

Netzwerke: face to face statt Facebook

Von Bettina Seibold und Walter Mugler

VERNETZEN Seit 20 Jahren arbeiten in Baden-Württemberg Betriebsräte in gewerkschaftlichen Netzwerken für mehr Beteiligung zusammen. Welche Erfahrungen wurden gemacht?

DARUM GEHT ES

1. Durch Netzwerke unterstützen sich Betriebsratsmitglieder gegenseitig, reflektieren ihr eigenes Handeln intensiv und erweitern ihre betriebliche Handlungsfähigkeit.
2. Die wachsenden Beziehungen zwischen den beteiligten Betriebsratsmitgliedern – face to face – sind Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.
3. In Betriebsrätenetzwerken erweitern alle Beteiligten – Betriebsratsmitglieder, Moderatoren, Gewerkschaftssekretäre, externe Sachverständige – ihr Wissen und erhalten Impulse für ihre Arbeit.

Die Zusammenarbeit in gewerkschaftlichen Netzwerken wird seit Jahren für Betriebsräte angeboten, um die eigene Position zu stärken und neue Ideen zu entwickeln. Das Konzept wurde in den Gewerkschaften beworben und ist auch Teil der Trainee-Ausbildung der IG Metall. Netzwerke können sehr unterschiedlich aufgebaut sein. Viele denken zuerst an technische Netzwerke oder Social Media, über die Informationen ausgetauscht werden. Auch Arbeitskreise, in denen sich Betriebsräte regelmäßig treffen, werden häufig als Netzwerke bezeichnet. Welche Erfahrungen haben die Betriebsräte mit den Betriebsratsnetzwerken der IG Metall in Baden-Württemberg gemacht, die gemeinsam mit dem IMU Institut durchgeführt werden?

Betriebsrätenetzwerke der IG Metall

Kern der aktuell laufenden Betriebsratsnetzwerke in Baden-Württemberg sind zwei- oder dreitägige Netzwerkseminare, die einzelne Themenbereiche im Rahmen eines Gesamtkonzeptes bearbeiten. Beispielsweise arbeiten derzeit vier Netzwerke parallel zu folgenden Themen: Die Gestaltung von »Fließmontage bei langen Taktzeiten im Maschinen- und Anlagenbau«, »Arbeitsgestaltung in kurz getakteten Montagesystemen«, »Lean-Systeme im Büro menschengerecht gestalten« sowie »Innovationsförderliche Arbeitsbedingungen von EntwicklerInnen«.

NETZWERK-TREFFEN



In den Seminaren werden fachliche Inputs mit intensivem Erfahrungsaustausch der teilnehmenden Betriebsräte und Umsetzungsschritten im Betrieb kombiniert. Die Seminarthemen und Arbeitsformen werden jeweils mit den Teilnehmenden und – falls vorhanden – dem Kernteam abgesprochen. Je nach Bedarf werden maßgeschneiderte (Zusatz-) Angebote ausgearbeitet. Beispielsweise wurde für die Teilnehmenden mehrerer Netzwerke ein gemeinsamer Schultag zu den tarifvertraglichen Grundlagen zur Arbeitsgestaltung durchgeführt oder im Rahmen einer gemeinsamen Netzwerkkonferenz über die Arbeit der Netzwerke reflektiert.

Bei der Durchführung der Seminare werden beteiligungsorientierte Arbeitsformen eingesetzt.

Fachliche Inputs wechseln mit Diskussionen und Arbeitsgruppenphasen ab, oder kollegiale Fallberatung wird genutzt, um konkrete betriebliche Probleme aufzuarbeiten. Die Diskussions- und Arbeitsergebnisse aus den Treffen werden so dokumentiert und aufbereitet, dass sie in den teilnehmenden Betrieben und für Betriebsräte aus anderen Unternehmen als Arbeitsmaterial verwendbar sind. Das so erarbeitete Wissen soll in konkreten betrieblichen Projekten umgesetzt und – im Idealfall – im nächsten Netzwerkseminar gemeinsam ausgewertet werden.

Blick über den Tellerrand

Die Beteiligten erleben die überbetriebliche Zusammenarbeit als zusätzliche Ressource für ihre Betriebsratsarbeit, die sie bei der längerfristigen Umsetzung eigener betrieblicher Projekte unterstützt. Damit wird das gemeinsame Arbeiten im Seminar zum Rahmen und zur Unterstützung für eine aktive Betriebspolitik. Durch die hauptamtliche und professionelle Unterstützung bei der (Selbst-)Organisation durch IG Metall und Kooperationspartnerin IMU Institut, wird die kontinuierliche Arbeit erleichtert und langfristig Unterstützung und Motivation angeboten. Auch die teilnehmenden Gewerkschaftssekretäre, Moderatoren und punktuell beteiligte externe Referenten profitieren durch die vielfältigen Perspektiven, die intensive Reflexion und den Blick über den Tellerrand.

