLGS-QUOTE

Wir fragten die Ansprechpartner, wie sie selbst die Erfolgsquote beurteilten, bei der Beratung im Sinne erfolgreicher Hilfe vermittelt oder erteilt wurde (Skalenangebot: »sehr hoch« – »eher hoch« – »eher niedrig« – »sehr niedrig«). Wenn man hier noch einen »Bescheidenheits-Effekt« bei der Antwort in Rechnung stellt, so kann man dennoch feststellen, dass der Erfolg den Ansprechpartner hoch erscheint: Zwei bewerteten ihn als »sehr hoch«, vier als »eher hoch«.

Konsequenterweise glaubten vier Ansprechpartner, dass die Ratsuchenden mit der Einrichtung des Ansprechpartnermodells »sehr zufrieden« seien, zwei meinen, diese seien »zufrieden«.

Positive Erfahrungen verbreiten sich von selbst weiter: Fünf der ehrenamtlichen Funktionäre meinten festgestellt zu haben, dass es bei den Anrufern und Anruferinnen einen »Mund-zu-Mund-Propaganda«-Effekt gebe.

Dieser ging nach ihrer Beobachtung mitunter weit über den Geschäftsstellenbereich hinaus: Ein Ansprechpartner berichtete, dass er schon Anrufe von Mitgliedern aus den Geschäftsstellen Oldenburg, Bremen, Hamburg und Hameln zu verzeichnen gehabt hätte.

Wir haben auch den Geschäftsführer zu nachweisbaren Erfolgen des Ansprechpartnermodells befragt. In Zusammenhang mit dem Modell wurde von ihm u. a. gebracht,

dass es möglich geworden war, in sieben Handwerksbetrieben außerhalb der Wahlperiode erstmalig einen Betriebsrat zu wählen. Diese Betriebe hatten zwischen 12 und 70 Beschäftigte, Ausnahme bildete ein Betrieb mit 220 Arbeitnehmer/innen.

Auf die Frage, ob das Modell neue Arbeitsbelastungen im hauptamtlichen Bereich verursacht habe, antwortete der Geschäftsführer: Die Belastung sei in etwa, zumindest für ihn persönlich, gleich geblieben. Für die Verwaltungsangestellten habe die Belastung zugenommen (allein durch erhöhten Kommunikations- und Materialaustausch-Bedarf). Der Vorteil sei jedoch, dass die Geschäftsstelle über deutlich mehr Anfragen verfügte, als vor Einrichtung des Modells.

Fast alle Ansprechpartner berichteten, dass die Fälle, in denen Nichtmitglieder unter den Anrufern waren, relativ oft vorkamen. Darauf war man vorbereitet, schon in der Qualifizierungsphase wurden solche Telefonate diskutiert und »durchgespielt«. Infolgedessen gingen die Ansprechpartner behutsam vor, versuchten nicht, im Gesprächsverlauf mit der »Brechtstange« zu argumentieren oder gar abzublocken. So wurden z. B. Tarifauskünfte gegeben, es wurde aber auch gleichzeitig klargestellt, dass nur Angehörige der Tarifparteien Anspruch auf die Leistungen haben. Antwortzitate: »Versuche zu helfen, Werbung für GHK wird immer gemacht«. »Man hilft bis zu einer gewissen Grenze«. »Versuche zu überzeugen, dass Gewerkschaften notwendig sind, gerade in der jetzigen Zeit«. »Versuche zu werben«. »Gebe allgemeine Auskunft – schwierig bei Rechtsstreit«.

Die Fälle, in denen unter den Ratsuchenden Neuaufnahmen vorgenommen werden konnten, wurden von vier Ansprechpartnern mit »selten« beziffert, von zweien mit »gar nicht«. Hinzugefügt werden muss, dass Aufnahmeerfolge den Ansprechpartnern nicht in jedem Fall zur Kenntnis kommen mussten: Der Eintritt konnte ja durchaus später erfolgen, nachdem der »Beratungsfall« bereits erledigt war. Eine Statistik hierüber gab es jedenfalls bis zum Untersuchungszeitpunkt nicht – diese wäre wohl auch schwierig zu führen (auch im Bereich einer GHK-Geschäftsstelle). Allerdings denkt man über organisatorische Vorkehrungen nach, um dem Erfassungsproblem abzuhelpfen. So könnte zumindest auf den Beitrittsformularen, über die die Ansprechpartner verfügen, der Vermerk »GHK-Infotelefon« verzeichnet sein. Der GHK-Geschäftsführer der GSt. Hannover-Braunschweig ging jedenfalls davon aus, dass nach seiner Erfahrung jeder zweite Ansprechpartner-Kontakt mit Nichtmitgliedern auch zu einer Neuaufnahme führte. Er berichtete von etlichen neuen Mitgliedern aus eher »exotischen« Bereichen, dies erkläre er sich durch die Tätigkeit der Ansprechpartner.

Die Ansprechpartner sind sich darüber im Klaren, dass es in der Organisation eine Erwartungshaltung gibt, die auf die Neuaufnahme von Mitgliedern durch das Pilotprojekt gerichtet ist. Sie betonen jedoch auch, dass die Frage »Wieviel Mitglieder treten aufgrund unserer Arbeit nicht aus?« ebenfalls legitim und von ernsthafter Bedeutung sei.

ZUFRIEDENHEIT DER ANSPRECHPARTNER

Keiner der Ansprechpartner konnte sich bei der Frage »Haben sich Deine Erwartungen ... erfüllt?« zu der Antwort »vollständig« durchringen. Das überrascht nicht, hatte man doch voller Spannung, nach langen Diskussionen, z. T. mit innerem Zweifel und mit viel Zeit und Vorbereitungsaufwand einzeln und in der Gruppe auf den Moment hingearbeitet, in dem man »endlich« an die Leitung gehen konnte. Dass in fünf Fällen zumindest mit »eher ja« geantwortet wurde, zeigt wohl, dass sich der Aufwand nach dem subjektiven Eindruck der Betroffenen gelohnt hatte. Ein Ansprechpartner antwortete mit »eher nein« – in seinem Fall war es wohl die bis dahin sehr geringe Zahl von Anfragen, die ihn frustrierte.

Alle Ansprechpartner drückten aus, dass sie mit Ihrer Tätigkeit insgesamt zufrieden waren.

Ein wichtiges Moment des Funktionierens dieses Modells ist die Unterstützung durch die Familie bzw. durch die Lebenspartnerinnen, greift es doch nicht unerheblich in die häusliche Privatsphäre der Betroffenen ein. Ein Ansprechpartner gab auf die Frage, ob die Familie diese ehrenamtliche Tätigkeit akzeptiert, an: »eher nein«. Die übrigen Antworten verteilten sich auf die Angaben »vollständig« und »eher ja«.

Ein Ansprechpartner schrieb: »Es wird im Laufe des gesamten Tages angerufen. Das bringt Störungen mit sich. Eine weitere Störung ist der beengte Raum für Unterbringung von Geräten und Literatur. Darum musste ich den ganzen Flur umbauen. Eine Hilfe dabei ist, dass meine Frau auch Mitglied ist, sonst wären die Streitigkeiten größer.« Ein anderer: »Fast jeden Abend zwischen sechs und acht nutze ich die Technik, manchmal auch später. Der Haussegen hängt dann schon manchmal schief.«

Während des Ansprechpartner-Treffens in Düsseldorf wurden zu diesem Thema auch die anwesenden Ehefrauen/Partnerinnen befragt. »Wir haben in unserer Wohnung ja keinen eigenen Büroraum, so ist das ›Büro‹ die Wohnstube oder das Kinderzimmer. Das führt schon zu Behinderungen!« war eine der Antworten. Eine andere Partnerin berichtete, dass sie ihrem Ehemann im Vorfeld der Tätigkeitsaufnahme die Entscheidung überlassen habe: »Wenn Dir das Spaß macht, dann mach' das!«.

KONTAKTE UND UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE TÄTIGKEIT

Die Befragten gaben an, dass sie »oft« bis »sehr oft« Kontakt untereinander hatten. Fast alle trafen sich dazu regelmäßig, dies wurde mit einem sog. »Quartalstreffen« gewährleistet. Die neue Kommunikationstechnik, über die man ja verfügte, ermöglichte auch

weitere Kontakte – sie wurde relativ häufig auch dazu genutzt, sich gegenseitig Hilfestellung bei Anfragen und Problemthemen zu geben.

Die Zusammenarbeit mit dem Hauptamtlichen-Bereich der GHK wurde übereinstimmend als »eher gut« bezeichnet. Dass genügend Unterstützung für diese Tätigkeit erfolgte, wird einheitlich bejaht, sowohl bezogen auf die Hauptamtlichen der Geschäftsstelle, als auch auf die Verwaltungsangestellten. Moniert wurde lediglich, dass man von der Rechtsstelle des Hauptvorstandes auch aktuell mit neuen Gesetzeswerken versorgt werden müsste, als Beispiel wird das EU-Anpassungsgesetz erwähnt.

So fühlten sich auch alle Ansprechpartner mit ihrer Tätigkeit von der GHK insgesamt anerkannt. Für das Zustandekommen dieses Gefühls war offenbar nicht unwichtig, dass auch alle in die Arbeit ihrer Geschäftsstelle einbezogen wurden, zu Funktionären d. h. Gremienmitgliedern wurden (in Hannover-Braunschweig waren alle Ansprechpartner als Beisitzer in den Vorstand gekommen) und sich in der Regel auch über alle Beschlüsse informiert fühlten.

Die Frage »Reicht die Betreuung durch die Geschäftsstelle für Dich aus?« beantworteten alle mit »ja«.

Für die Beurteilung der Übertragbarkeit war nicht unwichtig, wie die »Pioniere« des Modells die Notwendigkeit der Betreuung insbesondere in der Startphase bewerteten. Vier Ansprechpartner hielten spezielle hauptamtliche Betreuung in der Anfangszeit für unerlässlich, zwei sagten aus, dies könne auch durch Einsatz anderer Hauptamtlicher oder durch erfahrene Ehrenamtliche (z. B. Bildungsbeauftragte) miterledigt werden.

TECHNISCHE AUSSTATTUNG, MATERIALNACHSCHUB, FINANZIELLE REGELUNGEN

Im Prinzip zeigte man sich mit der technischen Ausstattung und den Aufstellungsmöglichkeiten zu Hause zufrieden. Hier wurde allenfalls die Modernisierung durch ISDN mit Weiterschaltungsmöglichkeit gewünscht. Dies ist mittlerweile (nachdem die Befragung der Ansprechpartner abgeschlossen war) im Bereich der GSt. Hannover-Braunschweig erfolgt. Damit ist untereinander auch die Anruf-Weiterleitung technisch möglich – ein Umstand, der es ermöglicht, dass die Ansprechpartner während der abendlichen Sprechstundenzeiten auch »schicht-« bzw. »bereitschaftsweise« arbeiten können, mit geringerem persönlichen Zeitaufwand.

Einige Schwierigkeiten bereitete die Bedienung der Geräte. Insbesondere die Programmierung sei nicht einfach, hierzu wurde Schulungsbedarf angemeldet, ggf. auch

für die Partnerinnen, da diese, in dringenden Fällen, manchmal auch die Geräte bedienen müssten/wollten.

Die Qualität der Geräte wird von den Ansprechpartnern als wichtiges Kriterium des Funktionierens benannt. Von Billiggeräten solle man lieber Abstand nehmen, u. a. ging auch schon mal eine Faxweiche kaputt. Die technische Ausrüstung müsse von vornherein »stimmen«.

Die technische Vernetzung wurde in dieser Geschäftsstelle sogar noch weitergeführt: Die vier dort ansässigen Ansprechpartner, die zwei Geschäftsstellenbüros, der Vorsitzende der Geschäftsstelle, der Chefredakteur des »Spitzbohrer« und der Geschäftsführer privat sind mit insgesamt neun Faxgeräten untereinander verbunden.

Der Materialnachschub (z. B. bei Faxpapier) schien insgesamt zu klappen, dieser wurde während der Vorstandssitzungen, durch die Post oder durch den Geschäftsführer bewerkstelligt. Wie schon erwähnt, gab es Kritik an der aktuellen Versorgung mit Gesetzestexten. Nach Auskunft des betreffenden Geschäftsführers lag dies daran, dass beim Versand von Düsseldorf nach Hannover schon sehr viel Zeit vergehe und es zu Verzögerungen kommen könne. Im Prinzip sei aber eine komplette Sammlung über Entscheidungen des Arbeitsrechts in der Geschäftsstelle verfügbar.

Auf die Frage, ob durch die Tätigkeit finanzielle Nachteile entstünden, die durch die GHK nicht abgedeckt würden, antwortete die Hälfte der Befragten mit »ja«, die andere Hälfte mit »nein«. Angeführte, nicht gedeckte Kosten, betrafen die Stromkosten der Geräte, Versicherungsbeitrag, Büroeinrichtung und notwendig gewordene Umbauten in der Wohnung. Hier hatte einer der beiden beteiligten Geschäftsführer in der Folgezeit dann eine Initiative gestartet, die den Abschluss einer Nutzungsvereinbarung beinhaltete, nach der die anfallenden monatlichen Kosten mit jeweils 100,- DM pauschal abgegolten werden sollten.

WEITERE AUFGABENSTELLUNGEN?

Wir fragten auch, ob in der Funktion als Ansprechpartner auch andere Aufgaben bzw. Aktivitäten erledigt wurden, als Beratung und Vermittlung bei Anfragen. Hier ergab sich, dass u. a. Gespräche in Betrieben, bei Aktionstagen, geführt wurden, Vorträge gehalten wurden (z. B. in Schulen), oder auch der GHK-Geschäftsführer unterstützt wurde, wenn dieser Terminnot hatte oder in Urlaub war. Die Kampagnenführung der GHK wurde von den Ansprechpartnern punktuell ebenfalls unterstützt, beispielsweise anlässlich eines Aktionstages in Bonn.

Während des Düsseldorfer Ansprechpartnertreffens wurden Aufgabenstellungen diskutiert, die die Tätigkeitspalette ergänzen könnten: Dazu gehörten das Begrüßen neuer Mitglieder sowie die Weitergabe von Adressen und Telefonnummern von Austrittsentschlossenen durch die Geschäftsstelle an die Ansprechpartner – diese könnten nach Austrittsgründen fragen und ggf. Überzeugungsarbeit leisten um den Austritt rückgängig zu machen. Auch ein Engagement der Ansprechpartner im Fusionsprozess zwischen GHK und IGM wurde diskutiert – die Notwendigkeit dafür, so die vorgebrachten Argumente, ergebe sich aus der Beobachtung, dass gerade im Handwerksbereich mitunter Vorbehalte gegenüber Großorganisationen bestünden.

»Hat sich durch Deine Tätigkeit Dein Leben verändert?«, wollten wir abschließend wissen. »Eher ja« und »eher nein« antworteten jeweils drei Ansprechpartner auf diese Frage, die nur so individuell und subjektiv beurteilt werden kann, dass sich eine verallgemeinernde Interpretation verbietet.

8. ANSPRECHPARTNER- »NACHWUCHS«

In beiden Projekt-Geschäftsstellen wurden hierzu unterschiedliche Verfahren gewählt.

Hannover-Braunschweig: Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren nach der Einschätzung vor Ort die dortigen Ansprechpartner von der Zahl her ausreichend und auch optimal über die Geschäftsstellenfläche verteilt. Weitere Info-Telefone wurden daher nicht für notwendig erachtet. Bei Ausscheiden eines Ansprechpartners (falls dies passieren sollte), würde ein neuer Ansprechpartner gefunden und (individuell) eingestellt. Separate Qualifizierungsseminare würden dann nicht durchgeführt, der/die Betreffende würde auf geeignete, bundesweit ausgeschriebene, Seminare geschickt.

Sachsen-Anhalt: Da aus dieser Geschäftsstelle nur zwei Kollegen die Tätigkeit als Ansprechpartner aufgenommen hatten, war der Nachwuchsbedarf hier größer. Aus diesem Grunde wurde auf Geschäftsstellenebene eine zweite Qualifizierungsphase angeboten, die im Februar 1996 mit dem »Durchlauf« von sechs Teilnehmern (zwei weiblich, vier männlich) abgeschlossen wurde.

DIE ZWEITE QUALIFIZIERUNGSPHASE IN DER GESCHÄFTSSTELLE SACHSEN-ANHALT

Aus folgender Übersicht geht hervor, welche Teilnehmer/innen die zweite Qualifizierungsphase in der Geschäftsstelle Sachsen-Anhalt beendet haben und welche persönliche Perspektive sie nach Abschluss dieser Ausbildungsmaßnahme in dem Projekt sehen. Diese Aussagen gelten für den Zeitpunkt des letzten gemeinsamen Seminars im Februar 1996.

DIE TEILNEHMER/INNEN AN DER ZWEITEN QUALIFIZIERUNGSPHASE

Zur Person	Aussage zur persönlichen Perspektive im Projekt
Verwaltungsangestellte, ist seit 25 Jahren Mitglied in der GHK	Möchte sich als Ansprechpartnerin zur Verfügung stellen, »um den Kollegen zu helfen«. Die Familie ist damit einverstanden
Arbeitet bei einer Möbelbaufirma, knapp 100 Beschäftigte. Mitglied im Vorstand der Ortsstelle. Gewerkschaftlich aktiv in der GHK erst seit ein paar Jahren. Demnächst sind in der Firma Betriebsratswahlen, er möchte sich aufstellen lassen.	Hat aus Interesse an den Seminaren mitgemacht, hauptsächlich um sich Wissen anzueignen. Ist nun bereit Ansprechpartner zu werden, dies hängt aber auch davon ab, ob er seinen Arbeitsplatz behalten kann. (»Ich war nicht so erpicht auf Telefon und Fax!«)
Arbeitet in einem Betrieb mit 180 Beschäftigten. Ist seit der Ausbildung Mitglied in der GHK, seit 11 Jahren	Wurde durch einen Arbeitskollegen (ebenfalls im Ansprechpartner-Kreis) angesprochen, der wiederum von der für das Projekt zuständigen GHK-Sekretärin für die Mitarbeit gewonnen wurde. Macht mit, um sich Wissen anzueignen, möchte aber nicht als Ansprechpartnerin tätig werden. Grund: die »Geräte schrecken ab«; außerdem arbeitet sie in Wechselschicht, hat deshalb nicht die erforderliche Zeit
Arbeitet im selben Betrieb wie C, ist seit 28 Jahren, seit der Ausbildung, Gewerkschaftsmitglied. Während der Ausbildung war er Vertrauensmann, heute ist er Betriebsratsmitglied	Zur Motivation in diesem Kreis mitzumachen: Er diskutiert gerne, möchte den Argumenten der Gegenseite etwas entgegensetzen. Erstmal wollte er »nur Reinhören«, ist aber mittlerweile Ansprechpartner geworden
Betriebsratsvorsitzender in einem Betrieb der Holzverarbeitung mit knapp 50 Beschäftigten	Macht mit, um sich Wissen anzueignen, damit er »den Kollegen helfen kann«
Ein weiterer Mitarbeiter in diesem Kreis konnte an diesem Seminar nicht teilnehmen	Will sich als Ansprechpartner zur Verfügung stellen

Die meisten Teilnehmer/innen wurden nach ihrer Aussage ursprünglich von der für das Projekt zuständigen Gewerkschaftssekretärin auf die Mitarbeit hin angesprochen, nachdem aus den ehemaligen Geschäftsstellenvorständen in Sachsen-Anhalt potentiell interessierte und geeignete Personen vorgeschlagen worden waren. Das Hauptmotiv der Teilnehmer/innen für das Interesse an den Schulungswochenenden war sich Wissen anzueignen, um damit die GHK unterstützen zu können. Nicht alle Seminarteilnehmer entschieden sich, wie man aus Tabelle 2 ersieht, letztendlich für die Tätigkeit als Ansprechpartner/in. Dies war, ähnlich wie bei der ersten Qualifizierungsphase, auch nicht intendiert – nach Absolvieren der Seminare sollten die Teilnehmer/innen darüber frei entscheiden können. Auch bei Nichtübernahme der Ansprechpartner-Funktion sollte der Zugewinn an Qualifikation für die Betroffenen im Hinblick auf andere gewerkschaftliche Aktivitäten nicht vergebens gewesen sein.

Folgende Darstellung gibt Meinungen der Teilnehmer/innen wieder, wie sie nach Durchlaufen der Seminarreihe bzw. vor Aufnahme der Ansprechpartnertätigkeit formuliert wurden:

Welche Vor- und Nachteile der Ansprechpartner-Tätigkeit werden gesehen?

Vorteil für die Gewerkschaft:

- auch nach Feierabend erreichbar
- die GHK stärken

Vorteile für uns persönlich:

- es wird aber auch ein erhebendes Gefühl sein, ein Glücksgefühl, wenn jemandem geholfen werden konnte. Auch wenn man Rückfragen bei der GHK tätigen musste, letztendlich kommt die Antwort von einem selbst
- es macht bestimmt auch Spaß, anderen zu helfen. Pressearbeit ist notwendig, damit möglichst viele von der Einrichtung wissen

Nachteile für uns persönlich:

- Angst, dass das keiner zur Kenntnis nimmt, dass man nur da sitzt und keiner anruft
- vereinbarte Zeit muss eingehalten werden
- Einschränkungen sind nötig, persönlich streicht man sich viel Zeit ans Bein
- man muss immer zu den Zeiten da sein, egal was passiert, und dann ruft womöglich keiner an
- Spielraum mit Anrufbeantworter, aber da spricht wahrscheinlich keiner drauf, zu unpersönlich, bei Problemen.

Wie nehmen Eure Familien diese Situation an? (Eingriff in die Privatsphäre, Telefongespräche kommen, wenn Ihr nicht da seid, Faxgerät bedienen, etc.)

Wir sehen darin kein Problem, die Entscheidung ist gemeinsam mit der Familie gefallen.

Könnt Ihr Euch vorstellen, dass Ihr Probleme mit Kollegen haben könntet, die bei Euch anrufen, weil Sie eine Sucht-Beratung von Euch brauchen? Würde Euch das abschrecken, vielleicht wegen der Verantwortung?

Nein, wir alle sind Kollegen der GHK. Die Leute stehen auch zu Hause vor der Tür. Ich sage denen auch, dass sie zuerst zu mir kommen sollen. Sorgen und Nöte hören wir uns auch an.

Welchen gewerkschaftlichen Stellenwert hat dieses Projekt?

Viele vom Bezirk wissen gar nicht, dass es das Projekt gibt, befürworten es aber. Auf den neuen GHK-Kalendern, die verteilt worden sind, sind schon die Telefonnummern drauf.

Seht Ihr eine Möglichkeit oder Gefahr, dass die GHK durch diese ehrenamtliche Tätigkeit die Hauptamtlichen einsparen könnte?

Nein, wir brauchen ja die Hauptamtlichen, ich kann ja nicht soviel Zeit aufbringen. Durch Ansprechpartner kann kein Hauptamtlicher ersetzt werden.

Erwartet Ihr noch weitere Betreuung oder reicht Euch die Betreuung durch die Hauptamtlichen der Geschäftsstellen aus?

Am Besten wäre es, einen Hauptamtlichen zu haben, der nur dieses Projekt betreut, der kann die Leute besser unterstützen, und es wäre auch ein Arbeitsplatz geschaffen. Die Geschäftsführer können uns nicht so betreuen und unterstützen, die haben ja noch andere Sachen zu machen und können nicht an verschiedenen Stellen gleichzeitig sein.

Sind weitere Treffen geplant?

Wir wollen uns alle drei Monate treffen, auch mit den »alten« Ansprechpartnern, ein Termin steht noch nicht fest.

Die Koordination untereinander ist wichtig, Erfahrungsaustausch und Hilfestellungen ebenso.

9. DIE ÜBERNAHME DES PROJEKTMODELLS INNERHALB DER GHK UND WEITERE »SPIN OFF«-EFFEKTE

Nach mehr als vier Jahren Laufzeit des Modellprojektes hatte die Gewerkschaft Holz und Kunststoff das erprobte Ansprechpartner-Verfahren in weiteren Geschäftsstellenbereichen etabliert. Als Anreiz für die Übernahme hatte die GHK Mittel bereitgestellt, die von interessierten Geschäftsstellen nach Vorlage einer konzeptionellen Planung in Anspruch genommen werden konnten. Bereits Ende 1996 waren zwei weitere Geschäftsstellen an der Einrichtung von Ansprechpartner-Projekten beteiligt, dies betraf die Geschäftsstelle Gießen-Kassel und die Geschäftsstelle Straubing.

GHK GESCHÄFTSSTELLE GIESSEN-KASSEL

Im Bereich der Geschäftsstelle Gießen-Kassel ging der Einführung eine weitere organisatorische Maßnahme voraus: Es wurden, entsprechend den Grenzen der Landkreise im Geschäftsstellen-Gebiet, neun GHK-Ortsstellen gebildet, diese nahmen 1996 ihre Arbeit auf. Gewerkschaftliche Aktivitäten, vor allem im Versammlungsbereich, wurden auf diese Weise »dezentralisiert«, neben Kostenersparnissen (bei Reisekosten) lagen die Vorteile darin, dass mit der »vor Ort«-Versammlung eine höhere Beteiligung erreicht werden konnte, durch kürzere Wege, aber auch, weil die Mitglieder, vor allem im Handwerk, sich untereinander recht gut kennen.

Im Zusammenhang mit dieser Maßnahme wurden Überlegungen angestellt, wie mit Hilfe von ehrenamtlichen Kräften Betreuungskapazitäten in dieser Flächen-Geschäftsstelle aufgebaut werden könnten. Nach dem Willen der Funktionäre sollte es sich um Verantwortliche mit enger gewerkschaftlicher Bindung handeln, die über ausreichendes Beratungs- und Betreuungswissen verfügten. Bei der technischen Ausstattung dieser »Ansprechpartner« bediente man sich der Erfahrungen aus dem Bereich des GHK-Modellprojektes in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt.

Drei Qualifizierungsseminare wurden für Ansprechpartner-Interessenten durchgeführt, 4 Ansprechpartner entscheiden sich für die Teilnahme am Projekt bereits zu Beginn, in den Landkreisen Wetterau, Lahn-Dill, Schwalm-Eder und Werra-Meißner. In zwei weiteren Ortsstellen stand zum Zeitpunkt der Untersuchung die Einführung des Projektes bevor: Kassel-

Stadt und Landkreis Kassel, sowie Landkreis Waldeck-Frankenberg. Das Ziel ist die flächen-deckende Einführung von Ansprechpartnern auf Ortsstellenebene.

Allen GHK-Mitgliedern im Bereich der betreffenden Ortsstellen wurde schriftlich von der Einrichtung der Ansprechpartner Mitteilung gemacht, es gab Zeitungsannoncen und Telefonbucheinträge zur Bekanntmachung des Projektes, und auf vor-Ort-Mitglieder-versammlungen wurde dieses ausführlich vorgestellt.

Alle vier bis dato beteiligten Ansprechpartner waren auch Vorstandsmitglieder im Bereich der Geschäftsstelle, darunter befanden sich drei Betriebsratsvorsitzende und eine EU-Rentnerin.

ERGEBNISSE EINER MITGLIEDERBEFRAGUNG

Im Rahmen der Begleitforschung wurde die Einrichtung von Ansprechpartnern in dieser Geschäftsstelle genutzt, um eine Befragung der GHK-Mitglieder bezüglich des Bekanntheitsgrades dieser Einrichtung und der bisherigen Erfahrungen aus Sicht der Mitgliedschaft durchzuführen. 866 Fragebögen wurden zu diesem Zweck versandt, der Rücklauf lag bei etwa 10 Prozent.

Zu den Ergebnissen dieser Befragung:

Knapp die Hälfte der befragten Mitglieder wusste bereits von der Einrichtung der Ansprechpartner – die meisten davon konnten sich an das GHK-Rundschreiben erinnern. Davon 55 Prozent hatten sich die mitgeteilte Telefonnummer aufgehoben, um sie jederzeit präsent zu haben, 45 Prozent teilten mit, sie müssten sich die Nummer im Bedarfsfall neu heraussuchen. Über 96 Prozent der Mitglieder fanden das neue Angebot der GHK »sehr gut« oder zumindest als »Schritt in die richtige Richtung«. Nur 4 Prozent waren skeptisch. Aufgrund der bis dato kurzen Laufzeit des Projektes hatten erst drei Prozent der Befragten das Beratungsangebot in Anspruch genommen, 25 Prozent erklärten, sie würden es zukünftig in Anspruch nehmen, weitere 68 Prozent zumindest »im Bedarfsfall«. 22 Prozent erklärten, sie könnten sich Probleme vorstellen, zu deren Lösung sie die Ansprechpartner in Anspruch nehmen könnten.

GESCHÄFTSSTELLE STRAUBING

In der Geschäftsstelle Straubing hatten sich bereits 1996 sechs GHK-Mitglieder als Ansprechpartner zur Verfügung gestellt. Ziel war, die möglichst »permanente Erreich-

barkeit« der GHK vor Ort sicherzustellen. Auch deren Arbeitsaufnahme profitierte von den Erfahrungen im ersten Modellgebiet: Gleich zu Beginn wurde die neueste Technik zur Verfügung gestellt, mittels ISDN-Anschlüssen und digitalen Endgeräten. Auch in dieser Geschäftsstelle fanden Qualifizierungsseminare statt. Die Gruppe der Ansprechpartner setzte sich aus Betriebsratsmitgliedern und einem Rentner zusammen. Im Mai 1997 startete das Projekt offiziell.

WEITERE ANSPRECHPARTNER-INITIATIVEN IM BEREICH DER GHK

Zum Zeitpunkt der Berichterstellung gab es weitere Einführungsaktivitäten: Im GHK-Bezirk Norddeutschland und in der Geschäftsstelle Weserbergland. Im Bezirk Norddeutschland wurde das Ansprechpartnerprojekt bezirksweit übergreifend koordiniert, man befand sich gerade in der Qualifizierungsphase. Die individuelle Entscheidung der Teilnehmer zur Tätigkeitsaufnahme als Ansprechpartner stand dort noch bevor.

In der Geschäftsstelle Weserbergland (Alt-Geschäftsstelle Hameln) war die Qualifizierung der Teilnehmer bereits abgeschlossen, sechs Ansprechpartner beteiligten sich und befanden sich seit Januar 1998 »am Netz«. Die Besonderheit hier war, dass das Projekt bereits in Kooperation mit der IG Metall stattfand (Verwaltungsstelle Hameln).

Eine ähnliche Projektform, die den Ansprechpartner-Gedanken nutzt, hat sich ebenfalls in der GHK entwickelt: Zur Zeit wird die Qualifizierung von ca. 20 Frauen vorgenommen, die als Mitglieder der GHK die Absicht haben, ein bundesweites Netz von Ansprechpartnerinnen mit dem inhaltlichen Schwerpunkt gewerkschaftlicher Frauenarbeit zu errichten.

