

***Qualifizierte Dienstleistungsarbeit und  
die Organisationsperspektiven der  
Gewerkschaften***

Ulrike Zenke<sup>\*</sup>

**Nr. 132 / August 1999**

**Arbeitsbericht**

ISBN 3-932013-61-1

ISSN 0945-9553

---

\* Ulrike Zenke; Dipl. Sozial-Ökonomin, von 1989-1997 Gewerkschaftssekretärin in der IG-Metall Verwaltungsstelle Heilbronn/Neckarsulm. Derzeit als Referentin des Betriebsrats der Audi AG in Neckarsulm tätig.

***Akademie für Technikfolgenabschätzung  
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart  
Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299  
email: [info@afta-bw.de](mailto:info@afta-bw.de)  
<http://www.afta-bw.de>

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlußberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung und Fragestellung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Beschreibung von Fallbeispielen.....</b>	<b>3</b>
2.1 Die SAP AG .....	3
2.2 Die TDS-Gruppe .....	6
2.3 Die Firmengruppe Centaur .....	11
2.4 Zwischenfazit .....	17
<b>3. Qualifizierte Dienstleister als Herausforderung für die Gewerkschaften.....</b>	<b>19</b>
3.1 Zuständigkeiten für den Dienstleistungsbereich .....	19
3.2 Einschätzung künftiger Organisationsperspektiven .....	22
3.3 Gewerkschaftliche Konzepte.....	27
3.3.1 Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen .....	28
3.3.2 IG Metall.....	30
3.3.2.1 Versuche der frühen 80er Jahre.....	31
3.3.2.2 Virtuelle Gewerkschaftsarbeit.....	31
3.3.2.3 Debis-Tarifvertrag .....	33
3.3.2.4 Kandidatur bei Aufsichtsratswahlen der SAP.....	35
3.3.3 DAG und CGM .....	39
3.4 Zwischenfazit .....	41
<b>4. Kommunikationsmanagement als Antwort auf künftige Anforderungen.....</b>	<b>44</b>
4.1 Neue Anforderungen an die Arbeit der Gewerkschaftssekretäre .....	44
4.2 Das Organisationsentwicklungs-Projekt der IG Metall.....	47
4.2.1 Ziele des Projektes.....	48
4.2.2 Teilprojekt zum Aufbau von Betreuungsstrukturen im IT-Bereich.....	50
4.2.3 Beteiligung der Gewerkschaftssekretäre .....	52
4.2.4 Bilanzierung der Projektergebnisse .....	54
4.3 Gewerkschaften als Arbeitsfeld der Kommunikationstrainer .....	56
4.4 Zwischenfazit .....	58
<b>5. Schlußbemerkungen.....</b>	<b>60</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>62</b>

## **Zusammenfassung**

Die hochqualifizierten Dienstleister der Informations- und Telekommunikationsbranche stellen für die Gewerkschaften eine doppelte Herausforderung dar. Zum einen ist es für sie organisationsstrategisch von zentraler Bedeutung, in dieser neuen, beschäftigungsintensiven Branche vertreten zu sein, zumal IT-Betriebe häufig Ausgründungen traditionell gut organisierter Unternehmen sind. Andererseits ist zu registrieren, daß die Gruppe der hochqualifizierten Dienstleister mit ihrer hohen Problemlösungskompetenz die Notwendigkeit der Existenz von Gewerkschaften oftmals in Frage stellt. Die zweite Herausforderung besteht folglich darin, auch für hochqualifizierte Beschäftigte ein adäquater Ansprechpartner zu werden. Ein wichtiges Ergebnis dieser Arbeit lautet, daß der Schlüssel zur Zukunft der Gewerkschaften in deren Fähigkeit zur Veränderung ihrer Kommunikation liegt. In den Betreuungskonzepten der Gewerkschaftssekretäre müssen andere Akzente als bisher gesetzt werden.

## **Summary**

Highly qualified employees in the service sector of information and telecommunication industry are a challenge for trade unions in many respects. Regarding organization, it is first of all significant to be represented in this new and labour-intensive industry, particularly because information and telecommunication firms are frequently spin-offs of traditionally well-organized enterprises. On the other hand, highly qualified employees in the service industry, extremely competent in solving problems, often question the necessity of trade unions. Thus the second challenge obviously is to be accepted by these highly qualified employees as an adequate partner to be addressed to. An important result of this report is that the key to the future for trade unions is their capability for a change in communication. Trade union officials must reshape their concepts and get their priorities right.

# 1. Einleitung und Fragestellung

In der Wirtschaftspublizistik und in der neueren industriesoziologischen Diskussion rücken unternehmensbezogene, qualifizierte Dienstleistungen immer stärker in den Mittelpunkt. Reges Interesse an diesem wachsenden Sektor besteht sowohl in Deutschland wie auch in den USA. Der frühere amerikanische Arbeitsminister Robert B. Reich beschreibt in seinem Buch "Die neue Weltwirtschaft" einen Typus des Arbeitnehmers, der von den herkömmlichen Klischees abweicht (Reich 1996). Diese sogenannten "strategischen Makler" bzw. Symbolanalytiker werden als Berufsgruppe beschrieben, die durch ihre Sozialisation vier wesentliche Fertigkeiten, nämlich Abstraktion, Systemdenken, Experimentieren und Zusammenarbeiten erlernt haben. Ihre beruflichen Karrieren verlaufen weder linear noch hierarchisch. Folglich arbeiten sie eher mit Partnern oder Mitarbeitern zusammen als mit "Bossen oder Aufsehern". Sie erreichen höhere Gehalts- und Verantwortungsstufen außerhalb der üblichen Wege. So können sie dann auch sehr rasch sehr jung zu großer Verantwortung und "maßlosem Reichtum" kommen, beides aber auch genauso schnell verlieren, wenn ihre Kreativität nachläßt. Ihre Einkommen können also stark variieren und haben keinen Bezug zur eingebrachten Arbeitszeit. Reich geht davon aus, daß viele der angesprochenen Werbemanager, Broker, Software-Ingenieure und Unternehmensberater auch dann Probleme analysieren, Lösungen entwickeln und Strategien kommunizieren - also "arbeiten" - würden, wenn es nicht um das Geld ginge. Ihren Anteil an der Gesamtzahl der Beschäftigten in den USA schätzt Reich auf 20% (Reich, 1996, S. 199 ff.).

Auch die in der Bundesrepublik entstehende Informationsverarbeitungs- und Telekommunikationsbranche (im folgenden IT-Branche genannt) arbeitet in starkem Maße mit Angestellten, die als Hochqualifizierte einzustufen sind, wenn sie auch nicht alle zu den Symbolanalytikern im Sinne Reichs zählen. Diese Hochqualifizierten gewerkschaftlich zu organisieren, wird für die deutschen Gewerkschaften eine Herausforderung sein. Die Gewerkschaften aus den Industrie- und Dienstleistungsbereichen erreichen seit jeher bei der Mitgliederwerbung die Angestellten deutlich schwerer als die Arbeiter. Eine noch höhere Schwierigkeitsstufe bei der Mitgliederwerbung stellen die hochqualifizierten Arbeitnehmer dar, die häufig Akademiker sind. Vor diesem Hintergrund erscheint es interessant, die Besonderheiten hochqualifizierter Arbeitnehmer in der IT-Branche in Deutschland genauer zu betrachten. Welche Interessen haben die Beschäftigten dieser Unternehmen und wie unterscheiden sie sich von anderen Beschäftigten? Inwieweit sind diese Interessen den Gewerkschaften bekannt? Dies führt zu der Frage, ob und wie Gewerkschaften sich auf qualifizierte Dienstleister einstellen konnten. Wie und nach welchem Prinzip sind die Zuständigkeiten für diesen Bereich unter den Gewerkschaften geregelt? Welche Konzepte haben die Gewerkschaften entwickelt, um Zugang zu dieser Arbeitnehmergruppe zu bekommen? Wie müssen Gewerkschaften

sich verändern, um künftig neue Branchen mit neuem Mitgliederpotential erschließen zu können?

Zur Klärung dieser Fragen wurden in der vorliegenden Studie Experteninterviews mit dem Geschäftsführer eines IT-Unternehmens, mit Beschäftigten und Betriebsräten sowie mit Gewerkschaftssekretären durchgeführt.

Auf der Basis dieses Materials wird in Kapitel 2 versucht, aufgrund von drei Fallbeispielen typische Züge qualifizierter Dienstleistungsarbeit in Betrieben der IT-Branche zu beschreiben. Dabei wird auf die Entstehung und Charakteristik dieser Firmen eingegangen und die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften und Verbänden sowie die Regelung mitbestimmungspflichtiger Fragen untersucht.

In Kapitel 3 wird der Konflikt zwischen dem Kollektivvertretungsanspruch der Gewerkschaften und dem Selbstvertretungsanspruch der hochqualifizierten Dienstleister dargestellt. Erreicht das traditionelle gewerkschaftliche Themenspektrum mit seinen Regularien zum Schutz der Arbeitnehmer vor Ausbeutung diesen Personenkreis überhaupt noch?

In Kapitel 4 wird der aktuelle Veränderungsprozeß analysiert, den Gewerkschaften heute vollziehen. Eine zentrale These lautet, daß der Schlüssel zur Zukunft in der Fähigkeit der Gewerkschaften zur Veränderung ihrer Kommunikation liegt. Mit ihrem Organisationsentwicklungs-Projekt hat die IG Metall in den vergangenen Jahren versucht, neue Kommunikationsstrukturen aufzubauen. Den Zielen, Ergebnissen und der innergewerkschaftlichen Wertschätzung des Projektes wird hier nachgegangen.

Die hier ausgewerteten Interviews sind zwischen Februar und Dezember 1998 entstanden. Mein Dank gilt an dieser Stelle allen Gesprächspartnern aus Unternehmen und Gewerkschaften. Darüber hinaus bedanke ich mich bei Dr. Reiner Franzpötter von der Akademie für Technikfolgenabschätzung für diverse hilfreiche Anregungen und Kritik bei der Erstellung dieses Arbeitsberichts.

## 2. Beschreibung von Fallbeispielen

Als Fallbeispiele dienen drei Betriebe aus Baden-Württemberg. Die SAP AG aus Walldorf steht als Beispiel für ein großes Unternehmen der EDV-Branche, das sich auf den internationalen Märkten etabliert hat. Die TDS-Gruppe aus Heilbronn vertritt etablierte Unternehmen mittlerer Größe. Centaur, ebenfalls aus Heilbronn, wurde aufgenommen, um auch junge, kleine Unternehmen zu berücksichtigen.

Die Beschreibung der SAP AG basiert auf Literatursauswertung. Bei TDS und Centaur wurden leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt.

### 2.1 Die SAP AG

Sucht man in der Wirtschaftspresse nach einem deutschen bedeutenden Global Player, so stößt man schnell auf die SAP AG aus Walldorf bei Heidelberg (Rieker, 1998, S. 114 ff). Der nach eigenen Angaben weltweit führende Anbieter von betriebswirtschaftlicher Standardsoftware wurde 1972 von fünf ehemaligen IBM-Mitarbeitern gegründet, die nachts und auch am Wochenende an fremden Firmencomputern ihre Ideen in erste Produkte umsetzten. Einen Impuls zur Unternehmensgründung gab die Unzufriedenheit mit den organisatorischen Strukturen der IBM, die den jungen EDV-Spezialisten nicht die Freiheit gewähren konnte, Software als Standard-Bausteine zu entwickeln.

Was damals wie ein Klischee begann, macht heute nur noch in großen, positiven Überschriften von sich reden: *"Teutonischer Microsoft"*, *"Umsatzsteigerung von 61% auf 3,8 Mrd. DM in den ersten neun Monaten des Jahres 1997"* (SAP Pressemeldung vom 22.10.1997) oder *"SAP mit Arbeitsplatz-Investor-Preis ausgezeichnet"* anlässlich der Schaffung von 652 Arbeitsplätzen in 1996 und weiteren 1200 in 1997, beides am Standort Deutschland. Das große Wachstum kommt zu 95% von innen, SAP hat nie eine größere Übernahme getätigt. Branchenkenner gehen davon aus, daß pro SAP-Arbeitsplatz indirekt weitere vier Arbeitsplätze in anderen Unternehmen entstehen. Die Nachfrage ist so groß, daß SAP bei Installation, Schulung und Kundenbetreuung mit Partnerunternehmen zusammenarbeitet (Bilmes, 1997, S. 121).

Ein Unternehmen, das mittlerweile weltweit ca. 13.000, davon in Deutschland rund 5500 Arbeitnehmer beschäftigt, weckt naturgemäß auch das Interesse der Gewerkschaften. Der Plural ist in diesem Falle bewußt gewählt worden, denn neben der IG Metall, der Deutschen Angestellten Gewerkschaft (DAG) und der Christlichen Gewerkschaft Metall (CGM) ist auch die DGB-Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) an dem Unternehmen interessiert.

Die SAP AG ist nicht im Arbeitgeberverband organisiert, es gibt keine Tarifverträge. *„Gewerkschaften und Betriebsräte haben ihre Verdienste. Aber es gibt Firmen, die brauchen weder das eine noch das andere. Dazu gehören wir“*, wird der frühere Vorstandschef Hopp zitiert (Meissner, 1997, S. 166). Dies sehen offensichtlich die Beschäftigten genauso. Eine anonymisierte Umfrage bei SAP ergab, daß 94% der Beschäftigten alles in allem mit ihrem Arbeitgeber sehr zufrieden sind. Die Vergleichswerte anderer Unternehmen liegen nach Meissner bei 74%. Eine jährliche Fluktuationsrate unter 2% im Gegensatz zu branchenüblichen 10-20% lasse auf eine extreme Loyalität schließen (Meissner, 1997, S. 169).

