

## **Gewerkschaftliche Betriebspolitik für die neunziger Jahre - Anregungen für die Praxis**

---

Edgar Schmidt, geb. 1930 in Saarbrücken, gelernter Schriftsetzer, studierte 1959-1960 an der Akademie der Arbeit in Frankfurt und war danach IG Metall-Bevollmächtigter in Ludwigsburg. Seit 1979 ist er in der IG Metall-Bezirksleitung Stuttgart für Betriebsräte/Vertrauensleute und für Öffentlichkeitsarbeit zuständig.

Belegschaftsvertreter beraten stellvertretend  
Die Vertretenen wissen oft nicht daß sie gerade vertreten werden  
Sie werden es schon noch erfahren irgendwann am Schwarzen Brett  
daß sie wieder einmal vertreten wurden.  
Knut Becker

### Hat sich in 100 Jahren Entscheidendes verändert?

Gewerkschaftliche Politik hat die Lebens- und Arbeitsbedingungen der arbeitenden Menschen in den vergangenen 100 Jahren erheblich verbessert. Dennoch stellt sich die Frage: Hat sich in diesen 100 Jahren *Entscheidendes* an der Situation der arbeitenden Menschen verändert? Die Antwort lautet: Nein. Wir leben weiterhin in einer kapitalistischen Gesellschaft. Die Arbeitnehmer sind in den Betrieben weiterhin mit Entscheidungen konfrontiert, die sich allein an der Profitmaximierung orientieren. Alles andere ist schmückendes Beiwerk und hat sich diesem Ziel unterzuordnen. Auch der gesellschaftliche Wertewandel der jüngsten Zeit hat nicht dazu geführt, daß sich der Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit auflöste. Deshalb müssen die Gewerkschaften, ausgehend von den vorrangigen gemeinsamen Interessen der abhängig Beschäftigten, weiterhin für folgende grundlegende Ziele, insbesondere im Betrieb, eintreten:

- sichere Arbeits- und Ausbildungsplätze, geschützte Arbeitsverhältnisse;
- sichere Einkommen, aktive Einkommenspolitik;
- umfassende Qualifikation, Aus- und Weiterbildung;
- menschengerechte Arbeitsplatzgestaltung, ökologischen Grundsätzen entsprechende Produktion.

Wie wurden solche Ziele bisher erreicht, und könnte die Gewerkschaftsorganisation noch effektiver arbeiten? Ist die Vertrauensleutearbeit in den letzten Jahren stärker oder schwächer geworden, gibt es Verschleißerscheinungen bei dieser Arbeit? Wie stark ist eine Gewerkschaft wie die IG Metall im Betrieb? So stark wie der/die Hauptamtliche(n) am Ort; so stark wie die Betriebsräte und Vertrauensleute oder so stark wie ihre Mitglieder? Wie hat sich die Vertrauensleutearbeit im Betrieb entwickelt? Sind die Vertrauens-

leute tatsächlich Träger gewerkschaftlicher Kraft oder ist einer Träger als der andere, wie es einmal salopp formuliert wurde?

#### Welche Möglichkeiten haben Betriebsräte?

Wenn Arbeitnehmer überhaupt „Macht“ im Betrieb haben, so haben die Betriebsräte diese Macht aufgrund ihrer gesetzlichen Aufgabe, ihrer gewerkschaftlichen Anbindung und der persönlichen Stellung, die sie sich im Laufe der Zeit verschafft haben. Setzen diese Betriebsräte nun gewerkschaftspolitische Ziele im Betrieb um oder geraten sie immer stärker unter den Druck einzelbetrieblicher Logik? Liegt die feststellbare Verselbständigung der Betriebsräte in ihrem subjektiven Verhalten begründet? Gibt es objektive Gründe dafür, daß wichtige Entscheidungen gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte gegen Gewerkschaftstagsbeschlüsse oder gegen Entschlüsse bezirklicher Tarifkommissionen gefaßt werden? Diese Frage wurde Betriebsratsvorsitzenden direkt gestellt. Interessant ist, was sie zu ihrer Rolle und ihren Möglichkeiten sagen:

- Den Herr-im-Hause-Standpunkt gibt es faktisch nicht mehr; Betriebsräte werden in (fast) alle Entscheidungen einbezogen.
- Qualifizierte Informationen nehmen zu und sind nicht einfach vom Tisch zu wischen.
- Expertenwissen ist immer mehr gefragt und wird gefördert.