ANDERE GEWERKSCHAFTEN

Bereits während der Erprobung des Modells »Ansprechpartner« in den beiden Geschäftsstellen Hannover-Braunschweig und Sachsen-Anhalt interessierten sich außerhalb der Gewerkschaft Holz und Kunststoff andere Organisationsbereiche innerhalb des DGB für die Erfahrungen und eine ggf. mögliche Übertragung des Modells oder auch einzelner Aspekte davon auf die eigene Organisation. Nach den ersten Veröffentlichungen über das Modellprojekt war dieses Gegenstand der Vorstellung und Diskussion auf mehreren gewerkschaftlichen Tagungen und Konferenzen. Dieses Interesse hält bislang an und hat zu einer Reihe von konkreten Ergebnissen geführt.

Nach unserer Kenntnis sind dies:

- Abteilung Organisation beim DGB-Bundesvorstand. Die Abteilung gab 1995 eine forschungsbegleitende Studie in Auftrag, die zwei Modellvorhaben des DGB beschrieb (der Endbericht findet sich in dieser Publikation). Gegenstand waren ein Erprobungsmodell im DGB-Kreis Frankfurt/M., in dem neue Ansätze zur Ortskartellarbeit in organisatorischer und finanzieller Selbstverwaltung erprobt wurde, sowie die Entwicklung eines Ansprechpartner-Modells im DGB-Kreis Minden-Herford. In diesem DGB-Kreis wurden vier Ansprechpartner gefunden, die nach dem Muster der GHK 1996 ihre Arbeit aufnahmen, zugeschnitten auf die Belange und Tätigkeiten auf der Ebene eines DGB-Kreises und der dort existenten Ortskartelle. Bestandteile dieses Projektes waren u. a. a) eine intensive Öffentlichkeitsarbeit über die örtliche Presse und b) eine – zeitlich nachgeordnete – Qualifizierungsphase.
- Abteilung Handwerk beim Vorstand der IG Metall. Hier wird seit 1997 ein Ansprechpartner-Projekt praktiziert, das ehrenamtliche Funktionäre einer einzelnen Branche, der Zahntechniker, bestreiten. Vorausgegangen war diesem Schritt die Bildung eines Fachausschusses im Zahntechniker-Handwerk, der durch einen Kreis von aktiven Mitgliedern gewünscht wurde. Seitdem wird dort über die Errichtung netzwerkfähiger Informations- und Beratungsstrukturen nachgedacht. Das GHK-Modell wurde als Anregung begriffen, eigene Ansprechpartner zu finden, die eine solche Funktion, in Anpassung an die Bedürfnisse der Branchenstruktur, ausüben könnten. Dies geschieht bundesweit und unterscheidet sich in diesem Punkt von dem GHK-Ansatz der regionalen Ansprechpartner-Tätigkeit. Eine Qualifizierungsphase wurde durchlaufen, die Tätigkeitsaufnahme begann 1998 mittels der notwendigen Hardware und einer Publizierungsphase. Von anfangs vier Ansprechpartnern waren Ende 1999 noch drei »dabei«. Der Fachausschuss ist zusätzlich auch im Internet vertreten.
- Einzelne Modellprojekte im Rahmen überbetrieblicher Arbeit in Wohnbereichsstrukturen der IG Metall. Während einer im Auftrag der IG Metall durchgeführten Recherche in 7 Verwaltungsstellen mit entsprechenden Modellprojekten (der Bericht ist in dieser Publikation enthalten) begegnete uns mehrfach die Aussage, man habe sich bei der Entwicklung des jeweiligen Projekts vom Ansprechpartner-Modell der GHK inspirieren lassen (so z. B. die Verwaltungsstelle Neubrandenburg, in der sechs ehrenamtliche »Regionalsekretäre« als Ansprechpartner zum Einsatz kommen).

Darüber hinaus gibt es weitere Kontakte, Überlegungen und Informationsgespräche, nach uns vorliegenden Informationen z. T. auch über die DGB-Gewerkschaften hinaus. Beispiel: Die DAG-Jugend, die signalisierte, dass das von der GHK erprobte Modell auf ihr Interesse stöße. Die vorstehende Auflistung kann nicht vollständig sein, im Rahmen

der Begleitforschungs-Aufgabenstellung war eine systematische Recherche zur Existenz ähnlicher oder von der GHK übernommener Projektideen nicht Gegenstand der Tätigkeit.

Uns liegt auch eine Reaktion auf das Ansprechpartner-Modell aus Unternehmensicht vor. Es handelt sich um eine Passage aus dem »handwerk magazin« 3/98. Sie ist Bestandteil eines Artikels zum Thema »Betriebsratswahlen«. Unter der Überschrift »Gewerkschaften Paroli bieten« heißt es dort auf S. 46: »... Die IG Metall, größte Gewerkschaft der Welt, will jetzt bundesweit ein Modell übernehmen, das die Gewerkschaft Holz und Kunststoff in Hannover, Braunschweig und Wernigerode erprobt hat. »Ein ungemein erfolgreiches Modell, was die Werbung von Mitgliedern und die Einrichtung von Betriebsräten betrifft«, wie Gewerkschaftsfunktionär Wilfried Hartmann voller Stolz berichtet.

Das Konzept: Statt der vielen Gewerkschaftssekretäre, die nötig wären, um die rund 2 400 Tischler der Region zu betreuen, sind zahlreiche ehrenamtliche Helfer gewonnen worden, deren spezieller Service in Pressekonferenzen, Zeitungsannoncen und durch Werbung in Telefonbüchern publik gemacht wird. Sie geben Arbeitnehmern im Handwerk leicht verständlichen Rat in allen Rechtsfragen des Betriebes und gründen später – so die Belegschaft es will – einen Betriebsrat. ... Der bisher gesammelte Erfahrungsschatz ist enorm. ...«

10. VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE ÜBERTRAGBARKEIT

Die Möglichkeit zur Übertragbarkeit des Ansprechpartner-Modells muss an dieser Stelle und in diesem Stadium der vorhandenen Erfahrungen nicht mehr neu beurteilt werden. Letztlich hat das Projekt mit der erfolgreichen Durchführung im ersten Erprobungsraum den »Härtetest« bestanden, es wurde inzwischen in anderen Organisationsbereichen übernommen, auch über die Grenzen der GHK hinaus.

Sinnvoll erscheint jedoch, auf einige strukturelle Elemente dieses Projektes aufmerksam zu machen, die möglicherweise zu dessen Attraktivität und Durchsetzungsfähigkeit beigetragen haben.

Nicht nur im Ansprechpartnermodell der GHK, sondern auch in ähnlichen gewerkschaftlichen Pilotprojekten wird erkennbar, dass die Art und Weise, wie die Organisation mit ihren Ehrenamtlichen umgeht, ein entscheidender Faktor für das perspektivische Gelingen ehrenamtlicher Konzepte ist.⁸

Die Berücksichtigung neuer »Umgangsformen« hat eine Befürchtung der involvierten ehrenamtlich Aktiven zwar nicht grundsätzlich gegenstandslos gemacht, wohl aber offensichtlich entschärft. Es handelt sich um die bereits vor Beginn des Projektes geäußerte Befürchtung, dass ein solches Modellvorhaben dazu dienen könne, der Organisation als Rechtfertigung für den Abbau der Hauptamtlichen-Präsenz in der Fläche zu dienen. Funktionierende Modelle, so befürchtete man, könnten dazu führen, eine neue »Rückzugswelle« einzuleiten, in der die (erfolgreiche) ehrenamtliche Arbeit zur formalen Begründung für den Abbau hauptamtlicher Strukturen, und damit integrierter Bestandteil von Sparkonzepten würde. Diese Befürchtungen haben sich bislang nicht bewahrheitet. In unserem Zwischenbericht, nach einem Jahr Projektentwicklung, haben wir formuliert, dass es darum gehe, ein solches Modell als »offensive Reformmaßnahme« zu verstehen, und nicht etwa als »defensive Sparmaßnahme«.

Wenn man die geschilderten Erfahrungen aufmerksam betrachtet wird deutlich, dass von den Ansprechpartnern ein erheblicher Arbeitseinsatz geleistet wird, der sich sogar, als Gruppenleistung verstanden, durchaus mit dem Arbeitsvolumen Hauptamtlicher vergleichen ließe. Dennoch wird mittels der geleisteten Betreuungs-, Beratungs- und Werbeaktivitäten eindeutig ein Zugewinn an Aktivitäten und Erfolgen erreicht, der

8 Vgl. auch den folgenden Endbericht »Erfahrungen mit der Erprobung von DGB-Stützpunkten«. Im Kapitel 4. Gesamtbeurteilung werden einige Indikatoren für das Gelingen ehrenamtlicher Arbeitskonzepte vorgestellt.

ohne den Einsatz der ehrenamtlich Aktiven nicht möglich gewesen wäre. Um diesen Zugewinn geht es, er kann der gewerkschaftlichen Betreuungsarbeit zusätzliche Stabilität verleihen und der Organisation zu einem Image-Gewinn verhelfen. Die Funktion der Hauptamtlichen ist in dieses Vorgehen fest eingebunden, sie gewährleisten letzten Endes weiterhin die organisatorische Umsetzung der erforderlichen Beratungs- und Unterstützungsanforderungen der Mitglieder. Für Nicht-Mitglieder beinhaltet ein solches Modell die Möglichkeit, die Gewerkschaft als ortsnah, kompetent, zuverlässig und dienstleistungsorientiert kennenzulernen. Wie anders sollte der Schritt zum Eintritt in die Gewerkschaft befördert bzw. erleichtert werden können?

Das Übertragen des Modells aus dem Erprobungsraum in weitere gewerkschaftliche Organisationseinheiten kann organisationsweit zu neuen Synergieeffekten führen. Das gilt z. B. für die zentrale Bereitstellung von Qualifizierungsmaßnahmen unter Einschluss von Erfahrungsberichten bereits »praktizierender« Ansprechpartner und für die Effizienz der Begleitstrukturen, von den zu erwartenden inhaltlichen Erfolgen sowie der Gewinnung eines Stammes ehrenamtlicher Funktionäre einmal ganz abgesehen.

Hinzu kommt, dass man sich bei der Übertragung auf die gewonnenen Erfahrungen stützen kann, Fehler vermeidbar, Korrekturen von Beginn an möglich sind und ein geringerer Aufwand betrieben werden kann, um neue Projekte zu beginnen.

Mit dem nachstehend präsentierten Vorschlag für einen Entwicklungsplan zur Einrichtung eines Ansprechpartner-Netzwerkes wird der Versuch unternommen, in chronologischer Ablauffolge der jeweiligen Geschäftsstelle die wichtigsten Entwicklungsstationen als Checkliste vorzugeben. Es handelt sich hierbei lediglich um ein grobes Merkpunkte-Raster, das auf Eignung für die jeweiligen Bedingungen vor Ort zu prüfen ist.

**MÖGLICHKEITEN ZUR EINRICHTUNG
EINES GEWERKSCHAFTLICHEN NETZWERKES
VON »ANSPRECHPARTNERINNEN« AUF DER EBENE
VON GESCHÄFTSSTELLEN
– ENTWICKLUNGSPLAN –**

Ideenentwicklung

Betreuung durch Hauptamtliche in der Startphase

Suche nach gewillten und geeigneten Gewerkschaftsmitgliedern

Qualifizierungsphase
Gemeinsame Erarbeitung der zukünftigen Arbeitsbedingungen
Einbeziehung der LebenspartnerInnen

Öffentlichkeitsarbeit: Bekanntmachen des Vorhabens
(betrieblich und überbetrieblich)

Bereitstellung der technischen Ausstattung und inhaltlicher Hilfsmittel
Regelung der Kostenfrage

Sicherstellung der Kommunikationswege
AnsprechpartnerInnen <-> Hauptamtliche

EIGENTLICHER START DES VORHABENS

Gewährleistung des regelmäßigen Erfahrungsaustausches
zwischen den AnsprechpartnerInnen

ggf. Organisation von »Schwerpunktberatung«: Aktuelle Themen
anbieten, flankiert durch Öffentlichkeitsarbeit der Geschäftsstelle

ggf. erforderliche weitere Qualifizierungsphasen für die bestehenden
AnsprechpartnerInnen und für deren »Nachwuchs«

© Büro für Sozialforschung, Kassel

Wolfgang Rudolph

Erfahrungen mit der Erprobung von DGB-Stützpunkten

*Neue Impulse für ehrenamtliche Arbeit
in der Region*

*Büro für Sozialforschung,
Kassel 1997*

1. GEGENSTAND DES BERICHTS	77
2. MODELLREGION MINDEN-HERFORD	79
■ Bestandsaufnahme	79
■ Zielsetzung des Modellversuchs	80
■ Die Modellaktivitäten	82
■ Bewertung	86
3. MODELLREGION FRANKFURT A. M.	91
■ Bestandsaufnahme	91
■ Zielsetzung des Modellversuchs	92
■ Die Modellaktivitäten	93
■ Bewertung	96
4. ZWISCHENBILANZ 1997	99
■ Das Profil der ehrenamtlichen Akteure	99
■ Ehrenamtliche als »Lückenbüßer« der Organisation?	100
■ Strukturelle Gemeinsamkeiten	101
■ Voraussetzungen für das Gelingen neuer Konzepte in der ehrenamtlichen Arbeit	103
■ Zur Übertragbarkeit der Erprobungsaktivitäten	104

1. GEGENSTAND DES BERICHTS

Ausgehend von Überlegungen zur DGB-Strukturreform wurden von der Abteilung Organisation des DGB-Bundesvorstandes Überlegungen zu »DGB-Stützpunkten« entwickelt. Den Rahmen für die Erprobung bildet die Beratung der »Aufgabenbestimmung der DGB-Landesbezirke und DGB-Kreise«. Modellhaft sollten auf der unteren Organisationsebene des DGB betriebsnah regionale Aktivitäten gefördert bzw. erprobt werden, die neue Impulse für gewerkschaftliche Arbeit in der Region erbringen sollten. Zielsetzung war die Stärkung einer ehrenamtlichen Basisstruktur.

Im Rahmen einer Zukunftswerkstatt hatten die DGB-Ortskartelle im DGB-Kreis Frankfurt am Main, der die politischen Kreise Hochtaunus, Maintaunus und Wetterau umfasst, Forderungen für die zukünftige Ortskartellarbeit aufgestellt. Hieraus resultierte ein Antrag zur Durchführung eines Pilotprojektes, welches vom DGB-Kreis Frankfurt am Main und vom DGB-Landesbezirk Hessen befürwortet wurde.

Von der Abteilung Organisation wurden im Dezember 1995 zwei Erprobungsräume ausgewählt – für den DGB-Kreis Region Minden-Herford ein »Ansprechpartner«-Modell und für den DGB-Kreis Frankfurt am Main für die beiden Ortskartelle Oberursel und Neu-Anspach ein Modell, welches die Ortskartellarbeit »vor Ort« in organisatorischer und finanzieller Selbstverwaltung zum Inhalt hat.

Im Januar 1996 wurde mit dem Büro für Sozialforschung in Kassel ein Vertrag über die Erbringung von Beratungsleistung während der Erprobungsphase abgeschlossen. Bestandteil der vereinbarten Leistung war u. a. die Erstellung eines Zwischenberichts (Mai 1996) und eines Endberichts nach Abschluss der Modellmaßnahmen Ende Dezember 1996. Der Endbericht wurde in einer überarbeiteten Form im Mai 1997 vorgelegt.

Der Berichterstellung liegen zugrunde: Erkenntnisse aus Treffen mit den Vertretern der Abteilung Organisation, aus Treffen und Gesprächen mit den Akteuren vor Ort in beiden Modellräumen und Erkenntnisse auf der Grundlage der erstellten Materialien, Protokolle und Aktionsdokumente, die im Laufe der ersten Erprobungsphase zustande kamen.

BESTANDSAUFNAHME

Der DGB-Kreis umfasst zwei Landkreise (Minden-Lübbecke und Herford) mit einer Einwohnerzahl von 545.000 und einer Einwohnerdichte von 340 Einwohnern pro qkm. Neben den beiden regionalen Oberzentren Minden und Herford ist die Region durch einige Mittelzentren und insgesamt 20 Städte und Gemeinden charakterisiert. An der Grenze zwischen Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen gelegen ist die Region weitgehend durch ländlichen Raum geprägt. Im DGB-Kreis gibt es 206.000 Erwerbstätige, die Mitgliederzahl der DGB-Gewerkschaften beträgt etwa 70.000. Der DGB ist mit zwei Gewerkschaftshäusern in Minden und Herford präsent, in Minden ist der Sitz des DGB-Kreises mit einem hauptamtlichen Kreisvorsitzenden, in Herford ist ein DGB-Sekretär vertreten. Außer in Minden und Herford befinden sich in Lübbecke und Löhne Geschäftsstellen bzw. Büros von Einzelgewerkschaften.

DGB-Ortskartelle befinden sich in folgenden Gebietskörperschaften:

- Bad Oeynhausen
- Bünde
- Enger
- Espelkamp
- Löhne
- Lübbecke
- Vlotho

Die bisherigen Aktivitäten der Ortskartelle sind äußerst unterschiedlich ausgeprägt. Auf einige ausgewählte Beispiele soll hier eingegangen werden:

Ein recht aktives Ortskartell befindet sich in **Vlotho**, sein Kern besteht aus ca. 12 Personen. Neben Aktivitäten zum 1. Mai finden hier auch regelmäßig über die Presse angekündigte Veranstaltungen zu aktuellen Themen statt (Neue Technologien, Pflegegesetz, Frauengleichstellung, Sozialabbau etc.). Auch in **Bad Oeynhausen** gibt es eine Zahl von 10 – 12 Aktiven. Zu Ortskartellsitzungen werden ca. 30 KollegInnen eingeladen, jedoch sinkt die Zahl derer, die letztlich erscheinen (zwischen vier und 18) ständig. Im Ortskartell **Lübbecke** sind etwa sechs bis sieben Personen aktiv, bis auf den Vorsitzenden (er ist 45 Jahre alt), bewegt sich das Alter des aktiven Kerns zwischen 65 und 83. Auch in **Bünde** ist die Organisation des 1. Mai eine Hauptaktivität, in den Ortskartellen

Enger und Espelkamp beschränkt sich die Aktivenzahl auf ein bis zwei Personen, die Vorstandsarbeit liegt brach.

Die Situation in den Ortskartellen wird von den örtlichen FunktionärInnen folgendermaßen bewertet:

Überalterung. Dies wird als großes Problem gesehen und gilt einheitlich für die meisten Ortskartelle im Kreis. »Die Jugend fehlt uns«, »Das Ortskartell ist überaltert« sind Aussagen, die durchaus typisch für die derzeitige Situation sind. Neue Wege, die zu beschreiten wären, müssten nach Einschätzung der Beteiligten auf bestimmte Beschäftigtengruppen zielen (Jugend, Frauen, Ausländer, Handwerk), um die bisherige Personalstruktur vielfältiger zu gestalten. Diese hat im übrigen wohl auch zu einem »Innovationsstillstand« beigetragen: »Es gibt keine neuen Ideen mehr, die alten Ideen sind inzwischen abgefrühstückt!«.

Multifunktionärstum. Die allmähliche »Verengung« der personellen Situation hat dazu geführt, dass die wenigen aktiven KollegInnen (oftmals sind lediglich die Ortskartellvorsitzenden dazuzurechnen) durch vielfältige betriebliche, gewerkschaftliche und sonstige gesellschaftliche Tätigkeiten überlastet sind.

Resonanz in der Wohnbevölkerung / unter den Mitgliedern der DGB-Gewerkschaften. Hier gibt es nach Aussagen der FunktionärInnen im DGB-Kreis durchaus problematische Strukturen: Durch einen hohen Anteil an Spätaussiedlern (die Stadt Espelkamp wurde beispielsweise erst nach 1945 gegründet) ist das Interesse an gewerkschaftlichen Aktivitäten nicht sonderlich ausgeprägt. Auch das Interesse gewerkschaftlich organisierter KollegInnen, Arbeit vor Ort zu leisten, sei kaum vorhanden. Allerdings mangle es nicht an Themenbereichen und Aufgabenstellungen.

Interesse der Einzelgewerkschaften. Auch dies wird eher negativ gesehen. Die vor Ort vertretenen Einzelgewerkschaften engagieren sich bislang kaum in Richtung auf eine Verstärkung der DGB-Strukturen und der Ortskartellarbeit.

Vielfalt der Arbeitsinhalte. Diese ist kaum gegeben. Bis auf Aktivitäten zum 1. Mai (»Das kann doch nicht alles sein!«) werden in den meisten Ortskartellen keine öffentlichen Veranstaltungen organisiert. Ein Kollege, der im Stadtrat sitzt, beklagt sich, dass niemand an aktiver Kommunalpolitik interessiert sei.

ZIELSETZUNG DES MODELLVERSUCHS

Vor Ort wurde diskutiert, dass die oben skizzierten Schwachstellen der örtlichen DGB-Arbeit durch neue Strukturen überwindbar sein könnten. Der DGB habe sich in letzter Zeit immer mehr aus der Fläche zurückgezogen. Um dessen Präsenz wieder zu erhöhen

und Informationen wieder stärker direkt an die Gewerkschaftsmitglieder gelangen lassen zu können, müsse ein Netz von neuen DGB-Stützpunkten geschaffen werden. Bei der Diskussion verschiedener Modellvarianten hat man sich vom »Ansprechpartner«-Modell der Gewerkschaft Holz und Kunststoff inspirieren lassen. Konkret heißt dies, dass man sich die Gestaltung der zu schaffenden »Stützpunkte« nicht so vorstellt, dass bislang aktive Ortskartelle an deren Stelle treten, sondern dass man Personen in den Mittelpunkt stellt, die eine Ansprechpartner-Rolle übernehmen sollen. Dabei ist keinesfalls an eine Aufgabe der Ortskartellstrukturen gedacht – diese sollen vielmehr durch das Modell personell und inhaltlich »befruchtet« werden.

Die Wirkungsweise der AnsprechpartnerInnen soll dabei eine zweiseitige sein: Einerseits ist sie auf die Kommunikation mit den Gewerkschaftsmitgliedern und der lokalen Öffentlichkeit gerichtet, andererseits soll sie die Koordinationsmöglichkeiten innerhalb der DGB-Kreis-Strukturen verstärken helfen.

Dabei erscheint den Beteiligten vor Ort eine stärkere Einbindung der Einzelgewerkschaften im Hinblick auf materielle, ideelle und finanzielle Unterstützung unverzichtbar. Schließlich sei auch die Flächenpräsenz der Einzelgewerkschaften nicht mehr im ursprünglichen Maße gegeben, so dass sie auf diese Weise von einem funktionierenden Ansprechpartner-Modell profitieren könnten. Im Endstadium eines solchen Modells könnte in jeder Gebietskörperschaft im DGB-Kreis ein Ansprechpartner/eine Ansprechpartnerin existieren.

Zu den Aufgaben sollte gehören:

Eine örtliche Vertretung des DGB in nahezu allen Bereichen, wie ...

- Repräsentation
- Pressebeobachtung und -auswertung
- aktive Öffentlichkeitsarbeit (in Absprache mit dem Kreisvorsitzenden)
- Organisation von Veranstaltungen
- Kontaktpflege als Ansprechpartner für:
 - Gewerkschaftsmitglieder
 - Betriebsrats-/Personalrats-Mitglieder
 - Kommunale Körperschaften
 - Vereine
 - örtliche Organisationen und Verbände (z. B. Behindertengruppen, Bürgerinitiativen usw.)
 - Arbeitsamtsdienststellen
 - Sozialversicherungen

DIE MODELLAKTIVITÄTEN

Ende 1995 und während des ersten Halbjahres 1996 wurde der Modellversuch vorbereitend eingeleitet. Unter der Federführung des Kreisvorsitzenden wurde ein Arbeitskreis ins Leben gerufen, der aus den Ortskartellvorsitzenden und den Kreis-Hauptamtlichen besteht, unter informeller Beteiligung des DGB-Landesbezirks und VertreterInnen der Abteilung Organisation des DGB-Bundesvorstandes.

Für eine erste Umsetzungsphase wurde entschieden, vier Ortskartellvorsitzende mit der Aufgabe von Ansprechpartnern zu betrauen. Es sind dies die Vorsitzenden der Ortskartelle

- Bad Oeynhausen
- Espelkamp
- Vlotho und
- Bünde.

Zu den Auswahlkriterien gehörten vor allem die Aspekte »geographische Verteilung auf das DGB-Kreisgebiet«, sowie die Bereitschaft und Eignung der Betroffenen. Der Zustand der jeweiligen Ortskartellarbeit wurde nicht als Auswahlkriterium gesehen. Schließlich ist beispielsweise mit Vlotho ein aktives Ortskartell vertreten, mit Espelkamp wiederum ein Ortskartell, das bislang mehr oder weniger aus einem »Einzelkämpfer« bestand. Für den Kreisvorsitzenden hat dieser Aspekt u. a. den Vorteil, dass man in der Zukunft um so deutlicher beobachten könne, welche »Sekundäreffekte« bezüglich des Ortskartellzustandes und möglicher Veränderungen zu verzeichnen sein werden.

Die Ansprechpartner wurden mit Telefon, Anrufbeantworter und Telefax ausgerüstet, Nutzungsentschädigungen und kleine Budgets (nach Absprache) für Materialkauf sind vorgesehen. Für die Arbeit der Ansprechpartner werden auch private PCs genutzt.

Anlässlich der 1.-Mai-Aktivitäten 1996 hatte der Kreisvorsitzende das Modell der Presse vorgestellt (siehe Anhang), dieser Zeitpunkt markiert sozusagen den »öffentlichen Beginn« des Modells.

Der offizielle Start der Ansprechpartner-Tätigkeit hat im Sommer 1996 stattgefunden. Die nächsten Schritte waren:

- Einladen der Presse zur jeweiligen Vorstellung der vier Ansprechpartner (s. Anhang)
- Bemühungen um eine Akzeptanzsteigerung bei den Einzelgewerkschaften auf der Kreisvorstandsebene
- Überlegungen für die Vornahme von Qualifizierungsmaßnahmen (ggf. mit Schwerpunktsetzung auf Kommunikations- und Vermittlungsfähigkeiten).

Bis zum Ende der offiziellen Laufzeit der Modellmaßnahme blieb es bei der Einbeziehung von vier Ehrenamtlichen (aus den oben genannten Ortskartellen) in das Modell.

Deren Zahl und die geographischen Betreuungsbereiche innerhalb des Kreisgebietes wurden bislang nicht ausgeweitet, da der Konsolidierung und Stabilisierung der begonnenen Aktivitäten Vorrang eingeräumt wurde.

Anlässlich einer Zwischenbilanz Ende 1996 wurden die Erfahrungen der Ansprechpartner aus dem ersten halben Jahr der Modellaktivitäten in einer gemeinsamen Beratung, die vom DGB-Kreis durchgeführt wurde, ausgewertet. Dabei ergab sich folgendes Bild:

Die Wahrnehmung des neuen »Dienstleistungsangebots«. Aus den Reihen der Ansprechpartner wurde über die Tatsache berichtet, dass sich die Zahl der Anrufe bislang in Grenzen halte. Diese Zahl ist nicht exakt zu beziffern, sie beläuft sich jedoch maximal auf sechs bis sieben pro Monat, wie in diesem Kreis berichtet wurde. Die Inhalte dieser Anfragen beziehen sich zumeist auf allgemeine Orientierungsfragen: »Ich habe folgendes Problem, was kann ich zur Lösung des Problems tun, was ist meine zuständige Gewerkschaft, wie komme ich mit der in Kontakt?« Feststellbar ist auch, abseits der Telefonanrufebene, dass die betreffenden Kollegen vermehrt persönlich angesprochen werden, in Situationen, wo man Gewerkschaftsmitglieder trifft. Dies kann im Betrieb der Fall sein, wo ein Ansprechpartner, der gleichzeitig Betriebsratsvorsitzender ist, von Kollegen um Rat gefragt wird. Während es sich in seiner gewohnten Betriebsratsvorsitzenden-Rolle früher zumeist um die persönlichen Belange der Beschäftigten handelte, kommen jetzt vermehrt auch Fragen wie »Ich habe einen Bekannten/Verwandten, der hat folgendes Problem...«. Solches Vortragen von Problemfällen kann selbst auf dem Fußballplatz erfolgen, wie es in einem Fall berichtet wurde. Hier hat offenbar die erfolgte Öffentlichkeitsarbeit über Presseartikel insofern Früchte getragen, als in den Köpfen von Gewerkschaftsmitgliedern »abgespeichert« wurde »Der N.N. ist jetzt gewerkschaftlicher Ansprechpartner«.

Die Verfolgung der an die Ansprechpartner herangetragenen Probleme hat in den Fällen, in denen es sich bereits um komplexere Beratungs- und Interventionsanforderungen handelte, durchaus eine Positiv-Bilanzliste aufzuweisen. So konnte beispielsweise durch das engagierte Auftreten eines Ansprechpartners die Kündigung eines Auszubildenden abgewendet werden.

Maßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades. Während die Presseberichterstattung über das Modellvorhaben anlässlich der »Taufe« am 1. Mai 1996 noch als recht erfolgreich eingeschätzt wird, kam es jedoch kaum zu Folgeberichten. So soll die Pressearbeit in allen betreffenden Kreisausgaben der Regionalzeitungen wieder verstärkt werden, aber auch andere Medien sollen für die Darstellung der Arbeit und die Vorstellung der Personen genutzt werden, z. B. kommunale Anzeiger. Die Ansprechpartner wünschen sich eine breitere Resonanz in der Öffentlichkeit. Ihre eigenen Ideen

zur Forcierung der Öffentlichkeitsarbeit beinhalten beispielsweise das Verfassen von Leserbriefen an die örtliche Zeitung, etwa zur Präsentation kommunalpolitischer Themen. Auch das Drucken eigener Visitenkarten, aus denen die Funktion als Ansprechpartner hervorgeht, wird ins Auge gefasst. Eine weitere Überlegung befasst sich mit dem Ziel, Kontakte zu Arbeitsloseninitiativen und ähnlichen Institutionen herzustellen, um das mögliche Beratungs- und Vermittlungsangebot ausweiten zu können.

Ein »Info-Brief« über die Stützpunkt-Arbeit und die Ansprechpartnertätigkeit soll erstellt und innerhalb der potentiellen Zielgruppen verbreitet werden.

Sicherlich eine der wichtigsten Ursachen für die bislang verhaltene Inanspruchnahme der Ansprechpartner über das Telefon liegt daran, dass bis Ende 1996 noch kein Telefonbucheintrag der entsprechenden Rufnummern erfolgt war.

Ein weiterer Grund liegt in der offensichtlich mangelhaften Unterstützung des Modellvorhabens seitens der Einzelgewerkschaften:

Die Kooperation mit den Einzelgewerkschaften. Hier wird von den Ansprechpartnern generell beklagt, dass das Engagement der Einzelgewerkschaften wenig ausgeprägt sei. Dies drückt sich u. a. darin aus, dass nur ein Teil der um Unterstützung gebetenen Gewerkschaften Informations- und Beratungsmaterial für die Ansprechpartner zur Verfügung gestellt hat. Als Manko wird ebenfalls betrachtet, dass die Information der betreuten Betriebsräte über das Ansprechpartnermodell seitens der Einzelgewerkschaften kaum erfolgte. Die Weitergabe dieser Informationen durch die Betriebsräte wird jedoch für unerlässlich gehalten, will man eine Breitenwirkung der Information bis hin zu den Mitgliedern und potentiellen Ratsuchenden erzielen.