Daß es bisher keinen Betriebsrat gibt, hängt mit den besonderen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen dieser Firma zusammen. So bekommen Neueinsteiger mit Hochschulabschluß ein Jahresgehalt von 73.000 DM, promovierte Berufsanfänger erhalten rund 80.000 DM (Meissner, 1997, S. 171) und liegen damit am oberen Rand der tarifvertraglichen Gehälter der Metallindustrie. Zusätzlich dazu gibt es noch eine individuelle Jahresprämie für besondere Leistungen. Hinzu kommt ein Dienstwagen der Mittelklasse auch zur persönlichen Benutzung, wenn der Arbeitnehmer jährlich mehr als 10.000 Kilometer für die SAP zurücklegt. Außerdem sind das Essen in der Kantine und die Getränke in den Büros gratis, ebenso wie die Benutzung der firmeneigenen Sportanlagen und der Sauna. Bei Krankheit wird eine Lohnfortzahlung bis zu 12 Monaten gewährt. 1995 wurde ein erfolgsbezogenes Gehaltssystem eingeführt, das einmal 15% des Jahreseinkommens betragen soll (Meissner, 1997, S. 170 ff.). Neu hinzu kam im Frühjahr 1998 ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm, das sich in Abhängigkeit von der Aktienkursentwicklung degressiv errechnet. Ausgehend von der Bezugsbasis würde eine Steigerung des Aktienkurses um 100 DM die Personalkosten um 110 Mio. DM erhöhen, eine nochmalige Kurserhöhung um 100 DM würde den Beschäftigten weitere 55 Mio. DM einbringen. Dieses Programm hat eine Laufzeit bis 1999 und gilt für die rund 8.000 Beschäftigten, die vor dem 1. Juli 1996 ihren Arbeitsvertrag unterzeichneten (SAP-Pressemeldung vom 25.3.1998).

Interessant ist es, die Auswirkungen der Erfolgsrezeptur der SAP - flexible Organisationsstrukturen, flache Hierarchien und schnelle Informationswege - auf die Arbeitsbedingungen zu untersuchen. Die SAP ist ein äußerst schlankes Unternehmen, es gibt nur drei Unternehmensebenen: Vorstand, Abteilungsleiter und Mitarbeiter. Bilmes nennt in diesem Zusammenhang acht Vorstandsmitglieder und 200 Abteilungsleiter. Die übrigen rund 4500 Beschäftigten stehen auf einer Hierarchiestufe (Bilmes, 1997, S. 126). Bedingung für das Funktionieren einer so flachen Hierarchie ist die Bereitschaft der Beteiligten, eine im Vergleich zu eher traditionell strukturierten Unternehmen deutlich höhere Verantwortung für die eigene Arbeit zu übernehmen. Die Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln wird bei SAP systematisch gefördert. Neue Mitarbeiter mit entsprechender Qualifikation können schon bald auch für finanziell sehr aufwendige Projekte die Verantwortung erhalten.

Die Bereitschaft zur Übernahme der hohen Verantwortung wird dadurch gefördert, daß der einzelne nicht fürchten muß, bei einem Fehler zur Verantwortung gezogen zu werden. Teurer als gravierende Fehler sind für das Unternehmen ein Mangel an Eigeninitiative. *„Lieber neunmal richtig entscheiden und einmal falsch, als immer nachgefragt‘, so ein Vorstandsmitglied der SAP“* (Meissner, 1997, S. 174). Während in anders strukturierten Unternehmen von den Beschäftigten erwartet wird, sich bei ihrem Vorgehen intern nach allen Seiten abzusichern, fördert SAP mit dem Führungsprinzip *„Verantwortung statt Kontrolle, mündige Mitarbeiter statt bürokratischer Befehlsempfänger“* bei den SAP-Beschäftigten unternehmerisches Denken. Diese Denkrichtung zeigt sich beispielsweise bei der Akzeptanz ungewöhnlicher Arbeitszeiten. Frei von Regularien werden die Arbeitszeiten durch Projektphasen bestimmt, wobei sich bei transkontinentalen Projekten durch die Zeitverschiebung die Arbeitszeiten bis in die Nacht hinein verlagern können.

Für ein Unternehmen der Kommunikationstechnik ist es konsequent, daß e-mails, Videokonferenzen und Video-Betriebsversammlungen als Medien genutzt werden (Der Spiegel, 35/1998, S. 78). Dem Gespräch von Angesicht zu Angesicht wird trotzdem viel Platz eingeräumt. Mehrere Beschäftigte arbeiten wegen permanenten Platzmangels gemeinsam in einem Büro. Es ist üblich, sich gleich zu duzen, die Bürotüren offen zu halten und sich in einer der vielen Sitzecken zum Kaffee zu treffen und sich dort Ratschläge für eine Problemlösung zu holen (Wedemeyer, 8/1998, S. 66 ff). Die meisten Mitarbeiter der SAP sind sehr jung. *„Das Durchschnittsalter beträgt in Deutschland 34 Jahre, in den USA 29 Jahre und weltweit 36 Jahre.“* (Bilmes, 1997, S. 124). Der Akademikeranteil liegt bei 85%. Die Arbeitsatmosphäre bei der SAP AG wird in der Literatur häufig mit der Stimmung auf einem Campus verglichen (Bilmes, 1997, S. 124; Meissner, 1997, S. 163; Der Stern, 8/1998, S. 66).

Schöne, neue Arbeitswelt? Helga Classen, die gewerkschaftlich nicht organisierte Arbeitnehmervertreterin im Aufsichtsrat, sorgt sich darum, daß die in langen Jahren entstandene Firmenkultur unter der starken Expansion des Unternehmens leiden könnte. In ihrer Rede zum 25. Firmenjubiläum gab sie zu bedenken, daß 65% der Beschäftigten weniger als 5 Jahre im Betrieb sind. Sie befürchtet, daß das Wir-Gefühl, das *„im Bewußtsein der Mitarbeiter bis heute einen Betriebsrat überflüssig erscheinen“* ließ, durch eine größere Distanz zwischen den Vorstandsmitgliedern und den neueingestellten Mitarbeitern verloren gehen könnte (Festansprache Helga Classen). Noch, so mahnt sie, könne jeder Arbeitnehmer sein persönliches Anliegen mit dem Vorstandsvorsitzenden besprechen. *„Auch wir Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat finden Gehör beim Vorstand, wenn wir als quasi-Betriebsrat die Interessen der Mitarbeiter vertreten.“* (Festansprache Helga Classen).

Eine Befürchtung des SAP-Managements gilt der Frage, ob und wie die Aufbruchstimmung aus den Gründerjahren sich permanent beibehalten läßt. Arbeitnehmer der ersten Stunde kritisieren, daß jüngere Arbeitnehmer die Vergünstigungen der SAP inzwischen als Selbstverständlichkeit betrachten. Und auch die Arbeitnehmervertreterin Classen warnt vor einem Anspruchsdenken, das sich zwischenzeitlich breit gemacht habe (Meissner, 1997, S. 171).

## 2.2 Die TDS-Gruppe

Auch die Heilbronner TDS hat in der Wirtschaftspresse positive Schlagzeilen gemacht. Zweimal wurde sie vom baden-württembergischen Wirtschaftsministerium als "Familien- und frauenfreundlichstes Unternehmen" ausgezeichnet. Bei den Wahlen zum Entrepreneur des Jahres 1997 war Günter Steffen, Geschäftsführer der TDS, ein Finalist. In der Lokalpresse wird positiv vermeldet, daß Steffen zum Präsidenten der Industrie- und Handelskammer Heilbronn gewählt wurde, ohne vorher dem Präsidium angehört zu haben (Heilbronner Stimme, 1.2.1998).

Die TDS wurde 1974 von Steffen als knapp 30jährigem gegründet. Zuvor arbeitete er mehrere Jahre als Verwaltungsangestellter bei IBM. Heute ist die TDS-Gruppe eines der führenden SAP-Systemhäuser in Deutschland und vollzog im Juni 1998 die Börseneinführung. Das Unternehmen beschäftigt rund 530 Mitarbeiter, davon sind 200 im Raum Heilbronn/Neckarsulm tätig, die restlichen arbeiten verteilt auf sieben weitere Standorte. Im Gegensatz zur SAP hat TDS sein Wachstum auch dadurch realisiert, daß Firmen aufgekauft wurden. So wurde beispielsweise 1987 das Frankfurter Rhein-Main-Rechenzentrum übernommen, das zu dem Zeitpunkt fast größer als die TDS war, aber wirtschaftliche Schwierigkeiten hatte (TDS, 1997, Zwei Jahrzehnte Outsourcing). 1996 wurde die DAT GmbH von der Quandt-Gruppe erworben. Gemeinsam mit den Tochterunternehmen DAT Systemhaus GmbH, CHG Systemhaus GmbH und TDS Multivision AG in St. Gallen präsentiert sich die TDS GmbH heute als die Navigator Company. Dieser Name soll symbolisieren, daß TDS mit dem Kunden in einem Boot sitzt und dabei hilft, Untiefen zu vermeiden und den Kurs ständig zu optimieren (TDS, 1997, Zwei Jahrzehnte Outsourcing).

TDS gehört keinem Arbeitgeberverband an. In drei Filialen der TDS-Gruppe gibt es heute einen mehrköpfigen Betriebsrat, in zwei Niederlassungen einen gewählten Betriebsobmann. Bis 1992 hat das Management die Probleme so aufgefangen, daß man sich mit einer Mitarbeitervertretung unterhalten hat. 1993 haben sich die Mitarbeiter entschlossen, einen Betriebsrat zu wählen. Dies war die Zeit, als das Unternehmen so langsam die "Eierschalen" des Familienunternehmens abstreifte. Plötzlich konnte nach Aussagen des Interviewpartners nicht mehr jeder jeden und nicht mehr alles war regelbar, indem man dem Chef auf die Schulter klopfte und

sagte, hier und da hab' ich Probleme. Typische Themen dieser Zeit waren die üblichen Rechenzentrumsprobleme wie Arbeitszeit, insbesondere Schichtarbeit. Bei den Systemprogrammierern lagen die Probleme im Bereich der Wochenendeinsätze, des Zeitausgleichs dafür und der Überstundenbezahlung. Die ersten Betriebsräte kamen aus der Anwendungsentwicklung und zum Teil aus dem Rechenzentrum. Aufgrund der Ausgliederung der Neckarsulmer Beschäftigten war Anfang 1997 eine Neuwahl notwendig. Die Beteiligung an der Neuwahl war sehr gut: von 100 Wahlberechtigten stimmten 75 ab. Damit ist die Verankerung des Betriebsrats in der Belegschaft gegeben. Seit der Neuwahl wurden drei Betriebsversammlungen durchgeführt und bis Sommer 1998 10 Betriebsrats-Infos herausgegeben. Diese Infos lassen sich auch über e-mail an die Beschäftigten absetzen, auch an die, die gerade nicht im Hause arbeiten. Dadurch kann man schon am gleichen Tag ein feed-back bekommen. Die Betriebsräte werden auf die Infos auch oft persönlich angesprochen. Das Unternehmen ist nicht tarifvertraglich gebunden. Deshalb war die Sicherung der Lohnfortzahlung ein Thema, das Betriebsrat und Geschäftsleitung über lange Zeit verhandelt haben und im Juni 1998 mit 100%iger Fortzahlung als Betriebsvereinbarung unterzeichnet haben. Der Krankenstand bei TDS ist extrem niedrig. Von der Geschäftsleitung ging der Wunsch aus, die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall an den Krankenstand zu koppeln. In einem Aushang informierte die Geschäftsleitung die Belegschaft über den geringen Krankenstand und sagte zu, bei der Lohnfortzahlung zu bleiben, wenn der Krankenstand so niedrig bleibe. Von seiten des Betriebsrats wurde das als Druck auf die Kranken verurteilt. Er befürchtet, daß erkrankte Kollegen möglicherweise entgegen ärztlichem Rat wieder zur Arbeit gehen. Aufgrund der Einschnitte bei unteren und mittleren Einkommen durch die Gesundheitsreform der damaligen Bundesregierung wird das Thema Gesundheit und Lohnfortzahlung stark in der Belegschaft diskutiert. *„Es zeigt sich, daß die Probleme der Beschäftigten nicht in einem luftleeren Informationstechnologie-Raum schweben, sondern sich mit denen der meisten Arbeiterinnen und Arbeiter hierzulande decken“*, so der Betriebsratsvorsitzende. Der Betriebsrat behandelte dies ausführlich in seinen Infos, und auf zwei Betriebsversammlungen wurde darüber diskutiert.

Viele Hochschulabsolventen bringen - so der Betriebsratsvorsitzende - von der Hochschule ihre "Flausen" mit, Vorstellungen wie "Wenn's dem Betrieb gut geht, geht's uns gut". Bei denen sei eine gewisse Distanz zum Betriebsrat spürbar. Zwei Drittel der Belegschaft fühlen sich aber eng mit dem Betriebsrat verbunden und sprechen ihn oft an. Es werde aufmerksam verfolgt, was der Betriebsrat mache.

Kreative Kommunikation wird bei TDS geschult, aber auch vorgelebt. So gab es bereits mehrere Serien von Mitarbeiterseminaren, um sie mit psychologischen Mitteln auf die Ziele des Unternehmens auszurichten, zuletzt 1997 die Navigator Seminare. Ein weiteres interessantes Beispiel ist das erste Navigator Company Event, das im Sommer 1997 stattfand und in einem aufwendigen Logbuch dokumentiert wurde. Bei

diesem Firmenfest konnten die Beschäftigten der TDS und der neu zur TDS-Gruppe gestoßenen DAT Beschäftigten beweisen, daß sie bei ausgefallenen Aufgaben und Hürden in der Lage sind, außergewöhnliche Wege zu gehen. Durchhaltevermögen wurde beim Reiten auf einem elektronisch gesteuerten Bullen zur Schau gestellt. Koordinationsvermögen und Gleichgewichtssinn mußte derjenige haben, der auf einen Pfahl kletterte, den seine Kollegen aufrichteten und möglichst ruhig festhielten. Oben auf dem Pfahl angekommen, galt es, im tollkühnen Sprung eine hochhängende Glocke zu erreichen und zu läuten. In einer "Fall-Studie" konnten die Beschäftigten körperlich erspüren, daß sie sich auf ihre Kollegen verlassen konnten: dazu mußten sie sich nur rückwärts von einem zwei Meter hohen Podest in Richtung ihrer darunter mit ausgestreckten Armen stehenden Teamkollegen fallen lassen. Und daß sie echte Aufsteiger sind, konnten die Navigatoren bei einer Kletterpartie auf einem fünf Meter hohen Luftkissen demonstrieren. Mit verbundenen Augen galt es an anderer Stelle, ein 75 Meter entferntes Ziel anzusteuern und Stolperfallen so mit dem Seil abzusperren, daß die restlichen Teammitglieder das Ziel erreichen konnten. Ein Gemeinschaftserlebnis, das Geschäftsführer zum Anfassen bot. In dem zwölfseitigen Logbuch sind die zwei Geschäftsführer auf jeder Doppelseite mindestens einmal, meist aber häufiger abgebildet (TDS, 1997).