Die Unternehmer bedienen sich ihrer Experten, verfügen also über gut aufbereitete Informationen, sie trennen vor Entscheidungen und vor Sitzungen mit dem Betriebsrat Wesentliches von „Spielmaterial“. Betriebsräte, die nicht achtgeben, werden mit Bergen von Unterlagen und EDV-Listen „zugedeckt“. In der Zeit, in der sich Betriebsräte durch derartige Materialien hindurcharbeiten müssen, können sie natürlich nichts anderes tun; und wenn sie die Papierflut bewältigt haben, sind sie zumeist noch lange nicht auf der richtigen Spur. Wenn sich Betriebsräte ablenken lassen, anstatt ihrerseits auf entsprechend aufbereiteten Informationen zu bestehen, können sie allzu leicht mit Unwichtigem „über den Tisch gezogen“ werden. Wenn sie mitreden wollen, müssen sie Prioritäten setzen können, müssen sie selbst zu Experten werden.

Da Betriebsräte das nicht auf allen Gebieten schaffen können (die Unternehmer schaffen das auch nicht), müssen sie sich moderner Hilfsmittel, Entscheidungshilfen und der Unterstützung durch Experten bedienen: „Dabei ist der zielgerichtete Umgang mit dem Rohstoff Information - sei es auf dem Bildschirm, auf Papier oder im Gespräch - längst zu einem Produktionsfaktor wie Arbeit und Kapital geworden, der genauso beschafft, verwaltet und verwertet sein will. Letztlich hängt - wie in der Produktion - alles von der Qualität des Informationsprodukts ab. ‚Die Gefahr einer Fehlentscheidung ist um so geringer‘, weiß Joachim Haessler, Geschäftsführer der Haessler Software GmbH in Schömberg-Bieselsberg, ‚je vollständiger und aktueller die zur Verfügung stehenden Informationen sind und je perfekter das Wesentliche herausgearbeitet ist.“ (Wirtschaftswoche Nr. 43 vom 19.10.1990).

### Unternehmer beteiligen in zunehmendem Maße die Beschäftigen

Informationssysteme (IS) nehmen in der modernen Betriebswirtschaft eine zentrale Stellung ein. Informationssysteme, zum Beispiel für Beschaffung, Personal, Finanzen, Produktion und für Absatz/Marketing, werden künftig bis auf die unterste Ebene reichen, um so Daten von der Basis zu erhalten und diese verdichtet der Unternehmerspitze zur Verfügung stellen zu können. Eine Variante sind Expertensysteme, mit denen der Unternehmer über das Wissen von Experten systematisch verfügen und Problemlösungen abrufen kann. Diese Systeme sind zwar noch nicht bis zur letzten Reife gediehen, aber ihre Entwicklung sollte genau beobachtet werden.

Alles in allem werden Unternehmensentscheidungen jedweder Art nicht mehr nach Gefühl und persönlichen Einschätzungen getroffen. Die entscheidungsorientierten Systeme erzwingen Diskussionen an der Spitze, bei denen Lösungsansätze und -möglichkeiten herausgefiltert werden müssen. An diesen Prozessen sind viele betriebliche Stellen auf allen Ebenen einbezogen. Eine breite Beteiligung aller von betrieblichen Prozessen Betroffenen erfordert einen hohen Zeit- und Kostenaufwand. Allerdings steigt mit dem Bewußtsein, unternehmerisch mitentscheiden zu können, die Motivation der Mitarbeiter. Die Koordination oder Moderation erhält dadurch eine bedeutende Rolle. Sie bezieht beispielsweise durch Bildung von Kosten-centern, Profit-centern und Investment-centern die Mitarbeiter systematisch ein, die dadurch gleichsam zu Unternehmen im Unternehmen werden, denen die Unternehmensleitung nur noch die benötigten Mittel zur Verfügung stellen muß. Durch Zielvorgaben, etwa beim Kostenbudget auf unterster Ebene mit Beteiligung der Arbeitnehmer, werden Voraussetzungen zur Gewinnmaximierung geschaffen.