Die Wirkung des Modells auf das jeweilige Ortskartell. Verallgemeinernd ist festzuhalten, dass ein »Qualitätssprung« in der Arbeit der Ortskartelle durch das bisherige Wirken der Ansprechpartner bislang kaum feststellbar ist. Diese Einschätzung reicht von Aussagen aus einem Ortskartell wie »Kein besonderer Schub zu verzeichnen« und »In der Ortskartellarbeit hat sich wenig getan« bis hin zur Schilderung negativer Wirkungen in einem anderen Ortskartell: »Jetzt haben sich die letzten einigermaßen aktiven Kollegen ganz zurückgezogen, mit der Begründung ›Ihr macht ja jetzt Eure Projektarbeit«. Ein anderer Ansprechpartner hörte in seinem Ortskartell die an ihn gerichtete Frage »Bist Du jetzt sowas wie ein Gewerkschafts-Statthalter geworden?«.

Die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen. Obwohl es sich bei dem Kreis von Ansprechpartnern um »gestandene« Gewerkschaftsfunktionäre handelt, wird von allen Beteiligten die Notwendigkeit gesehen, spezielle Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen. Die Tätigkeit als Ansprechpartner stellt spezifische Anforderungen an die Betreffenden, die ohne systematische und gezielte Schulungsunterstützung nur

unzureichend erfüllbar wäre. An besagter Sitzung, in der eine Zwischenbilanz des Modells gezogen wurde, nahm eine Kollegin des DGB-Bildungswerks in NRW teil, die mit der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen beauftragt ist.

Auf der Grundlage einer ersten konzeptionellen Vorstellung der Teamerin und der anschließenden Diskussion sind folgende Themenschwerpunkte – modulartig – angedacht:

Themenfindung	Pressearbeit	Beratungsfunktion	Geschäftsführung
• Welche Themen sind für die Arbeit der Ansprechpartner relevant? • Woher wissen sie, welche Themen »ankommen«? • Verknüpfung Betrieb mit Stützpunkt-Arbeit	• Die Präsentation der Stützpunkt-Arbeit nach außen • Das Einbringen der Persönlichkeit des Ansprechpartners	• Beratungstätigkeit (einschl. der Elemente »Grundberatung«, »Weiterleitung«, »Vermittlung«) • Kommunikation • Rhetorik	Notwendige technische Maßnahmen: • Telefoneintrag • Visitenkarten • etc. • Zeitmanagement

Bestandteil der Überlegungen ist auch, die Lebenspartnerinnen der Ansprechpartner in den Seminarablauf einzubeziehen. Diese sollen teilweise in geeignete inhaltliche Diskussionsphasen integriert, teilweise auch mit einem Freizeitangebot während des Seminars bedacht werden. Hiermit wurden Erfahrungen aus dem Ansprechpartner-Projekt der Gewerkschaft Holz und Kunststoff aufgenommen. Da die Stützpunkt-Tätigkeiten der Ansprechpartner in deren Freizeit stattfinden und Eingriffe in das private Leben beinhalten, ist die Akzeptanz der jeweiligen Partnerinnen eine unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen solcher Modelle.

Ein erstes Qualifizierungsseminar wurde für Ende Februar 1997 vereinbart. Während der Berichterstellung wurde bekannt, dass das Seminar zu diesem Termin nicht durchgeführt werden konnte, da die Ansprechpartner wegen terminlicher Überlastung weitgehend absagen mussten. Auch die Delegation von »Ersatz-Ansprechpartnern« aus den betreffenden Ortskartellen erwies sich als schwierig. Eine Neuansetzung des Seminars ist jedoch, in anderer Form, in absehbarer Zeit geplant.

Eine Weiterführung des Modellvorhabens ist inzwischen dahingehend verabredet, dass trotz des Auslaufens der ursprünglichen Modellmaßnahme am 31.12.1996 eine künftige Phase der Stabilisierung und begleiteten Fortführung stattfinden wird. Für diese Zeit wird eine weitere personelle Betreuung seitens der Abteilung Organisation des DGB-Bundesvorstandes sichergestellt. Eine Weiterfinanzierung durch den DGB-

Bundesvorstand ist jedoch nicht möglich – stattdessen soll ggf. der DGB-Landesbezirk für die Kostenseite eintreten.

BEWERTUNG

Die vor Ort eingeleiteten Aktivitäten machen einen durchdachten Eindruck und besitzen gute Realisierungschancen. Beeindruckend ist der Bereitschaftsgrad und die Motivation der Handelnden (»Ich bin bei diesem Modell bis in die Haarspitzen motiviert!«).

Bei den vier ausgewählten Ansprechpartnern handelt es sich um »gestandene« Gewerkschaftsfunktionäre, die sowohl über Funktionen in ihren Einzelgewerkschaften als auch im DGB verfügen. Z. T. sind sie bereits in kommunalpolitischen bzw. gesellschaftlichen Aktivitäten vor Ort engagiert. Nach dem Eindruck des wissenschaftlichen Beraters verfügen die Ansprechpartner über einen gewissen Bekanntheitsgrad innerhalb ihrer Wohnkommune bzw. des näheren Umfeldes.

Die Ansprechpartner erweisen sich als kompetente und erfahrene Gewerkschaftsrepräsentanten. Eine hohe Sensibilität gegenüber den zu beobachtenden gesellschaftlichen Prozessen und deren Wirkung im gewerkschaftlichen Umfeld ist vorhanden. Die geführten Diskussionsverläufe machen deutlich, dass ihre Herangehensweise an praktische Problemstellungen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit eine Rolle spielen werden, diese Erkenntnisse reflektiert. Als Beispiel sei die Debatte um die Frage zu nennen, wie man sich gegenüber Anfragenden verhält, die kein Gewerkschaftsmitglied sind. Auskunftsbereitschaft, das An-den-Tag-Legen von Kompetenz, Freundlichkeit im Umgang werden als höherwertiger und letztlich überzeugender im Hinblick auf Mitgliederwerbung und Imageverbesserung eingeschätzt, als ein eher plattes und rigides Verhalten (»Werden Sie erst einmal Mitglied, dann kann ich auch Auskunft geben«).

Den Ansprechpartnern ist bewusst, welche schwierigen und komplexen Gedankengänge in den Köpfen der potentiellen Klientel eine Rolle spielen können. Diese Gedankengänge können Hürden für die Kontaktaufnahme darstellen. So formulierte einer der Ansprechpartner: »Das ist vor allem eine Frage des Vertrauens zu der Person des Ansprechpartners. Der, der mich anruft, überlegt sich: »Kann ich den anrufen?«, »Was macht der mit meinen Informationen?«, »Geht der morgen vielleicht mit Flugblättern vor den Betrieb?«, »Könnte mir das eher schaden?«.

Von hoher Bedeutung ist daher der Bekanntheitsgrad der Akteure und das Vertrauen, das man in ihre Person setzt. Ein reales Beispiel belegt dies: Ein Arbeitnehmer hatte ein Problem, zu dessen Lösung er Hilfe bedurfte. Aus der Zeitung erfuhr er von dem neuen Beratungsangebot. Die Überwindungsschwelle, den Anruf auch wirklich

vorzunehmen, wurde dadurch bewältigt, dass seine Tochter ihm sagte »Das ist doch der W., dort habe ich gelernt, der ist Betriebsratsvorsitzender – da kannst Du ruhig anrufen.«

Zielsetzung des Modellversuchs und die Handhabung der Umsetzungsweise lassen eine fundierte und auf längere Sicht funktionierende Modellerprobung erwarten. Nach Aussagen der Beteiligten besteht sowohl auf Kreisebene als auch auf Landesbezirksebene die Bereitschaft, das Modell nach Auslaufen der Unterstützung durch den Bundesvorstand in eigene Regie zu übernehmen.

Aus Anlass des Zwischenberichtes wurde von uns die Empfehlung ausgesprochen, im weiteren Verlauf des Erprobungsmodells zu beobachten,

- welche Wirkung das Modell auf die Zusammensetzung, Entfaltung inhaltlicher Aktivitäten und mögliche Stabilisierung der Ortskartelle entfaltet,
- welche, gemessen am damaligen Stand (Mitte 1996), zusätzlichen Aktivitäten und Wirkungen bezüglich Öffentlichkeitsarbeit, Präsenz und Wahrnehmung von DGB-Positionen, Betreuung von Gewerkschaftsmitgliedern und innerorganisatorischer Koordination erreicht werden und
- welche Möglichkeiten zukünftiger Kooperation zwischen DGB und Einzelgewerkschaften in solchen Vor-Ort-Modellen sich ergeben können.

Zum ersten Punkt (Rückwirkung auf die Ortskartelle) scheint nach Darstellung der Ansprechpartner bislang kein positiver Ausstrahlungseffekt zu beobachten zu sein. Dies stellt in gewisser Weise noch ein Manko dar, könnte jedoch bei auf diese Schwachstelle gerichteter Aufmerksamkeit der Akteure beeinflussbar sein. Die Gründe dafür, warum »der Funke noch nicht übergesprungen ist«, sind sicher vielfältiger Art:

Dazu gehört, dass das Ansprechpartner-Modell per se auf das Handeln einer Person zugeschnitten ist. Hinzu kommt auch, dass die Ansprechpartner noch nicht über genügend Anfragen verfügen, so dass für die – möglicherweise skeptischen – Betrachter im Ortskartell der Erfolgscharakter des Modells noch nicht erkennbar ist. Zu bedenken ist auch, dass die Arbeit der betreffenden Ortskartelle, aus denen die Ansprechpartner stammen, von sehr unterschiedlicher Qualität ist – sie reicht von der »Einzelkämpfer«-Situation (Beispiel Espelkamp) bis hin zu einem relativ aktiven Ortskartell wie Vlotho. Nicht übersehen werden darf auch die Möglichkeit, dass durch das bewusste Herausheben der Rolle und Funktion des Ansprechpartners und der damit erfolgten Aufwertung der Person (u. a. durch die Vorstellung in der Presse) auch persönliche Rivalitäten neu herausgebildet oder verstärkt werden, die in den Fällen, wo es in der bisherigen Ortskartellarbeit noch zu keinem stabilen und solche Effekte ausgleichenden Gruppenprozess gekommen ist, die Reaktion des individuellen Rückzugs eine Rolle spielen kann. Daran wäre der betreffende Ansprechpartner aber eher unschuldig.

Vielmehr geht es darum, in einem gemeinsam diskutierten Prozess innerhalb des Modell-Managements Maßnahmen zum Gegensteuern zu überlegen. Solche Maßnahmen könnten darin bestehen, Tätigkeitsbereiche des Ansprechpartners neu zu definieren, die auf die anleitende Funktion gegenüber einem »Unterstützungskreis« hinausliefern. Ein solcher Kreis von interessierten Personen kann naturgemäß nicht mit dem gleichen technischen Instrumentarium ausgestattet werden, wie die Ansprechpartner, könnte aber wesentliche Aufgaben in der Informationsweitergabe, der kollektiven Entwicklung und Bewertung der Aktivitäten vor Ort, bei der Durchführung von Veranstaltungen etc. übernehmen.

Dies hätte auch den Vorteil, dass bei der bislang begrenzten Zahl von Ansprechpartnern im DGB-Kreis (vier) die personelle Basis für die Teilnahme an zukünftigen Qualifizierungsmaßnahmen verbreitert und mögliche »Nachrücker«-Funktionen bei potentielltem Ausfall/Ausscheiden des Ansprechpartners leichter gegeben sind. Dies scheint auch deshalb wichtig, weil die Ansprechpartner vielfältige Funktionen und Ämter auf sich vereinen, von der betrieblichen Funktion als Betriebsratsvorsitzender über gewerkschaftliche Funktionen bis hin in den politisch-gesellschaftlichen Bereich hinein. Der DGB-Kreis sollte entsprechende Hilfestellung bei der Auswahl der »Unterstützer-Kreise« geben und diese auch in die Treffen der Modellbeteiligten einbeziehen. Möglicherweise liegt ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise darin, auf diese Art die Basis der in das Modell einbezogenen Einzelgewerkschaften zu verbreitern. Ein solches Kriterium sollte jedenfalls bei der Auswahl der Personen Berücksichtigung finden.

Während zum zweiten Empfehlungspunkt des Zwischenberichtes durchaus Fortschritte zu verzeichnen sind, verweist der dritte Punkt (Kooperation zwischen DGB und Einzelgewerkschaften) wieder auf einen Problembereich.

Es wurde bereits erwähnt, dass eine engagierte Unterstützung des Modells durch die Einzelgewerkschaften bislang nicht zu verzeichnen ist. Einerseits besteht das Problem des ausbleibenden Informationsmaterials und der unzulänglichen Weitergabe der Information über das Modell an die betriebliche Funktions- und Mitgliederbasis. Andererseits besteht bei Hauptamtlichen von Einzelgewerkschaften offensichtlich auch ein Akzeptanz-Problem hinsichtlich ehrenamtlicher Beratung und Unterstützung durch DGB-Funktionäre, die sich an die eigene Mitgliedschaft richten. Dies wird auch schon einmal in einer Entgegnung am Telefon ausgedrückt, indem es heißt »In welcher Funktion rufst Du denn eigentlich an?«. Solche Erfahrungen wirken auf die Ansprechpartner zweifellos frustrierend. Ein Ansprechpartner sagte »Deshalb bin ich auch nicht gerne Funktionär, weil – manchmal funktioniere ich nicht!«.

Diese Erfahrungen haben sicherlich teilweise die Ursache, dass auf Seiten der Einzelgewerkschaften Ängste oder Bedenken bestehen, »der DGB« könne sich zu sehr in die

tariflichen und betrieblichen Belange der Gewerkschaften einmischen, möglicherweise auch noch gepaart mit Inkompetenz, die zu falschen Auskünften führen könnte. Sollte das Problem auf Kreisebene nicht zu bewältigen sein, ist zu überlegen, ob über die Landesbezirke des DGB und der Einzelgewerkschaften ein inhaltlicher Klärungsprozess eingeleitet werden kann. Diese Vorgehensweise empfiehlt sich insbesondere dann, wenn die Region Minden-Herford nicht der einzige Modellraum in Nordrhein-Westfalen bleiben soll.

Würde es gelingen, eine umfassende Information und Bewertung der Zielsetzungen und Arbeitsweisen des Ansprechpartner-/Stützpunkt-Modells im Kreis der vertretenen Einzelgewerkschaften zu initiieren, wäre kaum vorstellbar, dass diese sich der Kooperation verschließen würden. Eine Verdichtung des gewerkschaftlichen Beratungs- und Betreuungsnetzes hätte für die Einzelgewerkschaften erhebliche Vorteile, sie ist im übrigen ja auch eines der Ziele gewerkschaftlicher Fusionen und Kooperationen. Es gehört nicht viel Phantasie dazu, sich vorzustellen, dass die Ansprechpartner aufgrund ihrer örtlichen Erfahrung und eigenen gewerkschaftlichen Kompetenz die ideale Kontaktstelle für Hauptamtliche einer beliebigen Einzelgewerkschaft wären, wenn es z. B. um Unterstützung bei der erstmaligen Wahl eines Betriebsrates ginge.

BESTANDSAUFNAHME

Der DGB-Kreis umfasst drei Landkreise (Hochtaunuskreis, Main-Taunus-Kreis und Wetteraukreis) und die kreisfreie Stadt Frankfurt am Main mit einer Einwohnerzahl von 1.366.000 und einer Bevölkerungsdichte von 665 Einwohnern pro qkm (Frankfurt: 2.627, Landkreise: 395). Im DGB-Kreis gibt es 51 Städte und Gemeinden. Der DGB-Kreis umfasst große Teile des Rhein-Main-Ballungsraumes, dessen Zentrum die kreisfreie Stadt Frankfurt bildet. Im DGB-Kreis wohnen 686.800 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Sitz des DGB-Kreises ist mit einem Kreisvorsitzenden und einem Organisationssekretär Frankfurt a.M. Im DGB-Kreis gibt es 20 Ortskartelle, darunter (nach Auskunft der Hauptamtlichen) 15 aktive.

Die Flächenbetreuung durch Hauptamtliche im Untersuchungsraum Hochtaunuskreis (Ortskartelle Oberursel und Neu-Anspach) wurde reduziert: Das ehemalige DGB-Büro in Bad Homburg wurde 1995 im Zuge der Zusammenlegung der DGB-Kreise Wetterau und Frankfurt am Main geschlossen. Der dort tätige DGB-Sekretär wechselte in die ehemalige DGB-Kreisverwaltung nach Friedberg, welche seitdem als DGB-Büro fungiert. Der zuvor im DGB-Kreis Wetterau tätige DGB-Kreisvorsitzende wurde als Kreisvorsitzender für den gemeinsamen Kreis Frankfurt am Main – Wetterau mit Sitz in Frankfurt am Main gewählt.

Im Mittelpunkt des Frankfurter Modellversuches stehen die beiden Ortskartelle Oberursel und Neu-Anspach.

Der Zustand der Ortskartellarbeit vor Projektbeginn kann nach Auskunft der örtlichen Akteure als aktiv bezeichnet werden. In den Ortskartellsitzungen wurden Aktivitäten diskutiert, geplant und durchgeführt.

Im Rahmen einer Pressekampagne und im innergewerkschaftlichen Bereich wurde zwar noch versucht, die Schließung des Bad Homburger Büros zu verhindern, was aufgrund der finanziellen Rahmenbedingungen nicht zum Erfolg führte.

Der Rückzug der Hauptamtlichen wurde bedauert, aber die beiden Ortskartelle wurden nicht von Resignation befallen, sondern brachten im Rahmen einer Ortskartellverständetagung die Durchführung einer Zukunftswerkstatt auf den Weg. Diese wurde im Mai 1995 unter dem Titel ›Perspektiven für die DGB-Ortskartellarbeit‹ mit Teilnehmerinnen aus den Ortskartellen im Hochtaunuskreis, Main-Taunus-Kreis und Wetteraukreis

durchgeführt. Es wurden grobe Anforderungskriterien für die zukünftige Ortskartellarbeit aufgestellt. Folgende Positionen wurden entwickelt:

- Erhalt der ehrenamtlichen Arbeit und Funktion
- Gewährleistung finanzieller und sachlicher Ausstattung
- Eigenständige und selbstverantwortliche Kasse, verbunden mit der Möglichkeit der Erschließung von Fremdmitteln
- Bereitstellung von Anschriften und Funktionen von GewerkschafterInnen vor Ort durch die Einzelgewerkschaften
- Recht der eigenen Presseveröffentlichung im Rahmen der Beschlusslage des DGB
- Gegenseitige Delegation von Verantwortung: Delegierte aus den Ortskartellen zu DGB-Kreiskonferenzen entsenden
- Mehr Verantwortung auf die Ortskartelle übertragen
- Mehr Autonomie
- Kalkulierbares Budget einschließlich der Möglichkeit der Übertragung auf das Folgejahr (Budgetierung).

Ein auf dieser Grundlage formuliertes Forderungenpapier wurde vom Ortskartell Oberursel an den DGB-Kreis Frankfurt am Main gerichtet. Dieser leitete es befürwortend an den DGB-Landesbezirk Hessen, welcher es an den DGB-Bundesvorstand weiterleitete. In Form eines Projektantrages wurde der DGB-Bundesvorstand einbezogen. Nicht zuletzt die geschilderten Voraktivitäten führten zu dem Modellversuch.

ZIELSETZUNG DES MODELLVERSUCHS

Das vor Ort gestartete Modell setzte sich zum Ziel, die Ortskartellarbeit effektiv zu gestalten und auszubauen. Dazu sollten neue, innovative Ideen der inhaltlichen Arbeit, aber auch strukturelle Veränderungen beitragen. Dazu gehörten:

- Anreize schaffen zu eigenverantwortlichem Handeln der Ehrenamtlichen auf Ortskartellebene
- Schaffung der Finanzhoheit und Dispositionsmöglichkeit
- Ausbau der Vernetzung der Ortskartellarbeit im DGB-Kreis Frankfurt am Main
- Verbreiterung der Verantwortung auf den gesamten Ortskartell-Vorstand
- Regelmäßige Berichterstattung über die geleistete Arbeit und den Mitteleinsatz
- Aufbau einer Datenbank (Mitglieder der Einzelgewerkschaften, Referenten für verschiedene Veranstaltungen, Ansprechpartner bei eigenen und befreundeten Organisationen)

- Konzentration und Koordination bei Veranstaltungen und Aktionen, z. B. gemeinsame Kundgebung zum Tag der Arbeit, dem 1. Mai
- Durchführung von Seminaren, Veranstaltungen und Ausstellungen
- Perspektivische Arbeit in Form einer jeweils zu wiederholenden Zukunftswerkstatt. Zielvorstellung war es nicht, formale Strukturen neu zu schaffen oder zu stärken, sondern die aktiven und zu aktivierenden Strukturen zu vernetzen.

DIE MODELLAKTIVITÄTEN

Ausgehend von der Zukunftswerkstatt, welche in der DGB-Bundesjugendschule in Oberursel durchgeführt wurde, stellte das Ortskartell Oberursel den Antrag auf Durchführung eines Pilotprojektes. Da es jedoch gute Kontakte zwischen den Ortskartellen Oberursel und Neu-Anspach gab, hat sich Neu-Anspach dem Modell angeschlossen. Dies trifft auch deshalb auf gute Voraussetzungen, da in Neu-Anspach nach Auskunft von Beteiligten viele aktive Gewerkschafter wohnen.

Erste große Aktion, ausgehend von der Zukunftswerkstatt, war die Organisation der 1.-Mai-Feier im Hessenpark bei Neu-Anspach, wobei die Ortskartelle Oberursel und Neu-Anspach die organisatorischen und inhaltlichen Akzente setzten.

In der Vergangenheit haben die Ortskartelle in ihren Orten kleinere Maifeiern veranstaltet, mit unterschiedlichem Erfolg und mehr oder weniger gutem Besuch. Etliche Ortskartelle bestehen nur aus wenigen Aktiven, diese konnten und wollten die doch recht aufwendige organisatorische Arbeit nicht mehr allein leisten.

Mit der gemeinsamen Maifeier im Hessenpark ist nach Hoffnung der Akteure die Chance gegeben, dieser Kundgebung mehr Attraktivität zu verleihen.

Im Vorlauf zum 1. Mai 1996 gab es Kontakte zur Leitung des Hessenparks bei Neu-Anspach – ein Museumsdorf, in dem hessische Kulturgeschichte und Siedlungsstruktur dargestellt wird. Die Hessenpark-Leitung hatte sich im Verlaufe von Gesprächen bereit erklärt, den Monat Mai unter das Ausstellungsthema »Arbeit« zu stellen. Die zentrale Maifeier 1996 des DGB-Landesbezirks Hessen wurde im Hessenpark veranstaltet (Einlander und Organisatoren waren außer Oberursel und Neu-Anspach weitere sieben Ortskartelle aus der Region), im Laufe des Monats Mai fanden in Zusammenarbeit mit Arbeit und Leben Vorträge und Seminare im Hessenpark statt, eine Ausstellung über die Geschichte der Arbeiterbewegung vor Ort, angereichert durch die Ausstellung des Bundesvorstandes zur Geschichte des Maifeiertages wurde gezeigt. Themenbezogene Führungen und handwerkliche Aktivitäten fanden am 1. Mai statt, Informationsstände der Einzelgewerkschaften und anderer Organisationen waren präsent, auf der zentralen

Bühne wurde ein umfangreiches Programm veranstaltet. Zugang zum Hessenpark fand man am 1. Mai nur mit der Mainelke des DGB. Mit dem Verkauf der Mainelke an die ca. 8.000 Besucher war die Absicht verbunden, die Präsenz des DGB und der Gewerkschaften zu verdeutlichen. Ein wichtiger Aspekt zielte auf die Verstärkung der Bündnisarbeit. AfA und CDA waren eingeladen, eigene Infostände zu errichten, der Besuch vieler SPD-Mitglieder aus den Ortsvereinen der Region wurde beobachtet. Nach Einschätzung der Beteiligten war diese Aktivität ein wesentlicher Beitrag zur Imagepflege. (Siehe Anhang). Auch die finanzielle Seite des Festes konnte bei einer fünfstelligen Umsatzsumme mit einem relativ geringen (dreistelligen) Gesamtdefizit einigermaßen zufriedenstellend bewältigt werden. Die ursprünglich beabsichtigte Reservebildung ist damit nicht gelungen (Grund: zu Beginn nicht kalkulierbare Kosten für Parkplatzbewachung und Sanitäreinsatz), nach Einschätzung der Akteure bilden jedoch die im Rahmen des Fest-«Managements» gemachten Erfahrungen die Grundlage dafür, im Wiederholungsfall auch ohne Verluste bilanzieren zu können.

Für die zahlreichen Helferinnen und Helfer der Maifeier wurde ein Fest ausgerichtet, eine inhaltliche und organisatorische Aufarbeitung der Erfahrungen des 1. Mai 1996 vorgenommen und auf dieser Grundlage auch eine Dokumentation erstellt, deren Veröffentlichung allerdings bislang nicht gelang. Die Dokumentation hat einen Publikationsumfang von ca. 100 Druckseiten, ist reich illustriert und wurde auf Datenträger (2 CD-ROMs mit je 640 Megabyte Umfang) erstellt. Im Vierfarbdruck würden die Druckkosten etwa 15.000,- DM betragen, eine Summe, die vor Ort nicht aufzubringen war und für die der Bundesvorstand keine Zuschüsse zur Verfügung stellen werde.

Das Fest soll 1997 im gleichen Rahmen wieder ausgerichtet werden, der Ablauf wird ähnlich gestaltet sein, als Veranstaltungsort wurde wieder der Hessenpark gewählt. Die Vorbereitungen liefen bereits im Spätsommer 1996 wieder an, im Januar 1997 kam es zu einem ersten Treffen im Veranstaltungsjahr.

Weitere Aktivitäten während der Modell-Laufzeit betrafen u. a. die Öffentlichkeitsarbeit für die Fahrt nach Bonn am 15. Juni 1996 (Flugblätter für Betriebe wurden bereitgestellt, ein breites Bündnis ins Leben gerufen) und die Durchführung von Seminaren (Themen: Steuerrecht, Euro-Seminar, Eurogewerkschaften/Eurobetriebsräte). Für 1997 ist die Veranstaltung von acht Seminaren in Kooperation mit Arbeit und Leben geplant.

Aktiviert hat man sich im Ortskartell Neu-Anspach zum Thema »Kommunalpolitik«. Ein kommunalpolitisches Programm (das letzte Programm des DGB stammt aus dem Jahr 1989) soll auf Orts- bzw. Kreisebene und für den Umlandverband Frankfurt erstellt werden.

Ein Vorhaben ist, zukünftig in den Schulen aktiv zu werden. Gedacht wird in diesem Zusammenhang u. a. an Informationsveranstaltungen zum Antikriegstag.

Die Entwicklung kultureller Aktionsformen ist ein weiterer Bestandteil der Überlegungen, Gewerkschaftsarbeit populär zu machen und in die Öffentlichkeit zu tragen. Konkret wird hierbei an politisches Kabarett gedacht.

Insgesamt wird von den Beteiligten ein **positives Fazit des Erprobungszeitraumes** gezogen. Zu den Erfolgen sind zu rechnen:

- Vernetzung und Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten erfordern ein gewisses Maß an technischer Ausstattung. Zu Beginn des Modellversuchs wurde bei den aktiven Ortskartellen eine Erfassung aller vorhandenen Kommunikationsmittel vorgenommen, die Frage geklärt, welche technischen Voraussetzungen vorhanden sind, wer über PCs, Telefax und Anrufbeantworter verfügt. Ein zusätzlicher gebrauchter PC wurde im Rahmen des Modells vom DGB-Bundesvorstand zur Verfügung gestellt und vor Ort aufgerüstet. Mittels dieser Technik wurde ein eigener Briefkopf entwickelt (»DGB vor Ort«), der bei Bevölkerung und Gewerkschaftern »gut angekommen« ist. Dieser musste jedoch auf Einwand des Bundesvorstandes verändert werden, was seine Außenwirkung nach Aussagen von Beteiligten »flacher und weniger aussagekräftig« macht. Ebenso wurde die Gestaltung der Hessenparkflugblätter eigenständig vorgenommen. Eine Adressdatei wurde aufgebaut – das Ziel war, per Serienbrieffunktion eine persönliche Ansprache der Mitglieder zu gewährleisten und Zielgruppen (z. B. Schulen) anschreiben zu können.
- Gewerkschaftliche Präsenz wird sich zukünftig ehrenamtlich auch mit Postanschrift, Telefonnummer und Faxanschrift in der Region und weltweit im Internet präsentieren. Das hat sich nach Aussagen von Akteuren bereits im Modellverlauf ergeben. Die Ortskartellvorstände in Oberursel und Neu-Anspach sind bereits mit Telefon, Anrufbeantworter und Fax erreichbar, haben ihre Adressen auch schon veröffentlicht. Dies führt bereits zu ersten Anrufen, die auf diese Veröffentlichung zurückzuführen sind. Die Zahl von Anfragen und Kontakten – so hofft man – wird mit der Veranstaltungspräsenz und Öffentlichkeitsarbeit wachsen (»So was wie der 1. Mai ist ein schönes Beispiel – die Leute wollen zu Veranstaltungen gehen, wo sie zwanglos miteinander reden können. Wenn dabei rüberkommt, den und den, die und die kann man anrufen, dann machen die das auch.«).
- In Folge der ersten Modellverlaufs-Erfahrungen sind die Ortskartelle Neu-Anspach und Oberursel von den anderen Ortskartellen gebeten worden, zukünftig die Ortskartellvorständetagungen zu koordinieren. Nach Aussagen von Beteiligten haben sich diese Vorständetagungen zu einem interessanten Forum entwickelt und werden gut besucht.
- Die Unterstützung der Einzelgewerkschaften ist punktuell gegeben, soll aber noch weiter eingefordert werden. Gute Kontakte gibt es bereits zu IG Metall und IG BAU.

Einige Mitglieder aus diesen Einzelgewerkschaften sind gewonnen worden, in den beiden Ortskartellen mitzuarbeiten. Man wünscht sich Adressenlisten der Gewerkschaftsmitglieder und der betrieblichen Funktionsträger. Über den Gewerkschaftsbereich hinaus bestehen recht gute Bündnisvoraussetzungen (die z. T. auch durch Personalunion befördert werden): dies betrifft insbesondere die AfA und kirchliche Kreise. So hat man begonnen, sich am Diskurs der Kirchen zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland zu beteiligen.

- Das Ortskartell Hochheim konnte im Zuge der 1. Mai-Aktivitäten aktiviert und neu belebt werden.
- Die eigene Ortskartellarbeit konnte im Laufe des Jahres 1996 um einige neue aktive Mitglieder verstärkt werden.