In der Belegschaft herrscht nach Aussagen des Betriebsrats eine "saugute" Stimmung. Die Belegschaft ist sehr jung und kommt oft in der Freizeit zusammen. Sie arbeiten eng im Team zusammen. Das sei die andere Seite von Lean Management oder Lean Production. Die Leute sind von vornherein auch auf unterster Ebene mit Verantwortung betraut worden, auch sehr junge Kollegen. Deshalb identifizieren sie sich stark mit ihrer Arbeit. Die Geschäftsleitung gibt sich ein progressives Image. Sie kann viele Erfolge vorweisen, wie z.B. die Umsätze, die Gewinne und den anstehenden Börsengang. Darüber hinaus gibt es eine hohe Ausbildungsquote. Bei TDS haben nach Aussagen des Betriebsratsvorsitzenden viele Leute eine Chance bekommen, die sie woanders nicht bekommen hätten. Durch das Lean Management konnten sich viele schneller weiterentwickeln, einfach weil man ihnen früh etwas zugetraut hat.

Bei TDS ist Projektarbeit Normalität. Es sei durchaus üblich, gleichzeitig in verschiedenen Projekten mitzuarbeiten. Dabei regeln die Teams selbst, wer in welchem Projekt mitarbeitet und mit welchem Anteil. Der selbstverantwortliche Arbeitsstil der Beschäftigten erleichtert dem Betriebsrat die Arbeit in manchen Fragen. Der Betriebsrat kann mitunter Aufgaben an die Beschäftigten übertragen. So hat sich z.B. auf Anregung des Betriebsrats eine Gruppe aus der Belegschaft gefunden, die Vorschläge der Belegschaft für die Gestaltung des Neubaus des TDS-Geschäftshauses erarbeitet hat. Wie der Betriebsrat berichtet, hat die Arbeitsgruppe ihre Aufgabe souverän in die Hand genommen, Umfragen unter der Belegschaft gestartet und über ihre Arbeit auf der Betriebsversammlung berichtet.

Die Firma sucht immer hochqualifiziertes Personal. Derzeit kommen auch einige SAP-Berater von außen, denn die Aufträge haben die Kapazitäten der Firma weit überholt. Gerade im SAP-Segment gibt es eine große Fluktuation. Wenn diese Spezialisten örtlich nicht gebunden sind, können sie woanders mehr Geld verdienen, denn Heilbronn liegt im Gehaltsgefälle weit hinter Frankfurt, Stuttgart oder München. Die SAP-Spezialisten stehen hoch im Kurs. Darunter gibt es Mitarbeiter, die erzählen, daß sie für eine Bewerbung keinen Stift mehr anfassen müßten, denn sie werden von Head-Huntern umworben. Der hohe Marktwert wirkt sich auf deren Selbstbewußtsein aus. Sie treten gegenüber der Geschäftsleitung sehr selbstbewußt auf. Sie bringen aber auch ihre gewählte Vertretung, den Betriebsrat, in eine Zwickmühle. Nachdem Unternehmensleitung und Betriebsrat zum Beispiel eine Vereinbarung zur Entlohnung der Rufbereitschaft abgeschlossen hatten, kamen die SAP-Spezialisten und sagten, daß es bei anderen Unternehmen der Branche deutlich höhere Beträge für die Rufbereitschaft gäbe. Laut Betriebsrat stellten sie das Unternehmen vor die Wahl: "Entweder, wir bekommen den höheren Betrag oder wir gehen." Ein Teil der Beschwerdeführer hat den Betrieb tatsächlich verlassen, die anderen machen heute die Rufbereitschaft entsprechend der betrieblichen Vereinbarung. Auch bei den Vorgesetzten gibt es eine starke Fluktuation. Es wird oft umstrukturiert. Die Belegschaft spricht den Betriebsrat öfter wegen Problemen mit wechselnden Vorgesetzten an.

Bei TDS gibt es eine breite Streuung der Gehälter. Die Beschäftigten sind größtenteils Angestellte, die zum Teil aber - wenn man es auf die Metallindustrie übertragen würde - Gehälter beziehen, die im Hilfsarbeiter- und im Facharbeiterlohnbereich liegen. Zu den am geringsten bezahlten Tätigkeiten zählen die Bewirtung von Gästen oder Tätigkeiten am Empfang, auf Facharbeiterniveau werden Anwendungsentwickler nach ihrer Ausbildung, Systemtechniker oder Mitarbeiter bezahlt, die einmal im Rechenzentrum angelernt wurden und sich dann intern weiterqualifiziert haben. Überdurchschnittlich bezahlt werden z.B. Kundenberater oder Angestellte mit Hochschulabschluß, letztere haben einen Anteil von etwa 30% an der Belegschaft. Bei den Gehältern versucht das Unternehmen, einen immer größeren Anteil variabel zu halten. Das sei bei Angestellten z.B. im Vertrieb nicht zu verhindern, denn die arbeiten immer mit Provisionen. Bei den anderen Beschäftigten versucht der Betriebsrat, dies nicht ausufern zu lassen. Die Zielsetzungen, die für die variablen Bestandteile definiert werden, sind häufig für die Kollegin oder den Kollegen nicht beeinflussbar. Wenn ein Kunde ein Projekt stoppt, hat der Mitarbeiter keine Möglichkeit mehr, die Zielvorgabe "pünktliche Beendigung der Projekte" zu beeinflussen. Der Betriebsrat befürchtet, daß es kritisch werden könnte, wenn der variable Anteil einmal ein Drittel des Familieneinkommens ausmacht. In zugespitzten Projektsituationen könnte es dann sein, daß sich die Mitarbeiter über alle Arbeitszeitgesetze hinwegsetzen, sich z.B. auch durch Nacht- und Wochenendarbeit

selbst kraß überfordern und - ähnlich wie es immer wieder bei Fernfahrern vorkommt - gegen jede Vernunft auf Erholzeiten verzichten.

Die 38,5-Stunden-Woche wurde mit der Eingliederung des Frankfurter Rechenzentrums auch bei der TDS im Raum Heilbronn eingeführt und ist über eine Betriebsvereinbarung abgesichert. Auf Wunsch der Geschäftsleitung wurde die Kernarbeitszeit abgeschafft. Es gibt eine eigenverantwortliche Arbeitszeitregelung. Im Team wird dann abgestimmt, wer z.B. an Brückentagen arbeitet.

Der Betriebsratsvorsitzende wünscht sich für die TDS ebenfalls die 35-Stunden-Woche. Bevor man diese Auseinandersetzung führt, müsse die Forderung von einer Mehrheit getragen werden. Diese Mehrheit gäbe es jetzt noch nicht. Aber im gesellschaftlichen Umfeld der Beschäftigten liege die Arbeitszeit deutlich unter 38,5 Stunden. Die Firma ist vom Land Baden-Württemberg schon mehrmals als frauen- und familienfreundlicher Betrieb ausgezeichnet worden. Ist es frauenfreundlich, wenn für die junge Mutter ein Heimarbeitsplatz eingerichtet wird oder eine Teilzeitstelle mit acht oder zwölf Stunden pro Woche, während der junge Vater 50 oder 60 Stunden arbeitet und an der Kindererziehung nicht teilnimmt, fragt sich der Betriebsratsvorsitzende. Richtiger Druck auf eine Arbeitszeitverkürzung fehlt, aber viele haben klar signalisiert, daß sie nicht über die 38,5 Stunden hinausgehen wollen. Dazu hat der Betriebsrat auch Umfragen gemacht. Die Geschäftsleitung hingegen stelle sich eine Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich vor. Wenn der Betrieb des IHK-Präsidenten zur 40-Stunden-Woche zurückkehren würde, wäre das natürlich ein Politikum.

Die Betriebsräte sind der Unternehmensleitung als Ideengeber willkommen. Wenn Betriebsräte Schwachstellen aufzeigen können, werden diese häufig nach kurzer Zeit behoben. Gewerkschaften aber, die für Arbeitnehmerrechte kämpfen, braucht man aus dieser Blickrichtung nicht, so der Betriebsratsvorsitzende. Gerne wird von der TDS-Geschäftsleitung die SAP als Beispiel angeführt, wo es keinen Betriebsrat gibt, sondern eine Arbeitnehmervertreterin im Aufsichtsrat, die Arbeitnehmerinteressen vertritt. Die Informationspolitik des Unternehmens gegenüber den Beschäftigten ist sehr offen. Die Arbeitnehmer können sich Daten, wie z.B. Auftragsbestand, neue Kunden und Aufträge jederzeit am Bildschirm aufrufen. Auch der Betriebsrat bekommt alle gewünschten Daten.

Das Betriebsratsgremium der TDS wird von der Gewerkschaft HBV betreut. Der Betriebsratsvorsitzende selbst war schon vor seiner Tätigkeit bei der TDS ein HBV-Mitglied. Auch das in die TDS eingegliederte Rechenzentrum in Frankfurt wurde schon immer von der HBV betreut. Für die HBV in Heilbronn ist die Betreuung schwierig, weil ein einziger Sekretär mehrere Landkreise abdecken muß.

## 2.3 Die Firmengruppe Centaur

Die Unternehmensgruppe Centaur wurde 1991 gegründet. Die Geschäftsidee war die Etablierung eines Systemhauses. Im folgenden wird zunächst ein Interview mit einem der Geschäftsführer und anschließend ein Interview mit einem jungen Arbeitnehmer wiedergegeben.

*Die Gründer von Centaur waren fünf junge EDV-Spezialisten, die um die 30 Jahre alt waren und noch heute Gesellschafter der Firma sind. Die Motivation zur Unternehmensgründung ergab sich einerseits aus der Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen in der bisherigen Firma, in der vier der fünf Gesellschafter gemeinsam arbeiteten, andererseits aber auch aus der Neugierde heraus, etwas Eigenes zu beginnen. In der Anzahl von fünf Gründern sieht der Geschäftsführer eine wichtige Bedingung für den Erfolg der Gesellschaft. Fünf Menschen ergeben nach Meinung des Geschäftsführers eine gute Teamgröße, während sich bei nur zwei oder drei Partnern häufig Polaritäten bilden würden, die dann schlimmstenfalls zur Auflösung oder zum Verkauf eines Gesellschaftsanteils führen könnten. Die verschiedenen Charaktere der Gründer machen sich bei Besprechungen positiv bemerkbar. Diskussionen würden dadurch fruchtbar, daß sowohl das emotionale wie auch das sachliche, das aufbrausende wie auch das schlichtende Element vertreten sei. Andererseits hätten die Gesellschafter ihre eigenständigen Aufgabenbereiche, in die die anderen Gesellschafter keinen Einblick haben. Um das gute Verhältnis unter den Gesellschaftern, aber auch gegenüber den Beschäftigten zu erhalten, habe die Unternehmensgruppe ein gruppendynamisches Wochenende unter Anleitung eines Psychologen durchgeführt. Das Ziel dieser Veranstaltung sei die Überprüfung von Umgangsformen und deren mögliche Optimierung gewesen.*

*Der Geschäftsführer bezeichnet die Firma als wirtschaftlich erfolgreich. Der Umsatz stieg von 0,6 Millionen in 1991 auf 6,1 Millionen DM in 1997, wobei es im vergangenen Geschäftsjahr eine Umsatzsteigerung von 40 Prozent gab. Die Zukunftsaussichten der Branche beurteilt der Geschäftsführer nicht als uneingeschränkt positiv. Seiner Meinung nach gibt es inzwischen zu viele "Garagenfirmen", in denen EDV-Spezialisten nebenberuflich Produkte entwickeln, die sie dann zu sehr geringen Preisen auf dem Markt anbieten und damit den etablierten Firmen die Preise verderben. Auf dem EDV-Markt sei es sehr eng geworden, dies sei ein großer Unterschied zu den Gründungsjahren der SAP AG. Über lange Zeit habe der Verkauf von Hardware im Vordergrund gestanden. Als sich hier der Preisverfall einstellte, sei der Schwerpunkt der Branche auf Standardsoftware, also Betriebssysteme, verschoben worden. Inzwischen habe sich der Preisverfall auch bei der Anforderungssoftware eingestellt. In der Konsequenz erwartet der Geschäftsführer auch im Dienstleistungsbereich einen Preisverfall.*

*Die Anzahl der Beschäftigten hat sich seit der Gründung des Unternehmens von anfangs fünf geschäftsführenden Gesellschaftern auf inzwischen 40 Beschäftigte erhöht, wobei es eine Vielzahl von Beschäftigungsformen gibt: vom unbefristet Angestellten, über "Partnerverträge" mit selbständig für verschiedene Firmen arbeitenden Spezialisten bis hin zu studentischen Hilfskräften und Praktikanten. Im Moment gäbe es das meiste Know-how bei den Studenten. Im Sekretariat des Unternehmens arbeiten drei Frauen, die als festeingestellte Berufswiedereinsteigerinnen ein Job-sharing-Modell praktizieren. Der Controller der Firma ist ein "Grauer Fuchs", d.h. ein pensionierter Finanzdirektor, der sein Wissen Jungunternehmen zur Verfügung stellt.*

*Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter geschieht über unterschiedliche Wege. Als ein wichtiges Medium wird das Internet genannt. Auf der Homepage der Firma ist nachzulesen, daß permanent Mitarbeiter gesucht werden. Die zweite wichtige Quelle sind persönliche Kontakte. Häufig schlagen Beschäftigte Bekannte aus früheren Tätigkeiten bei Stellenbesetzungen vor. Auch ehemalige studentische Hilfskräfte werden nach Abschluß des Studiums eingestellt. Bei den Neueinstellungen wird der sozialen Kompetenz Vorrang vor den fachlichen Kenntnissen gegeben. Es wird stark darauf geachtet, ob der Neuanfänger ins Team paßt. Dazu gehöre auch, daß der Bewerber jugendlich und flexibel erscheinen müsse. Es könne durchaus vorkommen, daß man einem 25 jährigen Bewerber eine Absage erteilt, weil man den Eindruck habe, der Bewerber wirke zu alt.*