### Unternehmer entdecken den Menschen

Diese Vorgehensweise hat unübersehbare Vorteile für das Management. Sie schafft nämlich die Voraussetzungen für eine gemeinsame Analyse des Grundproblems. Eine solche Beteiligung auch bei scheinbar banalen Angelegenheiten ist fast so wichtig wie die Entscheidung selbst: Durch die Möglichkeit der *Beteiligung* wird jeder Mitarbeiter angeregt, grundsätzliche Überlegungen anzustellen, und es werden viele Lösungsvorschläge *gemeinsam* erarbeitet.

Zusammengefaßt:

- Die Unternehmer haben den Menschen entdeckt und verzichten vielfach auf den früher verbreiteten autoritären Stil. Führungskräfte werden „arbeitnehmerorientiert“ geschult, und die Chefs versuchen, die Beschäftigten „unternehmensorientiert“ zu beeinflussen.
- Immer mehr Mitarbeiter werden in betriebliche Entscheidungen einbezogen, die zunehmend nach unten, in überschaubare Einheiten verlagert werden.
- Die Arbeitnehmer übersehen dabei immer häufiger das nach wie vor aus-

schlaggebende Ziel jeder Unternehmenspolitik: die Profitmaximierung. Die Einbeziehung in Entscheidungsprozesse erhöht ihre Zufriedenheit. Dabei merken sie häufig nicht, daß die Grundzüge der großen Entscheidungen auf Unternehmensebene längst strategieorientiert getroffen sind.

- Auch Betriebsräte sind von den Unternehmen vielfach so präpariert, daß sie, zum Beispiel bei der Zustimmung zu Überstunden oder bei Fragen betrieblichen Umweltschutzes, empfänglicher auf bestimmte Lieferanten- und Kundenwünsche reagieren - vor allem dann, wenn der Unternehmer auch noch mit der Sicherheit von Arbeitsplätzen argumentiert.
- Es gibt eine *ganze* Reihe von Fragen, bei denen die Interessen von Unternehmern und Arbeitnehmern identisch sind, das gilt zum Beispiel für Belange des Umweltschutzes (solange es nicht zu teuer ist) oder der Menschenführung (wenn auch aus ganz verschiedenen Gründen). Die Folge davon ist, daß der prinzipielle Interessengegensatz immer weiter verwischt wird.

#### Reicht die gewerkschaftliche Orientierung der Betriebsräte aus?

In Diskussionen mit Betriebsratsvorsitzenden über diese Zusammenhänge taucht immer wieder die Frage auf, wo der Platz für Auseinandersetzungen bleibe. Die immer stärkere Einbeziehung der Betriebsräte und eines Teils der Arbeitnehmer in betriebliche Entscheidungsprozesse wirkt offenbar konflikt-hemmend. Die Betriebsräte ziehen daraus den Schluß, daß die gewerkschafts-politische Orientierung allein nicht mehr ausreiche, um Interessen von Arbeitnehmern wirksam durchzusetzen.

Die Frage, ob Betriebsräte nicht in die Lage versetzt werden müßten, ebenso professionell aufzutreten wie das Management, stellt sich vor diesem Hintergrund mit zusätzlicher Dringlichkeit. Sind also Profis nötig, die die Betriebsräte in ihrer Arbeit unterstützen? Die Manager bedienen sich geschulter Zuarbeiter, die auch den Betriebsräten gegenüber sitzen. So wie auf der Arbeitgeberseite der Herr-im-Hause-Standpunkt überholt ist, erweist sich auf Seiten der Betriebsräte eine hemdsärmelige Politik als immer weniger erfolgreich. Die Professionalisierung nimmt in allen gesellschaftlichen und politischen Bereichen rapide zu, und auch die Betriebsräte müssen professionell nachziehen, wenn sie nicht in einigen Jahren hoffnungslos nachhinken wollen.

