



# Partizipation in gewerkschaftlichen Prozessen

GEDIFO-Tagung am 17. Juni 2010 in Wien

## ZUKUNFT JENSEITS VON HIERARCHIE – NEUE WEGE DER MITGESTALTUNG

Hans Herzer, IG Metall Vorstand, FB Organisation und Personal



| FB OP

### Exemplarischer Strukturwandel in einer Region

#### Früher

- 📌 Automobilindustrie, Zulieferer, Maschinenbau, Elektroindustrie, ITK, KMU, Handwerk
- 📌 Facharbeiter, Angelernte
- 📌 relativ hoher Organisationsgrad
- 📌 ITK / Angestellte schwach organisiert
- 📌 Altersstrukturen durchmischt
- 📌 Stabile BR- und VL-Strukturen
- 📌 etablierte Gremienarbeit und Beratungs- / Betreuungsstrukturen

#### Heute

- 📌 von Krise stark betroffen: Abbau von Produktionsarbeitsplätzen
- 📌 Aufbau Forschung & Entwicklung
- 📌 Tendenz Qualifikationszuwachs
- 📌 Organisationsgrad sinkend
- 📌 Instabilere BR-Strukturen
- 📌 Generationswechsel HA und EA
- 📌 Kooperationen in der Region
- 📌 Change Prozess: Strategie und Strukturen auf dem Prüfstand



## Hintergründe von Beteiligung

### Beteiligung ergänzt die Mitbestimmung









- des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz
- die Unternehmensmitbestimmung in den Aufsichtsräten

### Beteiligungsansätze der IG Metall haben Geschichte

- Basis: Vertrauensleutearbeit der IG Metall
- 1970er Jahre: Konzeptionelle Ansätze zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz
- 1980er Jahre: Projekte zur Humanisierung des Arbeitslebens
- 1990er Jahre: OE-Prozesse / Projekte zur beteiligungsorientierten Betriebspolitik
- seit 20 Jahren: Ansätze von beteiligungsorientierter Bildung, Konferenzen und Projekte
- seit 2007: Organizing und Kampagnen
- heute: Beteiligung ist ein Schlüssel zum Erfolg gewerkschaftlicher Arbeit



## Bezugspunkte von Beteiligung

-  Beiträge und Beschlüsse des Gewerkschaftstages 2007
-  Strategische Schwerpunkte und Prioritäten des Vorstandes
-  Beteiligungsansätze in der Betriebspolitik
-  Beteiligungsansätze einer Tarifpolitik
-  Beteiligungsansätze in der Zielgruppenarbeit (z. B. Angestellte)
-  Beteiligungsansätze in Arbeitsgestaltungspolitik / Gute Arbeit
-  Organizing und Kampagnen (z. B. Leiharbeit)
-  Reorganisationsprozesse der IG Metall

## Handlungsfelder gewerkschaftlicher Beteiligung

### A. Beteiligungsorientierte Betriebspolitik

z. B. Projekte BR / VKL, Verlagerungsvorhaben, Produktionskonzepte

### B. Beteiligungsorientierte Tarifpolitik

z. B. betriebsnahe Tarifpolitik, Ergänzungs-TV, Mitgliedereinbezug

### C. Zielgruppenbezogene Beteiligungsangebote

z. B. Foren, Netzwerke, Arbeitskreise für Angestellte, Studierende etc.

### D. Beteiligungsstrukturen in Verwaltungsstellen

z. B. Gremien, Konferenzen, Veränderungsprozesse

### E. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit

z. B. Praxis- und prozeßbegleitende Bildung und Beratung,  
Beteiligung in der Bildungsarbeit

## These 1: Trends und Prioritäten

- 🔴 Die Gestaltung der Arbeitswelt ist in erheblichem Maße von **Megatrends** (Internationalisierung, Verknappung von Energie, demografischem Wandel, Wertewandel etc.) beeinflusst.
- 🔴 Aktuell dominieren die **Finanz- und Strukturkrise**, die Konjunkturerinbrüche und die weltweite Rezession.
- 🔴 **Beschäftigungssicherung** hat in dieser Situation eine klare Priorität.
- 🔴 Die IG Metall geht mit politischen **Kampagnen** („Gutes Leben“) und **arbeitspolitischen Initiativen** („Besser-statt-billiger-Innovationsstrategien“) in die konzeptionelle Offensive.



## These 2: Erwartungen und Handlungsmaxime

- ☞ Es gibt hohe Erwartungen an die **Problemlösungskompetenz** der Gewerkschaften, gerade in der Krise.
- ☞ Diese Erwartungen bieten auch Chancen für die Gewerkschaften, als gesellschaftliche Gestaltungskraft noch stärker in die **Offensive** zu kommen.
- ☞ **Mitgliederorientierung, Beteiligungsorientierung, Konfliktorientierung** und eine offensive Gestaltungspolitik charakterisieren die Handlungsmaxime der IG Metall.