*Fehlende fachliche Qualifikationen werden notfalls durch Schulungen ergänzt. Durch eine sofortige Integration der Neueingestellten in Projekte laufe die Einarbeitung in der Regel problemlos ab. Während der Probezeit wird ständig überprüft, ob der Neue sich gut ins Team eingefügt hat und ob die anderen Team-Mitglieder gut mit dem Neuen zusammenarbeiten. Das sei so besonders wichtig, da man gerade bei Projekten häufig fast "intim" miteinander arbeite, man hocke oft stundenlang nah nebeneinander vor einem Monitor und müsse dann in stressigen Situationen miteinander klarkommen. In der Firma duzen sich alle. Die Fluktuation sei gering, was für die Firma ausgesprochen wichtig ist. Denn jeder Mitarbeiter ist auf seinem Gebiet ein Spezialist und Know-how-Träger, von dem die Firma zum Teil stark abhängig sei. In zwei Fällen habe man allerdings die Trennung von Mitarbeitern vorangetrieben.*

*Das Unternehmen ist nicht Mitglied in einem Arbeitgeberverband. Nach Aussagen des Geschäftsführers sei bisher noch kein Verband auf das Unternehmen zugegangen. Man habe auch noch keine Unterstützung eines Verbandes benötigt, und man sehe im Moment keinen Nutzen in einer Mitgliedschaft. Folglich ist das Unternehmen nicht tarifvertraglich gebunden. Ein Engagement des Geschäftsführers besteht allerdings bei den Wirtschaftsunioren, wo der Geschäftsführer Past-*

*President ist. Über diese Schiene hatte der Geschäftsführer zum ersten Mal Kontakt zu hiesigen Gewerkschaften. Nach Ansicht des Geschäftsführers ist die Einstellung zu Gewerkschaften stark davon abhängig, ob man persönliche Kontakte zu Gewerkschaftern knüpfen konnte: "Es ist immer so eine Sache: wenn Ihnen bestimmte Leute liegen, bewerten Sie die Sache ganz anders." Das gemeinsame Lösen von Problemen mit den Arbeitgebern sei heute bei den Gewerkschaften viel stärker in den Vordergrund gerückt, wobei darauf geachtet werde, daß beide Seiten mit der Lösung leben könnten, so der Geschäftsführer.*

*Dem Geschäftsführer ist nicht bekannt, welche Gewerkschaft für seinen Betrieb zuständig wäre. Er vermutet aber, es sei die Deutsche Angestellten Gewerkschaft (DAG). Bei seinem früheren Arbeitgeber wurden die Tarifverträge der IG Metall zugrunde gelegt. Daher wäre es auch denkbar, daß sich in seinem Betrieb alles nach den Tarifverträgen der IG Metall orientieren müsse.*

*Die Tatsache, daß es in seinem Betrieb keinen Betriebsrat gibt, erklärt der Geschäftsführer mit der geringen Größe des Betriebes. Bei 40 Mitarbeitern sei es jedem jederzeit möglich, mit seinem Anliegen direkt zum Geschäftsführer zu gehen und das Problem mit ihm zu lösen. Dies sei viel unkomplizierter als der indirekte Weg über einen Betriebsrat. Er könne sich aber vorstellen, daß die Beschäftigten dann einen Betriebsrat wählen würden, wenn das familiäre Klima des Betriebes verloren ginge. Schon bei der jetzigen Größe werde es problematisch. Daher achte man darauf, daß die einzelnen Abteilungen dieses besondere Klima entwickeln. Wachsen die unterschiedlichen Abteilungen später eventuell unterschiedlich stark oder bliebe bei einzelnen das Wachstum sogar ganz aus, könne er sich auch hier einen Rückgriff der Beschäftigten auf das Instrument Betriebsrat vorstellen. Er glaube auch, daß die Einrichtung von Betriebsräten stark mit dem Alter von Betrieben zusammenhängt. Bei älteren Betrieben gäbe es zwangsläufig auch ältere Beschäftigte, die mit den betrieblichen Anforderungen nicht mehr Schritt halten könnten und so, aus einem Schutzbedürfnis heraus, einen Betriebsrat wählen.*

*Sollte das bisherige System nicht mehr funktionieren, würde er die Gründung von "Vertrauensräten" bevorzugen. Jede Abteilung müsse dann einen Vertreter wählen, der die Beschäftigten dann in Gesprächen mit der Geschäftsleitung vertritt.*

*Klassische Mitbestimmungsthemen, wie z.B. die Lage der Arbeitszeiten, werden in dem Betrieb eher gar nicht geregelt. Sie stehen im Ermessen des Mitarbeiters. Dem Mitarbeiter steht es frei zu entscheiden, wann er wie lange arbeiten möchte, um seine Arbeitsaufgabe zu erledigen. Da man jetzt ein betriebliches Controlling einführen möchte, wird zukünftig auch erfaßt, wie viele Stunden für ein Projekt aufgewandt wurden. Sollte dabei auffallen, daß ein Mitarbeiter zuviel Zeit für ein Projekt*

*benötigt, solle dieses Problem durch Weiterbildung oder andere Unterstützungsmaßnahmen behoben werden.*

*Eine geregelte 40- oder gar 35-Stunden-Woche existiert in diesem Betrieb nicht. Der Geschäftsführer selbst bezeichnete die Arbeitszeiten als "abnormal". Der Betrieb befindet sich noch immer in einer Aufbauphase. Deshalb werden in großen Bereichen noch immer keine marktüblichen Gehälter gezahlt. Dies gelte auch für die Gehälter der Gesellschafter. Bei der Dauer des Urlaubs hält man sich mit 30 Tagen an Tarifverträge, gleiches gilt für die Lohnfortzahlung bei Krankheit.*

*Trotzdem sei die Motivation der Mitarbeiter sehr hoch. Der Geschäftsführer glaubt, daß die hohe Motivation mit der Aufbruchstimmung im Betrieb zusammenhängt. Er könne sich sogar vorstellen, daß sich bei einigen Beschäftigten in einigen Jahren Unzufriedenheit einstellen könnte, obwohl sie bis dahin vielleicht sogar 1000 DM im Monat mehr verdienen würden.*

Soweit Auszüge aus dem Interview mit dem Geschäftsführer. Bei Centaur bestand die Möglichkeit, neben der Unternehmensleitung auch ein Interview mit einem Beschäftigten zu führen. Dieser Interviewpartner ist 25 Jahre alt und arbeitet seit fünf Jahren bei Centaur. Als der Interviewpartner bei Centaur begann, arbeiteten dort acht Personen, davon waren fünf Gesellschafter. Der Interviewpartner ist also ein "Mann der ersten Stunde".

*Nach dem Abitur konnte er nicht gleich studieren und hat deshalb bei Centaur eine Ausbildung zum Datenverarbeitungskaufmann absolviert. Die Stimmung im Betrieb habe ihm dann so gut gefallen, daß er seine Studienpläne fallen ließ. Der Gesprächspartner ist heute Leiter der Softwareentwicklung. Daß er im Alter von 25 schon ein Abteilungsleiter ist, führt der Interviewte darauf zurück, daß bei Centaur - so wie in der gesamten Branche - Leistung und nicht Status oder Betriebszugehörigkeit für eine Beförderung entscheidend sind.*

*Nach den drei größten Vorteilen der Arbeit gerade in diesem Betrieb gefragt, nannte der Interviewpartner sofort die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen. 'Wenn Sie Verantwortung wollen, bekommen Sie die.' Verantwortung werde einem aber nicht aufgedrängt. Bis zu einem gewissen Maß habe man dann Entscheidungsspielraum. Bei Unsicherheiten kann man immer einen der Gesellschafter fragen. Als zweiten Punkt nannte er, daß ihm gleich am ersten Tag seiner Ausbildung gesagt wurde, ein "Sie" gäbe es hier nicht. Er findet es toll, seinen Geschäftsführer mit "Tommy" anzusprechen. So sei ein sehr familiäres Verhältnis im Betrieb entstanden. Durch die Größe von inzwischen 40 Beschäftigten komme man jetzt allerdings nicht mehr dazu, den einzelnen so genau kennenzulernen. Als dritten Punkt nannte er die*

*Freiheiten, die der Betrieb eröffne. Dies gilt für die Flexibilität bei den Arbeitszeiten ebenso wie für die Offenheit, die neuen Ideen entgegengebracht werde.*

*Bei der Frage nach dem größten Ärgernis in diesem Betrieb antwortete der Gesprächspartner nach langem Zögern, daß die Kommunikation zwischen den einzelnen Teams nicht mehr so gut funktioniere. Zurückzuführen sei das auf das starke Wachstum. So seien innerhalb eines Jahres 20 neue Mitarbeiter eingestellt worden. Jeder bringe seinen eigenen Stil mit und deshalb müsse man sich abstimmen und koordinieren. Dies sei mitunter schwierig, denn die Kollegen seien meistens gerade dann nicht greifbar, wenn man sie am dringendsten brauche. Hier zeigen sich aber schon Besserungen. Der Gesprächspartner konnte sich vorstellen, daß dieses Problem auch bei SAP besteht, denn dort ist der Zuwachs an Beschäftigten ja noch größer.*

*Nach Punkten gefragt, die im Betrieb besser geregelt werden könnten, wußte er nichts zu sagen. Im Betrieb gäbe es eine große Flexibilität, so daß fast alle Bedürfnisse berücksichtigt werden könnten. Gehalt und Urlaub seien o.k., der Urlaub sei mit 30 Tagen sogar zu viel. Sollte es wegen des Urlaubs oder des Gehalts Probleme geben, regeln die Beschäftigten dies mit ihren Teamleitern. Der Gesprächspartner könne sich nicht an Probleme beispielsweise wegen des Urlaubs erinnern. Bei Centaur verfallen keine Urlaubsansprüche. Wenn jemand tatsächlich ganz kurzfristig Urlaub nehmen müßte und gerade in einem wichtigen Projekt an einer heiklen Stelle wäre, könne man sicher sein, den Urlaub genehmigt zu bekommen. Der Teamleiter kann nämlich davon ausgehen, daß die Mitarbeiter eine so hohe Eigenverantwortung haben, daß sie sich die Folgen für das Projekt und das Projektteam dreimal überlegt haben.*

*Der Interviewpartner sieht auch ältere Arbeitnehmer nicht in ihren Jobs gefährdet. Seiner Meinung nach müßte man die Erfahrung älterer Arbeitnehmer viel höher bewerten. Aufgrund ihrer Erfahrung könnten sie die Probleme viel schneller lösen, auch wenn sie nicht immer auf dem allerneusten Stand der Technik seien. Die Erfahrung ermögliche es ihnen, auch bei unbekannter Software oder fremden Programmen instinktiv mögliche Fehlerquellen zu nennen. Deren Erfahrung sei ein riesiges Kapital, so seine Einschätzung. Deshalb sei die IT-Branche eine Branche, in der auch ältere Arbeitnehmer (ab 40) ihren Platz haben, so dieser Interviewpartner.*

*Der Gesprächspartner ist kein Gewerkschaftsmitglied. Bisher hat auch noch niemand den Versuch gemacht, ihn zu werben. Der Gesprächspartner konnte sich daran erinnern, daß das Thema Gewerkschaften auf dem Gymnasium in Volkswirtschaftslehre behandelt wurde. Ihm war bewußt, daß das 13. Monatsgehalt, 30 Tage Urlaub, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und das Weihnachtsgeld*

*Errungenschaften der Gewerkschaften sind, von denen auch die Beschäftigten von Centaur profitieren.*

*An Gewerkschaften stört ihn deren Inflexibilität am meisten. Sie hätten ein starres Ziel und ließen von dem Ziel nicht ab. Das gelte für die Dauer des Urlaubs ebenso wie für die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Er konnte es durchaus verstehen, daß die deutsche Industrie 1997 nicht mehr bereit war, Kranken pauschal den Lohn weiterzuzahlen. In seiner Situation als Alleinstehender sei es nicht notwendig, bei Krankheit den vollen Lohn zu bekommen. Als Familienvater könne das später allerdings einmal ganz anders sein. Die Arbeitsmoral in Deutschland sei ziemlich danieder und darauf müßten auch die Gewerkschaften reagieren. Zu viele Leute lassen sich zu schnell krankschreiben. Hier müßte es Kontrollmaßnahmen geben. Auch 30 Tage Urlaub seien für ihn eigentlich zu viel. Wenn ein Familienvater 30 Tage Urlaub hat, dann kann er das einsehen, der müsse sich ja um die Kinder kümmern. Das Anspruchsdenken sei schädlich für den Standort Deutschland und das sei wohl auch ein Grund, warum so viele Unternehmen ins Ausland gehen. "Gewerkschaften müßten mehr für den Standort Deutschland tun.", so die Meinung des Interviewpartners.*

*Ein weiteres Manko sind die hohen Sozialabgaben. Hier sollten die Gewerkschaften sich gegenüber dem Staat mehr durchsetzen und eine Senkung bewirken. Gewerkschaften müßten sich nicht nur mit den Arbeitgeberverbänden, sondern auch mit dem Staat auseinandersetzen. Was die Gewerkschaften in Richtung Staat tun, darüber würde man zu wenig erfahren. Es könne nicht sein, daß wir immer mehr zahlen müssen, während die Leistungen immer mehr abnehmen.*

*Welche Gewerkschaft für Centaur zuständig wäre, ist dem Interviewpartner nicht bekannt. Daß so wenige Beschäftigte aus seiner Branche Gewerkschaftsmitglied sind, liegt aus seiner Sicht daran, daß die Beschäftigten und die Vorgesetzten sehr "locker" sind. Eine der ersten Fragen unter Datenverarbeitern ist die, ob man sich nicht duzen könne. Außerdem seien die Datenverarbeiter die am drittbesten bezahlte Branche in Deutschland, die Autonomie ist hoch und solche Bedingungen gäbe es in anderen Dienstleistungsberufen eben nicht. Deshalb brauchten die wohl eine Gewerkschaft, so seine Interpretation.*

*Er selbst wußte nichts über die Aktivitäten, die die verschiedenen Gewerkschaften in dieser Branche unternehmen. Wenn er sich über Gewerkschaften informieren wollte, wäre das Internet für ihn das erste Medium, das er nutzen würde, um an Informationen heranzukommen.*

*Wenn Gewerkschaften für seine Branche etwas tun wollten, brauchten sie den Beschäftigten keinen Schutz anzubieten. Das sei bei Stahlarbeitern o.k. Schwach*

*wäre das Engagement der Gewerkschaften für guten Berufsschulunterricht. Die Lehrer dort waren oft nicht auf dem Stand der Entwicklung. Auch für eine aktuelle Anpassung der Berufsbilder an die technische Entwicklung müßten die Gewerkschaften viel mehr tun. Die letzte Neuordnung der Berufsbilder sei fünf Jahre zu spät gekommen.*

Auffällig ist an dieser Interviewpassage über Gewerkschaften, daß die Kritik und die Unzufriedenheit bei dem Arbeitnehmer deutlich harscher ausfällt als bei seinem Arbeitgeber. Eine saubere Trennung in Arbeitnehmer- und Arbeitgeberstandpunkte ist in diesem Beispiel nicht mehr möglich.