Für diesen Erprobungsraum wurde eine dem Raum Minden-Herford entsprechende Regelung bezüglich der Weiterarbeit vereinbart. Dies beinhaltet, dass die Erprobungsmodell-Strukturen über das ganze Jahr 1997 fortgeführt werden, allerdings ohne Finanzierungsbasis durch den DGB-Bundesvorstand. Das bedeutet jedoch auch, dass die organisatorische und finanzielle Projektarbeit mit dem Konto des Erprobungsmodells auf Ortskartellebene eigenständig fortgeführt werden kann. Angestrebt wird, dass der Landesbezirk Hessen in die Kostenübernahme eintritt, entweder über Ortskartell-Mittel oder anderweitige Finanzierungsmöglichkeiten. Eine personelle Betreuung seitens der Abteilung Organisation des DGB-Bundesvorstandes wird weiterhin angeboten.

BEWERTUNG

Auch bei den Beteiligten an diesem Modellversuch herrscht eine außerordentlich hohe Motivation. Bereits vor dem Beginn des Erprobungszeitraums war eine Meinungsbildungs-, Positionsbestimmungs- und Zieldiskussion abgeschlossen. Dem war eine Phase, die teilweise von Resignation und Frustration geprägt war vorausgegangen – eine kollektive Erfahrung, die die Motivation und das Durchhaltevermögen im Modellverlauf begünstigt hat. Schließlich hat man selbst die Initiative ergriffen, hat neue Aktivitätsformen und Arbeitsstrukturen entwickelt und sich »am eigenen Schopf« aus dem Zustand der Stagnation herausgezogen.

Bereits nach relativ kurzer Zeit ist es gelungen, die Zahl der Aktiven zu vermehren, insbesondere aber auch den Grad an Aktivität und Verantwortung bei den bereits agierenden Personen zu steigern. Damit wird allmählich erreicht, was man sich u. a. vorgenommen hat: Die Ortskartellarbeit deutlich zu verbessern. Die bisherige Arbeit, allein

schon die verbreitete »Aufbruchsstimmung« haben dazu geführt, dass neue Kräfte aus den Einzelgewerkschaften Interesse zeigen mitzuarbeiten.

Mit der Organisation der Maiveranstaltung im Hessenpark haben sich die Ortskartelle eine Aufgabe gesetzt, die größer und schwieriger gar nicht sein konnte. Der Erfolg hat diesem Vorhaben Recht gegeben. Es ist gelungen, eine Aufgabe dieser Größenordnung – immerhin handelte es sich um die zentrale Maiveranstaltung des DGB Hessen – mit ehrenamtlichen Kräften zu meistern, auf »unterer« Organisationsebene des DGB. Dabei haben sich ehrenamtliche Funktionäre wochenlang, in der Schlussphase z. T. »rund um die Uhr« für das Gelingen der Veranstaltung eingesetzt. Es soll hier nicht unerwähnt bleiben, dass natürlich auch hauptamtliche Unterstützung von Nöten war. Die ehrenamtliche Arbeit war von Fleiß und einer bemerkenswerten Professionalität geprägt, die alle Bereiche und Aspekte der Organisation umfasste: von der Bildung eines Organisationskomitees und der internen Kommunikation und Koordination über die Entwicklung des Kulturprogramms bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit (Presseartikel im Vorfeld und im Rückblick, zeitversetzte Radioübertragung über eine Stunde im 1. Hörfunkprogramm des Hessischen Rundfunks). Die Qualität der Ortskartellarbeit allein an diesem Beispiel ist gar nicht hoch genug zu bewerten. Auch die übrigen Vorhaben zeugen von kreativer Planung und vorausblickender Zielsetzung – dies scheint Gewähr dafür zu bieten, dass die gemeinsame Maiveranstaltung zur Traditionsveranstaltung werden wird.

Welche Bedeutung die Erzielung von Erfolgserlebnissen auf Gruppenprozesse hat, muss hier nicht gesondert hervorgehoben und erläutert werden. Ein solcher Effekt ist in diesem Modellraum deutlich zutage getreten. Als einzige kleine Einschränkung könnte man allenfalls die Empfehlung an die Akteure aussprechen, die Kräfte noch stärker zu bündeln und auf weniger Zielsetzungen zu beschränken.

Wichtig ist, dass die beteiligten Akteure von vornherein die Modellbezuschung als Chance betrachteten. Ökonomisches Denken als eine der Voraussetzungen für die Entwicklung größerer organisatorischer Autonomie und Verantwortung musste hier offensichtlich nicht erst vermittelt werden.

Schon bei Betrachtung der Zielbeschreibung wird deutlich, dass den Akteuren vor Ort die Erlangung eines höheren Grades an Autonomie, verbunden mit eigenen finanziellen Handlungsspielräumen, äußerst wichtig war. Erläuternd muss hinzugefügt werden, dass die bisherigen Ortskartell-Richtlinien keine Finanzhoheit auf dieser unteren Organisationsebene des DGB vorsehen.

So wundert es nicht, dass in einer Bewertungsdiskussion unter den Betroffenen formuliert wurde: »Das Erprobungsmodell hat uns einen Schub gegeben.« Und: »Unsere Motivation ist jetzt höher, weil organisatorische Fesseln gefallen sind.« Wichtig sei fest-

zuhalten, dass vieles von dem, was über die Richtlinien hinausgehe, auch früher schon praktiziert worden sei. Dies gelte es zukünftig aus der »Illegalität« herauszuholen. So wird auch über den Erprobungszeitraum hinaus eine Situation gefordert, die diese größere Autonomie verankert:

- »Eigener finanzieller Handlungsspielraum«,
- »Dann können wir Gelder beschaffen, projektförmig arbeiten, Finanzhoheit bekommen«,
- »Größere Freiheit in der Risikoplanung«,
- »Die Ortskartellarbeit wird dann attraktiver, weil man nicht wegen jedem Ding auf der höheren Ebene nachfragen muss«,
- »Die Einbeziehung in den Kreisverteiler hat sich überaus positiv bemerkbar gemacht und zum schnellen Handeln bei aktuellen Situationen geführt und ist aus diesem Grund für die Zukunft unverzichtbar«.

DAS PROFIL DER EHRENAMTLICHEN AKTEURE

Die Handelnden selbst – sie scheinen eine der wesentlichen Garanten des möglichen Erfolgs in beiden Modellversuchen darzustellen. Eine – zugegebenermaßen vorläufig vorsichtig formulierte – Vermutung geht in die Richtung, dass es sich bei den beteiligten Promotoren um einen Typus ehrenamtlicher Funktionäre handelt, der in beiden Modellversuchen deutliche Übereinstimmungen aufweist.

Zum erkennbaren Profil dieser Akteure gehört: Sie sind a) in der Altersgruppe zwischen Mitte Dreißig und den »Fünfigern«, b) männlich, c) offensichtlich überwiegend im beruflichen Status des Angestellten bzw. der technischen Intelligenz. Beruflicher Erfolg und ein gewisses Erreichen betrieblicher Karrierepositionen scheinen in der Regel bereits gegeben zu sein. Zu den betrieblichen bzw. beruflichen Erfahrungen scheinen vielfach auch dispositive Tätigkeiten zu rechnen, die Tätigkeit als Betriebsratsvorsitzender wird hiervon nicht ausgenommen. Berufliche und private Erfahrungen bei der Aneignung moderner Informations- und Kommunikationstechniken spielen offenkundig eine zentrale Rolle. Diese werden als unverzichtbares Instrumentarium für die neuen Aufgabenstellungen im Rahmen der DGB-Arbeit betrachtet, ohne die sozusagen »nichts läuft«.

Zum Persönlichkeitsprofil gehören augenscheinlich auch Innovationsfreudigkeit und -fähigkeit, Selbstbewusstsein, Verantwortungsbereitschaft und das Streben nach weitgehender individueller und gruppenorientierter Handlungsautonomie.

Nahezu alle in die Modellmaßnahmen einbezogenen Akteure verfügen über eine gewerkschaftliche Sozialisation, sind Funktionäre ihrer Einzelgewerkschaft und der betrieblichen Interessenvertretung und haben Erfahrung in der DGB-Arbeit vor Ort. Mehr noch: Eine Identifikation mit Rolle, Funktion und Existenznotwendigkeit des DGB scheinen ausgeprägt vorhanden zu sein, auch negative Erfahrungen in der Gremienarbeit der Vergangenheit haben dies bislang nicht verändert. Durch die Strukturreform entstehende Lücken in der Betreuungs- und Unterstützungsarbeit der Hauptamtlichen werden einerseits kritisiert und bedauert, andererseits aber auch als Chance für das Ins-Spiel-Bringen der eigenen Persönlichkeit und deren Entwicklung und Erprobung gesehen.

Etliche der Akteure vor Ort sind im gesellschaftlichen Kontext aktiv, sie sind Mitglied in Parteien, Organisationen, Initiativen oder der Kirche. Einige tragen parlamentarische Verantwortung.

Die hier agierenden Akteure entsprechen also eigentlich dem Typus dessen, was im gewerkschaftlichen Sprachgebrauch »Multifunktionsär« genannt wird. Vielleicht besteht der Unterschied zum traditionellen Funktionsärstyp darin, dass die selbst gewählte Entscheidung, hier und jetzt sich zu engagieren, eher im Vordergrund steht, ggf. in Verbindung mit einem ausgeprägten Selbstvertrauen in die individuellen Fähigkeiten. Die Einordnung in traditionelle Wertevorstellungen der Arbeiterbewegung und in damit verbundene »klassische« Funktionskarrieren sind demgegenüber möglicherweise eher von nachgeordneter bzw. nachlassender Bedeutung.

Jedenfalls unterscheiden sich die in beide Modellmaßnahmen involvierten ehrenamtlich Aktiven deutlich vom Typus jener Ortskartellfunktionäre, die eher in einer Art »Konsumhaltung« verharren, in hohem Maße auf die Zuarbeit der Hauptamtlichen fixiert sind und wenig Kreativität und eigene Handlungskompetenz an den Tag zu legen gewohnt sind. Hierin drücken sich augenscheinlich gesellschaftliche Wandlungsprozesse aus, die letzten Endes auch zu neuen Ambivalenzen führen werden. Wenig verantwortliche Eigenaktivität und unterentwickelte Bereitschaft zu neuen, unkonventionellen und möglicherweise auch risikobehafteten Handlungsformen und Inhalten, aber gepaart mit sozialisationsbedingter Treue und Loyalität gegenüber der Organisation, könnten einem neuen Typus ehrenamtlicher Funktionäre weichen: Kreativ, selbstbewusst, autonom, jedoch auch kritisch gegenüber der Organisation.

Wohlgemerkt – dies sind Vermutungen auf der Grundlage von Erkenntnissen aus der teilnehmenden Beobachtung. Während der weiteren Modell-Laufzeit sollte die Chance wahrgenommen werden, diese Erkenntnisse mit geeigneter Methodik und angepasstem Aufwand stärker empirisch anzureichern. Begleitforschung erscheint hierzu angebracht, muss jedoch nicht über den DGB finanziert und getragen werden. Anzustreben wäre ein übergreifendes Forschungsprojekt, das die gewonnenen Erfahrungen aus der DGB-Stützpunkte-Erprobung mit den Erfahrungen aus Modellen der Einzelgewerkschaften zusammenführt und auswertet.

EHRENAMTLICHE ALS »LÜCKENBÜSSER« DER ORGANISATION?

In beiden Erprobungsräumen wurde die Diskussion darüber geführt, dass, bei aller Bereitschaft, sich zukünftig stark zu engagieren, man eines nicht will: Der Organisation als Rechtfertigung für den Abbau der Hauptamtlichen-Präsenz in der Fläche zu dienen.

Funktionierende Modelle, so befürchtet man, könnten dazu führen, eine neue »Rückzugswelle« einzuleiten, in der die (erfolgreiche) ehrenamtliche Arbeit zur formalen Begründung für den Abbau und integrierter Bestandteil der Sparkonzepte würde. Dies würde ein grundsätzliches Missverständnis beinhalten, das ein Gesprächspartner folgendermaßen ausdrückte: »Engagierte Gewerkschafter, die sich selbst organisieren, brauchen natürlich auch eine Anbindung! Programmatische Orientierungen, Materialbeschaffung, Unterstützung und Zuarbeit in vielen Dingen müssen gewährleistet sein, dafür sind die Hauptamtlichen vor Ort unverzichtbar«. Natürlich geht es hier weniger um eine enge Auslegung des Begriffes »vor Ort«. Die Beteiligten stimmen darin überein, dass hier das Kriterium der Erreichbarkeit wichtig sei.

Dem Berichterstatter sind diese Befürchtungen nicht neu: Auch in vergleichbaren Modellvorhaben auf Einzelgewerkschaftsebene wird diese Debatte geführt und darf von der Organisation nicht unbeantwortet bleiben.

STRUKTURELLE GEMEINSAMKEITEN

Beide Modellversuche weisen gemeinsame strukturelle Merkmale auf. Geht man von der Begrifflichkeit des Mottos »Erprobung von DGB-Stützpunkten« aus, so wird klar, dass es sich in beiden Modellräumen um Konzepte handelt, in denen die »Keimzellen« der Stützpunkte in vorhandenen Ortskartellstrukturen zu finden sind. In beiden Konzepten stehen **Personen** im Mittelpunkt des Neuansatzes, findet eine Fokussierung auf deren tragende und entwickelnde Rolle im DGB-Stützpunkt-Kontext statt. Dabei erscheint es eher unerheblich, ob die begriffliche Definition im einen Fall »DGB-Ansprechpartner« lautet, im anderen Fall mit dem Arbeitstitel »DGB vor Ort« umgegangen wird. Begriffe können sich im Erprobungsprozess auch noch verändern, darauf kommt es letztlich nicht an. Entscheidend ist, welcher Art und Qualität die entfalteten Aktivitäten sind und ob deren Existenz auf Dauer Bestand haben kann.

Wenngleich in Minden-Herford die handelnden Personen als »Ansprechpartner« stärker herausgehoben werden, als dies im Kreis Frankfurt der Fall ist, erwartet man sich von beiden Konzepten letztlich eine Stärkung der Ortskartellarbeit, oder, um es neutraler auszudrücken, eine Stärkung der Arbeit von DGB-Stützpunkten vor Ort. Im einen Fall (Minden-Herford) kann dies bedeuten, dass es möglicherweise nicht gelingt, ein Ortskartell, dessen Vorsitzender als »Ansprechpartner« fungiert, wiederzubeleben. Bei einem anderen Ortskartell mag dies hingegen gelingen. Was aber bleibt, sind möglicherweise die Ansprechpartner als Grundstruktur der DGB-Präsenz. Im Fall Oberursel/Neu-Anspach zeichnet sich ab, dass die Vorstände und aktiven MitarbeiterInnen in den Ortskartellen

ebenfalls eine Art Ansprechpartner-Rolle (nach innen wie nach außen) übernehmen. Hier erscheint es eher möglich, die Ortskartellstrukturen auf der Grundlage der eingeleiteten Maßnahmen aufrechtzuerhalten. Aber nicht um jeden Preis: Die Beteiligten halten nichts davon, um das Überleben formaler Strukturen zu ringen, wenn diese sich nicht mit inhaltlicher Aktivität und neuer Attraktivität füllen lassen.

Man darf auch nicht verkennen, dass es sich bei aller Gemeinsamkeit um zwei sehr **unterschiedliche Modellregionen** handelt. Bei der einen um einen eher ländlich strukturierten Raum zwischen zwei regionalen Oberzentren, bei der anderen um einen Teil eines der wirtschaftlich und bevölkerungsmäßig stärksten Ballungszentren der Republik. Letztere kann, obwohl im Taunus gelegen, aber dennoch »vor der Haustür« Frankfurts, aus einem größeren Potential an Mitgliedern schöpfen. An dieser Stelle gehört festgehalten, dass die Auswahl der zwei Modellregionen auch unter diesem Aspekt richtig war. So kann die Qualität der Erkenntnisse aus dem beobachteten Prozess auf eine breitere Grundlage gestellt werden und hat größere Aussagekraft im Hinblick auf die Übertragbarkeit.

Eine weitere Übereinstimmung liegt im Anspruch an zukünftige »**Vernetzung**«. Im DGB-Kreis Minden-Herford betrifft dies das Ziel der Vernetzung und Verdichtung von DGB-Repräsentanten im Kreis, im Hochtaunuskreis geht es vor allem um die Vernetzung von aktiven und aktivierbaren Gruppen (Ortskartellen). Dies entfaltet bereits jetzt Ausstrahlungskraft über die unmittelbar beteiligten zwei Ortskartelle hinaus. Technisch gesehen erfordert eine Vernetzung auch Vernetzungsstrukturen. Diese wird in beiden Kreisen einerseits durch das Treffen in der Gruppe hergestellt, andererseits stimmen die Handelnden in beiden Untersuchungsräumen auch darin überein, sich aller notwendigen Informations- und Kommunikationstechniken bedienen zu wollen. Dies ist als Entwicklungsfaktor nicht zu unterschätzen und schon gar nicht zu belächeln: Muss man doch feststellen, dass der Einsatz solcher Technik (PC, Fax, Anrufbeantworter, eMail) im hauptamtlichen Bereich auf allen Organisationsebenen nicht immer in vollem Umfang ausgereizt wird, bei Einsatz anderer Techniken (Datenfernübertragung, Einstieg in regionale und überregionale Netze) man sich sogar äußerst schwer tut. Von daher gesehen hat die Erprobung noch einen anderen Modelleffekt: Ehrenamtliche sind zumindest in gleicher Weise ausgestattet wie Hauptamtliche, in der Regel, und dies lässt sich für die Erprobungsräume gesichert aussagen, sogar besser.

Zu den Gemeinsamkeiten in beiden Modellräumen gehören auch die Ziele der DGB-Repräsentanz vor Ort, des angestrebten Attraktivitätsgewinns, der Imageverbesserung und die Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit.

Die Akteure aus beiden Modellräumen beklagen sich bezüglich noch unzureichender **Unterstützung aus den Einzelgewerkschaften**. Dies ist einerseits eine Aussage, die mög-

licherweise auf die Situation in vielen Ortskartellen zutrifft, andererseits ist für die Funktionäre in den Modellräumen charakteristisch, sich mit Schwierigkeiten und Hemmnissen nicht abzufinden: Man »bastelt« an Strategien, dies zu verändern, führt Gespräche und nutzt die Verbindungen zur eigenen Gewerkschaft. Hinzu kommt, dass die noch bescheidene aber spürbare Aufbruchstimmung von selbst Wirkung zeigt: Neue KollegInnen stoßen zum Kreis der Akteure hinzu. Dies und der Attraktivitätsgewinn der Arbeit werden zukünftig das Interesse der Einzelgewerkschaften stärker wecken. Dies könnte perspektivisch dem DGB und seiner Arbeit vor Ort zu größerem Ansehen verhelfen. Wenn sich die Ansprechpartner bzw. Aktiven vor Ort durch ihre Kontaktarbeit und die Aktionen im lokalen und regionalen Umfeld, durch die Zusammenarbeit mit Gewerkschaftern verschiedener Einzelgewerkschaften und durch Bündnispolitik sozusagen unentbehrlich gemacht haben, wird es leichter sein, eine Lobby im Bereich der Einzelgewerkschaften zu finden.

VORAUSSETZUNGEN FÜR DAS GELINGEN NEUER KONZEPTE IN DER EHRENAMTLICHEN ARBEIT

Es gibt aus verschiedenen Modellansätzen im gewerkschaftlichen Bereich Hinweise darauf, dass die Art und Weise, wie die Organisation mit ihren Ehrenamtlichen umgeht, ein entscheidender Faktor für das perspektivische Gelingen ehrenamtlicher Konzepte ist.

Dazu gehören u. a.:

- Die Aufwertung der Person in ihrer Rolle und in ihrem Ansehen als ehrenamtliche Funktionäre in der Gewerkschaft
- die Gewährung weitgehend autonomer Arbeitsweisen des Einzelnen bzw. der Gruppe (im Rahmen der gewerkschaftlichen Beschlusslage), die auch den Aspekt der Finanzhoheit (wie im Fall von Ortskartellen) berücksichtigen
- die Übertragung von Verantwortung lässt Verantwortlichkeit erst entstehen
- das Angebot an spezifischer Weiterqualifizierung
- die Anerkennung des Stellenwertes der Akzeptanz der Lebens-/Ehepartner gegenüber der ehrenamtlichen Arbeit und Funktion
- die Bereitstellung von notwendigem technischem Equipment
- das Abgelten von finanziellen Aufwendungen durch materielle und finanzielle Entschädigungsverfahren
- ein funktionierender Informationsfluss zum hauptamtlichen Bereich, einschließlich des direkten Zugangs zu Materialien und Informationen auf allen Organisations-ebenen

- das Einbeziehen in die gewerkschaftliche Gremienarbeit vor Ort (Einbindung in Entscheidungsprozesse).

Es ist deutlich zu erkennen, dass etliche dieser Kriterien in beiden Modellräumen bereits zur Anwendung kommen. Dies erklärt die bisherige Zufriedenheit und hohe Motivation der Beteiligten. An anderen Punkten dieser (sicher unvollständigen) Kriterienliste ist noch zu arbeiten. Das betrifft u. a. den Punkt »Weiterqualifizierung«.

Ein wichtiger Aspekt fand in der Schlussphase der offiziellen Modell-Laufzeit Berücksichtigung: Ein Modell ist irgendwann beendet. Spätestens dann wird aus der Erprobung nüchterne Normalität. Während der Erprobungsphase ist jedoch die Aufmerksamkeit der Organisation auf den Modellraum und die dortigen Akteure gerichtet. Fällt dies weg, droht die Gefahr, dass die Handelnden dies – psychologisch betrachtet – als Verlust der interessierten Zuwendung begreifen. Desweiteren erscheint es wichtig, die »Einbettung« der Handelnden in einen Diskussionskreis, der Erfahrungsaustausch und Kommunikation über die ehrenamtliche Tätigkeit ermöglicht, vor Ort auch nach Modellende weiterhin aufrechtzuerhalten, unter Einbeziehung der Hauptamtlichen. Dieser Aspekt wurde von uns im Zwischenbericht angesprochen und während der Schlussphase in den Erprobungsräumen erörtert. Es wurde entschieden, die Begleitfunktion der Abteilung Organisation des BuVo und die weitere Beteiligung des jeweiligen Landesbezirks aufrechtzuerhalten. Dies würde auch dadurch Sinn ergeben, wenn es gelänge, weitere Modelle im Landesbezirk zu schaffen, so dass man dann einen Kreis von Akteuren versammeln könnte, der verschiedene Erfahrungsstufen in sich repräsentiert.

ZUR ÜBERTRAGBARKEIT DER ERPROBUNGSAKTIVITÄTEN

Nach einem Jahr Laufzeit der Modellerprobung wird von Seiten der wissenschaftlichen Beratung erwartet, eine Prüfung der Übertragbarkeit vorzunehmen und dem Auftraggeber eine diesbezügliche Empfehlung auszusprechen.

Die Empfehlung kann auf der Grundlage der erhobenen Erfahrungen und der vor Ort gesammelten Eindrücke nur lauten, dass die Übertragbarkeit erfolgversprechend erscheint. Dieses Ergebnis geht bereits aus der vorstehenden Gesamtbewertung hervor, die einerseits das Resultat ergibt, dass die Erprobungsmaßnahmen insgesamt erfolgreich verlaufen sind, andererseits nahelegt, dass ein Beenden der eingeleiteten Aktivitäten einer Ressourcen-Verschwendung nahekäme. Es ist gelungen, in den beiden Erprobungsräumen ein hohes Maß an Motivation und Aktivität zur Entfaltung zu bringen. Es ist auch gelungen, die notwendigen Strukturen für die Weiterführung und Über-

tragung dieser und anderer Modelle zu schaffen. Zwei Landesbezirke verfügen nunmehr über eigene Erfahrungen mit »ihrem« Modell und sind zur Weiterarbeit bereit. Diese Überlegungen drängen zur Fortführung der Erprobung.

Hinzu kommt, dass man sich bei Weiterführung der Erprobungsmodelle auf die gewonnenen Erfahrungen stützen kann, Fehler vermeidbar, Korrekturen von Beginn an möglich sind und ein geringerer Aufwand betrieben werden kann, um neue Projekte zu beginnen. Erste Synergieeffekte können dann deutlich werden, wenn innerhalb eines Landesbezirkes mehrere Erprobungsmodelle bestehen.

Das gilt z. B. für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen und für die Effizienz der Begleitstrukturen, von den zu erwartenden inhaltlichen Erfolgen sowie der Gewinnung eines Stammes ehrenamtlicher Funktionäre einmal ganz abgesehen.

Einige Bedingungen sollten bei der Übertragung berücksichtigt werden. Dazu gehören:

- Die Beteiligung der interessierten Ehrenamtlichen am »Modell-Design«,
- Die frühzeitige Einbeziehung von hauptamtlichen Vertretern der Einzelgewerkschaften vor Ort,
- Der Mut zum Experiment, d. h., Schaffung der notwendigen Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten für die Akteure, ohne an Richtlinien »zu kleben«,
- Die Entwicklung eines partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, Aufwertung der Rolle und Funktion von Ehrenamtlichen in der Organisation (u. a. auch deren Einbindung in Entscheidungsgremien).

Auf den letzten Punkt wird besonders verwiesen. Es spricht vieles dafür, dass die beschriebenen Erprobungsmodelle ein kleiner Baustein auf dem Weg darstellen, der zu neuen gewerkschaftlichen Personalstrukturen führt kann, die eines Tages die heute noch deutliche Unterscheidung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen weitgehend aufheben könnte. Nicht im Sinne der von vielen befürchteten Übergabe der Geschäfte an Ehrenamtliche und des nahezu vollständigen Rückzugs aus hauptamtlich definierten Stellen, sondern eher in Richtung auf »Teilzeit-Hauptamtliche« oder »Hauptamtliche auf Zeit«. Dies ist sicherlich ein Stück weit Spekulation und soll auch nicht als Zielvorstellung für die Notwendigkeit der Fortführung solcher Modelle »verkauft« werden. Zielsetzung muss nach wie vor in erster Linie der Zugewinn an inhaltlichen Aktivitäten sein, die die zukünftige Gewerkschaftsarbeit vor Ort stabilisieren helfen. Dies geht aber nicht ohne die Menschen, in diesem Sinne ist der Appell zur Entwicklung des partnerschaftlichen Verhältnisses und der Aufwertung von Ehrenamtlichen zu verstehen.

Mit dem nachstehend präsentierten »Vorschlag für einen Ablaufplan« wird empfohlen, die Übertragung in dem Sinne vorzunehmen, dass die neu eingeleiteten Modelle noch als Erprobungsmodelle definiert werden. Gleichzeitig ist auch deren »Über-

gleiten« – bei Bewährung – in feste Strukturen intendiert. Das eröffnet die Möglichkeit, insbesondere für die bislang noch nicht involvierten Landesbezirke, eigene Erfahrungen sammeln und selbständig bewerten zu können.



© Büro für Sozialforschung, Kassel 1997

DGB-Modellprojekt startet im Taunus

Bundesweit einmalig: Zwei Ortskartelle werden selbständig / Ehrenamtlich, aber mit Etat

FR Hochtaunus
24.2.96

Von Stefan Kuhn

„Das hat's noch nie gegeben“, bestätigt Ingeborg Michel von der Düsseldorfer DGB-Zentrale. „Das ist ein bundesweites Pilotprojekt“, sagt Kreis-Gewerkschaftssekretär Bernd Vorlaefer-Germer. Mit Segen und Geld des DGB-Bundesvorstands und wissenschaftlicher Begleitung erproben Gewerkschafter im Hochtaunus ab sofort eine völlig neue Organisation ihrer Arbeit — sie hoffen auf Auswirkungen in der gesamten Republik.

HOCHTAUNUSKREIS. Das alte „Ortskartell“ ist tot, „DGB vor Ort“ steht nun im Briefkopf. Auch sonst sollen Strukturen, die ein bißchen veraltet sind“, weichen, verkündet Brigitte Geißler, Vizevorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) in Oberursel. Und der Vorsitzende Hartwig Rose hofft, „daß wir die Gewerkschaftsarbeit im Hochtaunus neu aktivieren“. Das ist bescheiden, andere sprechen von bundesweiter Bedeutung.

Die DGB-Ortskartelle Oberursel und Neu-Anspach starten ab sofort in zwei Pilotprojekte, wie es sie vorher im Gewerkschaftsbund nie gegeben hat. Ähnliches gebe es nur noch in Nordrhein-Westfalen, bilanziert Rose: „Von drei Ortskartellen liegen zwei im Hochtaunuskreis.“

Die ehrenamtlichen Gewerkschafter in Oberursel und Neu-Anspach erproben die Selbständigkeit. Sie verzichten bis auf „ein Minimum“ auf die Betreuung durch die hauptamtlich besetzte Kreisgeschäftsstelle, verwalten sich selbst und erhalten im Gegenzug das Recht zu eigener Pressearbeit und vor allem Programmgestaltung — und als „absolutes Novum“ eine eigene Kasse. Bisher war die Entscheidung über Geld hauptamtlichen Gewerkschaftern und Kreisvorständen vorbehalten.

So sammeln sich bei den Vorstandsfrauen und -männern um Hartwig Rose (Oberursel) und Dietmar Mohr (Neu-Anspach) daheim bereits Ordner und Disketten. Einen gebrauchten Personalcomputer stiftete der DGB, dazu eine Begleitung durch Kasseler Sozialwissenschaftler und bis zu 12000 Mark. Bernd Vorlaefer-Germer, Gewerkschaftssekretär für den Hochtaunus: „Am Geld soll das ganze Projekt nicht scheitern.“

Den örtlichen Gewerkschaftern dünkt das alles ein „überraschendes Ergebnis“. Im Juni erst hatten sie das Pilotprojekt „DGB-Ortskartellarbeit unter neuen Bedingungen“ beantragt; nacheinander stimmten Kreis und Landesbezirk des Gewerkschaft-Dachverbands zu. Jetzt folgte das entscheidende Placet des Bundesvorstands — drei örtliche Abgesandte waren

zuvor eigens nach Düsseldorf gefahren. Geboren wurde die Idee im Mai bei einer „Zukunftswerkstatt“ in Oberursel, bei der Gewerkschafter aus Wetterau, Hoch- und Main-Taunus Gedanken über ihre künftige Arbeit nachdachten. Nötig war dies zum einen wegen der allgemeinen Probleme, die alle Großorganisationen der Republik beklagen, zum anderen, weil der DGB wegen Geldmangel Personal und Betreuung in der Fläche einsparte. So stellten die ehrenamtlichen Gewerkschafter sich anstelle der hauptamtlichen in den Mittelpunkt künftiger Arbeit. Vorlaefer-Germer sieht darin eine „Chance für eine neue Qualität der DGB-Arbeit“ und eine Rückkehr zu den „demokratischen Wurzeln der Gewerkschaft“.