Erfahrungen...

Die teilnehmenden Betriebsräte arbeiten mit hoher Verbindlichkeit und Kontinuität in den Netzwerken mit. Als beste arbeitsfähige Gruppengröße hat sich die Zahl von 15 – 25 Personen erwiesen. Zwischen den Teilnehmenden der Netzwerke hat sich eine enge Vertrauensbeziehung entwickelt, die eine offene, auch selbstkritische Debatte ermöglicht – auch bei Betriebsräten aus Firmen, die im Wettbewerb stehen. Trotz sehr unterschiedlicher betrieblicher Ausgangslagen und Rahmenbedingungen ziehen in der Regel alle Teilnehmenden einen Nutzen aus den Diskussionen. In einer Evaluationsrunde bewerteten die Teilnehmenden die fachlichen Inputs, den strukturierten Erfahrungsaustausch und die Netzwerkkonzeption als sehr positiv. Auch die kollegiale Beratung wird als sehr hilfreich empfunden. Neben der reinen Wissensvermittlung stieg das Problembewusstsein zu den arbeitspolitischen Gestaltungsaufgaben deutlich, und vielfältige Einflussmöglichkeiten wurden erarbeitet, um die Arbeitsbedingungen konkret zu verbessern. Nach anfänglichen Schwierigkeiten wurden in einigen Betrieben kleinere arbeitspolitische Initiativen gestartet. Trotz hohem Engagement haben es Betriebsratsmitglieder bei der praktischen Umsetzung im Betrieb teilweise schwer. Sie begegnen knappen Ressourcen, anderen kurzfristig dringlicheren Themen und betrieblichen Widerständen. Die Betriebsräte sollten deshalb bei ihren betrieblichen Aktivitäten durch Coaching unterstützt werden.

GUT ZU WISSEN

Betriebsratsmitglieder sollten bei Netzwerken darauf achten, dass

- ihre Erwartungen und ihre betrieblichen Themen aufgegriffen werden,
- sie »Geben« müssen, um »Nehmen« zu können,
- am Ende der Treffen ein offenes Feedback stattfindet,
- Theorie-Beiträge mit ihrem Erfahrungswissen verknüpft werden,
- persönliche Begegnungen im Vordergrund stehen und technische Medien nur zur Unterstützung eingesetzt werden (Technik kann die soziale Basis nicht ersetzen) und
- die gesteckten Ziele nicht zu hoch angesetzt werden.

ABLAUF

Feste Bestandteile der Netzwerk-Treffen

- Zeit für einen systematischen und dokumentierten Erfahrungsaustausch, in dem betriebliche Erfahrungen und Ergebnisse vorgestellt werden.
- Gute Dokumentationen der Arbeitsergebnisse als Arbeitshilfen bei der betrieblichen Umsetzung.
- Formulierung betrieblicher Schritte, die (bis zum nächsten Netzwerk-treffen) in den Betrieben umgesetzt werden können.
- Regelmäßige Beteiligung externer Personen zur Wissensvermittlung (IG Metall, Fachleute aus Wissenschaft und Unternehmen).
- Betriebsbesichtigungen.
- Zeit für Diskussionen zur Verbindung betrieblicher Erfahrungen/Betriebspolitik mit der überbetrieblichen Gewerkschaftsarbeit/Tarifpolitik.

Im Rahmen der Netzwerkseminare können den Teilnehmenden Hilfsangebote vorgestellt und

erarbeitet werden, die Betriebsräten eine situative Antwort auf betriebliche Probleme ermöglichen. Dieser Ansatz enttäuscht jedoch teilweise die Erwartungen von Betriebsräten und ihrem Wunsch nach einfachem Material (beispielsweise Fragebögen, Checklisten, Musterbetriebsvereinbarungen) und klaren Mitbestimmungsrechten, mit denen konkret gearbeitet werden kann. »Handfeste« Antworten auf betriebliche Probleme fallen auch deshalb schwer, weil die Betriebe einem ständigen Wandel unterworfen sind und neue Lösungen entwickelt werden. Betriebsräte, die Einfluss nehmen wollen, begeben sich selbst in diesen Suchprozess hinein und müssen ihre eigenen Antworten finden.