## **2.4 Zwischenfazit**

Die Fallbeschreibungen zeigen, daß Gewerkschaften bei der Mitgliederwerbung gerade bei jungen und erfolgreichen, hochqualifizierten Angestellten besondere Schwierigkeiten haben.

Warum stoßen die Gewerkschaften mit ihren herkömmlichen Schutz- und Regelungsangeboten bei diesen vorwiegend jüngeren Belegschaften auf so wenig Resonanz? Der in den Beispielen beschriebene Arbeitnehmertyp unterscheidet sich deutlich von dem Arbeitnehmertyp, für den diese Angebote ursprünglich zum Schutz vor Ausbeutung entwickelt und erkämpft wurden. Dieser Arbeitnehmertyp zeichnet sich, ähnlich wie der in der Einleitung beschriebene Symbolanalytiker, durch eine hohe intrinsische Motivation, Kreativität, einen sehr eigenverantwortlichen Arbeitsstil und eine ergebnisorientierte Arbeitsweise aus. Dafür sind diese Arbeitnehmer bereit, unregelmäßige Arbeitszeiten und Karrieren zu akzeptieren, die aufgrund der flachen Hierarchien keine Beförderungen und Titel in Aussicht stellen, sondern eher als qualitative Karrieren zu bezeichnen sind. Dieser Arbeitnehmertyp pflegt eine weitgehend unternehmerische Denkweise und ist es gewohnt, seine Probleme am Arbeitsplatz selbst zu lösen.

Die herkömmlichen Angebote der Gewerkschaften werden von diesen Beschäftigten insbesondere unter den Bedingungen eines stetigen Wachstums der Branche nicht benötigt. Die materiellen Angebote der Gewerkschaften wie mögliche Inanspruchnahme tarifvertraglicher Rechte, Arbeitsrechtsschutz sowie diverse Versicherungsangebote (z.B. sind bei der IG Metall u.a. eine Freizeitunfallversicherung und Sterbegeld für die Hinterbliebenen im Beitrag inbegriffen) sind für diese besondere Arbeitnehmergruppe nicht verlockend. Da kaum ein Unternehmen einem Arbeitgeberverband angehört, gelten bisher nur in wenigen IT-Betrieben Tarifverträge. Die erwähnten Versicherungsleistungen sind schon aus finanziellen Erwägungen kein Argument für einen Beitritt.

Bleibt das immaterielle, das politische Angebot. Traditionelle gewerkschaftliche Werte, wie Solidarität der Arbeitnehmer untereinander, können für die jungen

aufwärtsstrebenden Beschäftigten kein Anreiz sein. Sie kommen gut damit zurecht, ihre Interessen direkt mit dem Vorgesetzten auszuhandeln. Gibt es dabei Schwierigkeiten, erlauben die derzeitige Arbeitsmarktsituation und die Qualifikation einen raschen Arbeitsplatzwechsel. *„Weil viele Hochqualifizierte länger arbeiten, entweder weil sie Karriere machen wollen, vor allem aber, weil sie ein großes Interesse an ihrer Tätigkeit haben, handeln sie sich nicht selten den Vorwurf des unsolidarischen Verhaltens ein.“* (Kall, 1998, S. 46). Solche offenen oder versteckten Vorwürfe können dazu führen, daß traditionelle Werte wie Solidarität für bestimmte Gruppen zu einem *„roten Tuch“* werden. Als Argument zur Mitgliederwerbung wird Solidarität damit unwirksam.

Neben den unterschiedlichen traditionellen Werten stimmen auch die politischen Vorstellungen dieser Arbeitnehmergruppe und die der Gewerkschaften nicht überein. Dies wurde oben bei dem Interview mit dem Beschäftigten der Firma Centaur sehr deutlich. Den Beschäftigten wird von den Unternehmensleitungen vermittelt, alle säßen in einem Boot. Für diese Aussage könnte das Leitbild der Navigator Company bei der TDS-Gruppe stehen. Diese Auffassung dürfte von den Arbeitnehmern mehrheitlich akzeptiert werden. Dafür spricht die in den beschriebenen Betrieben gepflegte Nähe zwischen Mitarbeitern und den Geschäftsführern. Das Betriebsklima ist stark durch die enge Beziehung der Mitarbeiter zu den Gründern der Unternehmen geprägt. Bei allen drei Betrieben handelt es sich um charismatische Gründerpersönlichkeiten. Eine solche Nähe zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern läßt Gewerkschaften wenig Spielraum. Mit dem Wechsel von Dietmar Hopp an die Spitze des Aufsichtsrats der SAP war nicht nur bei den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat die Befürchtung verbunden, das besondere Betriebsklima könne erkalten und die Anonymität von Großbetrieben einziehen. Bei der TDS wird mit einigem Aufwand versucht, diese Beziehung zwischen Unternehmensgründer und den Beschäftigten neu erworbener Unternehmensteile entstehen zu lassen.

Bei den beschriebenen Fallbeispielen handelt es sich durchweg um prosperierende junge Unternehmen, die ihren Beschäftigten sichere Arbeitsplätze bieten. Doch auch in der IT-Branche gibt es Betriebe, in denen Arbeitsplätze bedroht sind. Und auch in der IT-Branche gibt es ältere Beschäftigte; Beschäftigte, die das Ende ihrer Karriereleiter erreicht haben und um die Wahrung ihres Besitzstandes bemüht sind. In beiden Fällen dürften die Chancen von Gewerkschaften zunehmen, dieses Organisationspotential zu erschließen. Sowohl die materiellen Angebote, wie die große Erfahrung im Arbeitsrechtsschutz, wie auch das immaterielle Angebot dürften für Beschäftigte in Krisenbetrieben wie auch für Beschäftigte mit persönlichen *„Handicaps“* interessanter werden. Diese Beschäftigten könnten sich plötzlich ausgeschlossen, quasi außerhalb des Bootes, fühlen. Solidarität würde ihnen in dieser Lage helfen.

### **3. Qualifizierte Dienstleister als Herausforderung für die Gewerkschaften**

Qualifizierte Dienstleister sind ein anderer Arbeitnehmertyp als der Industriearbeiter, für den Gewerkschaften ihre Angebote ursprünglich entwickelt haben. Von einer Herausforderung für die Gewerkschaften kann in zweierlei Hinsicht gesprochen werden: eine neue, rasch wachsende Branche entsteht, zum Teil auch aus Ausgründungen. In dieser neuen Branche - und besonders in den outgesourcten Betrieben - nicht, nicht mehr oder schlecht vertreten zu sein, wäre für Gewerkschaften eine politische und finanzielle Niederlage.

Die zweite Herausforderung liegt in der Personengruppe der Hochqualifizierten, die durch ihre Kompetenz zur selbständigen Lösung ihrer Probleme am Arbeitsplatz aber auch mit ihrem Trittbrettfahrertum, wie Kotthoff es nennt, anderen Unorganisierten ein Beispiel sein könnten (Kotthoff, 1997, S. 267).

Im folgenden soll geklärt werden, welche Gewerkschaft überhaupt für den IT-Bereich zuständig ist und mit welchen Konzepten die Annäherung versucht wird. Dazu wurde Literatur ausgewertet und es wurden diverse Experteninterviews durchgeführt. Bei den Interviewpartnern handelt es sich um Gewerkschaftssekretäre der Gewerkschaften IG Metall, HBV und CGM.

#### **3.1 Zuständigkeiten für den Dienstleistungsbereich**

Welche Gewerkschaft für die Betreuung von Softwarebetrieben zuständig ist, ist unter den Gewerkschaften, auch unter denen des DGB, vollständig ungerregelt. Als ursprünglich zuständig für Softwarebetriebe sehen sich die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen und die IG Metall. Die IG Metall leitet ihren Anspruch auf die gesamte Branche aus ihrer Zuständigkeit für IBM ab, die als Keimzelle dieser Branche in Deutschland gesehen wird. Aber auch die ÖTV und die neu strukturierte Gewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie sowie die Deutsche Angestellten Gewerkschaft und die Christliche Gewerkschaft Metall betrachten die Softwarebranche als ihren Organisationsbereich. IG Metall und HBV haben 1987 laut Auskunft der Abteilung Organisation beim Vorstand der IG Metall eine Vereinbarung angestrebt, die der HBV die Zuständigkeit für alle Unternehmen der Betriebskommunikationsbranche zuwies, deren Funktion Vertrieb und Handel ist, sowie für reine Software- und Systemhäuser und Beratungsunternehmen der Datenverarbeitung. Die IG Metall wäre nach dieser Vereinbarung allein zuständig für alle in- und ausländischen Hersteller von Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnik sowie für Softwarehäuser oder Service- und Beratungsunternehmen, die aus Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie ausgegliedert oder für sie erworben

wurden. Nach Auskunft der Abteilung Organisation beim Vorstand der IG Metall ist diese Vereinbarung aber nie eingehalten worden.

Diese Unklarheit über die Zuständigkeit zieht sich auch in die Verwaltungsstellen hinein. In einem Experteninterview führte der Erste Bevollmächtigte der IG Metall Verwaltungsstelle Heidelberg aus, daß sich die Verwaltungsstelle über eine lange Zeit hinweg für die SAP gar nicht zuständig fühlte. Erst seit fünf Jahren behauptet der Bevollmächtigte der Heidelberger IG Metall, selbstverständlich für die Branche der Software zuständig zu sein. Überzeugt sei er davon allerdings selbst lange nicht gewesen. Man müsse sich schon die Frage stellen, warum gerade die IG Metall für diesen Bereich zuständig sein solle. Die Zuständigkeit leite er daraus ab, daß die Erstellung von Software in vielen Betrieben eine Dienstleistung sei, die den Verkauf von Hardware fördert. Die Herstellung von Hardware sei zweifelsohne der Organisationsbereich der IG Metall. Die Standhaftigkeit der Heidelberger IG Metall habe nach Aussagen des Bevollmächtigten bewirkt, daß die HBV sich zurückzog. Doch wohl nur auf örtlicher Ebene, wie die Wahl der Gewerkschaftsvertreter für den Aufsichtsrat der SAP zeigt.

Die Ungewißheit, welche Gewerkschaft zuständig ist, gibt es auch auf seiten der Beschäftigten. Das läßt sich aus der Vielzahl von Gewerkschaften schließen, bei denen Beschäftigte vergleichbarer Unternehmen organisiert sind - wenn sie überhaupt organisiert sind. Mit rund 5000 Beschäftigten ist SAP einer der größten Betriebe im Heidelberger Raum. Die IG Metall verfügt dort weder über einen Vertrauenskörper noch gibt es bei SAP einen Betriebsrat. Ohne ihre zwei Hauptzugangswege zu einem Betrieb bleibt der IG Metall nur der Kontakt zu einzelnen Mitgliedern. Die örtliche IG Metall hat keinen Überblick darüber, wie viele Mitglieder sie bei SAP hat. Dies bedeutet allerdings nicht, daß es dort keine Mitglieder gibt. Die fehlende Übersicht sei auf organisatorische Gründe zurückzuführen. Erst wenn ein Betrieb einen Vertrauenskörper oder einen Betriebsrat habe, werde dem Betrieb in der EDV eine Betriebsnummer gegeben, der dann die Mitglieder zugeordnet werden können. Mitglieder bei SAP seien daher unter "diverse" gespeichert, so der Interviewpartner. Nach Kenntnis der IG Metall gebe es bei SAP eine hohe Fluktuation. Auch dies erschwere den Aufbau eines festen Mitgliederstamms. Die Kommunikation zwischen der IG Metall Verwaltungsstelle Heidelberg und SAP sei sehr begrenzt. *"Es gibt überhaupt keinen Informationsfluß: weder von uns an sie noch von denen an uns,"* so der Interviewpartner. Ein indirekter Informationsfluß bestehe über Beschäftigte, die von anderen Firmen in Stützpunkten in und um SAP herum arbeiten. Diese gehören zum Teil zu Firmen, die besser gewerkschaftlich organisiert seien. Sollten bei deren Arbeit bei SAP Probleme auftreten, so wenden sie sich an die IG Metall.

Die Organisierung von Beschäftigten in Software Abteilungen bei Hardware-Herstellern sei wesentlich einfacher als das Herantreten an Software-Entwickler in reinen Software-Häusern, so der Geschäftsführer der Heidelberger IG Metall. Bei ersteren gäbe es in der Produktion häufig schon eine gewerkschaftliche Vertretung, die die Beschäftigten der Software-Abteilung kennengelernt haben. Wenn im Betrieb bereits ein Betriebsrat besteht, ist die Organisierung von hochqualifizierten Angestellten vergleichsweise einfach.

Das Dilemma der Zuständigkeiten gipfelte im April 1998 darin, daß bei der Wahl für die zwei Sitze der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat der SAP neben Vertretern der DAG und der CGM zwei DGB-Gewerkschaften, die IG Metall und die HBV kandidierten. Damit verstießen die DGB-Gewerkschaften gegen das "eherne" DGB-Prinzip: "ein Betrieb - eine Gewerkschaft". Die Kollision wollte die HBV auf den Ebenen der Verwaltungsstelle und des Bezirks Baden-Württemberg verhindern, so die Aussage eines HBV-Bezirkssekretärs in einem Interview. Die Entscheidung, doch anzutreten, sei auf Vorstandsebene gefallen. Auch der Versuch der IGM, mit der DAG zu einer gemeinsamen Liste zu kommen, schlug fehl. Die anfangs dazu bereite DAG mußte die Zusage wegen der geplanten Fusion der DAG mit den Dienstleistungsgewerkschaften des DGB wieder zurücknehmen, so ein Gesprächspartner von der IG Metall Vorstandsverwaltung auf Nachfrage.