„Wir wollen uns einmischen“, schildern die örtlichen Gewerkschafter ihr Ziel. Und sie wollen Kolleginnen und Kollegen Angebote an ihrem Wohnort machen: „Man kann nicht nur sagen, Ihr müßt nach Frankfurt kommen.“ So denken sie an Veranstaltungen mit Tips zu Einkommensteuer oder Bewerbung — und feiern zunächst ein großes Maifest im Hessepark anstelle traditioneller Maikundgebung.

Erste Ergebnisse des Pilotprojekts (das der Bundesvorstand lieber vorsichtig „Erprobung“ nennt) sollen zum DGB-Bundeskongreß im November vorliegen.

Artikel aus der Frankfurter Rundschau über das Erprobungsmodell IM DGB-Kreis Frankfurt

Wolfgang Rudolph
Wolfram Wassermann

Über den Betrieb hinaus ...

***Überbetriebliche Vertrauensleutestrukturen
als Beitrag zur Weiterentwicklung
gewerkschaftlicher Betriebspolitik?***

***Eine explorative Studie über
örtliche Projekte im Bereich der IG Metall***

*Büro für Sozialforschung, Kassel
Mai 1999*

1. ZIELSETZUNG	113
2. METHODISCHES VORGEHEN	115
3. DIE UNTERSUCHTEN PROJEKTE IM ÜBERBLICK	117
3.1 »B-Teams« mit Ansprechpartner (Bremerhaven)	118
3.2 Betreuer-Teams und Stützpunkt-Büros (Schwabach)	120
3.3 Ehrenamtliche Industriepark-Betreuung (Krefeld)	122
3.4 Regionalsekretäre und aktive Nebenstellenarbeit (Neubrandenburg)	124
3.5 Überbetriebliche Vertrauensleutegruppen (Erfurt)	127
3.6 Betriebsrätearbeitskreis Bad Salzungen (Detmold)	129
3.7 Regionale Arbeitsgemeinschaften der Betriebsräte (Bocholt)	131
4. EINE NEUE FUNKTIONÄRSGRUPPE ENTSTEHT	135
4.1 Modell-Kategorien	136
4.2 Unter welchen Bedingungen entsteht ein Bedarf an überbetrieblichen Strukturen?	137
Stichwort Regionalisierung	137
Stichwort Mitgliederstruktur	138
Stichwort Organisationsverständnis	139
4.3 Zur Rolle und Tätigkeit der Ehrenamtlichen	139
Aufgaben und Abgrenzungen	140
Wer sind die Ehrenamtlichen?	141
Motive der Ehrenamtlichen	142
Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamtlichen	143
Welche Unterstützung wird von den Hauptamtlichen erwartet?	146
Wie unterscheidet sich die Arbeit der neuen Ehrenamtlichen von der klassischen Gremienarbeit in der Verwaltungsstelle?	147
Die Bedeutung von gewerkschaftlichen Ansprechpartnern	148
4.4 »Vorfeldarbeit« zur Wahl neuer Betriebsräte in kleinen Betrieben	150
4.5 Welche Faktoren gefährden die Arbeit in den neuen Strukturen?	151
5. SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE WEITERE ARBEIT	153

1. ZIELSETZUNG

Im Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Betriebspolitik und damit der Betriebsrats- und Vertrauensleutearbeit steht der Betrieb als Organisations- und Aktionsfeld. Dabei wird in der Regel von dem mehr oder weniger gut organisierten Großbetrieb ausgegangen, der über einen Betriebsrat und einen Vertrauenskörper verfügt. Gewerkschaftliches Leben spielt sich in diesen großen betrieblichen Einheiten ab, getragen von einer oft hohen Zahl betrieblicher Funktionäre, unterstützt von hauptamtlichen Sekretären der Gewerkschaft.

Nur etwa 10 Prozent der betriebsratsfähigen Betriebe in der deutschen Wirtschaft verfügen jedoch über einen Betriebsrat⁹. Für die IG Metall gilt, dass nur 23 Prozent der Betriebe mit Betriebsrat in ihrem Betreuungsbereich über einen Vertrauenskörper verfügen¹⁰.

Daraus wird deutlich: Die Mehrheit insbesondere der kleinen und mittleren Betriebe hat keinen Betriebsrat, geschweige denn einen Vertrauenskörper. In diesen Betrieben gibt es bestenfalls einige Gewerkschaftsmitglieder, die aber durch die traditionellen betrieblichen Betreuungsstrukturen nicht erreicht werden, in der Regel auch nicht durch die hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreter. Nur in Betrieben mit Betriebsrat ist nach der klassischen Konzeption ein Einfluss im Sinne der Interessen der Beschäftigten gegeben. In ihnen ist die Wahrscheinlichkeit, Mitglieder gewinnen und tarifpolitische Forderungen durchsetzen zu können, größer als in Betrieben ohne Betriebsrat.

Hinzu kommt: Die Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder, die arbeitslos oder in Rente sind, bzw. in Betrieben arbeiten, die noch keinen Betriebsrat, geschweige denn einen Vertrauenskörper haben, nehmen zu. Für die IG Metall bedeutet dies, dass nach den Zahlen von 1997 bereits 37 Prozent ihrer Mitglieder zur Gruppe der Arbeitslosen, Rentner oder Vorruheständler und Mitglieder in Betrieben ohne Betriebsrat gehören. Deshalb scheint es für Gewerkschaften überlebensnotwendig zu sein, sich für neue Beteiligungs- und Organisationsformen zu öffnen, abseits der traditionellen betriebsbezogenen Organisationsstrukturen.

In einem Arbeitspapier der IG Metall, Abtlg. Gewerkschaftliche Betriebspolitik, heißt es: *»Gewerkschaftliche Betriebspolitik mit ausschließlicher Konzentration auf den Betrieb*

9 Quelle: IAB-Betriebspanel 1998

10 IGM Vorstand, Ergebnisse der Betriebsratswahlen 1998, Januar 1999 und: Ergebnisse der Vertrauensleutewahlen 1997, Oktober 1998, eigene Berechnungen

als Handlungsfeld ist ein verkürzter Ansatz, denn er gibt einem Großteil unserer Mitglieder nicht die Chance der Beteiligung an der Gewerkschaftsarbeit, bzw. erreicht eine Vielzahl unserer Mitglieder und die Menschen, die nicht Mitglied der IG Metall sind, überhaupt nicht. Gewerkschaftliche Betriebspolitik muss über den engen Betriebsbegriff hinaus erweitert werden. Regionale betriebspolitische Ansätze können gerade angesichts veränderter Beschäftigungsstrukturen, demographischer Entwicklungen und andauernd hoher Arbeitslosigkeit, aber auch zu einer Frage der Existenz für die IG Metall werden.»

Dass die Wahl von Betriebsräten in dem wachsenden Feld kleiner und kleinster Betriebe flächendeckend gelingen könnte, ist nach aller Erfahrung eher eine Illusion. Deshalb sind alternative Konzepte zu betrachten und ggf. zu entwickeln, die eine betriebspolitische Betreuung im überbetrieblichen Bereich sicherstellen. Da die hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre aus Kapazitätsgründen kaum in der Lage sein werden, solchen Aufgabenstellungen systematisch nachzugehen, wird es notwendig sein, in verstärktem Maße Gewerkschaftsmitglieder im Rahmen ehrenamtlicher Arbeit für solche Tätigkeitsfelder zu motivieren, zu qualifizieren und mit den notwendigen sachlichen Mitteln auszustatten.

In Verwaltungsstellen der IG Metall haben sich mittlerweile eine Vielzahl von Aktivitäten dieser Richtung entwickelt. Die vorliegende Studie untersucht am Beispiel einiger ausgewählter Verwaltungsstellen, die über entsprechende Modellprojekte verfügen, Art, Zielsetzung und Wirkungsweise dieser Projekte. Zentrale Fragestellung bei der Untersuchung der Modellprojekte war, welchen Beitrag die bisher erprobten überbetrieblichen ehrenamtlichen Strukturen zur Entwicklung gewerkschaftlicher Präsenz in kleinen, bisher unerreichten Betrieben haben können.



Aus einer Broschüre der IG Metall Neubrandenburg

2. METHODISCHES VORGEHEN

In Absprache mit der Abteilung Gewerkschaftliche Betriebspolitik beim Vorstand der IG Metall wurden sieben IGM-Verwaltungsstellen ausgewählt, in deren Bereich Fallstudien über die Erfahrungen mit überbetrieblichen Vertrauensleutestrukturen durchgeführt werden sollten.

Auswahlkriterium war die Existenz von Projekten mit überbetrieblichem Ansatz, die teilweise aus Strukturfondsmitteln der IGM gefördert werden, sich aber nicht ausschließlich auf Wohngebietsthemen und Arbeitslosenarbeit konzentrieren, sondern auch betriebspolitische Zielsetzungen aufweisen.

Die beteiligten Verwaltungsstellen gehören ausnahmslos zum Typus sogenannter »Flächen-Verwaltungsstellen«, ein i.d.R. vorhandenes Oberzentrum, in der die Verwaltungsstelle räumlich angesiedelt ist, ist von ländlichem Raum mit einigen industriellen Unter- und Mittelzentren umgeben. In den besuchten Verwaltungsstellen sind insgesamt 82.000 Mitglieder der IGM organisiert, die kleinste Verwaltungsstelle hat 4.500 Mitglieder, die größte 19.000. Zwei Verwaltungsstellen liegen in Ostdeutschland, fünf in Westdeutschland.

Im Zeitraum zwischen dem 5. März und dem 8. April 1999 fanden in allen beteiligten Verwaltungsstellen

- Erfurt,
- Bremerhaven,
- Schwabach,
- Detmold,
- Krefeld,
- Bocholt und
- Neubrandenburg

vor-Ort-Besuche der Forschungsgruppe statt. Die Bereitschaft zur Mitarbeit an der Studie war ausgeprägt, die vielfach zu treffenden organisatorischen Voraussetzungen (Kontakte mit Ehrenamtlichen, Veranstaltungsbesuche etc.) waren in allen Fällen gut vorbereitet und boten eine effiziente Grundlage für die Durchführung unserer Recherche.

Folgende methodischen Verfahren kamen zur Anwendung:

- Interviews bzw. Expertengespräche mit Hauptamtlichen über die Struktur der Verwaltungsstelle und das örtliche Projekt, anhand eines vorbereiteten Interviewleitfadens,

- Interviews mit am jeweiligen Projekt beteiligten Ehrenamtlichen über deren Projekterfahrungen, anhand eines vorbereiteten Interviewleitfadens,
- Gruppengespräche mit Ehrenamtlichen über die Projekterfahrungen,
- teilnehmende Beobachtung an Gruppensitzungen von Ehrenamtlichen sowie an vor-Ort-Veranstaltungen für Mitglieder der IG Metall,
- Sichtung von Materialien, Literatur und sonstigen Unterlagen über die Struktur der Verwaltungsstellen und deren Projektarbeit.

Als Gesprächspartner waren in den beteiligten Verwaltungsstellen insgesamt einbezogen:

- 13 Hauptamtliche aus 7 Verwaltungsstellen und
- 19 Ehrenamtliche aus 5 Verwaltungsstellen.

Darüber hinaus wurde ein Gespräch mit zwei externen Wissenschaftlern geführt, die das örtliche Projekt einer Verwaltungsstelle beratend und dokumentierend begleiteten. In vier Fällen wurden Gruppengespräche durchgeführt, in einer Verwaltungsstelle ergab sich die teilnehmende Beobachtung an einer Sitzung ehrenamtlicher Funktionäre, in zwei weiteren an jeweils einer Veranstaltung (Sitzung eines Betriebsräte-Arbeitskreises und eine öffentliche Versammlung in einer Nebenstelle).

Die Verarbeitung des gewonnenen empirischen Materials erfolgte in den drei Schritten

1. Erstellung örtlicher Fallstudien,
2. zusammenfassende Bewertung,
3. Vorschläge, Schlussfolgerungen.

3. DIE UNTERSUCHTEN PROJEKTE IM ÜBERBLICK

Die untersuchten Projekte mit überbetrieblichem Ansatz unterscheiden sich in Zielsetzung und Arbeitsweise erheblich. In einem ersten Schritt werden daher die Ergebnisse unserer Recherche fallbezogen und überblicksartig dargestellt. Zur besseren Vergleichbarkeit der Fälle dient ein Gliederungsraster, das folgende Zwischenüberschriften enthält:

- a) Strukturdaten der Verwaltungsstelle
- b) Zielsetzung des Projektes
- c) Projektbeginn, Projektverlauf
- d) Organisation und Arbeitsweise
- e) Die Akteure und ihre Zielgruppen
- f) Inhalt des Modellprojekts
- g) Betriebspolitische Effekte.

<i>Verwaltungsstelle</i>	<i>Kennzeichnung der untersuchten Projekte</i>
Bremerhaven	In 2 Städten je 1 ehrenamtliches Beratungs- & Betreuungsteam (B-Team) und je 1 ehrenamtl. Ansprechpartner (seit 1997)
Schwabach	»1 + 1 = 3«: Einrichtung von ehrenamtlichen Betreuerteams und Stützpunktbüros in 4 Städten (1998/1999)
Krefeld	Ehrenamtliche Industriepark-Betreuung (EIB), mit Hilfe eines Infomobils (Wohnwagen) an 2 Einsatzorten (seit 1998) und 2 weiteren geplanten (1999)
Neubrandenburg	Wohnbereichsarbeit in Form von 10 Nebenstellen mit ehrenamtlichen Leitungen (seit 1991/93) und 6 ehrenamtlichen Regionalsekretären (seit 1998)
Erfurt	5 Vertrauensleutegruppen in Wohngebieten (seit 1995/97) und Projekt »RAGE« – Aufbau von IGM- u. BR-Strukturen in Kleinbetrieben im Handwerk (seit 1998)
Detmold	Arbeitskreis Bad Salzuflen (Betriebsrätearbeitskreis), mit BR-Mitgliedern aus IGM und GHK, 4 ehrenamtliche Leiter (IGM seit Jahrzehnten, GHK seit 1998)
Bocholt	4 Regionale Aktionskreise mit ehrenamtlichen Sprechern (Arbeitsgemeinschaften der Betriebsräte) (seit 1993)

3.1 »B-TEAMS« MIT ANSPRECHPARTNER (BREMERHAVEN)

a) Strukturdaten der Verwaltungsstelle

- Flächen-Verwaltungsstelle, industrielle Zentren in Bremerhaven und Cuxhaven.
- 8.100 IGM-Mitglieder (10.200 in 1990), davon sind 54 % nicht betriebstätig.
- 63 Betriebe mit Betriebsrat, der größte Betrieb hat noch 650 Beschäftigte, 60 Betriebe mit BR haben weniger als 100 Beschäftigte.
- Verlust von über 50 % der Arbeitsplätze seit 1990 (hauptsächlich im Werften- und Schiffsausrüstungsbereich). 29 % der betriebstätigen Mitglieder arbeiten im Handwerk. Ohne Betriebsrat und gewerkschaftliche Betreuung sind ca. 100 Handwerksbetriebe im ländlichen Raum.
- Geschätztes Organisationspotential in Kleinbetrieben in der Fläche: ca. 10.000.
- 3 Hauptamtliche (einschl. Bevollmächtigtem), 2 Verwaltungsangestellte.

b) Zielsetzung des Projektes

Zielsetzungen sind: Der Aufbau von Wohnbereichs- und Regionalstrukturen, die Gründung von Betriebsräten in Kleinbetrieben und verstärkte Mitgliederwerbung, das Halten austrittswilliger Mitglieder.

c) Projektbeginn, Projektverlauf

Beschluss der Vertreterversammlung über das Arbeitsprogramm im Juni 1997. Seitdem läuft das Projekt.

d) Organisation und Arbeitsweise

Es bestehen je ein ehrenamtliches Beratungs- und Betreuungsteam (B-Team) in Bremerhaven und Cuxhaven, sowie je ein ehrenamtlicher Ansprechpartner in diesen Städten (nach dem Vorbild des GHK-Modells). Einmal wöchentlich werden Sprechstunden durchgeführt, von Ansprechpartnern oder B-Teams, in Cuxhaven in einem ehemaligen Gewerkschaftsbüro.

e) Die Akteure und ihre Zielgruppen

Akteure	Zielgruppe(n)
Die B-Teams: jeweils sechs Mitglieder (Rentner, Vorruheständler, Arbeitslose), mit Erfahrungen aus ihrer betrieblichen Zeit als Vertrauensleute und Betriebsratsmitglieder	- Austrittswillige betriebstätige Mitglieder, - Mitglieder allgemein

Akteure	Zielgruppe(n)
Die Ansprechpartner: Ein ehemaliger BR-Vorsitzender – jetzt Rentner, ein Betriebsratsvorsitzender eines Kleinbetriebs, 58 Jahre alt	- Mitglieder aus betriebsratslosen Kleinbetrieben - sonstige ratsuchende Mitglieder

f) Inhalt des Modellprojekts

Die B-Teams: Durch Hausbesuche werden austrittswillige betriebstätige Mitglieder aufgesucht und nach ihren Austrittsmotiven befragt. Die Ergebnisse werden ausgewertet und an die Sekretäre zur Weiterbearbeitung übergeben. Weitere Aufgabenstellungen: wöchentliche Sprechstunden. Eines der beiden Teams organisiert auch monatliche Mitgliederversammlungen (Themen aus dem Renten- und Arbeitslosenrecht, Vorbereitung 1. Mai etc.).

Die Ansprechpartner¹¹: Beratungsarbeit von zu Hause aus, über Telefon, zwischen 16.00 und 19.00 Uhr. Oft auch Verabredung zu persönlichem Gespräch, zu Hause oder im Gewerkschaftsbüro vor Ort. Art der Fälle: Konflikte um Bezahlung, Pausen, Urlaub, Konflikte mit Vorgesetzten, etc. Weitervermittlung an gewerkschaftliche Experten bei schwierigen Fällen. In einzelnen Fällen auch Anruf beim Arbeitgeber. In einigen Fällen haben die Aktivitäten zur Wahl eines BR geführt. Einer der Ansprechpartner, ein aktiver BR-Vorsitzender aus einem Kleinbetrieb, hält Kontakt zu ca. 60 Arbeitnehmern in der Umgebung, darunter rund 16 nicht betriebstätige Mitglieder. Die Mehrheit arbeitet in Handwerksbetrieben mit weniger als 50 Beschäftigten. Viel Eigeninitiative aufseiten der Ansprechpartner: z. B. Anschaffung eines PC, um darauf die Tarifverträge, die für die Beratung nötig sind, parat zu haben und bei Anfragen für ratsuchende Kollegen ausdrucken zu können.

Servicebüro: In *Bremervörde* ist Anfang Januar 1999 in den ehemaligen Büroräumen des mittlerweile aufgelösten DGB-Kreises als Gemeinschaftsprojekt von IGM, NGG und IG BAU eine Sprechstunde eingerichtet, die von einer ehrenamtlichen Kollegin besetzt wurde. Sie ist eine ehemalige Angestellte des DGB, die dort in den Abendstunden Sprechstunden abhält die Verbindung zu den Gewerkschaften herstellt. Ihre Kosten werden ihr erstattet. Die Arbeit macht sie unentgeltlich.

g) Betriebspolitische Effekte

Die Arbeit der B-Teams hat nur in geringem Maße eine betriebspolitische Zielsetzung bzw. Wirkung. Nach Auskunft des interviewten Ansprechpartners ist dessen Tätigkeit

¹¹ Zumindest beziehen sich diese Informationen auf den interviewten Ansprechpartner.

eher auf betriebspolitische Fragen ausgerichtet, dazu gehört die Beratung von betriebstätigen Mitgliedern und Vorfeld-Aktivitäten beim Herbeiführen von erstmaligen BR-Wahlen.

3.2 BETREUER-TEAMS UND STÜTZPUNKT-BÜROS (SCHWABACH)

a) Strukturdaten der Verwaltungsstelle

- Flächenverwaltungsstelle mit zwei Landkreisen und einem Stadtkreis, einerseits teilweise Bestandteil des Wirtschaftsraumes Nürnberg, andererseits ländlicher Raum.
- Vier Städte als industrielle Unterzentren. Die Metallindustrie im Raum Nürnberg baut stark ab, im ländlichen Raum weniger stark.
- 7.200 IGM-Mitglieder (7.970 in 1990), 42 % davon sind nicht betriebstätig.
- 47 Betriebe mit Betriebsrat, 14 davon haben einen funktionierenden Vertrauenskörper, der größte Betrieb hat 1.000 Beschäftigte, 5 zwischen 300 und 1.000, der Rest liegt unter 300 Beschäftigten.
- Die Zahl der betreuten Betriebe hat sich kaum verändert, an andere kommt man mit den hauptamtlichen Ressourcen nicht heran – die Zahl und Größe dieser Betriebe (zwischen 50-100 Beschäftigte, vor allem Dienstleistung und Handwerk) entwickelt sich nach oben, hat sich teilweise verdoppelt oder verdreifacht, Betriebsräte gibt es dort nicht.
- 3 Hauptamtliche (einschl. 1. und 2. Bevollmächtigten), 2 Vollzeit- und 2 Teilzeit-Verwaltungsangestellte.

b) Zielsetzung des Projektes

Ziele sind: Die Schaffung von Betreuerteams in Schwabach, Roth, Weißenburg und Gunzenhausen, sowie die Einrichtung von Stützpunktbüros in diesen 4 Städten. Es sollen Betriebsräte (4 im Handwerk, 4 in der Industrie – bis Ende 1999) installiert, sowie Einzelmitglieder in betriebsratslosen Betrieben betreut werden.

c) Projektbeginn, Projektverlauf

Das Projekt startete im Mai 1998, befristet ist es bis Ende 1999. Die inhaltliche Arbeit beginnt gerade erst, bislang wurden die Büros eingerichtet und die Teams zusammengestellt.

d) Organisation und Arbeitsweise

Es bestehen 4 Betreuerteams aus jeweils 4-6 ehrenamtlich Tätigen. Geplant ist die Kontaktaufnahme zu Mitgliedern und zu Beschäftigten aus Betrieben mit mehr als 50 Arbeitnehmern – Ziel: BR-Gründungen. Die Stützpunktbüros werden als Versammlungsort für das jeweilige Team genutzt, als Besprechungstreff mit betrieblichen Kollegen (Beratungs- und Betreuungsgespräche), sowie als vor-Ort-Anlaufstelle für die hauptamtlichen Sekretäre aus Schwabach. Projektleiterin ist eine hauptamtliche Sekretärin.

e) Die Akteure und ihre Zielgruppen

Akteure	Zielgruppe(n)
4-6 Personen je Team wurden für die Tätigkeit der Betreuung gefunden, darunter 3 Rentner und 1 Arbeitsloser, der Rest ist betriebstätig (BR-Mitglieder, 3 Vorsitzende, 1 Stellvertreterin). Altersschnitt: etwa 45 Jahre	- schwerpunktmäßig IGM-Mitglieder und nicht organisierte Arbeitnehmer aus Betrieben ab 50 Beschäftigte

f) Inhalt des Modellprojekts

Die Betreuungsteams erhalten für ihre Arbeit eine Liste mit Angaben über die Betriebe, die in der jeweiligen Teilregion ansässig sind, sowie eine Liste der in diesem Bereich wohnenden Mitglieder.

Die Büros enthalten je einen Raum von etwa 30 qm, Schreibtisch und Plätze für ca. 15 Personen, ein Telefon. Für den Bereich Schwabach wird das IGM-Verwaltungsstellenbüro genutzt.

Mit einem Wochenendseminar zur Qualifizierung der ehrenamtlichen Betreuer fällt Ende Mai '99 der inhaltliche Startschuss des Projektes. Das Seminar dient auch zur weitgehend eigenverantwortlichen Bestimmung der jeweiligen Arbeitsweise und Aufgabenstellung durch die ehrenamtlichen Betreuerteams. Zu den Vorgaben gehört, dass in Betrieben ab 50 Beschäftigte auf die Gründung von Betriebsräten hingearbeitet wird. Alle notwendigen Kontakte zu Beschäftigten und Mitgliedern sollen über die Teams laufen, mit Ausnahme von offiziellen Betriebsbesuchen, die von den Hauptamtlichen vorgenommen werden. Die Betreuer erhalten einen Ausweis, der sie als ehrenamtliche IGM-Mitarbeiter ausweist. Kontakte sollen mittels bereits entwickelter Formblätter für Gespräche protokolliert werden. Auf diese Weise sollen allmählich gewerkschaftliche Kommunikationsstrukturen vor Ort aufgebaut werden. Zwei der außerhalb Schwa-

bachs gelegenen Stützpunktbüros wurden inzwischen eröffnet, die Betreuerteams sollen diese Büros als Besprechungsort und Gesprächstreff nutzen.

Nach den ursprünglichen Planungen ist das Projekt zwar bis Ende '99 befristet, es ist jedoch absehbar, dass wegen der Verzögerung durch die umfangreichen Vorarbeiten dieser Zeitrahmen überschritten wird. Man will die Projektstrukturen jedoch in jedem Fall erhalten und erhofft sich mittels der Arbeit der Ehrenamtlichen einen Zugewinn an Mitgliedern.

g) Betriebspolitische Effekte

Im Zentrum der Aktivitäten und der geschaffenen räumlichen Voraussetzungen wird der Kontakt zu Arbeitnehmern aus Klein- und Mittelbetrieben, die bislang ohne Betriebsrat sind, stehen, sowie wesentliche Vorfeld-Arbeit zur Gründung von betrieblichen Interessenvertretungen.

3.3 EHRENAMELICHE INDUSTRIEPARK-BETREUUNG (KREFELD)

a) Strukturdaten der Verwaltungsstelle

- Flächenverwaltungsstelle zwischen Krefeld und Kleve, entlang der holländischen Grenze, große Teile im ländlichen Raum.
- 16.500 IGM-Mitglieder, 39 % davon sind nicht betriebstätig.
- 130 Betriebe mit Betriebsrat, davon 58 in der Metallverarbeitung, 4 im Stahlbereich, ca. 30 in Textilindustrie und Bekleidung und ca. 30 im Metall-Handwerk.
- In neu entstehenden Betrieben, aber auch etlichen bestehenden Betrieben verfügt die IGM kaum oder gar nicht über Mitglieder.
- 5 Hauptamtliche (einschl. Bevollmächtigtem), 5 Verwaltungsangestellte.

b) Zielsetzung des Projektes

Vor-Ort-Service für Mitglieder in KMU, die räumlich dicht beieinander liegen (in Industrieparks): Beratung, Hilfe, Information. Außerdem: Aufbau von Mitbestimmungsstrukturen in KMU und Imagepflege für die IG Metall.

c) Projektbeginn, Projektverlauf

Das Projekt startete mit dem Kauf eines gebrauchten Wohnwagens (Anhänger) im Frühjahr 1998. Zur Zeit werden zwei Industrieparks in Krefeld und Umgebung (Willich) mit dem Infomobil angefahren. Auf die Städte Goch und Kleve (am »anderen Ende« des Verwaltungsstellen-Bereichs) wird das Projekt demnächst ausgeweitet.

d) Organisation und Arbeitsweise

Dienstags (in Willich) und Mittwochs (in Krefeld-Fichtenhain) zwischen 11.00 und 16.00 Uhr steht das Infomobil inmitten des jeweiligen Industrieparks, in unmittelbarer Nachbarschaft jeweils zu einem Imbissstand. Die Besetzung erfolgt regelmäßig durch zwei Ehrenamtliche und einen hauptamtlichen Sekretär. Der Transport des Wohnwagens erfolgt jeweils durch einen hauptamtlichen Sekretär, die sonstige organisatorische und technische Zuarbeit obliegt zwei Verwaltungsangestellten.

e) Die Akteure und ihre Zielgruppen

Akteure	Zielgruppe(n)
Ein fester Stamm von 9 Ehrenamtlichen ist in das Projekt einbezogen, sie besetzen das Infomobil schichtweise, mit je 2 Personen. Es handelt sich um ehemalige BR-Mitglieder, die jetzt Rentner oder im Vorruhestand sind, darunter auch Aktive aus dem Bereich von Textil und Bekleidung	- schwerpunktmäßig IGM-Mitglieder und Unorganisierte aus Klein- und Mittelbetrieben in Industrieparks,
Alle fünf hauptamtlichen Sekretäre ergänzen schichtweise die Besetzung mit je einer Person	- darüber hinaus: ausgetretene Mitglieder, die in den »Leerzeiten« der Infomobil-Tätigkeit angerufen werden (»Rückholaktion«)
Projektorganisation: zwei Verwaltungsangestellte, Projektverantwortlicher ist der Bevollmächtigte	
Unterstützend in analytischer, beratender und forschungsbegleitender Hinsicht wirkt eine im Krefelder DGB-Haus ansässige Wissenschaftlergruppe (IBAS)	

f) Inhalt des Modellprojekts

Durch Infozettel wird über Ort und Zeit des Einsatzes im Industriepark informiert. Das Infomobil wird am Einsatztag an den Standort gefahren, es ist äußerlich als IGM-Fahrzeug erkennbar, im inneren mit Möbeln und technischem Gerät bestückt. Infomaterial, Schilder zum Aufstellen und ein Sonnenschirm sind ebenfalls vorhanden. Die Nähe zu einem Imbissstand wurde bewusst gewählt: Dies erleichtert den Ratsuchenden bzw. Besuchern des Wohnwagens den Zugang: So kann man in der Arbeitspause zur »Pommesbude« gehen, und schaut mal ganz unbefangen bei der Gewerkschaft vorbei, falls der Chef aus dem Fenster sehen sollte.

Zu jedem durchgeführten Informations- oder Beratungsgespräch wird eine »Besuchskarte« ausgefüllt, einschl. der Gesprächsnotizen, dies dient zur Einleitung not-

wendiger Folgeaktivitäten. Die häufigsten Beratungskomplexe sind: Lohn/Gehalt und tarifliche Fragen, sowie allgemeine arbeitsrechtliche Probleme wie z. B. Abmahnungen, hinzu kommen – saisonabhängig – auch Fragen zu Weihnachtsgeld und Urlaub/Urlaubsgeld. Erfahrungen mit Anfragen von Beschäftigten, wie man zu einem Betriebsrat kommen kann, sind vorhanden. Größere Erfolge wurden im Hinblick auf Neugründungen noch nicht erzielt – aufgrund von Ängsten unter den Beschäftigten sei ein solches Verfahren sehr schwierig und langwierig.

Entstehende »Leerzeiten« am Stand werden genutzt, um mit dem Handy ausgetretene Mitglieder anzurufen, um deren Motive zu erfahren und sie ggf. für die IGM zurückzugewinnen. Die bisherigen Erfahrungen damit sind positiv.

g) Betriebspolitische Effekte

Die beschriebene Tätigkeit ist betriebsnah und wendet sich direkt an die Beschäftigten und Mitglieder unweit vom Arbeitsplatz. Es trägt zu einem hohen Maße zur Präsenz der IGM bei. In erster Linie gilt diese Aktivität als Ersatz für die in den meisten Fällen nicht vorhandene betriebliche Interessenvertretung – hinsichtlich der Beratungs- und Informationsleistung. Zu Neugründungen von Betriebsräten ist es im Zusammenhang mit den EIB bisher noch nicht gekommen – entsprechende Kontakte mit Beschäftigten aus betriebsratslosen Betrieben sind aber vorhanden.