Um die Arbeit der Betriebsräte und auch der Verwaltungsstellen zu erleichtern, müßte die IG Metall das Angebot ihrer Dienstleistungen ausbauen. Sie ist dabei, aber es geht alles reichlich langsam. So ist „leider noch kein Softwarepaket mit Standardanwendungen für Betriebsräte“ auf dem Markt zu finden (Der Gewerkschafter Nr. 12/89). Diese empfindliche Angebotslücke hat die IG Metall bisher nicht schließen können, so daß sich Betriebsräte in einzelnen Unternehmen damit helfen, daß sie selbst für ihre Bedürfnisse maßgeschneiderte Programme entwickeln. Es ist zu vermuten, daß auf diese Weise ein und dieselbe Arbeit vielfach geleistet wird, was höchst unökonomisch ist. Das

Beispiel der Firma Mahle belegt diesen Mangel: „Sieben Jahre dauerten bei dem Kolbenhersteller die Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung um die Einführung des Personalinformationssystems Paisy, das die IG Metall als gefährliches Kontrollinstrument der Arbeitgeber abgelehnt hatte.

„Aber irgendwann haben wir uns dann gefragt: Sollten wir nicht vielleicht die neue Technik für unsere eigenen Ziele nutzen?“, schildert Bernd Hofmaier, Chef des Mahle-Gesamtbetriebsrats, die ersten Schritte zum Aufbau des schlagkräftigen Computersystems, das seit drei Jahren im Betriebsratsbüro Informationen ausspuckt.

Ein selbstgebasteltes Programm auf der Basis von dBase der Frankfurter Ashton Täte GmbH ordnet und summiert seitdem für jede Abteilung Daten über Arbeitsplatzentwicklung, Investitionen und Weiterbildung. Eine Informationsbasis, die der Betriebsrat bei Konflikten mit dem Arbeitgeber nutzt - etwa, wenn die Mahle-Geschäftsführung Überstunden für Teile der 1 350 Belegschaftsmitglieder anordnet. Hofmaier fragt die Mahle-Geschäftsführer dann zum Beispiel, „wie Überstunden zu rechtfertigen sind in Abteilungen, in denen nie eine Mark investiert worden und keine Weiterbildung gelaufen ist' und so ‚in den vergangenen Jahren Stellen abgebaut worden sind'." (Wirtschaftswoche Nr. 43/90).

#### Droht die zweite Säule zu verkümmern?

Eine zweite Säule gewerkschaftlicher Betriebsarbeit, die immer mehr zu verkümmern droht, ist die Beteiligung der Mitglieder an der gewerkschaftlichen Betriebspolitik. Zu fragen ist, ob gesellschaftliche Prozesse außerhalb der Betriebe die gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb verändert haben.

Dazu seien nur ein paar Stichworte genannt:

- Wir sind mitten im Prozeß der wissenschaftlich-technischen Revolution, die wir in den siebziger Jahren vorausgesagt haben.
- Begriffe wie Hardware und Software sind alltäglich und selbstverständlich geworden. Bereits Schüler üben am Computer und kommen mit EDV-Erfahrung in die Ausbildung.
- Handarbeit in der Produktion wird durch computergestützte Arbeitsabläufe und Vernetzungssteuerung ersetzt. Die Verknüpfung aller computergestützten Abteilungen in Verwaltung und Produktion (Stichworte CAD, CAM, CNC, CIF) werden mit CEVI und GIB zum computerintegrierten Unternehmen CIE führen.
- Die erfolgreiche Einkommenspolitik der Gewerkschaften hat Auswirkungen auf das soziale Milieu (so gibt es keine Arbeiterghettos mehr), auf den Lebensstil, auf die Lebensweise. Die Menschen unterscheiden sich in der Freizeit kaum noch voneinander.
- Die Schulausbildung ist besser, dauert länger, auch Abiturienten absolvieren gewerblich-handwerkliche Ausbildungsgänge.

Als Folge dieser Entwicklung steigt der Stellenwert der Individualität. Das kann man beklagen, man kann aber auch daran anknüpfen, ohne den Individualismus aufzuwerten. Gefragt werden sollte etwa, wie mehr Individualität durch neue gewerkschaftliche Organisations- und Aktionsformen ermöglicht werden kann. Bisher hat Gewerkschaftspolitik vornehmlich stellvertretend gehandelt. Hauptamtliche Betriebsräte und Vertrauensleute haben *oft für* die Belegschaften gehandelt - weniger mit ihnen. Außerdem droht gewerkschaftliche Arbeit zu verkrusten und zu Ritualen herabzusinken. Dagegen haben sich die Bedürfnisse der Gewerkschaftsmitglieder in den vergangenen 20 Jahren erheblich gewandelt.