Auf ihrer Homepage kommentiert die CGM, die IG Metall habe ihrer Schwestergewerkschaft HBV mit ihrer Kandidatur ein besseres Abschneiden unmöglich gemacht. Die CGM gewann beide Mandate.

Wie läßt sich das Zuständigkeitsdilemma künftig lösen?

Ende der 90er Jahre befindet sich die deutsche Gewerkschaftsszene in einer Umbruchphase, bei der die kleineren Gewerkschaften auf der Strecke bleiben. 1996 und 1997 wurde im Industriebereich fusioniert: durch Zusammenschlüsse sind die IG Bergbau, Chemie, Energie und die IG Bau, Agrar, Umwelt entstanden. Der IG Metall schlossen sich die IG Textil und Bekleidung und die Gewerkschaft Holz und Kunststoff an.

Weitgreifender sind die Planungen bei den Dienstleistungsgewerkschaften. Hier sollen bei ÖTV, HBV, DAG, IG Medien und Postgewerkschaft bis zum vierten Quartal 1999 die notwendigen Beschlüsse zum Zusammenschluß gefaßt werden. Dieses Vorgehen wird als notwendig angesehen, weil gerade die kleinen Gewerkschaften mit ihren geringen Organisationsgraden nicht in der Lage sind, die Zukunftsbranchen zu organisieren. Während in der Industrie durchschnittlich 30-40% der Beschäftigten Mitglied einer Gewerkschaft sind, liegt der Organisationsgrad im traditionellen Dienstleistungsbereich unter 20%, bei den Zukunftsbranchen wie der Informations- und Telekommunikationsbranche sogar deutlich unter 10% (Handelsblatt 10.2.1998).

Gelöst wird mit diesem Zusammenschluß die Konkurrenz der Dienstleistungsgewerkschaften im Deutschen Gewerkschaftsbund untereinander und auch die Konkurrenz der DGB-Dienstleister gegenüber der Deutschen Angestellten Gewerkschaft, die nicht dem DGB angehört. Nicht gelöst wird durch den Zusammenschluß die Konkurrenz zu den Industriegewerkschaften, die auch in Zukunft nicht ausschließlich für den an Beschäftigtenzahlen verlierenden industriellen Sektor zuständig sein wollen.

Gibt es keine offizielle Entscheidung über die Zuständigkeit, werden die Beschäftigten individuell entscheiden, welche Gewerkschaft für sie zuständig ist.

An welche Gewerkschaft sich die Beschäftigten dann wenden werden, wird auch von der zukünftigen Entwicklung dieser Branche abhängig sein. *Nach Meinung des Interviewpartners aus der IG Metall Vorstandsverwaltung wird sich die IT-Branche in den nächsten Jahren in eine Richtung entwickeln, die für die IG Metall organisationspolitisches Neuland wäre, nämlich in Richtung der Freiberuflichkeit. Er gehe davon aus, daß das Konzept der verlängerten Werkbänke aus der Automobilindustrie auf einer anderen Ebene in die IT-Branche übertragen werde. Wenn das so kommt, müßte sich die IG Metall ziemlich schnell mit Fragen auseinandersetzen, wie man eine Beratung für Selbständige organisieren könnte.*

Auf dem Gebiet hat die IG Metall keine Erfahrung, ihre Satzung sieht Selbständige bisher noch nicht als Mitglieder vor. Die IG Medien hingegen hat diese Personengruppe schon immer vertreten und hat Tarifverträge für diese abgeschlossen. Darin sind z.B. Krankenversicherung, Ausbildung, Weiterbildung und Altersversorgung geregelt.

Die Strategie der IG Metall hingegen heißt dem Interviewpartner aus der Vorstandsverwaltung zufolge: *„Wir wollen verhindern, daß Ihr outgesourct werdet.“ Die Arbeitnehmer wollen dagegen ihre Freiheit, die sie in der Selbständigkeit sehen. Das könne tatsächlich Freiheit sein, könne aber auch Selbstaussbeutung sein. Spätestens nach zwei, drei Jahren merken die neuen Selbständigen, daß ihr Wissen nicht mehr auf dem neuesten Stand ist und daß ihr Marktwert sinkt.*

Wenn die Beschäftigung in dieser Branche zukünftig tatsächlich in großem Umfang in Richtung (Schein-)Selbständigkeit gehen sollte, muß auch die Arbeitszeitfrage neu diskutiert werden, denn Selbständige arbeiten sicher mehr als 35 Stunden in der Woche.

### **3.2 Einschätzung künftiger Organisationsperspektiven**

Die Organisationsperspektiven von Gewerkschaften sind von drei Faktoren abhängig:

- vom Wunsch der Beschäftigten, sich entweder individuell oder kollektiv zu organisieren,

- von ihren rechtlichen Möglichkeiten, den Wunsch zur Gründung einer Arbeitnehmervertretung umzusetzen
- von den Angeboten und Strategien der Gewerkschaften zur Mitgliederwerbung und Erschließung von Branchen.

In der Presse werden häufig Beispiele von Unternehmen veröffentlicht, deren Beschäftigte sich gegen die Einrichtung eines Betriebsrates ausgesprochen haben. Dazu wird die IT-Branche angeführt, als Beispiele werden dann SAP, die Multimedia-Produktionsgesellschaft Pixelpark oder das Stollmann Unternehmen CompuNet genannt (Der Spiegel, 35/1998, S. 78). Bei den Beispielen handelt es sich um Unternehmen in der Boomphase.

Wie steht es in dieser Situation um den Wunsch der Beschäftigten, nach individuellem oder kollektivem Schutz durch die Gewerkschaften? Wie steht es um die Chancen, auch bei der SAP zukünftig gewerkschaftliche Arbeit zu beginnen?

Auf diese Frage gab ein Kandidat der IG Metall für die Aufsichtsratswahlen der SAP in einem Experteninterview Auskunft: *Der Interviewpartner ist überzeugt, daß man nicht sagen könne, daß SAP sich besonders von anderen Softwarebetrieben unterscheide und eine eigene Welt darstelle. Der Interviewpartner glaubt eher, daß die Beschäftigten der SAP ganz genauso wie andere Beschäftigte in gewerkschaftlich unorganisierten, florierenden Unternehmen gerade eine bestimmte Entwicklungsphase durchlaufen. Er selbst habe Mitte der siebziger Jahre bei einem großen IT-Unternehmen angefangen und dort am Anfang extreme Boomzeiten miterlebt. Zeiten, wie sie heute bei SAP durchlebt werden. Auch bei diesem Unternehmen habe es nicht von Anfang an einen Betriebsrat gegeben. Dort wurde der Betriebsrat interessanterweise von Managern gegründet, die ein Gegengewicht zu den amerikanischen Managern haben wollten. Dieser erste Betriebsrat habe immerhin zwei Jahre gehalten und sei dann zurückgetreten. Der Rücktritt wurde nach Aussagen des Interviewpartners notwendig, weil aufgrund sehr hoher Mehrarbeitsvolumen und eines hemdsärmeligen Managementstils ein echter Betriebsratsbedarf entstanden sei. Das Beispiel dieses "Manager-Betriebsrats" zeigt, daß auch Hochqualifizierte bei bestimmten Problemkonstellationen auf kollektive Interessenvertretungsinstrumente zurückgreifen müssen. Für die IT-Branche läßt sich diese These mit den gegenwärtigen Arbeitsschwerpunkten der Betriebsräte belegen: Nach Aussagen des Kandidaten der IG Metall für die Aufsichtsratswahlen der SAP steht der Betriebsrat von Hewlett Packard derzeit vor einer wichtigen Bewährungsprobe. Nach der langen Boomphase verkauft Hewlett Packard Betriebsteile, z.B. die Medizintechnik. Nun komme der Betriebsrat unter Druck und müsse aktiv Arbeitnehmerinteressen vertreten. Microsoft habe vor zwei Jahren zum ersten Mal einen Betriebsrat gewählt, weil dort Entlohnungsfragen und Fragen der Arbeitszeit so ungerecht gestaltet waren, daß selbst die extrem leistungsbereiten Microsoftler sich über unterschiedlichen Freizeitausgleich beispielsweise nach Messeinsätzen geärgert hatten. Microsoft komme durch die paketierte Software in eine Schere hinein: paketierte*

*Software erfordert Mengengeschäft, dadurch ändern sich die Business-Strukturen bei fallenden Preisen. Innerhalb von kurzer Zeit muß das gesamte Inventar umgeschlagen werden, sonst kann es passieren, daß man ganze Lager abschreiben muß. Die Beschäftigten müssen eine schwierige Balance zwischen fallenden Preisen, Lieferfähigkeit und Umschlaghäufigkeit des Lagers halten. Es gibt Phasen einer Belegschaftsvertretung und bei SAP ist die Phase, in der man Betriebsräte und die Unterstützung von Gewerkschaften braucht, noch nicht angebrochen. Nach Auffassung des IG-Metall-Kandidaten sieht die Mehrheit der Beschäftigten der SAP Gewerkschaften noch als etwas Überflüssiges an. Die Beschäftigten sehen jeden Tag, daß sie ihre Probleme ebensogut allein regeln können. Sie sehen auch, daß Gruppenentscheidungen oder solidarische Entscheidungen immer nivellierte Entscheidungen sind. "Wenn ich es als Hochleister gewohnt bin, jedes Jahr 30% Gehaltserhöhung zu bekommen, kann ich nicht für einen Tarifvertrag sein," so der IG-Metall-Experte.*

Wenn die These der phasenweisen Entwicklung hin zu einer Belegschaftsvertretung richtig ist, dürften die gewerkschaftlichen Organisationsgrade der IT-Branche (derzeitiger Organisationsgrad unter 10% laut Handelsblatt vom 10.2.1998) den Level anderer Dienstleistungsbranchen (derzeitiger Organisationsgrad rund 20% laut Handelsblatt vom 10.2.1998) erreichen. Für Gewerkschaften kann das aber nicht bedeuten, daß man abwartet, bis die Betriebe in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Wollen sich Gewerkschaften als Agierende darstellen, ist eine langfristig angelegte Arbeit notwendig.

Die Aussage des Spiegel, *"daß in der High-Tech-Branche das Modell "Betriebsrat" als überholt gilt, ..."* (Der Spiegel, 35/1998, S. 79) ist durch die Praxis bei den "Großen" der Branche wie Microsoft, IBM, Hewlett Packard, aber auch kleineren Unternehmen wie der TDS-Gruppe (siehe Fallbeispiel) widerlegt. Mit Blick auf die Industrie wird festgestellt, daß *"... in der Krise die Bedeutung der Betriebsräte ..."* wuchs (Der Spiegel, 35/1998, S. 79). Dies gilt nicht nur für die Industrie sondern auch für die High-Tech Betriebe.

Neben oder anstelle der Vertretung auf betrieblicher Ebene haben die Beschäftigten die Möglichkeit, sich durch Beitritt zur Gewerkschaft individuell abzusichern. Die Chancen, Hochqualifizierte als Mitglieder aufzunehmen, sind nicht aussichtslos. Die in seiner Befragung von Hochqualifizierten angetroffenen Gewerkschaftsmitglieder ordnet Kotthoff vier persönlichen Konstellationen zu, die zum Eintritt in die Gewerkschaft geführt haben. Die mit 35% größte Gruppe waren Menschen, die aus Tradition, fast selbstverständlich meist am Anfang ihres Berufslebens in die Gewerkschaft gingen. Sie entstammen dem Arbeitermilieu, die meisten von ihnen waren Tarifangestellte. Die zweitgrößte Gruppe mit 26% sind ebenfalls Tarifangestellte, mehrheitlich aus dem kaufmännischen Bereich. Sie erwarten für ihren

Beitrag eine adäquate Gegenleistung. Die Gewerkschaft muß ihnen etwas bringen. Sie haben die Risiken des Angestelltendaseins erkannt und suchen Schutz bei der Gewerkschaft.

Die dritte Gruppe (22%) sind fast ausnahmslos Universitätsabsolventen, die aus idealistisch-politischen Gründen der Gewerkschaft beigetreten sind. Schon während ihres Studiums waren sie innerhalb der Universität politisch aktiv. Für die vierte Gruppe (17%) war das Krisen-Motiv ausschlaggebend. Diese suchen in einer speziellen Notsituation den Schutz der Gewerkschaften. Personalabbau oder Umstrukturierungen haben ihnen ihre Abhängigkeit bewußt gemacht und sie in die Gewerkschaft gezwungen. Alle waren höheren oder mittleren Alters (Kotthoff, 1997, S. 282 ff.).

Kotthoffs Untersuchung von nicht organisierten Hochqualifizierten gibt auch Auskunft darüber, warum die Gewerkschaften große Schwierigkeiten haben, diese Personengruppe zu organisieren. Das Fazit der von ihm befragten Hochqualifizierten über ihre Einstellung zu Gewerkschaften läßt sich trotz der von den Befragten anerkannten sozialhistorischen und verfassungspolitischen Erfolge der Gewerkschaften als durchgehend negatives Image bezeichnen. Zwar werden auch von den dort Befragten die Gewerkschaften als ein notwendiges Gegengewicht zur Macht der Unternehmen gesehen. Es wird konstatiert, daß eine effektive Interessenorganisation ohne die Gewerkschaften nicht möglich ist. Andererseits wird die zum Teil aufgrund ihrer Organisationsstärke sogar bewunderte Macht als sehr fremd empfunden. *„Das ist der tiefe Zwiespalt der Hochqualifizierten. Daraus entspringt die individuelle strategische Devise: an den Erfolgen dieser Macht soweit es geht partizipieren, ohne sich zu engagieren. Das Trittbrettfahrertum ist ein idealer Ausweg aus diesem Zwiespalt. Darum existiert sowohl das Interesse daran, daß diese Macht mächtig bleibt, als auch das Interesse daran, daß keine Situation eintreten möge, sich in ihr engagieren zu müssen.“* (Kotthoff, 1997, S. 267).