3.4 REGIONALSEKRETÄRE UND AKTIVE NEBENSTELLENARBEIT (NEUBRANDENBURG)

a) Strukturdaten der Verwaltungsstelle

- Flächenverwaltungsstelle im Südosten Mecklenburg-Vorpommerns, zwischen Teterow und Malchow im Westen bis zur polnischen Grenze, ländlicher Raum, 130 km Luftlinie zwischen den entferntesten Orten, schlechte Verkehrs-Infrastruktur.
- 4.500 IGM-Mitglieder (16.000 in 1990, 7.500 in 1995), 49 % davon sind nicht betriebs-tätig. 16 % Einzelmitglieder, verteilt auf viele kleine Betriebe, 31 % arbeitslose Mit-glieder.
- 35 Betriebe mit Betriebsrat, davon zwei mit 300 Beschäftigten, sechs zwischen 100-300, der Rest unter 100. Es gibt keine Freistellungen, damit auch Mangel an einer wichtigen betrieblichen Funktionärsgruppe, die eine Basis für Maßnahmen überbe-trieblicher Art darstellen könnte.
- Die politisch gewollte Ansiedlung von Industrie während der DDR-Zeit brach nach der Wende wieder zusammen.

- 3 Hauptamtliche (einschl. Bevollmächtigtem), 3 Verwaltungsangestellte, 4 ehrenamtlich für die Verwaltungsstelle Tätige.

b) Zielsetzung des Projektes

Die Organisation von Wohnbereichsarbeit in 10 Nebenstellen¹² mit ehrenamtlichen Leitungen, die Tätigkeit von 6 ehrenamtlichen Regionalsekretären nach dem Muster der GHK-Ansprechpartner und Arbeitslosen- und Rentner-Arbeit über den Verein »Dau Wat e.V.« (wurde nicht untersucht).

c) Projektbeginn, Projektverlauf

Beginn der Einrichtung von Nebenstellen mit ehrenamtlichen Leitungen bereits 1990/91, Regionalsekretäre seit 1998.

d) Organisation und Arbeitsweise

Nebenstellen: Ziel ist, bei der großen Fläche der Verwaltungsstelle durch die 10 Nebenstellen zu gewährleisten, dass möglichst alle Mitglieder Zugang zur IGM finden. In einem 4x jährlich erscheinenden Infoblatt der Verwaltungsstelle werden alle Veranstaltungen der Nebenstellen angekündigt. Die Nebenstellen verfügen über eigene Budgets und ehrenamtliche gewählte Leitungen, die die politische Arbeit vor Ort eigenverantwortlich gestalten. Betreut werden die Nebenstellen-Leitungen durch einen über den zweiten Arbeitsmarkt beschäftigten Verwaltungsstellen-Mitarbeiter, der deren Anbindung an das IGM-Büro gewährleistet. Regionalsekretäre: Die bislang 6 Regionalsekretäre sind ehrenamtlich tätig, sie verfügen über Telefon-/Faxanschluss und sind im örtlichen Telefonbuch als IGM-Regionalsekretäre aufgeführt. Für ihre Tätigkeit werden sie geschult. Ihre Aufgaben: Beratung und Betreuung der IGM-Mitglieder vor Ort und Werbung für die Gründung neuer Betriebsräte. Es ist geplant, die Nebenstellenleiter gleichzeitig zu Regionalsekretären zu machen.

¹² Die Einrichtung von Nebenstellen knüpft an ein in Westdeutschland früher vorhandenes ortsbezogenes Element der organisatorischen Gliederung von IGM-Verwaltungsstellen an.

e) Die Akteure und ihre Zielgruppen

Akteure	Zielgruppe(n)
10 ehrenamtliche Leitungen (Vorstände) von Nebenstellen. Es handelt sich überwiegend um ehemalige BR-Mitglieder und Vertrauensleute, die jetzt Rentner oder im Vorruhestand sind, darunter aber auch Arbeitslose und einige Betriebs-tätige	- Alle Mitglieder der IGM vor Ort, Gestaltung der örtlichen Gewerkschaftsarbeit, Veranstaltungen, Kampagnen etc.
6 ehrenamtliche Regionalsekretäre in »Ansprechpartner«-Funktion, ehemalige BR-Mitglieder und Vertrauensleute, jetzt Rentner oder im Vorruhestand, einige sind gleichzeitig Nebenstellenleiter	- Beratung der IGM-Mitglieder bei allen Problemen (»Betriebsratsersatz«), Vorfeldarbeit für die Gründung neuer Betriebsräte.

f) Inhalt des Modellprojekts

In den 10 Nebenstellen werden an festen Tagen 1x monatlich Abendveranstaltungen durchgeführt (selbstgewählte wechselnde Themen, gewerkschaftlicher und gesellschaftlicher Art), Kampagnen, Jahresausklangveranstaltungen, Sommerfeste, 1.-Mai-Feiern organisiert und Öffentlichkeitsarbeit für die IGM gemacht. Die ehrenamtlich Aktiven organisieren auf diese Weise die dezentrale Gestaltung der gewerkschaftlichen Arbeit vor Ort und tragen damit der räumlichen Situation der Verwaltungsstelle – dünnbesiedelter Raum mit geringem »Industrialisierungs«-Grad, Unterzentren in großer Entfernung voneinander – Rechnung. Die Nebenstellenleitungen mischen sich auch in die örtliche Kommunalpolitik ein, in einer Nebenstelle kandidieren zur Kommunalwahl sogar 3 IGM-Mitglieder.

Die Modelle Nebenstellenarbeit und Regionalsekretäre sind miteinander verknüpft und ergänzen einander. Die Regionalsekretäre ersetzen in gewisser Weise die Funktion eines »betriebsübergreifenden Betriebsrats« (für Einzelmitglieder in vielen kleinen Betrieben) und die Tätigkeit von Hauptamtlichen, die aus Kapazitätsgründen und wegen der großen Entfernungen nicht immer vor Ort sein können. Etwa die Hälfte der auftretenden Beratungsfälle wird von ihnen erledigt, der Rest verbleibt bei den hauptamtlichen Sekretären. Eine wichtige Aufgabenstellung für die Regionalsekretäre ist auch die Vorfeldarbeit zur Gründung neuer Betriebsräte.

g) Betriebspolitische Effekte

Die Tätigkeit der Nebenstellenvorstände und Regionalsekretäre ist betriebsnah und wendet sich in erster Linie an die Mitglieder in kleinen Betrieben. Sie trägt in hohem

Maße zur vor-Ort-Präsenz der IGM bei und entspricht im wesentlichen dem GHK-Ansprechpartner-Modell. Die Regionalsekretäre leisten Vorfeldarbeit bei der Neugründung von Betriebsräten – hierzu kommt auch ein entsprechendes Info-Blatt der Verwaltungsstelle zur Anwendung.

3.5 ÜBERBETRIEBLICHE VERTRAUENSLEUTEGRUPPEN (ERFURT)

a) Strukturdaten der Verwaltungsstelle

- Flächenverwaltungsstelle in Thüringen, um das Oberzentrum Erfurt.
- 15.000 IGM-Mitglieder (42.000 in 1991), 56 % davon sind nicht betriebsmäßig.
- 3 hauptamtliche Sekretäre und 2 Sekretäre auf Zeit (2. Arbeitsmarkt).

b) Zielsetzung des Projektes

Es handelt sich um zwei nur wenig miteinander verbundene Projekte: Wohnbereichsarbeit mit 5 regionalen Vertrauensleutegruppen und das Projekt »RAGE« zur Stärkung gewerkschaftlicher Organisation und Tariffähigkeit in Kleinbetrieben (insbesondere im Handwerk).

c) Projektbeginn, Projektverlauf

1995 wurde mit Arbeitslosenarbeit im Wohngebiet begonnen. 1997 wurde die Wohngebietsarbeit ausgeweitet, die 5 regionalen überbetrieblichen VL-Gruppen wurden von der Ortsverwaltung offiziell bestätigt und deren Vertreter in den örtlichen Vertrauensleute-Ausschuss aufgenommen. 1998 nahm das »RAGE«-Projekt die Arbeit auf.

d) Organisation und Arbeitsweise

Überbetriebliche Vertrauensleute: Jede Vertrauensperson in den 5 regionalen Gruppen hat einen selbst ausgewählten Betreuungsbereich. Die dort wohnenden arbeitslosen Mitglieder und die Mitglieder aus betriebsratslosen Betrieben werden nach einem entsprechenden Auszug aus der Mitgliederliste betreut.

Projekt RAGE (»Recht auf Arbeit, Gesetz, Entgelt«): Es wird von zwei quasi-Hauptamtlichen durchgeführt (beschäftigt über eine Beschäftigungsgesellschaft).

e) Die Akteure und ihre Zielgruppen

Akteure	Zielgruppe(n)
Die Wohngebiets-Vertrauensleute sind i.d.R. Langzeitarbeitslose, Vorruhestandler und Rentner, manche verfügen auch über ABM-Stellen	- Einzelmitglieder der IGM in den Orten/Straßenzügen des persönlichen Betreuungsbereichs – überwiegend nicht betriebs-tätige Mitglieder
Zwei im IGM-Büro für das »RAGE«-Projekt tätige Betreuer, die über eine Beschäftigungsgesellschaft beschäftigt sind	- Beschäftigte und IGM-Mitglieder in kleinen Handwerksbetrieben, Vorfeldarbeit für die Gründung neuer Betriebsräte

f) Inhalt des Modellprojekts

Die Aufgaben der Wohngebiets-Vertrauensleute bestehen darin, den Kontakt zwischen den (vorwiegend nicht betriebstätigen) Mitgliedern und der IG Metall aufrecht zu erhalten. Die Mitglieder werden nach einer Vorstellung (persönlich oder über ein Infoblatt mit Angabe der Telefonnummer) besucht bzw. angerufen. Bei Problemen (u. a. Kündigungsschutz, Urlaubsfragen, Lohnkonflikte) melden diese sich auch von selbst. Solche Fälle werden dann zumeist an die hauptamtlichen Sekretäre weitergeleitet. Jubilar- bzw. Krankenbesuche werden durchgeführt. Die Vertrauenspersonen betreuen jeweils ca. 50-60 Mitglieder, in fußläufiger Entfernung. Es werden Veranstaltungen zu speziellen Themen durchgeführt (mit externen Referenten z. B.: Aufgaben des Arbeitsamtes, Mietrecht, Rentenrecht, Schuldnerberatung, Insolvenzrecht, Suchtberatung). Seminare, aber auch öffentlichkeitswirksame Aktionen und Demonstrationen werden organisiert (z. B. während Tarifauseinandersetzungen). Mitunter werden auch Flugblattaktionen vor Betrieben durchgeführt, mit Zielrichtung auf eine mögliche Betriebsratswahl. Bislang gab es zu einer solchen Aktion noch keinen Erfolg.

Die beiden RAGE-Mitarbeiter arbeiten eine Liste von 20 Betrieben mit unter 50 Beschäftigten im Handwerk systematisch ab, in diesen Betrieben soll versucht werden, gewerkschaftlich Fuß zu fassen. In drei Fällen ist es gelungen, die Wahl eines Betriebsrats durchzusetzen. Die Erfolge blieben bislang hinter den Erwartungen zurück.

g) Betriebspolitische Effekte

Die Arbeit der Wohngebiets-Vertrauensleute ist nur in geringem Maße auf betriebsnahe Kleinbetriebsarbeit ausgerichtet. Das Projekt RAGE wiederum hat keinen syste-

matischen Bezug zur Tätigkeit dieser überbetrieblichen Vertrauensleute – es gibt nur eine schwache Verzahnung zwischen beiden Projekten. Dort wirken zwei »Hauptamtliche auf Zeit«, deren Aktivitäten weder auf Unterstützung durch Ehrenamtliche noch seitens der hauptamtlichen Sekretäre angelegt ist. Ihre Arbeit ist konkret auf eine Auswahl von Kleinbetrieben im Handwerk ausgerichtet, zielt auf tarifliche Fortschritte und die Errichtung betrieblicher Interessenvertretungen.

3.6 BETRIEBSRÄTEARBEITSKREIS BAD SALZUFLEN (DETMOLD)

a) Strukturdaten der Verwaltungsstelle

- Flächenverwaltungsstelle im Landkreis Lippe, 100 Straßenkilometer zwischen den entferntesten Betreuungsorten.
- 11.500 IGM-Mitglieder, 30 % davon sind nicht betriebstätig.
- 84 Betriebe mit Betriebsrat, ein Betrieb mit über 3.000 Beschäftigten, 2 mit über 1.000, 6 Betriebe haben etwa 600 Beschäftigte, der Rest sind Klein- und Mittelbetrieben. Die wichtigsten Branchen: Elektrotechnik, Antriebstechnik, Automobil-Zulieferer. Allein in der Metall- und Elektroindustrie gibt es 48 Betriebe mit BR.
- Die bevorstehende Fusion mit der GHK wird der IGM 6.000 Mitglieder bringen, davon sind etwa 10 % Rentner, die Zahl der Erwerbslosen ist gering. Die wichtigsten Branchen: Holzverarbeitende Industrie/Möbelindustrie, kunststoffverarbeitende Industrie, Sägeindustrie. Die GHK betreut 55 Betriebe mit BR, die beiden größten Betriebe haben 1.300 Beschäftigte, die meisten BR-Betriebe zwischen 150 und 600.
- 3 Hauptamtliche (einschl. Bevollmächtigtem), 3 Verwaltungsangestellte in Vollzeit, 2 in Teilzeit. Eine Verwaltungsangestellte wird z.Zt. zur »politischen Assistentin« ausgebildet, mit weiteren ist dies geplant. In der GHK-Geschäftsstelle sind 2 politische Sekretäre (Geschäftsführer) beschäftigt, sowie 2 Verwaltungsangestellte.

b) Zielsetzung des Projektes

Ziele sind: Informationsaustausch zwischen den BR-Betrieben im Betriebsräte-Arbeitskreis Bad Salzuflen (bestand als IGM-Arbeitskreis bereits vor Beginn des Kunststoffprojekts), sowie über den »Kunststoff-Stammtisch« (wurde nicht recherchiert). Gemeinsames Agieren von IGM und GHK im Mitgliederprojekt Kunststoffverarbeitende Industrie Lippe, Vernetzung der kunststoffverarbeitenden Betriebe. Mitgliederwerbung, um den Organisationsgrad in dieser Branche (20 %) zu steigern und Abwehr einer möglichen IG BCE-Mitglieder-Rekrutierung. Erfassung der Tarifverträge (GHK) und deren zukünftige Gestaltung. Voranbringen des Integrationsprozesses zwischen IGM und GHK.

c) Projektbeginn, Projektverlauf

Der Arbeitskreis Bad Salzuflen (es gibt in der Verwaltungsstelle noch einen zweiten AK, in Lemgo, in diesem sind nur IGM-Mitglieder vertreten) besteht als vor-Ort-Einrichtung der IGM-Betriebsräte bereits seit Jahrzehnten, seit Frühjahr 1998 sind die Betriebsräte der GHK dabei.

d) Organisation und Arbeitsweise

Die Arbeitskreis-Treffen in Bad Salzuflen finden etwa alle zwei Monate statt. Im Arbeitskreis sitzen BR-Mitglieder (darunter die Vorsitzenden) aus den örtlichen Betrieben der IGM und GHK sowie einige Vertrauensleute. Die Teilnehmer kommen schwerpunktmäßig aus kunststoffverarbeitenden Betrieben und der Metall-Industrie. Der Arbeitskreis verfügt über einen gewählten Vorstand, bislang bildeten ihn zwei IGM-Mitglieder, kürzlich wurde der Vorstand um zwei GHK-Mitglieder erweitert. Der Vorstand leitet den AK in eigener Regie, die Aufstellung der Tagesordnung, die Ablaufplanung etc. ist Sache des Vorstandes. Der organisatorische Teil der Arbeit (Einladungen, Unterlagen, Teilnehmer-Listen, Abrechnung, etc.) wird von der Verwaltungsstelle erledigt. IGM- und GHK-Hauptamtliche arbeiten bei der Betreuung des Arbeitskreises zusammen. Von Seiten der IGM wird der AK von einer Verwaltungsangestellten betreut, der Bevollmächtigte nimmt öfter an den Sitzungen teil, bei der GHK hat dies eine politische Sekretärin übernommen. Der ebenfalls vorhandene »Kunststoff-Stammtisch« ist vor allem für die GHK von hohem Stellenwert, hier versucht man, die Betriebsräte zu beteiligen, die nicht in den Arbeitskreis integriert sind.

e) Die Akteure und ihre Zielgruppen

Akteure	Zielgruppe(n)
4 ehrenamtliche Vorstandsmitglieder des Arbeitskreises. Es handelt sich ausnahmslos um BR-Mitglieder bzw. BR-Vorsitzende, die auch über etliche gewerkschaftliche Funktionen verfügen. Die beiden Metaller sind bereits seit vielen Jahren im Vorstand des AK	- Belegschaften und IGM- / GHK-Mitglieder in den beteiligten Betrieben im Raum Bad Salzuflen
BR-Mitglieder und einige Vertrauensleute als Teilnehmer des AK. Sie kommen überwiegend aus Betrieben der kunststoffverarbeitenden und der Metall-Industrie	

f) Inhalt des Modellprojekts

Die Teilnehmerzahl der Arbeitskreis-Treffen beträgt zwischen 15 und 30, die Versammlungen dauern von 16.30 Uhr bis ca. 19.00 Uhr. Die meisten Teilnehmer sind BR-Mitglieder, theoretisch ist der AK auch offen für Vertrauensleute und interessierte Mitglieder, die beiden letztgenannten Gruppen sind jedoch kaum vertreten. Man trifft sich im Nebenraum einer Gaststätte. Es gibt eine Tagesordnung, in dem der Punkt »Aktuelle Schwerpunkte aus Bad Salzufler Betrieben« breiten Raum einnimmt, daneben wird zumeist ein spezielles Thema für das Treffen angeboten. Auch Informationen zu Tarifrunden und gewerkschaftliche Bildungsangebote spielen eine Rolle. Die Treffen werden in erster Linie als Informationsbörse und Beratungsgelegenheit (unter Teilnahme der Hauptamtlichen) genutzt, aber auch zur Weiterbildung der Teilnehmer.

g) Betriebspolitische Effekte

Die Arbeit des Arbeitskreises ist in hohem Maße betriebs- und branchenbezogen und richtet sich auf die Diskussion der Bedingungen und betrieblichen Erfahrungen in Betrieben mit Betriebsrat. Die Betriebsräte tauschen Informationen aus und werden beraten. Betriebs- und tarifpolitische Strategien werden diskutiert. Für andere denkbare Aufgabenstellungen, wie z. B. zur Hilfestellung bei Betriebsrats-Neugründungen, wird der Arbeitskreis nicht genutzt.

3.7 REGIONALE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN DER BETRIEBSRÄTE (BOCHOLT)

a) Strukturdaten der Verwaltungsstelle

- Verwaltungsstelle in ländlicher Region im westlichen Münsterland, mit Grenze zum Rhein und zu den Niederlanden, schlauchförmiger Verlauf zwischen Gronau und Emmerich, mit 140 km Distanz.
- 19.200 IGM-Mitglieder, 27 % davon sind nicht betriebstätig.
- 114 Betriebe mit Betriebsrat, drei Betriebe haben zwischen 1.000 und 3.000 Beschäftigte, 11 zwischen 300 und 1.000, der Rest sind Klein- und Mittelbetriebe. Die wichtigsten Branchen: Textil- und Bekleidungsindustrie (44 Betriebsräte, 5.000 Mitglieder, 6.000 Beschäftigte), Metallindustrie (40 Betriebsräte) und Metallhandwerk (30 Betriebsräte). Die Metall-Branchen haben 18.000 Beschäftigte, unter denen sind 9.000 Mitglieder.

- Die bevorstehende Fusion mit der GHK wird der Verwaltungsstelle 3.200 neue Mitglieder bringen, so dass sie sich nach den beiden Fusionen mit GTB und GHK an Zahl der Mitglieder voraussichtlich verdoppelt haben wird.
- 4 Hauptamtliche (einschl. Bevollmächtigtem), 5 Verwaltungsangestellte.

b) Zielsetzung des Projektes

Ziele sind: Überbetriebliche Kommunikationsstrukturen für Betriebsräte schaffen und den einzelbetrieblichen Betreuungsaufwand für Hauptamtliche reduzieren. Ein Instrument als Hilfe zur Selbsthilfe schaffen. Ein Mehr an betrieblichen Aktivitäten erzeugen, z. B. in Tarifrunden, vor-Ort-Arbeit aufwerten, »Warnstreik-Tourismus« reduzieren. Dezentrale Öffentlichkeitsarbeit durch Ehrenamtliche stärken.

c) Projektbeginn, Projektverlauf

1993 Entwicklung der Idee, überbetriebliche Strukturen zu schaffen. Der Aktionskreis Isselburg bildete den Startschuss, durch die Bürgerbewegung zum Erhalt der Isselburger Hütte.

d) Organisation und Arbeitsweise

4 Betriebsräte-Arbeitsgemeinschaften (auch regionale Aktionskreise genannt) bestehen in den Städten Emmerich, Isselburg, Ahaus und Vreden/Stadtlohn. Die Arbeitsgemeinschaften organisieren regelmäßige Treffen der Betriebsräte vor Ort, andere gemeinsame Aktivitäten, sowie die örtliche Pressearbeit für die IGM. Die Arbeitsgemeinschaften haben je einen Sprecher, in Vreden/Stadtlohn gibt es zwei Sprecher. Einladungen, Organisation, Logistik, Geld für die Arbeit der Arbeitsgemeinschaften werden von der Verwaltungsstelle bereitgestellt.

e) Die Akteure und ihre Zielgruppen

Akteure	Zielgruppe(n)
Die Sprecher der Betriebsräte-Arbeitsgemeinschaften. Sie sind Betriebsratsvorsitzende, einer von ihnen auch KBR-Vorsitzender, und gehören zum engeren Funktionärskreis der Verwaltungsstelle, sind vor Ort gesellschaftlich aktiv, pflegen enge Verbindungen zur Presse und üben de facto eine Ansprechpartner-Funktion aus. Mittlere Altersgruppe	- Belegschaften und IGM-Mitglieder in den beteiligten Betrieben vor Ort - Die breitere Öffentlichkeit vor Ort, durch intensive Medienarbeit und gesellschaftliche Aktivitäten
BR-Mitglieder und einige Vertrauensleute als Teilnehmer der Arbeitsgemeinschaften. Sie kommen aus den jeweiligen Betrieben vor Ort	

f) Inhalt des Modellprojekts

Die Arbeitsgemeinschafts-Treffen finden i.d.R. regelmäßig statt, etwa sechsmal im Jahr. Eine AG trifft sich zumindest in Tarifrunden regelmäßig, ansonsten in unregelmäßigen Abständen. Die Teilnahme ist unterschiedlich: aus den geographischen Bereichen der Arbeitsgemeinschaften sind zumeist nahezu alle Betriebsräte vertreten, oft auch mit mehr als einem Vertreter, in einer Arbeitsgemeinschaft kommt etwa die Hälfte aller Betriebsräte. Neben den Treffen werden auch andere Aktivitäten geplant, u. a. Familienfeste. Vertrauensleute werden auch eingeladen, kommen aber offenbar nur in geringer Zahl. Die Treffen haben immer ein Schwerpunkt-Thema, dies kann ein gewerkschaftliches/tarifliches sein (Altersteilzeit, Lohnfortzahlung), aber auch ein gesellschaftspolitisches (Castor-Transporte). Am Beginn jedes Treffens steht der Tagesordnungspunkt »Kurzbericht aus den Betrieben«. Im Mittelpunkt steht der betriebsübergreifende Informationsaustausch, z. B. hinsichtlich abgeschlossener Betriebsvereinbarungen etc. Die Sprecher der Arbeitsgemeinschaften leisten aktive Medienarbeit, die örtliche Presse berichtet in aller Regel ausführlich über die IGM und über betriebliche Fragen. Damit wird Einfluss ausgeübt, u. a. auch auf einzelne Arbeitgeber – Betriebspolitik wird oftmals über öffentlichen »Druck« praktiziert. Die Sprecher repräsentieren die IG Metall vor Ort, durch ihre herausgehobene Stellung und Bekanntheit in der Öffentlichkeit sind sie so etwas wie regionale Ansprechpartner, werden auch zu Vorträgen u. a. Aktivitäten geladen.

g) Betriebspolitische Effekte

Die Arbeit der BR-Arbeitsgemeinschaften ist einerseits in hohem Maße betriebsbezogen und richtet sich auf die Diskussion der Bedingungen in den beteiligten Betrieben mit Betriebsrat. Die Betriebsräte tauschen Informationen aus, betriebs- und tarifpolitische Strategien werden diskutiert. Zum anderen wirkt die Arbeit ihrer Sprecher über die beteiligten BR-Betriebe hinaus – imagebildend für die IGM und informativ für Belegschaften in Betrieben ohne Betriebsrat. »Vorfeld-Arbeit« für die Gründung neuer Betriebsräte vor Ort wird bislang nicht systematisch betrieben. In einigen Fällen werden aber die AG-Sprecher von Beschäftigten bzw. Mitgliedern angesprochen und um Rat gefragt.

4. EINE NEUE FUNKTIONÄRS-GRUPPE ENTSTEHT

Diese sieben von uns untersuchten Fallbeispiele stellen nur einen kleinen Teil der Modellprojekte dar, mit deren Hilfe auf Verwaltungsstellenebene der IG Metall derzeit versucht wird, überbetrieblich, wohnbereichsbezogen und netzwerkartig betriebspolitische Arbeit zu entwickeln. Ob die Studie repräsentativ für die Bandbreite der inhaltlichen Ausrichtung und organisatorischen Form aller Modelle ist, kann von uns nicht beurteilt werden, die dargestellten Fälle können jedoch für sich in Anspruch nehmen, in vielerlei Hinsicht typisch für die Vielfalt modellhafter Projekte im IG Metall-Bereich zu sein.

Wie aus den Fallstudien hervorgeht, sind die je spezifischen Bedingungen der örtlichen Arbeit in den Modellprojekten von erheblichem Einfluss, gestalten jeweils auch die Zielrichtung und die Art dieser Aktivitäten. Dies begründet die unterschiedlichen Formen und den Variantenreichtum der vorgefundenen Modellansätze.

Eine erhebliche Schwierigkeit entsteht beim Versuch, Vergleiche zwischen verschiedenen Modellen anzustellen. Diese liegt in der unterschiedlichen Anwendung der Begriffe. Ein Beispiel: Subsumiert man alle Modelle unter dem Begriff »überbetrieblicher Ansatz«, so könnte dies dazu führen, wesentliche Unterschiede zwischen den jeweiligen Ansätzen zu verwischen. Der Terminus »überbetrieblich« kann umgangssprachlich sowohl als Organisationsform der konkreten Arbeit begriffen werden, die sich sehr wohl auf einzelne Betriebe richtet (z. B., wenn Betriebsräte sich zu »überbetrieblichen« Arbeitskreisen zusammenfinden, die sich aber mit der Betriebspolitik in den beteiligten Betrieben beschäftigen). Er könnte aber auch für eine reine Wohnbereichsarbeit Verwendung finden, die außerhalb der betrieblichen Ebene stattfindet und sich ausschließlich auf Arbeitslosen- und Rentnerarbeit bezieht. Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff »Wohnbereichsarbeit«. Dieser sagt per se noch nichts über den jeweiligen Grad betriebspolitischer Arbeit oder die »Betriebsnähe« dieser Arbeit aus, sondern kennzeichnet erst einmal nur die Organisationsform dieser Arbeit, indem sie wohnbereichsbezogen stattfindet. Dies ist beim Umgang mit diesem Bericht zu bedenken – wir bemühen uns infolgedessen bei der Darstellung der Erkenntnisse aus den Fallstudien und der Kategorienbildung um die jeweilige Konkretisierung dieser Begriffe.

4.1 MODELL-KATEGORIEN

Auf der Grundlage der Fallstudien-Analyse wird hier der Versuch einer Einteilung von überbetrieblichen Modellprojekten der IG Metall in drei Kategorien vorgenommen.

Untersucht man die Modellprojekte hinsichtlich ihrer Aufgabenstellung betriebspolitischer Art, so findet man zwei wesentliche Stränge von Aktivitäten vor:

1. Eine Gruppe von Projekten, in denen Betriebsräte bzw. BR-Mitglieder Träger von Aktivitäten sind. Wir nennen diesen Aktivitätsansatz »regionale betriebliche Netze«. Dort wird Hilfe zur Selbsthilfe geleistet und Informationsaustausch zwischen den Betrieben mit Betriebsrat gepflegt,
2. eine weitere Gruppe von Projekten, in denen (klein)betriebsnahe Arbeit geleistet wird, von Betriebsratsmitgliedern, erfahrenen Rentnern oder anderen Mitgliedern der Verwaltungsstelle, auf ehrenamtlicher Grundlage. Zielsetzungen können hier sein: Die Betreuung von Mitgliedern in Betrieben ohne Betriebsrat, Vorfelddarbeit zur Gründung neuer Betriebsräte und/oder Unterstützung bei der Beratung von Betriebsräten in Kleinbetrieben.

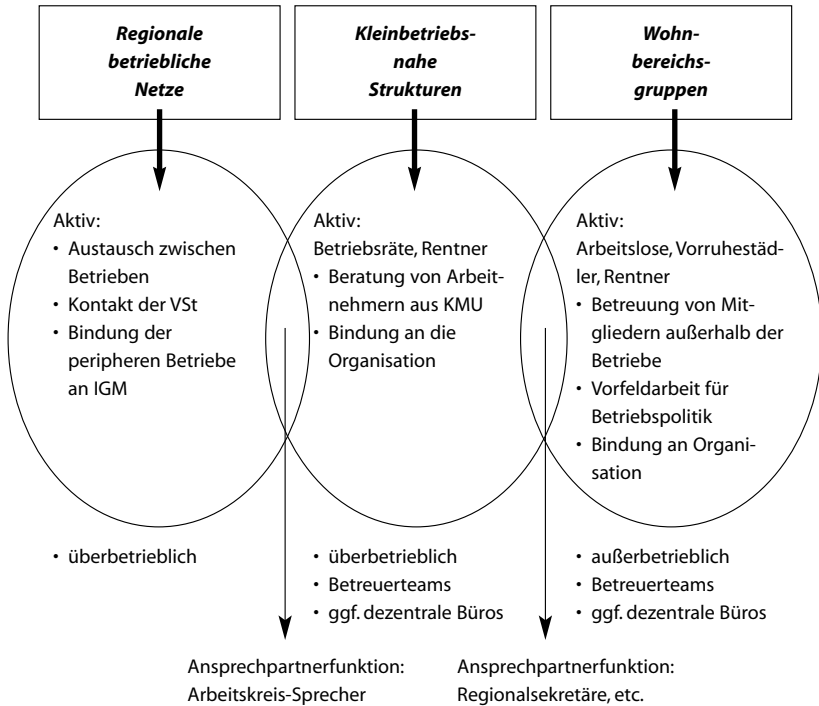
Beide Aktivitäten-Stränge wirken überbetrieblich im Sinne von betriebs-übergreifend, sowie i.d.R. dezentral aus der Perspektive des Sitzes der IGM Ortsverwaltung im Betreuungsgebiet der Verwaltungsstelle.