## These 3: Mitgliederentwicklung

- ☞ Die IG Metall ist in ihrer Mitgliederentwicklung insgesamt auf einem guten Weg. **2008** waren die Mitgliederzahlen erstmals **relativ stabil**.
- ☞ Neue Herausforderungen stellen sich durch den **Beschäftigungsabbau** in der Krise.
- ☞ Doch es gibt auch deutliche **strukturelle Probleme** (Junge, Frauen, Angestellte).
- ☞ Die **Mitgliederstruktur** entspricht keineswegs der **Beschäftigtenstruktur** in den vertretenen Branchen.
- ☞ **Zielgruppendifferenzierte Ansprachen** und mitgliederorientierte Beteiligungsansätze bieten Ansatzpunkte – gerade in der Krise.

## These 4: Strategie und Beteiligung

- Die IG Metall steht für eine an **Werten** (Gerechtigkeit, Solidarität, Freiheit, Würde etc.) ausgerichtete Politik.
- Sie tritt ein für eine **ganzheitliche** Gestaltungspolitik mit **nachhaltigen** Konzepten (ökologisch und sozial).
- Die **strategische Ausrichtung** der Gewerkschaftsarbeit setzt Prioritäten und professionalisiert Planungsprozesse durch Geschäftspläne.
- Beteiligung unterstützt dabei die **zielstrebige Umsetzung** und schafft auch strategische **Impulse**.
- Gerade in unsicheren Zeiten mit turbulenten Umbrüchen ist es erforderlich **unterschiedliche Sichtweisen** einzubeziehen und Einzelaktivitäten zu vernetzen.

## These 5: Führung und Beteiligung

- Neben der strategischen Planung sind **kontextbezogene Beteiligungsprozesse** entscheidend, um zu guten Ergebnissen zu kommen.
- Beteiligung bedeutet dabei die **direkte Partizipation** - insbesondere von Mitgliedern - in Planungs-, Beratungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen.
- Jeweils **angemessene Stufen und Formen der Beteiligung** sowie Klarheit in Führung und Leitung sind erforderlich, damit sich Beteiligte mit Entscheidungen und Ergebnissen identifizieren.
- Beteiligung nützt gerade auch dann, wenn Prozesse und mögliche Ergebnisse unbequem sind.



## These 6: Mitbestimmung und Beteiligung

- ☞ Die letzte **Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes** hat neue Handlungs- und Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung eröffnet.
- ☞ Beschäftigte können als „**Experten/innen in eigener Sache**“ in Projekte und Vorhaben der Interessenvertretung einbezogen werden.
- ☞ Eine aktive Beteiligung der Belegschaften an der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit ist ein „**Abschied von einer Stellvertreterpolitik**“, hin zu einer Gestaltungspolitik, die Formen der repräsentativen Interessenvertretung durch direkte Formen der Partizipation ergänzt.
- ☞ Dies bedeutet **kein Machtverlust** eher ein Zugewinn, aber es bedeutet Macht zu teilen und unterschiedliche Sichtweisen anzuerkennen.



## These 7: Komplementäre Beziehungen in der Beteiligung

- ☞ Es gibt **wechselseitige Abhängigkeiten** in der Entwicklung von Beteiligungsstrukturen und Beteiligungskompetenzen.
- ☞ Komplementäre Beziehungen bestehen zwischen den Beteiligungsansätzen des **Managements**, den Arbeitsformen der **Betriebsräte**, der Organisations- und Beteiligungskultur der **Gewerkschaft** und auch **politischer Partizipation**.
- ☞ Wechselseitige Bezüge bedeuten auch wechselseitige **Einflußmöglichkeiten**.
- ☞ Gewerkschaften und Betriebsräte können durch ihre **beteiligungorientierte Arbeit** die Mitbestimmungs- und **Unternehmenskultur** in den Unternehmen **mit gestalten**.



## These 8: Demokratiezuwachs durch Beteiligung

- ☞ Beteiligung kann zu einem **Zuwachs an Demokratie** beitragen und durch organisiertes Handeln notwendige Entwicklungsprozesse in Organisationen befördern.
- ☞ Beteiligung setzt Kreativität frei und mobilisiert Kräfte. Beteiligung ist ein „**Entwicklungsmotor**“ - vorausgesetzt selbstbewußtes, mündiges Handeln wird zugelassen, gefördert und wirklich gewollt.
- ☞ Diesen **Anspruch** einzulösen fällt auch Gewerkschaften nicht immer leicht.