Aus Kotthoffs Ergebnissen lassen sich für die Gewerkschaften folgende Schlußfolgerungen ziehen:

- Ansatzfelder gewerkschaftlicher Organisationspolitik wären Berufsschulen und Universitäten. An den Universitäten gilt es, die in der studentischen Hochschulpolitik Aktiven in die Gewerkschaftsarbeit einzubinden. Junge Hochqualifizierte, die weder auf eine gewerkschaftliche Familientradition noch auf aktive politische Hochschulzeiten zurückblicken können, werden für Gewerkschaften insbesondere in prosperierenden Betrieben eine schwierige Zielgruppe bleiben.
- Gewerkschaften müßten untersuchen, wie sie ihre Gegenleistungen gerade für die zweite Gruppe noch attraktiver machen könnten.
- Zeiten des Personalabbaus, der Umstrukturierungen oder bevorstehender Verkäufe ganzer Unternehmen sind für Gewerkschaften der Moment, in denen

ihre Erfahrung im Umgang mit kollektiven Regulationsmechanismen für die betroffenen Arbeitnehmer von Nutzen ist.

Die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie hat ein Konzept zur Gewinnung von Hochqualifizierten entwickelt. Da Hochqualifizierte als Beschäftigten-gruppe schwer zu organisieren sind, setzt die IG BCE im Vorfeld an und bietet zukünftigen Arbeitnehmern ein interessantes Angebot. Schon im Studium sollen junge Menschen Gewerkschaften als eine hilfreiche Einrichtung kennenlernen. Geboten werden Bewerbungstrainings, öffentliche Informationsveranstaltungen oder *"berufspolitisches Orientierungswissen"* in Beratungsgesprächen. Die IG BCE beteiligt sich auch an der Diskussion über die Studienreform (Kall, 1998, S. 47). Damit hätte sie ein Konzept, um die von Kotthoff genannten politisch Aktiven frühzeitig an sich zu binden.

Interessant ist die Frage, ob ein großer personeller Einsatz seitens der Gewerkschaften zu einem überdurchschnittlichen Organisationsgrad führen würde. In diesem Fall hätte die IG Metall einen Vorteil gegenüber den anderen Gewerkschaften, denn sie könnte auf breite Beitragsströme aus der boomenden Automobilbranche zurückgreifen und die EDV-Branche strategisch organisieren. Doch Größe und Finanzkraft allein macht eine Gewerkschaft für potentielle Mitglieder noch nicht attraktiv. Wichtig ist auch die Erfahrung im Umgang mit hochqualifizierten Angestellten. Schafft es eine Gewerkschaft, diese Arbeitnehmer richtig anzusprechen?

*Die Erfahrungen aus dem Aufsichtsratswahlkampf bei SAP hätten gezeigt, daß die Beschäftigten der EDV-Branche bezüglich des Einsatzes von Medien einen hohen Standard gewöhnt seien, so ein IG-Metall-Kandidat der SAP-Aufsichtsratswahlen in einem Experteninterview. Wie man schreibt, was man schreibt, sei bei dieser Zielgruppe sehr wichtig zu beachten. Da dürfe man keine "wilden Sprüche" von sich geben, da muß fast abstrakt und mit Abstand versehen dargestellt werden, so der Interviewpartner. Auch die Zeitungen, die man herausgibt, müssen eine bestimmte Papierqualität haben, die Aufmachung muß stimmen, alles was auf "Zeugen-Jehova-Niveau" daherkommt, werde nicht gelesen. Man dürfe nicht mit Schülerzeitungen konkurrieren, der Standard werde an den Zeitschriftenkiosken gesetzt. Nicht nur die "Verpackung", auch die Inhalte seien wichtig. Bei den Informationsgesprächen mit den Beschäftigten dieser Bereiche müssen andere Angebote als die finanziellen Leistungen der Gewerkschaften, wie Streikgeld, Sterbegeld oder der Arbeitsschutz, wofür dann 1% vom Bruttoentgelt gezahlt werden muß, in den Vordergrund gerückt werden. Bei SAP könnte das nach Einschätzung des Interviewpartners das Angebot sein, eine Plattform zu organisieren, bei der die Beschäftigten die Themenschwerpunkte ihrer Diskussion bestimmen. "Die Aufgabe des Gewerkschaftssekretärs ist es dabei herauszubringen, welches politische Bewußtsein überhaupt vorhanden ist. Er muß Gruppendynamik ermöglichen, von sich selber ganz wenig sagen und sich als Moderator anbieten, der Protokolle schreibt und die Treffen*

*organisiert. Er muß Infrastruktur anbieten und selbst ganz wenig Sendungsbewußtsein haben. Selbst, wenn man als Sekretär z.B. davon überzeugt wäre, die IGM hätte tarifpolitische Vorstellungen sondergleichen, dann könnte man bei den Teilnehmern damit gar nichts erreichen, denn die müßten sich plötzlich mit einer ganz fremden Welt auseinandersetzen," so dieser Interviewpartner.*

Neben dem Wunsch der Beschäftigten, sich entweder individuell oder kollektiv zu organisieren, sind die rechtlichen Möglichkeiten als weitere Bedingung gewerkschaftlicher Organisationsperspektiven genannt worden.

Die rechtlichen Möglichkeiten zur Gründung von Betriebsratsgremien werden durch den Wandel des arbeitsrechtlichen Modells des Betriebes ebenso wie des Modellarbeitnehmers unterhöhlt. Ausgründungen, Senkungen der Fertigungstiefe durch Zukauf, Werkverträge mit Scheinselbständigen oder virtuelle Unternehmen verändern die Betriebe, reduzieren die Zahl der dort Beschäftigten und schmälern die Möglichkeiten, eine Arbeitnehmervertretung einzurichten. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes notwendig. Die Neudefinition des Arbeitnehmerbegriffs müßte arbeitnehmerähnliche Personen und wirtschaftlich abhängige Selbständige in den Schutz des Arbeitsrechts einbeziehen. Eine Neudefinition des Betriebsbegriffs müßte die Schutzrechte für Beschäftigte gewährleisten, die in virtuellen Betrieben, in nur auf Zeit elektronisch vernetzten Strukturen arbeiten. Die Reform würde den Gewerkschaften dort helfen, wo sie bisher vertreten sind oder wo der Wunsch der Beschäftigten nach einer Kollektivvertretung vorhanden ist. Die Gesetzesreform entbindet die Gewerkschaften nicht davon, mit attraktiven Angeboten um die Beschäftigten zu werben.

### **3.3 Gewerkschaftliche Konzepte**

Das geringe gewerkschaftliche Engagement von angestellten Hochqualifizierten steht in einer Wechselbeziehung zu dem geringen Interesse gewerkschaftlicher Funktionäre an dieser Arbeitnehmergruppe in der Vergangenheit. Typisch für die ambivalente Haltung ist die Aussage des Ersten Bevollmächtigten der IG Metall Verwaltungsstelle Heidelberg: *"Sie erinnern mich immer an Linksliberale, die ständig erklären: Gewerkschaften sind wichtig - aber nicht für mich."* Eine Bestätigung dieser Einschätzung findet sich in der Literatur. Dietmar Hopp, dem ehemaligen Vorstandschef der SAP, wird folgende Aussage zugeschrieben: *"Gewerkschaften und Betriebsräte haben ihre Verdienste. Aber es gibt Firmen, die brauchen weder das eine noch das andere. Dazu gehören wir."* (Meissner, 1997, S. 166).

Wie einzelne Gewerkschaften und ihre Gliederungen auf die neuen Dienstleister zugehen, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

### **3.3.1 Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen**

Seit seiner Gründung im Jahre 1948 legen die Statuten des DGB für die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen die Zuständigkeit für den privaten Dienstleistungsbereich fest. Die mit rund 470.000 Mitgliedern, 700 Beschäftigten und 80 örtlichen Geschäftsstellen fünftgrößte DGB-Gewerkschaft muß einen wachsenden Wirtschaftssektor abdecken, in den neben einigen Schwestergewerkschaften aus dem DGB auch die DAG und christliche Gewerkschaften (CGM und Deutscher Handels- und Industrieangestellten Verband) eindringen.

Würden sich die DGB-Gewerkschaften an die DGB-Statuten halten, wäre die HBV die Gewinnerin jeder Art von Privatisierung ehemals öffentlicher Dienstleistungen. Beispielsweise müßte dann der gesamte private Telekommunikationsmarkt in die Zuständigkeit der HBV fallen.

Tatsächlich gibt es aber mehrere Akteure. Die Deutsche Postgewerkschaft (DPG) die für die Bundespost zuständig war, möchte ihre langjährigen Mitglieder auch in der privatisierten Deutschen Telekom weiterbetreuen, hätte aber auch gerne darüber hinaus neue Mitglieder.

Ähnlich kann die IG Metall ihr Engagement z.B. für Mannesmann-Mobilfunk begründen, denn das Unternehmen ist aus einer Ausgründung der Mannesmann AG entstanden. Auch die ÖTV könnte den aus der Energieversorgung Schwaben hervorgegangenen Anbieter Tesion für sich reklamieren.

Und die Gewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) ist als für den Veba-Konzern zuständige Gewerkschaft - gemeinsam mit der ÖTV - Tarifvertragspartner der zu Veba und der RWE gehörenden Otelo Communications GmbH & Co (Handelsblatt, 16.6.1998). Bei der Otelo Tochter Tele Columbus Daten und Service GmbH konnte die HBV einen Haustarifvertrag für rund 800 Beschäftigte abschließen.

Das beschriebene "Gerangel" soll durch den Zusammenschluß mehrerer Gewerkschaften zur Dienstleistungsgewerkschaft abnehmen. Bis zum Zusammenschluß im Jahr 2001 werde auch eine grundsätzliche Einigung mit der IG Metall erwartet, so ein Interviewpartner aus einer Bezirksleitung.

Eindeutige Stärken habe die HBV in der IT-Branche in den Betrieben, die eine Großhandelsfunktion haben und in denen die Arbeitgeber den Großhandels-tarifvertrag anwenden. Beispiele hierfür sind Toshiba, Epson und Apple. Kommt es unter Verstoß gegen den ehernen Grundsatz "ein Betrieb - eine Gewerkschaft" doch dazu, daß in einem Betrieb sowohl HBV wie auch IG Metall vertreten sind, seien die

Beschäftigten aus dem Hardware Bereich tendenziell eher in der IG Metall, während die Softwareentwickler eher in der HBV seien, so der Bezirkssekretär.

Als Beispiel hierfür wurde das Unternehmen EDS Deutschland genannt, ein Tochterunternehmen der Electronic Data Systems Corporation, mit heute mehr als 100.000 Beschäftigten weltweit. Das Unternehmen wurde seinem Gründer, dem späteren US-Präsidentenskandidaten Ross Perot, von General Motors abgekauft. EDS Deutschland ist aus dem ehemaligen Rechenzentrum der General Motors Tochter Opel in Rüsselsheim hervorgegangen. Aus dieser Zeit stammen Organisationsstrukturen der IG Metall. Zu den IG Metall-Betriebsräten seien nach der Ausgliederung HBV-Betriebsräte hinzugekommen.

Um den Beschäftigten der EDV-Branche Unterstützung leisten zu können, hat die HBV eine Projektgruppe "Pro-DV" ins Leben gerufen. Deren Aufgabe ist es, Betreuungsstrukturen für die EDV-Branche aufzubauen. Neben einem Kreis von Ansprechpartnern bei der HBV gehört dazu ein Verteilerkreis, der das Informationsmaterial der HBV nur noch online bezieht. Jedes HBV-Mitglied hat die Möglichkeit, über die HBV einen kostenlosen E-mail Anschluß bei dem gewerkschaftlichen Mailboxnetzwerk Solinet zu bekommen.

Eine weitere Aufgabe der Projektgruppe ist es, Handreichungen der HBV zu Alltags-themen der Gewerkschaftsarbeit, wie z.B. die Durchführung von Betriebsratswahlen, auf die Anforderungen der EDV-Branche zuzuschneiden. Hinzu kommt die Entwicklung von Seminaren z.B. zur Tarifarbeit oder Entgeltgestaltung in diesem Bereich. Dazu hat die Gruppe einen Gehalts- und Tarifindex erstellt, der aber nicht online verfügbar ist.

Auf ihren Internet-Seiten findet sich im DV/IT-Bereich ein Link zu einem virtuellen DV/IT-Stammtisch, außerdem Informationen über Ausbildungsberufe im Informations- und Kommunikationsbereich sowie als Arbeitsergebnis einer Tagung Thesen zur Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen.

Diese Thesen zur Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen sind nützlich, um die Organisationsperspektiven von Gewerkschaften bei qualifizierten Dienstleistern aus Sicht der HBV darzustellen. Moderne Branchen haben den Thesen zufolge Schlüsselfunktionen für die ökonomisch-technische Entwicklung, die Ausgestaltung der gesellschaftlichen Zukunft und die künftigen Handlungsmöglichkeiten in den Arbeitsbeziehungen - auch in der Tarifpolitik. Zeitgemäße Gewerkschaftsarbeit erfordere es,

- die individuellen Entfaltungswünsche von Beschäftigten in die Organisationspolitik aufzunehmen

- die Bedeutung qualifizierter, selbstbewußter Mitglieder für dynamische Gewerkschaften zu erkennen und zu würdigen
- mit der Ambivalenz relativ autonomer Betriebsratsarbeit umzugehen (HBV 1998).

In diesen Thesen wird die Behauptung aufgestellt, daß sich die "neuen Beschäftigtengruppen" nicht wesentlich von den anderen unterscheiden:

*"Die "neuen Arbeitnehmer" und ihre Arbeitsbedingungen unterscheiden sich - wie die Tendenz zur "Normalisierung" in der DV/IT-Branche zeigt - längerfristig und grundsätzlich nicht von anderen Beschäftigtengruppen; wobei ihnen ihre persönlichen Ressourcen allerdings generell günstigere Ausgangschancen zur Bewältigung von ökonomischen und sozialen Krisen geben und ihnen ein hohes Autonomiebewußtsein und inhaltliches Arbeitsinteresse ermöglichen. Zwischen betrieblicher Vereinnahmung und Selbstbehauptung jonglierend, ist es für sie schwer, den Nutzen "herkömmlicher" kollektiver Interessenvertretung anzunehmen."* (HBV 1998).

Das Interesse der "neuen Arbeitnehmer" gelte sowohl fachlichen und ihren Arbeitsplatz betreffende Fragen wie auch solchen Themen, die die eigene Zukunft und die gesellschaftliche Entwicklung beeinflussen. Dies seien - wie bei anderen Arbeitnehmern auch - häufig Fragen, die zugleich gewerkschaftliche Gestaltungsaufgaben darstellen (HBV 1998).