Diese beiden Stränge unterscheiden sich grundsätzlich vom

3. Ansatz der reinen Wohnbereichsarbeit, in dem die Tätigkeit der Aktiven schwerpunktmäßig auf die Betreuung und Beratung von außerbetrieblichen Mitgliedern gerichtet ist (Arbeitslose, Vorruheständler, Rentner). In einzelnen Projekten dieser Art können auch Vorfeldaktivitäten betriebspolitischer Art eine Rolle spielen, bilden dort aber nicht den Arbeitsschwerpunkt.

Die Schnittstellen bzw. Überlappungen in der Grafik zeigen Berührungspunkte der Modelle, so wie wir sie in der Praxis vorgefunden haben.

Vor dem Hintergrund dieser Kategorienbildung werden im Folgenden die Ergebnisse unserer Recherchen fallstudien-übergreifend und problemorientiert dargestellt.



4.2 UNTER WELCHEN BEDINGUNGEN ENTSTEHT EIN BEDARF AN ÜBERBETRIEBLICHEN STRUKTUREN?

Stichwort Regionalisierung

Projekten aller drei Kategorien scheint gemeinsam zu sein, dass ihr Entstehen in sogenannten Flächenverwaltungsstellen mit hohem Anteil an ländlichem Raum vorkommt. Dies kann darauf hindeuten, dass unter solchen geographischen Bedingungen ein besonderer Bedarf an dezentraler und regionalisierter Betreuungstätigkeit erwächst. Alle von uns untersuchten Fälle beinhalten Verwaltungsstellen, in denen das Büro der Verwaltungsstelle in einem Ober- oder Mittelzentrum der Region seinen Sitz hat. Die von dort zu betreuende Fläche ist zumeist groß, auf sie verteilen sich einige Unterzentren, in denen auch die industriellen Schwerpunkte, neben dem Ober-/Mittelzentrum, zu finden sind. Oft setzen die Modellprojekte an Orten an, wo die Gewerkschaft schon einmal vertreten war, z. B. durch Nebenstellen oder ehemalige, inzwischen geschlossene DGB-Büros.

Ein weiteres Merkmal in den untersuchten Verwaltungsstellen betrifft die Betriebsgrößenstruktur. In der Regel fehlen hier die ganz großen Betriebe, etwa in der Größenordnung ab 3.000 Beschäftigte. Hingegen ist der ausgeprägte Besatz an Klein- und Mittelbetrieben eher charakterisierend für den Typus von Verwaltungsstellen, der von uns besucht wurde.

Die geschilderten Verhältnisse weisen auf ein Betreuungsdilemma hin, das uns gegenüber auch mehrfach benannt wurde: Lange Wege und die Vielzahl der Klein- und Mittelbetriebe, verstreut über die Fläche, erschweren die Betreuung durch die Hauptamtlichen.

Ein ähnliches Problem hinsichtlich Fahrstrecke und -aufwand haben im übrigen auch die Mitglieder der IG Metall, einschließlich der gewerkschaftlichen und betrieblichen Funktionäre. Der Bedarf an dezentralen Betreuungs- und Beratungsstrukturen, an Versammlungen vor Ort, wurde uns in vielen Fällen als eine der für sie wichtigen Begründungen für die Schaffung betriebs- und wohnortnaher Strukturen in der Verwaltungsstelle geschildert.

Stichwort Mitgliederstruktur

In einigen Fällen (in beiden ostdeutschen Verwaltungsstellen und in Bremerhaven) liegt der Bestand an betriebsständigen Mitgliedern (Vollbeitragszahlern) nur um 50 % oder darunter. Besonders unter diesen Voraussetzungen entsteht ein Bedarf an wohnbereichsorientierter Arbeit, der sich sowohl auf die Betreuung und gewerkschaftliche Anbindung der Zielgruppe der Nicht-Betriebsständigen richtet, als auch aus dieser Gruppe ehrenamtlich Aktive rekrutiert. Dies vollzieht sich vor dem Hintergrund des Zusammenbruchs industrieller Strukturen, die es notwendig macht, sich auf Kleinbetriebe, die sich teilweise in wirtschaftlich prekären Situationen befinden, und auf neue Bereiche von Dienstleistern und des Handwerks zu konzentrieren.

Typisch scheint zu sein, dass in den Verwaltungsstellen mit hohem Besatz an betriebsständigen Mitgliedern (bis zu 73 %), die wiederum aber auch über viele Klein- und Mittelbetriebe verfügen, Modellprojekte favorisiert werden, die über die Form regionaler betrieblicher Netze verfügen, also etwa vor-Ort-Arbeitskreise der Betriebsräte (Beispiele: Bocholt und Detmold).

In Verwaltungsstellen mit relativ hohem Anteil an Einzelmitgliedern (also Mitgliedern, die betriebsständig sind und keinem Betrieb mit BR angehören), kleinen und mittleren Unternehmen und Handwerksbetrieben sind wiederum die Bedingungen für die Entwicklung solcher Ideen günstig, kleinbetriebsnahe Arbeit mit der Unterstützung durch Ehrenamtliche zu organisieren (Beispiele: Krefeld und Schwabach).

Stichwort Organisationsverständnis

Natürlich sind es die vorstehend erläuterten Verhältnisse wie geographische Situation, Betriebsgrößen und Mitgliederstruktur nicht allein, die den Bedarf an neuen Arbeitsstrukturen begründen. Hinzu kommen in der Regel Aufgabenstellungen, die man sich im Bereich der Verwaltungsstelle vorgenommen hat, um a) Defizite auszugleichen, z. B. Mitgliederschwund in größeren Betrieben, Kapazitätsprobleme bei der Betreuung durch Hauptamtliche, oder b) sich neuen Vorhaben mit neuen Ideen zuzuwenden, z. B. die Öffentlichkeitsarbeit zu forcieren, um das Image der IGM zu verbessern, die Mitgliederbeteiligung vor Ort zu entwickeln, »weiße Flecken« in der Betreuungslandschaft anzugehen (z. B. in Industrieparks). In Punkt c) drückt sich ein neues Verständnis von Organisation aus, das das Verhältnis von betrieblichen und hauptamtlichen Funktionären betrifft, sowie dezentral begrenzte Ansätze der »Selbstverwaltung« durch ehrenamtliche Funktionäre.

4.3 ZUR ROLLE UND TÄTIGKEIT DER EHRENAMTLICHEN

Alle untersuchten Modellprojekte zeichnen sich dadurch aus, dass sie – in unterschiedlicher Weise und Intensität – im Kernbereich ihrer Aktivitäten ehrenamtliche Akteure einsetzen. Dies ist nicht nur ein begleitender Nebeneffekt, sondern in gewisser Weise auch Gegenstand des jeweiligen Modells. In diesem Abschnitt untersuchen wir die Struktur und Tätigkeitsfelder dieser ehrenamtlichen Gruppen, ihren Wirkungsgrad hinsichtlich kleinbetriebsnaher Aufgabenstellungen und das Verhältnis zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen.

Aufgaben und Abgrenzungen

Nachstehende Liste beinhaltet eine Aufstellung aller wesentlichen Tätigkeitsfelder, die von Ehrenamtlichen im Rahmen der Modellprojekte durchgeführt werden.

Tätigkeitsfelder von Ehrenamtlichen in Modellprojekten der IG Metall Tätigkeitsfeld: ● nur bedingt tätig: ○	Regionale betriebliche Netze	Kleinbetriebsnahe Strukturen	Wohnbereichsgruppen
Betreuung von Mitgliedern (generelle Zuständigkeit für örtliche Mitgliedergruppen und deren Anbindung an die Gewerkschaft, Kranken- und Jubilarbesuche)			●
Beratung von Mitgliedern (in einfachen arbeits- und sozialrechtlichen Fragen)		●	●
»Rückholaktionen« bezüglich ausgetretener Mitglieder		○	●
Mitgliederwerbung		●	○
Organisation von Sprechstunden und zeitweise Besetzung dezentraler Gewerkschaftsbüros		●	●
Veranstaltung von Versammlungen, Treffs und Festen, Organisation von Kampagnen	●	○	●
Öffentlichkeitsarbeit für die IG Metall	●		●
Wirtschafts-, sozial- und kommunalpolitische Aktivitäten (Bündnisarbeit, Initiativengründungen etc.)	○		●
Tarifpolitische Unterstützungsarbeit (Warnstreiks, Flugblätter verteilen, etc.)	●	●	●
Beratung von Betriebsräten in KMU	●	●	
Vorfeldarbeit bei der Gründung neuer Betriebsräte	○	●	○

Wie man auch aus dem Überblick über die Fallstudien ersieht, sind Ehrenamtliche nicht in jedem Modellprojekt mit allen Tätigkeitsfeldern befasst, die hier aufgelistet werden. Vielmehr geht es bei vorstehender Tabelle darum, ein Gesamtprofil ehrenamtlicher überbetrieblicher Arbeit zu skizzieren und den drei Kategorien »regionale betriebliche Netze«, »kleinbetriebsnahe Strukturen« und »Wohnbereichsgruppen« zuzuordnen. Auf diese Weise lässt sich erkennen, dass »regionale betriebliche Netze« und Gruppen, die

sich dezidiert kleinbetriebsnaher Arbeit widmen, sich am häufigsten und direktesten betriebspolitischen Zielen zuwenden. Gruppen, die reine Wohnbereichsarbeit leisten, setzen ihre Schwerpunkte zumeist woanders, nur in wenigen Fällen wird dort betriebsbezogene Unterstützungs- oder Vorfeldarbeit durchgeführt.

Wer sind die Ehrenamtlichen?

In der Regel handelt es sich um Vorruheständler oder Rentner/innen, die im Laufe ihres Berufslebens gewerkschaftliche und/oder betriebliche Funktionen innehatten, Betriebsratsmitglied (oft -vorsitzende) waren, oder gewerkschaftliche Vertrauenspersonen. Dies ist der häufigste Typus ehrenamtlich Aktiver, die wir angetroffen haben.

Mit einigem Abstand hinsichtlich der Häufigkeit folgen arbeitslose IG Metall-Mitglieder. Sie sind in Ostdeutschland offensichtlich stärker vertreten, als in Westdeutschland. Zumeist handelt es sich um Langzeitarbeitslose, die aufgrund ihres Alters wenig Chancen besitzen, noch einmal in den Arbeitsprozess zurückzufinden. Auch auf sie trifft zu, dass sie während der Zeit ihrer Betriebstätigkeit über betriebliche und gewerkschaftliche Funktionen verfügten. In nicht wenigen Fällen verhilft ihnen der gewerkschaftliche Kontakt im Rahmen ihres ehrenamtlichen Engagements zu vorübergehenden ABM-Jobs.

Eine dritte Gruppe betrifft aktive, im Berufsleben stehende Funktionäre, zumeist Betriebsratsvorsitzende. Sie sind im wesentlichen in regionalen betrieblichen Netzen tätig, z. T. auch in Gruppen mit kleinbetriebsnahe Ansatz. In der reinen Wohnbereichsarbeit sind solche Akteure eher die Ausnahme.

Die Gruppen folgen einem inneren Organisationsmodell, ihre Motivation zu gewerkschaftlicher Arbeit ist durchweg hoch. Z. T. wird ein erheblicher Zeitaufwand für den gewerkschaftlichen Einsatz erbracht – je nach Aufgabenstellung und Struktur der Verwaltungsstelle kann dieser für die Arbeit der Hauptamtlichen in hohem Maße entlastend wirken.

Kennzeichnend für die Arbeit der Ehrenamtlichen-Gruppen ist, dass sie einerseits zur Ergänzung und Stabilisierung der gewerkschaftlichen Präsenz vor Ort beitragen und auf diese Weise, neben den Hauptamtlichen, das »gewerkschaftliche Leben« in der Verwaltungsstelle organisieren. Zu dieser Wirkungsebene gehört z. B. die »Regionalisierung« der Verwaltungsstelle – sei es durch regionale Arbeitskreise, oder über Nebenstellen und örtliche Stützpunkte. Andererseits dienen sie dazu, »weiße Flecken« in der gewerkschaftlichen Arbeit anzugehen, die von den Hauptamtlichen aus Kapazitätsgründen nicht abgedeckt werden können.

Ihre Arbeitsweise ist vielfältig: Sie betätigen sich als Organisatoren, indem sie teilweise hohem Maße selbständig Veranstaltungen und Treffen organisieren, oftmals

auch örtliche Aktivitäten, wie z. B. die Organisation der Feiern zum 1. Mai. Sie sind gleichzeitig *Kommunikatoren*, indem sie örtliche Bündnisarbeit leisten und in Initiativen tätig sind, Kontakte zu Mitgliedern und Beschäftigten herstellen und ausgetretene Mitglieder versuchen zurückzugewinnen. Und sie betätigen sich als Helfer und Berater – gegenüber Mitgliedern, Betriebsräten und Belegschaftsangehörigen. Diese Rolle macht sie häufig auch in gewisser Weise zu »Sozialarbeitern«. Vor allem in der Tätigkeit als Berater und Betreuer, aber auch in organisatorischen Dingen fungieren sie in hohem Maße als Ersatz für Hauptamtliche.

Zugespißt könnte man formulieren: Es gibt eine neue Funktionärsgruppe zwischen Hauptamtlichen und einzelbetrieblich tätigen Funktionären. Sie füllen eine Lücke zwischen Apparat und Mitgliedern in peripheren Konstellationen (Einzelmitglieder, Mitglieder in Kleinbetrieben ohne BR, in räumlich weit entfernten Orten in der Fläche).

Motive der Ehrenamtlichen

Die Motive, die wir vorgefunden haben, sind vielfältig. Sicher gibt es übergreifende Muster, dazu gehören:

- Schwächeren helfen zu wollen,
- das eigene Wissen und die persönliche Erfahrung der Organisation zur Verfügung stellen zu wollen,
- für die Gewerkschaft, die als Teil des eigenen Lebens, der eigenen Biographie empfunden wird, tätig sein zu wollen,
- für sich selbst etwas zu lernen, »am Ball« zu bleiben.

Es empfiehlt sich jedoch, je nach Zielperson/Zielgruppe stärker zu differenzieren. So sagen Betriebsratsvorsitzende, die noch im Arbeitsprozess stehen, dass ihnen der direkte Informationsaustausch mit ihren Kollegen aus anderen Betrieben wichtig sei, »zu wissen, was anderswo läuft«. Auch aus der Gestaltungskraft, die ihre betriebsübergreifende Tätigkeit mit sich bringt, etwa in Richtung Betriebs- und Tarifpolitik, schöpfen sie Befriedigung.

Für die Gruppe der Rentner und Arbeitslosen steht im Vordergrund, dass die ehrenamtliche Arbeit ihnen hilft, »nicht in ein Loch zu fallen«. Gewerkschaftsarbeit war in ihrem Berufs-dasein ein wesentlicher Bestandteil ihrer sozialen Identifikation und Handlungsrealität. Würde dies abreißen, würde ihnen etwas fehlen. Es ist auch das Gefühl, weiter gebraucht zu werden, nicht »unnützlich« im Sinne gesellschaftlicher Anforderungen und als notwendig erachteter Tätigkeiten zu sein. Ein gewichtiger Teil der Hoffnung richtet sich daher auf die Gewerkschaft, insbesondere die Hauptamtlichen, aber natürlich auch auf die zu Betreuenden, damit ihnen dieses Arbeitsfeld weiter zur Verfügung steht. Sei es, indem die Hauptamtlichen ihnen dies ermöglichen, ihnen »Arbeit« über-

lassen, sei es aber auch, dass sie Anerkennung bekommen, sowohl von der zu betreuenden Klientel, als auch seitens der »Organisation«.

Fragt man insbesondere jene, die in herausgehobener Weise aktiv sind, z. B. als gewählte Sprecher ehrenamtlicher Gruppen, oder in einer Ansprechpartner-Funktion, welche persönliche Bereicherung aus der ehrenamtlichen Tätigkeit gezogen wird, erhält man zur Antwort:

- »der Gewinn an persönlichem Wissen«,
- »das eigene Wissen weiter zu vermitteln«,
- »der Zugewinn an Erfahrung«,
- »das gestiegene Selbstbewusstsein, das aus den Anforderungen und deren Bewältigung resultiert«,
- »dass man sich zu behaupten, zu wehren lernt, nicht mehr alles hinnimmt«,
- »den Austausch mit anderen (Gewerkschaftern) vor Ort«,
- »der Stolz, die IG Metall vor Ort bekannt und anerkannt gemacht zu haben, die Gewerkschaft zu repräsentieren«,
- »durch die Gewerkschaftsarbeit (über Seminare u. a.) Deutschland kennengelernt zu haben«.

Ganz offensichtlich gibt es für einige der interviewten Ehrenamtlichen das Motiv, eine Art umfassender und intensiver Betreuungsarbeit leisten zu wollen, die sich de facto an die Rolle hauptamtlicher Sekretäre anlehnt. Sie nutzen moderne Kommunikationsmittel für ihre Tätigkeit, arbeiten zumeist auch mit dem PC, halten Sprechstunden ab, und stehen in bestimmten täglichen »Zeitfenstern« für Beratung am Telefon zu Verfügung. Zumeist arbeiten sie von zu Hause aus, nutzen aber auch Gewerkschafts- bzw. Stützpunktbüros vor Ort. Ihre Tätigkeit entspricht der Aufgabenbeschreibung der sog. gewerkschaftlichen Ansprechpartner im ländlichen Raum, wie sie die GHK in Modellprojekten erprobt hat. Die meisten dieser Ansprechpartner werden von der Verwaltungsstelle in dieser Tätigkeit unterstützt, in inhaltlicher und organisatorischer Hinsicht – ihre Arbeitsweise wird ausdrücklich gewünscht und gefördert. Wir haben jedoch auch einen Fall kennengelernt, in dem der betreffende Ehrenamtliche sich über mangelnde Unterstützung seitens des Bevollmächtigten beklagte – in diesem Fall stimmen Anspruch und Praxis nicht überein.

Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamtlichen

Dies leitet zu der Frage über, inwieweit generell die ehrenamtlich Aktiven und die Hauptamtlichen in solchen Modellprojekten zusammenarbeiten.

Betrachten wir diesen Aspekt zuerst aus der Sicht der *Hauptamtlichen*. Diese sind i.d.R. froh über den Zugewinn an organisatorischer und inhaltlicher Arbeitsleistung, der

über den Einsatz ehrenamtlichen Potentials zu erreichen ist. In bestimmten Arbeitsfeldern bedeutet dieser Gewinn auch eine deutliche Arbeitsentlastung für die Sekretäre, vor allem im Bereich von Routineberatung, die ihnen von Ansprechpartnern abgenommen wird (nach den Aussagen vor Ort werden bis zu 50 % der Anfragen durch die Ansprechpartner herausgefiltert, es verbleiben nur die schwierigeren Beratungsfälle für die Sekretäre). Arbeitsentlastend wirken i.d.R. auch die »regionalisierten« Strukturen, die durch den Einsatz von ehrenamtlicher Arbeit erreicht werden sollen. Durch die relativ autonome Arbeitsweise der Gruppen und Aktiven vor Ort minimiert sich die Notwendigkeit zur Sitzungs- und Veranstaltungsteilnahme für die Hauptamtlichen.

Dennoch arbeiten die ehrenamtlichen Gruppen nicht abgehoben in einem gewerkschaftsorganisatorischen Freiraum – in den meisten der untersuchten Modellprojekte gibt es mehr oder weniger klar definierte und in der Praxis entstandene Schnittstellen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Solche Schnittstellen können sein:

- die direkte Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in einer Aktionsgruppe (vgl. Krefeld, Besetzung des Infomobils),
- die Schaffung gemeinsam genutzter Treff-Punkte (dezentrale Stützpunktbüros in der Verwaltungsstelle Schwabach),
- die Anbindung bestimmter Verantwortlicher aus dem ehrenamtlichen Personenkreis an das Gewerkschaftsbüro (Erfurt und Neubrandenburg),
- der von Fall zu Fall erfolgende Besuch der zuständigen Sekretäre vor Ort (sei es in BR-Arbeitskreissitzungen, in Versammlungen u.ä.),
- die Einbindung der neuen Akteure in die Gremien der Verwaltungsstelle und die Beteiligung an der politischen Gestaltung der Verwaltungsstellen-Arbeit,
- qualifizierte Verwaltungsangestellte werden für die Projektbetreuung organisatorisch verantwortlich gemacht (Beispiele Krefeld, Detmold),
- der/die Bevollmächtigte zeichnet verantwortlich für das gesamte Projekt und macht dies auch in der »Verwaltungsstellenöffentlichkeit« deutlich.

In den meisten Fällen werden die Ehrenamtlichen nach unserem Eindruck von den Hauptamtlichen als ernst zu nehmende Mitarbeiter betrachtet, die eine wesentliche Arbeitsleistung erbringen. Mehr noch: Man weiß genau, dass bestimmte Aufgabenstellungen ohne deren Einsatz nicht möglich wären, ist regelrecht stolz über den Vorteil, über solche Personen, Gruppen und Möglichkeiten verfügen zu können. Davon gibt es freilich Ausnahmen. In einem Fall hatten wir den Eindruck, dass hinsichtlich der »Schnittstellenkonzeption« erhebliche Defizite vorhanden waren. Die Hauptamtlichen kümmern sich in diesem Fall kaum um die Arbeit der Ehrenamtlichen im Detail – man gewinnt den Eindruck, hier herrscht die Haltung vor »es genügt, dass wir Wohnbereichsarbeit machen und dass es einigermaßen läuft«. In einem solchen Fall schlägt diese Verhaltensweise

auch auf die Ehrenamtlichen durch – zumindest auf diejenigen, die verantwortlich im Rahmen der »Schnittstelle« tätig sind. Es entstehen dadurch Unsicherheiten, mangelnde Entscheidungskompetenz und Zweifel an den Modell-Perspektiven.

Aus der Sicht der *Ehrenamtlichen* ist das Verhältnis zu den Hauptamtlichen ebenfalls in der Regel unproblematisch. Dort, wo die Abgrenzung der Tätigkeiten gelungen ist, entwickelt sich nach unserem Eindruck eine produktive Aufgabenteilung. Die Ehrenamtlichen sind stolz auf den Einsatz, den sie für die Verwaltungsstelle leisten, stolz auch darauf, dass sie – stärker als anderswo und teilweise intensiver als früher – die Gewerkschaft vor Ort repräsentieren. In vielen Modellen, in denen neue Strukturen erprobt werden, drückt sich darin auch so etwas wie »Pioniergeist« aus. In einem Fall wurde uns ganz klar zum Ausdruck gebracht: »WIR (Ehrenamtlichen) haben das Nebenstellenmodell entwickelt und befördert, ohne uns würde es das nicht geben!« Dies bedeutet aber keine Abgrenzung von den betreffenden Hauptamtlichen: »Ohne die ginge es nicht!«.

Ein wichtiges Moment in der Zusammenarbeit ist das gegenseitige Vertrauen. »Wir sind auf die Hauptamtlichen angewiesen, wir müssen ihnen vertrauen können. Aber auch sie müssen uns vertrauen, wenn wir im Namen der IG Metall handeln!«. Dieses Vertrauensverhältnis auf Gegenseitigkeit ist sicher einer der Schlüssel zur Erfolgsträchtigkeit der Modellprojekte.

Zur Zufriedenheit der Ehrenamtlichen trägt eine gewisse Autonomie ihrer Arbeit bei. Nach unserem Eindruck würden sie ihre Tätigkeit nicht oder nur halbherzig ausüben, wenn sie in eine Art »Hierarchie von oben nach unten« eingebunden wären, bloße ausführende Tätigkeiten zu erledigen hätten, unter Anweisung, Zuteilung und Kontrolle des Erfolgs seitens der Hauptamtlichen. So sind auch die Gruppenstrukturen von entscheidender Bedeutung. Man agiert relativ autonom und gleichberechtigt – natürlich im Handlungsrahmen, den die Verwaltungsstelle und die IG Metall vorgeben. Sind diese Gruppen auch in die politischen Entscheidungsstränge der gewerkschaftlichen Gremien eingebunden, verfügen sie zudem über ein eigenes Budget, ist die Zufriedenheit der Beteiligten umso größer.

Konfliktpunkte kann es dort geben, wo Vorstellungen von eigenverantwortlichem Handeln für die IGM seitens der Hauptamtlichen nicht erfüllt bzw. nicht genügend unterstützt werden. Die ehrenamtlich Aktiven verfügen i.d.R. über ein hohes Maß an Idealismus und Opferungsbereitschaft für ihre Organisation. Dort, wo dies von den Hauptamtlichen gewissermaßen überstrapaziert wird, wo man den Surplus der Ehrenamtlichenarbeit für die Organisation gerne nimmt, aber nicht bereit ist, Ansprüchen und Forderungen der Ehrenamtlichen nachzukommen (z. B. hinsichtlich der Ausstattung, Weiterbildung, »Prokura« für selbständiges Handeln), da kann Enttäuschung schließlich zu Aufgabe und Rückzug führen.

Welche Unterstützung wird von den Hauptamtlichen erwartet?

In aller Regel betonen die Ehrenamtlichen die gute Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen. Sie sehen ihre Arbeit nicht in Konkurrenz zu ihnen, sondern in Ergänzung. Sie erkennen die besondere Funktion und Qualifikation der Hauptamtlichen ausdrücklich an: »In manchen Themen stecken wir nicht so drin, in Rechtsfragen z. B., wir brauchen ihren Sachverstand«; »sie haben oft den richtigen Standpunkt drauf, oder wir haben was übersehen – sie dienen uns zur Absicherung!«. Oder, in betrieblichen Netzwerkmodellen: »Beide betrieblichen Parteien – Arbeitgeber und Betriebsrat – sind oft betriebsblind, die Sekretäre garantieren die überbetriebliche Sichtweise!«.

Diese Haltung macht bereits deutlich, dass die Ehrenamtlichen auf die Zuarbeit der Hauptamtlichen angewiesen sind. Dies betrifft nicht nur die in den Antworten anklingende inhaltliche Zuarbeit, es bezieht sich auch auf die organisatorische. Diese ist von Fall zu Fall unterschiedlich im Aufwand – je nach Struktur des Modellprojekts. Bei aller Partnerschaft – es gibt Ansprüche, die aus der Perspektive der Ehrenamtlichen hinsichtlich ihrer Ausstattung und sonstigen Unterstützung über das hinausgehen, was ihnen bisher zuteil wird. So hat einer der interviewten Ansprechpartner seine Erwartungen in folgendem Forderungen-Katalog ausgedrückt:

- IGM-Ausweis mit Lichtbild
- Haftpflichtversicherung
- Schild am Haus: »IGM-Servicestelle«
- Bekanntmachung in der Lokalpresse
- Mitgliederlisten
- Mustersatz ausgefüllter Anträge und Formulare (z. B. für Rechtsschutzanträge oder ähnliches).

Der wesentliche Punkt an Unterstützung aber scheint zu sein, solchen Gruppen und ehrenamtlichen Ansprechpartnern notwendige Freiräume für deren Arbeit zur Verfügung zu stellen – im Rahmen der Einbindung in die Verwaltungsstelle, im Hinblick auf Zuständigkeitskompetenz, auf materielle Autonomie und Handlungsautonomie. Dies erfordert oft auch ein Umdenken, weg von eingefahrenen Strukturen. Auch der Begriff »Machtabgabe« ist in einem solchen Zusammenhang sicher nicht fehl am Platz, Lernprozesse auf beiden Seiten sind vonnöten, Vertrauen in die neuen Strukturen und die ehrenamtlichen Akteure muss reifen.

Wie unterscheidet sich die Arbeit der neuen Ehrenamtlichen von der klassischen Gremienarbeit in der Verwaltungsstelle?

Zunächst einmal gibt es einen organisationssoziologisch zu definierenden Unterschied, der nicht unbedeutend ist: Die »klassische« ehrenamtliche Arbeit findet in Strukturen statt, die für die gesamte IG Metall gelten, oft vor langer Zeit begründet wurden und deren Umsetzung auf Verwaltungsebene nicht »neu erfunden« werden muss. Dies gilt u. a. für Arbeitsbereiche, die sich häufig auf Personengruppen beziehen, wie Rentner, Frauen, Jugend- und Angestelltenarbeit. Deren Aktivitätsgrad unterliegt bekanntermaßen einem gewissen »Auf und Ab«, auch hinsichtlich Beteiligung, personeller Kontinuität und Qualität der Ergebnisse – dementsprechend wirkt ihre jeweilige Attraktivität auf die Mitglieder.

Bei den von uns untersuchten Projekttypen handelt es sich jedoch um die Umsetzung relativ neuer Modellansätze, in nahezu unbegrenzter Variationsbreite, die von den Beteiligten vor Ort definiert und selbständig umgesetzt werden, angepasst an die jeweiligen konkreten Bedürfnisse. Das Wort Pioniergeist ist bereits gefallen – seine Bedeutung ist in diesem Zusammenhang nicht gering zu schätzen. Die Akteure arbeiten an einer Problemlösung mit, die sich in spezifischer Weise auf die zumeist vorangegangene Schwachstellenanalyse in der Verwaltungsstelle begründet. Dieses Vorgehen erscheint allen Beteiligten plausibel und wirkt motivierend. Die Vorgehensweise ist oftmals unkonventionell – sie orientiert sich in vielen Fällen nicht an vorhandenen Mustern und eingefahrenen Wegen. Die Zusammensetzung der Beteiligten erfolgt häufig quer zu den vorhandenen Personengruppen, das Ehrenamtlichenpotential der Verwaltungsstelle wird gewissermaßen »neu gemischt«. Die angestrebten Aktivitäten finden auf regionaler/örtlicher Basis statt – in Flächenverwaltungsstellen kommt dies den Wünschen vieler aktiver Mitglieder entgegen. Etliche Elemente der neuen Tätigkeiten enthalten klassische Arbeitsfelder aus dem bisherigen Zuständigkeitsbereich der Hauptamtlichen und wecken Interesse an der Übernahme von Verantwortung. Alle diese Ursachen begründen die Attraktivität solcher Projekte.

Diese Aussagen gelten zumindest für diejenigen Modellmaße, die im Kern einen wie auch immer gearteten innovativen Umsetzungsteil enthalten und mehrere der oben beschriebenen »Attraktivitätsmomente« beinhalten. In den Fällen, in denen der gewählte Ansatz hinsichtlich der beteiligten Zielgruppe und der aufgegriffenen Thematik zu allgemein und umfassend gewählt wird, beispielsweise in Projekten, in denen Arbeitslose sich ausschließlich oder schwerpunktmäßig mit reinen Arbeitslosen-Themen befassen, oder der Wohnbereich nur als »Austragungsort« ehrenamtlicher Arbeit begriffen wird, ohne neue Aufgabenfelder zuzuordnen, ist Skepsis angebracht, ob die

Erwartungen dort im Sinne der oben erwähnten Kriterien erfüllt werden. Generell soll hier nicht gegen solche Ansätze polemisiert werden, den Grundsatz der Innovation im Bereich überbetrieblicher, aber betriebsbezogener Gewerkschaftsarbeit erfüllen sie jedoch kaum.