Hinzu kommt: Die Zuständigkeitssegmente der Gewerkschaften entsprechen nicht mehr durchweg dem Entwicklungsstand und den Entwicklungsperspektiven der modernen Wirtschaft, deren Schwerpunkte sich längst von den schwerindustriellen und produzierenden Teilen zu den vielfältigen, von den Gewerkschaften zum Teil schwer zu erreichenden Tätigkeiten des tertiären Sektors verschoben haben - auch in der Metallindustrie.

Angesichts all dieser Umstände drängt sich die Frage auf, ob es nicht einer neuen Grundlage für gewerkschaftliche Betriebspolitik bedarf. Brauchen wir nicht statt stellvertretendem Handeln ein Modell der Interessenselbstvertretung? Müssen wir nicht aus Betroffenen Beteiligte machen? Können wir nicht aus der erfolgreichen Politik der Unternehmer für gewerkschaftliches Handeln lernen? Sind die Möglichkeiten der Beteiligung von Mitgliedern an betrieblicher Gewerkschaftsarbeit überhaupt ausreichend? Und wie ist es um die Motivation dieser Mitglieder bestellt?

In der Praxis ist die Mitgliederbeteiligung doch (viel zu) oft nur eine Simulation, die von Gewerkschaftern, meist Betriebsräten, veranstaltet wird. Man tut so, als seien die Beschäftigten in die gewerkschaftliche Betriebspolitik einbezogen. Das geschieht durchaus in edler Absicht und mit gutem Willen, aber diese vorherrschende Praxis, die durchaus auch Erfolge hat, verdient nicht im Ernst den Namen „gewerkschaftliche Betriebspolitik“.

Ohne Beteiligung der Mitglieder ist ein Neuanfang nicht denkbar

Ein Neuanfang, eine Stärkung der Betriebspolitik, die diesen Namen verdient, ist ohne Beteiligung der Mitglieder nicht denkbar. Sie steht und fällt mit der *Bereitschaft* der Kolleginnen und Kollegen, sich zu beteiligen und der *Möglichkeit* dazu.

Gebraucht wird vor allem eine neue Qualität der Mitbestimmung - für Gewerkschaftsmitglieder: Sie sollen nicht nur nein sagen dürfen, sondern sie müssen gestaltend auf die Arbeitsorganisation Einfluß nehmen können.

Aber woran sollen/können die Kolleginnen und Kollegen mitwirken, mitentscheiden, sich beteiligen?

Weder der gewerkschaftliche Willensbildungsprozeß noch die Tarifpolitik dürften wirklich geeignete Felder für diesen breiten Mitwirkungsprozeß sein. Gewiß beteiligten sich während der Tarifbewegungen der vergangenen Jahre viele Kolleginnen und Kollegen an betrieblichen Aktionen und Warnstreiks. Aber genügt es, wenn alle drei Jahre „etwas los“ ist - und zwar längst nicht in jedem Betrieb? Gibt es nicht gerade in der jüngsten Geschichte der betrieblichen Aktionsausschüsse Beispiele dafür, daß die Aktivitäten nicht ausgereicht haben, daß wir auf halbem Wege steckengeblieben sind?

Die Frage, woran sich die Mitglieder beteiligen sollen, stellt sich also zuge-spitzt. Die Antwort kann nur lauten: an konkreten betrieblichen Aktionen. Auf diesem Feld können Mitglieder mitmachen. Voraussetzung ist natürlich, daß betriebliche Aktionen tatsächlich stattfinden.