LITERATURTIPPS

Weiterführende Literatur zu Betriebsrätenetzwerken:

Elsholz, Uwe; Proß, Gerald; Skroblin, Jörg-Peter (2006): Gewerkschaftliche Netzwerke. Aufbau, Moderation und Verstetigung, Handreichung des Projektes »Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen« (KomNetz), Hamburg.

Stieler, Sylvia (2007): »Erfolgreich im Netzwerk.« Die Umsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg. In: AiB 12/2007, S. 717 – 729.

IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg (Hrsg.) (2005): 3 Jahre Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg. CD-ROM zum Projektbericht, Stuttgart.

... und Erfolgsfaktoren

Die persönlichen Kontakte und Beziehungen der Netzwerkmitglieder sind die Basis für den Erfolg der Betriebsratsnetzwerke. Über mehrere Treffen hinweg entsteht Vertrauen zwischen den Teilnehmenden. Dazu ist die Kontinuität bei allen Beteiligten notwendig – bei den Teilnehmenden und beim Leitungsteam aus IG Metall und IMU Institut. Durch Erfahrungen mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär und den Beratern des IMU Instituts ließen sich die beteiligten Betriebsratsmitglieder auch auf zunächst ungewohnte Arbeitsformen ein.

Besonders wichtig ist die Rolle eines »Kümmersers«. Die zuständige Person bei der Gewerkschaft muss – quasi als Projektleitung – inhaltlich das Thema begleiten können. Das heißt jedoch nicht, dass die Person selbst zu allen Fragen Auskunft geben muss. Aber sie muss Kontakte zu Sachverständigen herstellen und Themen in die Gewerkschaft hineinbringen können, oder aktuelle gewerkschaftliche Themen aufgreifen und ins Netzwerk einbringen.

Flexibles Leitungsteam

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Flexibilität des Leitungsteams. Damit die Netzwerkseminare in der beschriebenen Form durchgeführt werden können, braucht es ein Team. Zu den Aufgaben des Teams gehören:

- Moderation von Seminar und Arbeitsgruppen.
- Anpassung des Ablaufs vor Ort abhängig davon, wie Diskussionen verlaufen und wo die Interessen der Teilnehmenden liegen.
- Dokumentation der Diskussionen (am Flipchart/an der Metaplantafel...) und Übertragung der Ergebnisse in eine auch nach dem Seminar verständliche Dokumentation.
- Fachlicher Input und Aufbereitung von Themen für das Seminar, das in einen größeren Themenzusammenhang eingebunden ist.
- Vermittlung von Erfahrungen aus Forschung und arbeitsorientierter Beratung.

ERFOLGSFAKTOREN

- Kontinuität bei allen Beteiligten (IG Metall, IMU Institut, teilnehmende Betriebsratsmitglieder)
- Kennenlernen der beteiligten Personen über mehrere Termine
- Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten
- offener Erfahrungsaustausch sowie gegenseitiges Geben und Nehmen
- partizipative Methoden (moderierte Arbeitsgruppen, Murmelgruppen (Arbeit in kleinen Gruppen), kollegiale Fallberatung, Vorstellung betrieblicher Projekte...)
- Kombination von fachlichem Input und strukturiertem Erfahrungsaustausch
- Hauptamtliche »Kümmersers« bei der IG Metall und Leitungsteam
- Steuerkreis mit beteiligten Betriebsratsmitgliedern
- flexibles Leitungsteam aus Gewerkschaft, Beratung und Wissenschaft

Netzwerkarbeit als weitere Säule

Die Erfahrungen mit den bestehenden Betriebsratsnetzwerken in Baden-Württemberg zeigen, dass

sie nicht nur eine erfolgreiche Lernform sind, sondern gleichzeitig die gewerkschaftliche Beteiligungskultur erweitern. Mit Blick auf die betriebliche Umsetzung bleibt jedoch eine Lücke bestehen. Betriebsräte brauchen als Antwort auf ihre veränderten Rollen vermehrt Coaching und Unterstützung vor Ort. Eine solche Begleitung kann im Rahmen von Projekten teilweise geleistet werden. Die örtlichen Gewerkschaftssekretäre haben dazu häufig nicht die Ressourcen. Diese bräuchte es jedoch, wenn die Netzwerkarbeit als dritte Säule der gewerkschaftlichen Betriebspolitik nachhaltig etabliert werden soll.



Bettina Seibold, Soziologin M.A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin, IMU Institut Stuttgart.
bseibold@imu-institut.de



Walter Mugler, arbeitsorientierter Berater, IMU Institut Stuttgart, betreut derzeit zwei Netzwerke.
wmugler@imu-institut.de