In einer der besuchten Verwaltungsstellen wurde uns berichtet, dass zwischen der Gruppe der Aktiven im Modellprojekt (überwiegend Rentner), das sich auf kleinbetriebsnahe Aktivitäten gründet, und den übrigen ehrenamtlich arbeitenden Gruppen (z. B. Senioren-Arbeitskreis) gewissermaßen Welten lägen. Die Sitzungen des Senioren-Arbeitskreises seien in der Regel eher langweilig, wenig an Inhalten würde bewegt. Das Sitzungsklima bei der »neuen Akteursgruppe« sei hingegen sehr lebendig, ihre Arbeit von hohem inhaltlichen Niveau. Dies führe dazu, dass sie ab und an auch außerhalb ihres eigentlichen Aufgabenfeldes eingesetzt würden – begleitet von konkurrenzhaftem Argwohn innerhalb der »alten Strukturen«. Abgesehen davon, dass hier offensichtlich Akzeptanzdefizite zu lösen sind, zeigt dieses Beispiel deutlich, worin der Zugewinn durch die Einführung von Modellprojekten liegen kann.

Die Bedeutung von gewerkschaftlichen Ansprechpartnern

In etlichen Modellprojekten spielen herausgehobene Funktionen innerhalb von Gruppen ehrenamtlich Aktiver eine besondere Rolle. Wie auch immer diese Funktionen benannt werden – Sprecher von Arbeitskreisen, Ansprechpartner, Regionalsekretäre, Nebenstellenleiter – sie haben gemeinsam, dass sich in ihrer Tätigkeit und Verantwortung ansatzweise Elemente hauptamtlicher Arbeit wiederfinden. Eigentlich überraschend entgegen dem gängigen Pessimismus hinsichtlich der Bereitschaft zu ehrenamtlicher Arbeit ist doch, dass sich innerhalb des Kreises aktiver Mitglieder solche Ehrenamtlichen überhaupt finden lassen, die die Bereitschaft und Motivation zur Übernahme dieser herausgehobenen Funktionen mitbringen. Für sie gilt in besonderem Maße, dass sie vor Ort als Repräsentanten der Gewerkschaft betrachtet werden, selbstgewollt auch in diese Rolle hineinwachsen. Sie tragen dazu bei, das Image der IG Metall durch ihre sachbezogene Arbeit und ihr persönliches Engagement zu verbessern. Ganz allmählich, so wurde uns in einem Fall geschildert, erfolge eine andere Rollenzuweisung gegenüber der Gewerkschaft. Gewerkschafter würden nicht mehr im Sinne alter Vorurteile als »Schreihälse« gesehen, sondern als vernünftig argumentierende und gut informierte Leute. Auch aus der Rolle der Gewerkschaften als bloße »Lohnkampfmaschine« oder im Sinne des »Wir fordern ...«-Klischees sei man nicht zuletzt durch die Arbeit der Ehrenamtlichen herausgekommen.

Diese »neuen Funktionäre« werden zwangsläufig von der Öffentlichkeit vor Ort »entdeckt«, oft leisten sie auch gesellschaftliche Arbeit außerhalb der Gewerkschaft, pflegen

Kontakte zur örtlichen Presse. Nicht selten werden sie mittlerweile für Referate zu gewerkschaftlichen Themen gewonnen, etwa an Berufsschulen.

Wir gewannen den Eindruck, dass in Fällen, wo solche »Ansprechpartner«-Funktionen nicht unbedingt zum ursprünglichen Design der Modellprojekt-Strukturen gehörten, diese allmählich aus den Gruppen der Ehrenamtlichen herauswachsen.

Festzuhalten bleibt, dass die ehrenamtlich betriebene Tätigkeit gewerkschaftlicher Ansprechpartner für Arbeitnehmer in kleinen, ländlich gelegenen Betrieben ein erhebliches Maß an Idealismus und Engagement verlangt, das nicht nach Entlohnung oder leistungsgerechter Entschädigung fragt. Die Menschen, die sich von einer solchen Tätigkeit für ihre Gewerkschaft angezogen fühlen, tun dies wohl, weil sie hoffen, hier ihre eigenen Vorstellungen von einer persönlich geprägten, betriebsnahen, zuverlässigen und gewissermaßen mit dem Alltagsleben in den ländlichen Orten verwobenen gewerkschaftlichen Betreuungs- und Beratungsarbeit verwirklichen zu können. Sie versuchen – jeder für sich – gewissermaßen ihr eigenes basisdemokratisches Organisationsverständnis in die Praxis umzusetzen. Aus einer solchen Tätigkeit erwachsen zwangsläufig auch Anforderungen an die, durch die Bevollmächtigten und Sekretäre repräsentierte, Organisation. Die Rahmenbedingungen sollten so bemessen sein, dass den ehrenamtlichen Akteuren die Arbeit erleichtert und der innerorganisatorische Status dieser neuen Funktionärsgruppe im nötigen Maße aufgewertet wird. Dabei kann die Frage einer angemessenen finanziellen Honorierung der kleinbetriebsbezogenen Beratungstätigkeit auf die Dauer sicher nicht ausgespart bleiben. Aber wahrscheinlich sind andere Bedingungen, wie etwa die Anerkennung und die konkrete Unterstützung der ehrenamtlichen Beratungsarbeit von größerer Bedeutung. Nur wenn die Idee einer überbetrieblichen Beratungsstruktur in den Köpfen der Ansprechpartner und ihre realen Arbeitsbedingungen innerhalb der IG Metall weitgehend übereinstimmen, sind wahrscheinlich die Bedingungen für eine stabile Entwicklung dieser neuen Organisationsebene gegeben.

Was wir heute an Ansprechpartner-Modellen kennen, trägt deutlich Merkmale einer Pionierphase. Aber wie geht es weiter? Zur weiteren Entwicklung, Ausbreitung und Stabilisierung wird ein zweiseitiger Lernprozess notwendig sein: Die Hauptamtlichen müssen z. B. lernen, Macht und Verantwortung an Ehrenamtliche abzugeben, müssen versuchen, die Aktivitäten der Ansprechpartner nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung und Verstärkung ihrer Arbeit zu sehen. Die Ansprechpartner ihrerseits müssen eine enge Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen und eine Einbindung in die örtlichen Entscheidungsstrukturen der IG Metall suchen. So, wie eine besonders ausgeprägte soziale Einstellung sicher eines der wichtigen Motive für die Aufnahme einer Aktivität als Ansprechpartner ist, werden die innerorganisatorischen Rahmenbedin-

gungen der Ansprechpartnertätigkeit sicher von entscheidender Bedeutung dafür sein, ob sich hier eine stabile neue betriebspolitische Organisationsstruktur entwickeln kann.

4.4 »VORFELDARBEIT« ZUR WAHL NEUER BETRIEBSRÄTE IN KLEINEN BETRIEBEN

Die von uns untersuchten Modelle, so wurde bereits ausgeführt, leisten kleinbetriebsnahe Arbeit in unterschiedlicher Intensität. Wir haben die Modellprojekte, die sich diese Tätigkeitsfelder explizit vorgenommen haben, daher einer eigenen Projektkategorie zugeordnet. Regionale betriebliche Netze leisten solche Arbeit nur insofern, als in deren Arbeitskreisstrukturen Teilnehmer aus Klein- und Mittelbetrieben vor Ort integrierter Bestandteil der Arbeit sind. Ihre Aktivitäten sind aber bisher nicht auf Kleinbetriebe ohne Betriebsrat gerichtet. In der reinen Wohnbereichsarbeit finden solche Vorhaben ebenfalls kaum statt.

In der Praxis der untersuchten Modelle gilt weitgehend, was bereits als ein Ergebnis des Projektes »Baustellenbetreuung«¹³ festzustellen war: Die Neugründung von Betriebsräten gestaltet sich als äußerst schwierig, erfordert oftmals langfristige Vorfeldarbeit. Wie im Baustellenprojekt liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten in den Modellprojekten mit kleinbetriebsnahem Ansatz zumeist in der Beratung von Mitgliedern. Die Erfolge dieser Tätigkeit haben zweifellos ihren Stellenwert und rechtfertigen sicher auch ihren Einsatz, zumal er langfristige Wirkungen zeigen kann, die bei der oft bislang kurzen Laufzeit noch nicht abzusehen sind.

Dennoch soll darauf verwiesen werden, dass in etlichen Modellprojekten das vorhandene Potential hinsichtlich der Möglichkeiten dieser »Vorfeldarbeit« zur Gründung neuer Betriebsräte den meisten Beteiligten noch nicht bekannt bzw. bewusst ist. Das betrifft beispielsweise die Betriebsräte-Arbeitskreise, in denen erfahrene Betriebsräte den Informationsaustausch pflegen, zwischen Betrieben mit Betriebsrat. Ihre Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit Einzelmitgliedern in Betrieben ohne Betriebsrat, zum Zustandekommen von betrieblichen Patenschaften oder anderen zielgerichteten Aktivitäten außerhalb der Betriebe mit Betriebsrat sind weitgehend noch ungenutzt. Einzelne Erfolge gehen auf Zufälle oder den Einsatz einzelner Beteiligter zurück. Als Begründung wird oft angegeben, dass das Interesse der Beteiligten in hohem Maße auf die Handlungsebene in »ihren« Betrieben gerichtet sei, manchmal wird sogar explizit

13 IG Metall Vorstand, Abtlg. Handwerk, Projekt Baustellenbetreuung. Zwischenbericht, 1997

gesagt, »unsere Betriebsräte sind noch nicht soweit«. Dies erscheint uns wenig stichhaltig, zumal in diesen Fällen auch hinzugefügt wird, dass Kapazitätsgründe im hauptamtlichen Bereich eine Rolle spielen. Man befürchtet offenbar, dass Begleit- und Folgeaktivitäten in der intensiven Betreuung solcher neuen Betriebsräte notwendig sind – sicher entspricht dies einer realen Konsequenz. Allerdings wäre zu überlegen, ob auch hier nicht die Möglichkeiten der ehrenamtlich Aktiven noch unterschätzt werden.

Auch für den Typus der reinen Wohngebietsarbeit gilt, dass Vorfeldaktivitäten zur Gründung neuer Betriebsräte kaum geleistet werden. Sie beschränken sich in einigen Fällen auf das Verteilen von Flugblättern vor dem Betrieb u.ä. Aktionen. In keinem Fall begegnete uns hier eine systematische Herangehensweise. Man gewinnt jedoch vor Ort den Eindruck, dass auch in diesen Ehrenamtlichen-Gruppen Potentiale liegen, die bislang eben noch nicht auf dieses Aufgabenfeld gerichtet wurden.

4.5 WELCHE FAKTOREN GEFÄHRDEN DIE ARBEIT IN DEN NEUEN STRUKTUREN?

Eine Gefahr erwächst aus der Altersstruktur in den untersuchten Gruppen der Ehrenamtlichen. Viele der aktiven Mitglieder sind im Vorruhestands- und Rentner-Alter, Nachwuchs ist in der Regel in diesen Gruppen nicht in Sicht. Dort, wo systematisch nach nachwachsenden Aktiven Ausschau gehalten wird, gibt es zwar Erfolge, zur Euphorie geben diese aber auch keinen Anlass. Es besteht die Gefahr, dass mit dem zunehmenden Alter der Akteure auch die entsprechenden Gruppen ausdünnen und schließlich sterben. Zumindest wären Vorkehrungen zu treffen, die nächste Generation von Rentnern bzw. Vorruheständlern bereits während ihrer betrieblichen Arbeitsphase auf solche Aufgabenfelder systematisch vorzubereiten. Jedoch auch eine personelle Anreicherung der Gruppen mit aktiv im Berufsleben stehenden betrieblichen Funktionären erscheint angebracht.

Eine andere Gefahr liegt unseres Erachtens in einem verbreiteten Phänomen der Leitungsstrukturen der überbetrieblichen Modellansätze. Hier kommen oftmals Gewerkschafter ohne gesicherte Sekretärsfunktion in die Verantwortung, haben für die Anbindung der ehrenamtlich Aktiven an die hauptamtlichen Strukturen der Verwaltungsstelle zu sorgen. Das Moment der Gefährdung steckt im Status der Betroffenen, deren nicht kontinuierlich bestehende Beschäftigungsverhältnisse (weitgehend über ABM) zu Zukunftsängsten und Motivationsproblemen führen können.

Ein dritter Punkt betrifft die bislang weitgehend vorhandene Isolation der einzelnen Modellprojekte. Eine Stabilisierung ihrer Arbeit könnte auch auf überörtlicher Ebene

erfolgen. Systematisch angelegte ortsübergreifende Kontakte zwischen den Modellprojekten und Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch wurden bislang nicht geschaffen¹⁴. So sind die Akteure vorwiegend lediglich auf die Bewertung der eigenen Erfahrungen angewiesen, was die Gefahr der Betrachtung ausschließlich aus der »Froschperspektive« der eigenen Region beinhaltet. Bislang werden dieser neuen Funktionsgruppe keine Foren geboten, in denen ihr Selbstverständnis weiterentwickelt werden könnte.

14 Allerdings gab es in unregelmäßigen Abständen Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch – auf Konferenzen und Tagungen der IG Metall, denen haupt- und ehrenamtliche Akteure aus einzelnen Projekten beiwohnten.

5. SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE WEITERE ARBEIT

Eine zentrale Empfehlung für den zukünftigen Umgang mit Modellprojekten des überbetrieblichen, kleinbetriebsnahen Ansatzes ist, diesen Projekten nach Möglichkeiten kein »Label« aufzukleben, zumindest kein missverständliches. Die Kategorie »Wohnbereichsarbeit« z. B. beinhaltet nach unseren Erkenntnissen eine fälschliche Etikettierung, wenn diese Bezeichnung nur die Organisationsform der ehrenamtlichen Tätigkeit zum Ausdruck bringt, nicht aber deren Zielrichtung. Zumeist wirken solche Projekte auch kaum betriebsbezogen.

Auch die Begrifflichkeit »überbetriebliche Vertrauensleute« erscheint uns zum jetzigen Zeitpunkt als wenig prägnant. Der Begriff Vertrauensleute wird vorwiegend mit der gewerkschaftlichen Organisationsstruktur im Betrieb identifiziert, die Übertragung auf den überbetrieblichen Bereich würde ggf. bestimmte formale Strukturen suggerieren, die der Vielfalt der existenten Modellprojekte und ihren jeweiligen organisatorischen und inhaltlichen Schwerpunktsetzungen nicht gerecht werden würde.

Unabhängig von ihrem betriebspolitischen Wirkungsgrad erscheinen uns die untersuchten Modellprojekte aufschlussreich und wichtig für die Beurteilung neuer Strukturen in der ehrenamtlichen Gewerkschaftsarbeit. Diese Ansätze sollten gezielt gefördert und ausgebaut werden. Dies betrifft vor allem den »Regionalisierungsgedanken«, die Gewährleistung weitgehender Autonomie der beteiligten Gruppen, und die Förderung von Ansprechpartner-Funktionen. Zu überlegen ist auch, ob den Verwaltungsstellen der IG Metall Hilfestellung dabei geboten werden kann, wie und bei Beachtung welcher Kriterien Gruppen von Ehrenamtlichen aufgebaut werden können und welche Erfahrungen bezüglich der Arbeitsfelder, ihrer Anbindung an die Verwaltungsstellenarbeit und ihrer Betreuung bestehen (Stichwort: Personalentwicklung im ehrenamtlichen Bereich). Eine Möglichkeit der Umsetzung könnte die Erstellung eines Handbuchs unter Beteiligung der Aktiven sein. Elemente einer solchen Handlungsanleitung sind bereits im »Handbuch für Verwaltungsstellen und ehrenamtliche Gewerkschaftsbeauftragte zur Gründung von Betriebsräten« enthalten¹⁵, dieses könnte entsprechend überarbeitet und weiterentwickelt werden.

15 1995 von der Abteilung Gewerkschaftliche Betriebspolitik, Klein- und Mittelbetriebe, beim Vorstand der IGM erstellt und im Rahmen des ME-Projektes in Essen, Recklinghausen, Dinslaken und Mecklenburg-Vorpommern erprobt.

Zum Aspekt der Personalentwicklung gehört die Beachtung des Überalterungsproblems, das in vielen Gruppen Ehrenamtlicher virulent erscheint. Hier wäre eine langfristige Nachfolger-Gewinnung im Kreis der betrieblichen Funktionäre vonnöten, sei es, für die Zeit nach dem Ausscheiden aus dem Betrieb, sei es aber auch, noch während der Betriebstätigkeit die Reihen der überbetrieblich tätigen Ehrenamtlichen zu verstärken.

Hinsichtlich der Zielsetzung kleinbetriebsnaher Arbeit könnten Modelle, die dieser Kategorie angehören und innovative Arbeitsweisen beinhalten, in einem speziellen Material der IG Metall konkret beschrieben und verbreitet werden. Darüber hinaus wäre zu überlegen, ob auf diese Weise auch die Möglichkeit besteht, Beteiligten an Modellen der Art »regionaler betrieblicher Netze« und »Wohnbereichsarbeit« Empfehlungen zur Verfügung zu stellen, auf welche Art effektive Vorfeldarbeit zur Gründung neuer Betriebsräte möglich wäre. Auch hierzu könnten Erfahrungen systematisiert und aufbereitet werden. Dies wäre unserer Überzeugung nach hilfreich, da in vielen dieser Gruppen offenbar ungenutzte Potentiale für ein solches Aufgabenfeld bestehen.

Nach unseren Erfahrungen mangelt es den ehrenamtlich Tätigen oft an der Entwicklung einer überbetrieblichen Perspektive. Damit ist gemeint, dass sie in vielen Fällen entweder über eine vorwiegend betriebliche Sichtweise verfügen (als betriebstätige Mitglieder), oder, als Arbeitslose oder Rentner, über eine außerbetriebliche. Das, was hauptamtliche Sekretäre aufgrund ihrer Erfahrung und Verantwortlichkeit in den meisten Fällen kennzeichnet, nämlich die Entwicklung einer überbetrieblichen Sichtweise, entbehren noch etliche der ehrenamtlichen Akteure.

Betriebsratsarbeit und der Informationsaustausch unter den Betrieben mit Betriebsrat auf der einen Seite und Wohnbereichsarbeit ehrenamtlich Aktiver auf der anderen Seite sind nach unserem Eindruck oftmals zwei verschiedene Welten – innerhalb einer Verwaltungsstelle. Hier könnte ein engerer Austausch stattfinden, spezielle gemeinsame Tätigkeitsfelder definiert werden, die auch gemeinsame Anstrengungen zur Vorfeldarbeit bei der Neugründung von Betriebsräten beinhalten. Eine dieser Aktivitäten könnte in analytischer Hinsicht die Erstellung eines »Weißbuches« über betriebsratslose Betriebe im Verwaltungsstellenbereich sein, wie wir es in einem der untersuchten Modellprojekte kennengelernt haben.

Wie wir im Abschnitt 4.5 ausgeführt haben, liegt eines der Gefahrenmomente für die untersuchten Modellprojekte darin, dass in etlichen Fällen Gewerkschafter ohne gesicherte Sekretärsfunktion, oftmals über ABM-Verhältnisse, in verantwortliche betreuende Leitungsfunktionen gebracht werden. Ihre Zuständigkeit für die Gruppen ehrenamtlich Aktiver ist z. T. aus biographischen Gründen und aufgrund von Erfahrungskompetenz wichtig, leidet andererseits unter der Diskontinuität ihres Beschäftigungsstatus. Die mögliche Denkweise mancher Bevollmächtigter, die klassischen Aufgaben-

felder in der Verwaltungsstelle, in denen sich »etwas bewegt« (Betreuung der Großbetriebe, Öffentlichkeitsarbeit usw.), dem hauptamtlichen Sekretärsbereich zuzuordnen, die Erschließung der kleinbetrieblichen, bislang betriebsratslosen Welt, nur den ehrenamtlich Aktiven und sogenannten »Sekretären zweiter Klasse« zu überlassen, könnte sich als problematisch erweisen. Wenn die Existenzfrage der IGM zukünftig mit davon abhängt, inwieweit sie auch in den Kleinbetrieben Fuß fassen kann, dann wird dies mit einer solchen Arbeitsteilung sicher nicht zu schaffen sein.

Eine weitere Empfehlung ist, die Erfahrungen der überbetrieblichen Modellprojekte in die Bildungsarbeit der IG Metall einfließen zu lassen – auch für diese Umsetzungsform sind teilweise bereits Ansätze vorhanden. Hier sehen wir vor allem Bedarf in zweierlei Richtung: Zum einen für Hauptamtliche auf Verwaltungsstellenebene, zum anderen für Ehrenamtliche im Praxisfeld überbetrieblicher kleinbetriebsnaher Arbeit. Zu überlegen ist auch, ob für die Aus- und Weiterbildung von gewerkschaftlichen Ansprechpartnern spezielle Angebote bundesweit möglich sind. Dies hätte einen doppelten Effekt: Die mögliche Verbesserung der Qualität der Ausbildung und der verwaltungsstellenübergreifende Informationsaustausch.

Die Motive und Zielsetzungen der Projekte, ihre Rollenzuschreibungen auf örtlicher Ebene sind höchst unterschiedlich, je nach Konzeption der Bevollmächtigten und anderer Projektakteure. Ein zentraler Austausch zwischen den Modellprojekten zur Stärkung der neuen Funktiónärsgruppe wäre daher sinnvoll. Dafür sollte »die Zentrale« der IG Metall verantwortlich sein, freilich unter Beachtung der Prämisse, die Vielfalt der örtlichen Projekte nicht auf's Spiel zu setzen oder sie künstlich normieren zu wollen. Sie sollte signalisieren, dass diese neue Funktiónärsgruppe in der IG Metall eine Zukunft hat.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ahrens, F., 1996: »AnsprechpartnerInnen« – ein Konzept für die Betreuung von Kleinstbetrieben in einer Region?, in: »Mitbestimmung in Klein- und Mittelbetrieben«, Friedrich-Ebert-Stiftung, Dez. 1996, Bonn
- Bösche, B., 1996: Das Menschenrecht auf Beteiligung – notwendige gesetzliche Änderungen für die Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben, in: »Mitbestimmung in Klein- und Mittelbetrieben«, Friedrich-Ebert-Stiftung, Dez. 1996, Bonn
- Boguslawski, G.-U.; Irrek, B., 1985: »Zur Notwendigkeit gewerkschaftlicher Regionalpolitik«, in: Boguslawski, G.-U.; Irrek, B.; (Hrsg.); 1985: Ohne Utopien kann der Mensch nicht leben – Beiträge zur Gewerkschaftsarbeit. Eine Festschrift für Hermann Kantelhardt, Sovac, Göttingen
- Bonneik, W., 1995: Wir wollen rund um die Uhr Ansprechpartner sein. Neue Wege der Mitgliederwerbung in Alfeld, in: Holzarbeiter-Zeitung 5/95, Monatszeitschrift der Gewerkschaft Holz und Kunststoff, Düsseldorf
- Düll, H., Ellguth, P., 1999: Atypische Beschäftigung: Arbeit ohne betriebliche Interessenvertretung? Empirische Analysen mit dem IAB-Betriebspanel zum Einfluß von Betriebsräten auf befristete und geringfügige Beschäftigung, in: WSI-Mitteilungen Heft 3/99, Köln
- Galla, B., 1994: Zukunft des Handwerks = Zukunft der GHK?, in: Rudolph, W., Wassermann, W., 1994: Kleinbetriebe, Gewerkschaften und regionale Entwicklung, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Gewerkschaft Holz und Kunststoff (Hg.), 1993: Zukunft des Handwerks = Zukunft der GHK?, Ein Arbeitsheft zur Aktivierung der gewerkschaftlichen Handwerksarbeit
- GHK-Handwerksprojekt auf Erfolgskurs, in: Informationen für Funktionäre im Handwerk Nr. 3-4/1995, Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.), Bundesvorstand, Sekretariat Handwerk, Düsseldorf,
- Hakvoort, R., Mempel, R., 2000: Neue Formen betriebs- und branchenübergreifender Kooperationen zwischen betrieblichen Interessenvertretungen, unveröffentlichter Entwurf eines Abschlussberichtes vom 12.01.2000
- Hakvoort, R., Mempel, R., 1999: Das Projekt EIB – Ehrenamtliche Industriepark-Betreuung der IG Metall Krefeld, unveröffentlichter Zwischenbericht vom März 1999

- Hoffmann, L., Neumann, U., 1987: Interessenvertretung im Klein- und Mittelbetrieb – Eine empirische Untersuchung über Bedingungen und Prozesse kollektiver Gegenmacht, Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades des Fachbereichs Sozialwissenschaften der Georg-August-Universität zu Göttingen
- IG Metall (Hg.), 1999: Betriebsrätenetzwerke. Erfahrungen des Bildungsbereiches der IG Metall bei der Unterstützung von Betriebsrätenetzwerken, Frankfurt/M.
- IG Metall-Bezirksleitung Küste (Hg.): Gewerkschaftsarbeit im Wohngebiet. Zweites Standbein, Hamburg, o. J.
- IG Metall-Bezirksleitung Küste (Hg.), 1998: Zweites Standbein. Ansatz einer gewerkschaftlichen Strategie?, Hamburg
- IG Metall-Bezirksleitung Küste (Hg.), 1998 (2): OE-Projekte und »Baustellen« an der Küste. Dokumentation von Aktivitäten und Ergebnissen, Hamburg
- IG Metall-Verwaltungsstelle Neubrandenburg (Hg.): information. Der Informationsdienst der IG Metall Verwaltungsstelle Neubrandenburg, Ausgaben IV/98 und I/99
- Klein, G.; Paulsen-Millhagen, B.; 1999: Gestaltung von neuen Arbeits- und Beschäftigungsformen in Klein- und Mittelbetrieben. Entwicklung und Evaluierung neuer Ansätze zur Professionalisierung der Arbeitnehmervertretung in Klein- und Mittelbetrieben der IG BAU und IG BCE. Projektbericht, Berlin
- Knuth, M., 1987: »Ich bin Betriebsratsvorsitzender in 30 Betrieben«, in: Die Mitbestimmung 1-2/87, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Kommission Mitbestimmung, 1998: »Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven«
- Lyon-Caen, Gérard; Pélissier, Jean; Supiot, Alain: Droit du travail, 18e édition, Paris 1996
- Namuth, M., 1995: Gegen das Wolfsgesetz – Regionale Vernetzung bleibt ein Schlagwort, solange die Einzelgewerkschaften untereinander nur um Kompetenzen rangeln, in: Die Mitbestimmung 2/95, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Neumann, U.; Schäfer, W.; 1985: Gewerkschaftssekretäre in der industriellen Provinz – Arbeitertribune oder Verwalter sozialer Rückständigkeit? in: Boguslawski, G.-U.; Irrek, B.; (Hrsg.); 1985: Ohne Utopien kann der Mensch nicht leben – Beiträge zur Gewerkschaftsarbeit. Eine Festschrift für Hermann Kantelhardt, Sovec, Göttingen
- Neumann, U., Hoffmann, L., Schäfer, W., Engelhardt, N., 1989: Gewerkschaftspolitik in der industriellen Provinz – Handlungsbarrieren und Interventionsmöglichkeiten bei der gewerkschaftlichen Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben auf dem Lande, in: Die Mitbestimmung 2/89, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Oertzen, P. v.; 1976: »Betriebsräte in der Novemberrevolution, 1976, Bonn

- Richter, G.; Wittenberg, H.; Hielscher, V.; 1996: Gewerkschaftsarbeit im Wohnbereich, Münster
- Rudolph, W., Wassermann, W., 1987a: »Die Gewerkschaft ist weit, aber der Chef steht uns jeden Tag auf den Füßen!« in: Die Mitbestimmung 1-2/87, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Rudolph, W., Wassermann, W., 1994: Kleinbetriebe, Gewerkschaften und regionale Entwicklung, Hans-Böckler-Stiftung, Fachtagung in Bochum, 04./05.02.1994
- Rudolph, W., Wassermann, W., 1995: »Kleinvieh macht auch Mist«, in: Die Mitbestimmung 2/95, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Speranza, G., Baro, G., Corna, G., 1994: Die Gewerkschaftspolitik für kleine und mittlere Unternehmen in Italien – Die Erfahrung Venetiens, in: Rudolph, W., Wassermann, W., 1994: Kleinbetriebe, Gewerkschaften und regionale Entwicklung, HBS Düsseldorf
- Struller, M.; Herrenknecht, A.; 1988: »Für eine neue Solidarität mit der Provinz – Überlegungen zu einer Neubestimmung ländlicher Gewerkschaftsarbeit«, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 11/88, S. 684 – 691
- Wassermann, W., 1989: »Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum«, in: Die Mitbestimmung 2/89, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Hans-Böckler-Stiftung

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

Beratung und Schulung

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

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

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

Forschungsförderung

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

Studienförderung

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

Öffentlichkeitsarbeit

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

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

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> Neue Typen betrieblicher Weiterbildung	18,50	13001	3-928204-73-4
2	<i>Stefan Kühn</i> Komplementärer Regionalismus	28,00	13002	3-928204-64-5
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> Telearbeit praktisch	13,00	13003	3-928204-75-0
4	<i>Peter Ittermann</i> Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation	16,00	13004	3-928204-76-9
5	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit	12,00	13005	3-928204-77-7
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit	13,00	13006	3-928204-78-5
7	<i>Siegfried Leittretter</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz	13,00	13007	3-928204-79-3
8	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung	12,00	13008	3-928204-80-7
9	<i>Wolfhard Kohle</i> Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz	18,00	13009	3-928204-81-5
10	<i>Karin Schulze Buschoff</i> Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich	25,00	13010	3-928204-82-3
11	<i>Hans Gerhard Mendijs, Stefanie Weimer</i> Beschäftigungschance Umwelt	28,00	13011	3-928204-83-1
12	<i>Helene Mayerhofer</i> Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen	10,00	13012	3-928204-85-5
13	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung	14,00	13013	3-928204-86-6

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> Windows NT: Handbuch für Betriebsräte	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> »An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung	14,00	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?	18,00	13026	3-928204-97-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb	22,00	13027	3-928204-98-X
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> Zukunft der Alterssicherung	16,00	13028	3-928204-99-8
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> Beschäftigten statt entlassen	20,00	13029	3-935145-00-4
30	<i>Werner Maschewsky</i> Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?	20,00	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit	16,00	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> Neue Chancen für Frauen?	20,00	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> Umfinanzierung der Alterssicherung	28,00	13033	3-935145-03-9

**Bestellungen
bitte unter
Angabe der
Bestell-Nr. an:**



Am Kreuzberg 4
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 80
E-Mail: lavista@setzkasten.de