Für das „Wie“ gibt es eine Reihe von Alternativen:

- die punktuelle oder die kontinuierliche Aktion: Beispiele sind einmal die Eingruppierungsaktion „Auf geht's, rauf geht's“ in Baden-Württemberg oder andererseits die Arbeitsplatzorganisation bei VW in Emden;
- die Beteiligung bestimmter oder aller Beschäftigter: Beispiele sind einmal die Überstundenaktion bei Mercedes-Benz in Untertürkheim, bei der in einer Abteilung 200 Unterschriften gegen die Überstundenvereinbarung für Schichtarbeiter gesammelt wurden; andererseits die Aktion „Tatort Betrieb“ in der Metallindustrie Baden-Württembergs, in der es den Schadstoffen an den Kragen geht.

Solche Mitwirkungsformen können eine SeZöstvertretung im Betrieb zur Unterstützung der Interessenvertretung begründen, auch wenn manche Betriebsräte darüber nicht begeistert sind, vor allem dann, wenn sich die Ver-tretenen von ihnen falsch vertreten fühlen. Außerdem kann sich eine Beteili-gung an gewerkschaftlicher Betriebspolitik entwickeln, so daß etwa Vorgaben gewerkschaftlicher Tarifpolitik im Betrieb von den *Mitgliedern aufgegriffen* und umgesetzt werden können.

Was die Beteiligung der Mitglieder angeht, muß überlegt werden, ob Arbeitsgruppenbesprechungen im Betrieb während der Arbeitszeit als Ziel angestrebt werden sollten. Tarifverträge bieten dazu einige Ansätze: Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Qualifizierung sind nur Stichworte.

Zu prüfen ist auch, ob Gewerkschaftsmitglieder/Vertrauensleute nicht in Qualitätszirkel einsteigen sollten, um sie gewerkschaftlich zu beeinflussen.

Wurde schon versucht, regelmäßige Abteilungsversammlungen zu veran-stalten, bis ein bestimmtes Problem gelöst ist (etwa die mechanische Fertigung über den Umgang mit Kühlschmierstoffen zu informieren)? Betriebliche Projektgruppen zur Arbeitsplatzsicherung, zum Umweltschutz und zur Rüstungsdiversifikation/-konversion könnten gebildet werden.

Alles in allem geht es tun eine *aktiv-gestaltende Beteiligung* am betrieblichen Geschehen und die *gewerkschaftliche Einmischung* ins betriebliche Geschehen, die von möglichst vielen Kolleginnen und Kollegen getragen werden. Das steht im Gegensatz zu der sozialpolitischen Fürsorge, die bisher weite Bereiche der Gewerkschaftspolitik prägt.

Eine Fürsorge-Haltung ist oft eine bevormundende, anti-emanzipatorische, ja sogar zynische Haltung. Das wirkt weit mehr abschreckend als anziehend, vor allem auf Angestellte, aber ebenso auch auf Arbeitslose. Viele Menschen sind heute gewohnt mitzudenken. Sie wollen nicht, daß ihnen vorgedacht und vorgeschrieben wird. Deshalb gehört zu einem Neuanfang der Wunsch und der Wille der Gewerkschaften, aus Betroffenen und Betreuten Beteiligte, Mitwirkende und Mitbestimmende zu machen. Es gilt, dem vielbeschworenen, selbstbewußten und mündigen Menschen gerecht zu werden.

Dabei sind natürlich auch die Befürchtungen eines Teils des Gewerkschaftsapparats, der Betriebsräte, der Mitglieder zu berücksichtigen, die traditionell denken und handeln.

Bei Diskussionen mit Betroffenen bilden sich fast immer zwei Gruppen: die eine befürwortet eine innovative politische Gewerkschaftsarbeit; die andere Gruppe ist eher traditionell und hält sich an das, was vorgegeben wird. Ihre Auffassung lautet: Wenn wir *alles* umkrepeln wollen, erleiden wir Schiffbruch. Auch bei den Vertrauensleuten gibt es diese beiden Gruppen: die Aktiven und die Konsumenten. Letztere erwarten, daß ihnen für jedes Problem eine Lösung angeboten wird, damit sie nicht selbst entscheiden müssen. Nicht nur in der Sowjetunion gibt es Schwierigkeiten mit den Funktionären bei der Umsetzung von Glasnost und Perestroika. Neue Strategien sind beileibe keine Selbstläufer. Auch in den Gewerkschaften und bei der IG Metall gibt es die Angst des Tormanns vorm Elfmeter.