## These 9: Beteiligung von Mitgliedern und von Beschäftigten

- ☞ Beteiligung bedeutet zunächst und zuallererst, dass **Mitglieder** mitreden, mit gestalten und Entscheidungen mit verantworten, die sie direkt betreffen.
- ☞ Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Arbeit kann in bestimmten Feldern auch alle **Beschäftigten** einbeziehen.
- ☞ Es gibt aber **deutliche Unterschiede** im Grad der Beteiligung von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern:

Fragen des Betriebsalltags können alle Beschäftigten entscheiden.

Über **Tariffragen** entscheiden **nur die Mitglieder!** Sie werden auch privilegiert informiert.



## These 10: Beteiligung bedeutet Kommunikation

- ☞ Das Wichtigste ist das **direkte Gespräch**. Hier kann sich Vertrauen entwickeln und eine **Kommunikationskultur** wachsen.
- ☞ Dialoge zu führen und **Dialoge** zu organisieren, sind **Schlüsselkompetenzen** für den Erfolg von **Beteiligung**.
- ☞ **Beteiligungsorientierung** bedeutet, die **Kommunikationskultur** auf allen Ebenen zu verbessern und **zielgruppenspezifische Ansprachen** zu entwickeln.



## These 11: Beteiligung ist kein Selbstläufer

- ☞ Es gibt förderliche und hinderliche **Rahmenbedingungen** für Partizipation.
- ☞ **Beteiligung in Gewerkschaften** ist ein **gut geplanter Prozeß** mit hoher **Verbindlichkeit, Kontinuität, Beharrlichkeit und Professionalität** im methodischen Vorgehen.
- ☞ **Voraussetzungen** sind
  - Beteiligungswillen der Organisation**
  - Beteiligungskompetenzen von Hauptamtlichen, von Ehrenamtlichen und von Mitgliedern.**





## Auswertung von Fallstudien: was fällt auf?

- ☞ Gewerkschaftliche Beteiligung (in ihrer Vielfalt) findet **gute Resonanz**.
- ☞ Beschäftigte treten in die IG Metall ein. Beteiligung erhöht **Mitgliederbindung**.
- ☞ Beteiligung ist vielfach eine **Reaktion** auf Probleme (wenig pro-aktiv).
- ☞ Initiativen hängen in der Regel von **Führungspersönlichkeiten** ab.
- ☞ Beteiligungsprozesse haben eine **motivierende Wirkung**.
- ☞ Beteiligung wirkt **lernförderlich** bei den Akteuren.
- ☞ Es gibt ein **latentes Spannungsverhältnis** zu etablierten Strukturen.
- ☞ Der **Beteiligungsbegriff** ist noch unpräzise.
- ☞ Beteiligung ist **kein Selbstläufer**. Anstöße reichen nicht.



## Erfolgsfaktoren von Beteiligung

- ☞ Erweiterte **Handlungsmöglichkeiten** der Beteiligten.
- ☞ Beteiligungsorientierte **Grundhaltung** von Führung und Leitung.
- ☞ Wille, Unterstützung und Rollenklärung der **Entscheidungsträger**.
- ☞ Abgestimmtes Verhältnis: **Gremienarbeit** und **Beteiligungsprozesse**.
- ☞ Klarheit von **Verantwortung** und von Entscheidungsprozessen.
- ☞ Geduld und Beharrlichkeit im **Wandel** der Organisationskultur.
- ☞ **Zielgruppenorientierung** bezogen auf unterschiedliche Werte.
- ☞ **Bildungsarbeit**, die Beteiligung ermöglicht und fördert.
- ☞ **Reflexion** von Erfahrungen (kollegiale Beratung etc.)
- ☞ Entscheidend ist der **direkte Dialog** der Akteure.



## Erfolgsfaktoren von Beteiligung

- ➡ Geduld und Beharrlichkeit im **kulturellen Wandel** der Organisation
- ➡ Sensibilität und **Flexibilität** im Prozeß der Veränderung
- ➡ **Zielgruppenorientierung** bezogen auf Werte und Milieus
- ➡ **Verständnis** für neue Beschäftigtengruppen und ihre Interessen
- ➡ **Bildungsarbeit**, die Beteiligungsexperten/innen ausbildet
- ➡ **Nachwuchsförderung**: der Kreis der Aktiven wird ausgebaut
- ➡ **Eigeninitiative** der Funktionäre
- ➡ **Reflexionsräume** z. B. durch kollegiale Beratung
- ➡ Entscheidend ist der **direkte Dialog** der Akteuren