#### Chancen sind größer als Risiken

Aber sind die Chancen, mit solchen Ansätzen im Betrieb etwas zu bewegen nicht weit größer als die Risiken? Werden die Gewerkschaften, wenn ihnen die Beteiligung umfassend gelänge, nicht stärker und dadurch handlungsfähiger? Könnten Sie ihre Forderungen nicht mit mehr Druck durchsetzen? Einheitliche Entgelttarifverträge für Arbeiter und Angestellte zum Beispiel haben größere Chancen, in einigen Jahren durchgesetzt zu werden, wenn sie in den Betrieben gründlich vorbereitet werden. Aber das läuft nicht von selbst.

Zwei Zielgruppen sollen im Hinblick auf die Chancen der dargestellten Umorientierung etwas näher betrachtet werden:

#### Die Jugend

Junge Leute sind heute schwerer zu überzeugen als noch vor einigen Jahren. Es dauert länger, bis sie einsehen, warum man einer Gewerkschaft



beitritt. Die Selbstverständlichkeit loyaler Arbeitergewerkschafter gibt es nicht mehr, auch wenn die Eltern Gewerkschafter sind. Ihre Kinder sind kritischer geworden und suchen das offene Gespräch.

Man muß mit Auszubildenden häufiger und gründlicher reden, bis sie überzeugt sind. Aber wenn sie überzeugt sind, wollen sie auch aktiv sein; so daß sie dann relativ leicht als Vertrauensleute zu gewinnen sind.

Betriebspolitik wollen sie oft nicht auf Zusammenkünfte von Mitgliedern beschränken. Das wäre zum Beispiel ein Ansatzpunkt für offene Gesprächskreise, bei denen jeder mitmachen kann.

Diese und andere Kritik an bestehenden Formen der Kommunikation müssen ernst genommen werden und auch Neugestaltungen nach sich ziehen, etwa bei der Betriebsversammlung. Dort müssen die Probleme der Jungen dargestellt und diskutiert werden, und ihre Möglichkeiten der Beteiligung erörtert werden. Es ist wichtig, daß sie etwas bewirken können.

Gruppenarbeit kann vielleicht bereits in der Ausbildungsabteilung organisiert werden, so daß sich die jungen Leute in die Arbeitsorganisation des Betriebes später besser einmischen können, also gewerkschaftliches Einmischen im Betrieb bereits in der Jugend ausprobieren.

Für alle Arbeitnehmergruppen gilt: Erfolgreiche Einmischung hat zwei Seiten. In der Regel wird durch bessere Arbeitsorganisation die Produktivität gesteigert, denn zufriedene Arbeitnehmer leisten mehr als unzufriedene. Auf der anderen Seite aber stärkt gewerkschaftliches Einmischen in das betriebliche Geschehen das Selbstverständnis, das Bewußtsein der Arbeitnehmer.

### Frauen

Frauenförderpläne wirken sich meist nur langsam aus, das gilt auch für die IG Metall. Aber es geschieht etwas, auch wenn eine große Kraftanstrengung notwendig war, um beispielsweise in allen Verwaltungsstellen weibliche Tarifkommissionsmitglieder zu nominieren. Einige Verwaltungsstellen haben das immer noch nicht geschafft. Die Förderung der Frauen in Gewerkschaftsgremien ist notwendig; denn ohne diese Voraussetzung hätten familienfreundliche Bestimmungen weniger Chancen. Bei der letzten Tarifbewegung hat sich das bereits bei der Aufstellung der Forderung ausgewirkt. Und auch die stärkere Anhebung der unteren Lohngruppen würde sicher nicht so beharrlich verfolgt werden, wenn nicht die Frauen hinter dieser Forderung stünden.

So phantasievolle Aktionen wie während der Tarifbewegung 1990 hätte es ohne Frauen und Jugend nicht gegeben. Auch manche Angestelltenaktion fällt aus dem üblichen Rahmen, und zwar positiv. Wenn zur traditionellen Gewerkschaftsmitgliedschaft andere Beschäftigtengruppen dazukommen, dann gibt es auch andere Themen, andere Meinungen und andere Formen der Beteiligung.