Dies läßt auf vorsichtigen Optimismus schließen, auch im IT-Bereich eine ähnlich hohe Organisationsquote wie im übrigen Angestelltenbereich erreichen zu können, allerdings erst längerfristig, wenn die Boomzeiten dieser Branche sich den durchschnittlichen Wachstumsraten der übrigen Wirtschaft angenähert haben.

### **3.3.2 IG Metall**

Anläßlich ihres Gewerkschaftstags im November 1998 konnte die IG Metall einen Mitgliederbestand von 2,8 Millionen Männern und Frauen bekanntgeben. Seit 1993 hat die IG Metall jährlich drei Prozent ihrer Mitglieder verloren *"und der weitere Rückgang industrieller Beschäftigung verheiße düstere Aussichten für den Organisationsbereich ... Werde dieser Trend nicht gebrochen, verliere die IG Metall bis 2002 weitere 300.000 Mitglieder ..."* (Süddeutsche Zeitung vom 2.12.1998). Auf diesem Gewerkschaftstag wiederholte der Erste Vorsitzende, Klaus Zwickel, den Anspruch auf die IT -Branche: *"Wir wollen z.B. unsere Tarifstandards in den Kernbereichen der Metall- und Elektroindustrie halten - und gleichzeitig auch im Informations- und Telekommunikationsbereich stärker Fuß fassen, mit ganz anderen Arbeitsbedingungen und anderen Interessen der Beschäftigten, die tarifliche Abweichungen wollen"* (Zwickel 1998). Das Vorgehen der IG Metall zur Zielerreichung im IT-Bereich wird im folgenden beispielhaft vorgestellt.

### 3.3.2.1 Versuche der frühen 80er Jahre

Erste Konzepte der IG Metall, sich für hochqualifizierte Angestellte zu öffnen, gab es zu Beginn der 80er Jahre. In mehr als 20 örtlichen Arbeitskreisen wurde ein Diskussionsforum geschaffen, um sich über Chancen und Risiken der informationstechnologischen Zukunft auszutauschen. Rückblickend bilanziert Trautwein-Kalms, Referentin im WSI der Hans-Böckler-Stiftung, die Ergebnisse dieser Arbeit (Kall, 1998, S. 45 ff.). Man habe in der damaligen Diskussion zu einseitig in Richtung der Rationalisierungsverlierer und die Entqualifizierungstendenzen durch den Einsatz der EDV diskutiert. Gerade junge Absolventen von Hochschulen, die damals gute Berufsaussichten hatten und hochmotiviert waren, ihr Wissen einzusetzen, wurden durch diese Diskussion nicht angesprochen. Man habe in den Arbeitskreisen die Tatsache nicht genügend beachtet, daß neue Technologien auch Aufstiegsmöglichkeiten, interessante Arbeit und neue Herausforderungen bedeuten. Mit der Fixierung auf die technischen Aspekte der Entwicklung seien außerdem individuelle Konflikte nicht aufgefangen worden, die auch in den hochqualifizierten Bereichen durch hierarchische und informelle Abhängigkeiten entstehen. Die Motivation zur Teilnahme an den Arbeitskreisen führt Trautwein-Kalms auch darauf zurück, daß die EDV-Spezialisten die Gruppe als sozialen Ort gegen betriebliche Vereinzelung angesehen hätten. Diesem Bedürfnis habe das funktional-instrumentelle Interesse der Gewerkschaft entgegengestanden. So sind aus diesen Arbeitskreisen Multiplikatoren hervorgegangen, die zu aktiven Vertrauensleuten oder auch Betriebsräten wurden. Viele Teilnehmer dieser Arbeitskreise hätten sich aber als "Organisationspotential" geringgeschätzt gefühlt. "*Das herkömmliche Organisationsleben stößt sie eher ab.*" so Trautwein-Kalms (Kall, 1998, S. 46).

### 3.3.2.2 Virtuelle Gewerkschaftsarbeit

Das IT-Magazin ist ein online-Angebot für haupt- und ehrenamtliche Funktionäre der IG Metall für und über die IT-Branche. Die Informationen reichen von Branchenreporten über Firmenprofile, Tarifinformationen, Eingruppierungsbeispiele bis zu Beispielen für Betriebsvereinbarungen. Im Unterschied zu gedruckten Magazinen der IG Metall besitzt dieses Magazin einen interaktiven Teil, der vier Beteiligungsmöglichkeiten einräumt:

1. Über Kontaktadressen zu Betriebsratsmitgliedern in Betrieben der IT-Branche und zu Beschäftigten der IG Metall soll der Interessierte schnell zu Problemlösungen kommen.
2. Alle dargestellten Inhalte können direkt kommentiert werden. Daraus erhofft man sich eine ständige Aktualisierung und Konkretisierung.
3. Die Rubrik "Meldungen und Meinungen" gibt Raum für Diskussionen und die Möglichkeit, Themen anzusprechen, für die man Hilfe benötigt.

4. Die Rubrik "Trends" ermöglicht es den Teilnehmern, Visionen, kritische Szenarien zu Themen wie "Business Reengineering", "Prozessorenentwicklung" u.ä. zur Diskussion zu stellen.

Der Zugang erfolgt über ein Paßwort. Das IT-Magazin wurde für eine geschlossene Benutzergruppe konzipiert, um auch vertrauliche Informationen und Einschätzungen einbringen zu können.

Offener ist dagegen der Zugang zum "SAP-Erfahrungsaustausch", der von der Bildungsstätte Lohr der IG Metall im April 1997 ins Netz gestellt wurde.<sup>1</sup> Die Zielgruppe dieses Erfahrungsaustausches sind weniger die SAP-Beschäftigten als vielmehr Betriebsräte in SAP-Anwenderbetrieben. Ziel des Projektes ist es, *"eine neue Lern- und Kommunikationsplattform für Betriebsräte"* zu erproben, die das Seminarangebot der Bildungsstätte weiterführen soll (IG Metall Lohr 1998). Allerdings gibt es auch hier einen mit Paßwort besonders geschützten Bereich. Die Einführung von SAP R/3 berührt verschiedene Mitbestimmungs- und Informationsrechte von Betriebsräten. SAP R/3 beinhaltet ein nicht unerhebliches Gestaltungspotential, das in den Betrieben zu Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation führt. Häufig stehen am Ende einer erfolgreichen SAP-Einführung Outsourcing oder auch Entlassungen. In der Einführungsphase kommt es für alle Beteiligten zu hohen Belastungen, da die normale Arbeit meistens weitergeführt werden muß. Das SAP-Projekt ist dann eine zusätzliche Arbeitsaufgabe, die mehr belastende Bildschirmarbeit und einen Umstellungsaufwand bringt. Schließlich hat das Produkt ein hohes Kontrollpotential durch viele personenbezogene Daten in allen Modulen. In vielen Betrieben werden Daten aus dem SAP-System häufig als Entscheidungsgrundlage auch für personenbezogene Maßnahmen verwendet. Auch dies berührt die Rechte der Betriebsräte. Die Einführung eines so vielseitig nutzbaren Systems löst bei den Betriebsräten einen Beratungs- und Schulungsbedarf aus, dem die IG Metall bisher mit Broschüren, Seminarangeboten und Beratungen im Betrieb begegnet wäre (IG Metall Lohr 1998).

Der Vorteil dieses neuen Kommunikationsmediums ist es, daß Informationen ohne direkten Kontakt zwischen Sender und Empfänger weitergegeben werden können. Jetzt können sich Interessierte auf den Seiten des SAP-Erfahrungsaustausches rund um die Uhr ausgiebig über die Firma SAP, das Produkt R/3, arbeitsrechtliche Hinweise und Beispiele für betriebliche Regelungen informieren, ohne den Sekretär oder die Sekretärin zu brauchen. Ein Beratungsgespräch könnte dann auf einem höheren Informationsniveau beginnen.

---

<sup>1</sup> In Baden-Württemberg unterstützt die IG Metall das Forum Soziale Technikgestaltung des DGB-Landesbezirks. Dieses Forum ist ein weiteres Beispiel für virtuelle Gewerkschaftsarbeit.

Unterstellt man eine hohe Akzeptanz des Internets bei Betriebsräten zumindest der IT-Branche, ließe sich so eines der größten Probleme der Zusammenarbeit der Gewerkschaftssekretäre mit Betriebsräten lösen: die häufig beklagte Nichtverfügbarkeit der Sekretäre. Aufgrund der zunehmenden Zahl von zu betreuenden Kleinunternehmen erhöht sich in den Verwaltungsstellen die Anzahl von Betriebsbesuchen, die ein Gewerkschaftssekretär zu absolvieren hat. In dieser Zeit stehen sie anderen Betriebsräten und Mitgliedern nicht zu Auskünften bereit. Anfragen von Betriebsräten ließen sich per e-mail nach Rückkehr des Sekretärs bearbeiten. Unter der Voraussetzung eines hohen Nutzungsgrades des Internets durch Betriebsräte würde sich so ein größerer Service, aber auch eine höhere zeitliche Beanspruchung der Sekretäre ergeben. Ein Teil dieser zusätzlichen Belastung könnte sich verringern, wenn die Anfragenden dieses Angebot mehr im Sinne eines Netzwerkes verstehen würden. Anstatt auf eine Antwort eines Sekretärs zu warten, könnten sie ihr Problem auf den entsprechenden Seiten vorstellen und sich von mehreren Personen Lösungsvorschläge machen lassen oder aber sich an die Fachleute wenden, deren Adressen unter "Kontakte" abrufbar sind.

Doch gerade die Nutzung des interaktiven Teils ist der Schwachpunkt beider Projekte. Von den Betreuern, insbesondere des SAP-Erfahrungsaustausches, wird berichtet, daß die Bereitschaft der Betriebsräte, eigene Beiträge online zur Diskussion zu stellen oder Problemlösungen zu beschreiben, noch sehr gering sei. Anstelle der gewünschten vernetzten Kommunikationswege läuft die Hilfestellung noch immer vorwiegend zweidimensional vom Anfragenden zum Sekretär und wieder zurück. So ist de facto aus einem "anstatt" ein "außerdem" geworden, für das bisher keine personellen Kapazitäten eingeplant wurden.

### **3.3.2.3 Debis-Tarifvertrag**

Ihren ersten Flächentarifvertrag im Dienstleistungssektor schloß die IG Metall im März 1998 ab. Vertragspartner auf Arbeitgeberseite war die Daimler-Benz Industrieservices (Debis) AG, die auch im Auftrag der Verbände der Metallindustrie Baden-Württemberg und Berlin verhandelte. Bei Debis handelt es sich um eine Dachgesellschaft für die 1990 ausgegründeten Rechenzentren und Finanzdienstleistungen der Daimler-Benz AG. Debis ist mittlerweile auf 15.000 Beschäftigte weltweit angewachsen und in den Sparten Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Handel, Immobilien, Serviceleistungen für Computeranwender und der Telekommunikation vertreten. Tarifpolitisch bestand bis zum Abschluß des neuen Flächentarifvertrags ein Dilemma, als nur für rund 2.400 Beschäftigte der Manteltarifvertrag für die Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden gültig war. Diese Arbeitnehmer wechselten damals von Daimler zu Debis. Für später Eingestellte galt vertraglich die 40-Stunden-Woche, faktisch waren die Arbeitszeiten deutlich länger. Auch die Gehälter

unterschieden sich nach Angaben der IG Metall für die gleiche Tätigkeit um bis zu 40% (IG Metall 4/98, S. 1).

Der Debis-Tarifvertrag betritt insbesondere bei der Arbeitszeit tarifpolitisches Neuland. Bis zum Alter von 49 Jahren wurden 40 Stunden als wöchentliche Regelarbeitszeit vereinbart. Danach gilt eine stufenweise Arbeitszeitverkürzung bei vollem Gehaltsanspruch auf 35 Stunden. Beschäftigte, die schon 10 Jahre bei Debis arbeiten, können die 35-Stunden-Woche auch schon in jüngeren Jahren beantragen. Für Projekte kann ein Arbeitszeitbudget vereinbart werden. Das Entgeltsystem sieht ein Jahresgehalt vor, Urlaubs- und Weihnachtsgeld werden gewölftelt und monatlich ausgezahlt. Hinzu kommt eine variable Zahlung, die sich nach dem Grad der Erreichung von Zielvereinbarungen, der Leistungsbeurteilung und dem Unternehmensergebnis richtet. Die variable Komponente beträgt zwischen 10 und 20% des Jahresgehalts, so die Planung. Ein weiteres Novum ist der tarifvertragliche Anspruch auf Weiterbildung. Der Arbeitgeber übernimmt die Kosten und den Zeitaufwand der Bildungsmaßnahmen, die zur Durchführung aktueller und geplanter Aufgaben erforderlich sind. Bei sonstigen Weiterbildungsmaßnahmen, die zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmer vereinbart werden, trägt der Arbeitgeber die Kosten. Zu diesen Maßnahmen muß der Arbeitnehmer 50% der benötigten Zeit aus seinem Zeitkonto beitragen, den restlichen Zeitaufwand steuert der Arbeitgeber bei. Auf diese Art von Weiterbildung - also Weiterbildung, die für die Arbeitsaufgaben nicht unbedingt erforderlich ist und eher im Interesse des Arbeitnehmers liegt - haben die Arbeitnehmer einen jährlichen Mindestanspruch von fünf Tagen. Dieser Anspruch läßt sich über fünf Jahre bündeln (IG Metall 4/98, S. 1).

Der für Tarifpolitik zuständige damalige zweite Vorsitzende der IG Metall, Walter Riester, sah in diesem Vertrag ein Vorbild für die übrigen Unternehmen der Informationstechnik und anderer produktionsnaher Dienstleistungen. *„Er machte keinen Hehl daraus, daß es der IG Metall mit dem neuen Tarifvertrag auch darum gegangen sei, für diesen stark wachsenden Wirtschaftszweig die Tarifhoheit nicht an andere zu verlieren.“* (Frankfurter Allgemeine vom 18.3.1998).

Eine ähnliche Funktion, nämlich den Erhalt der Tarifhoheit, dürfte dieser Tarifvertrag auch für den Verband der Metallindustrie (VMI) gehabt haben. Denn auch hier entsteht Konkurrenz im eigenen Lager. 1995 wurde ein neuer Arbeitgeberverband, der Unternehmerverband Industrieservice und Dienstleistungen e.V. (UIS), von einem geschäftsführenden Vorstandsmitglied des Metallverbandes gegründet (Handelsblatt vom 10.2.1998). Dieser möchte die boomenden Dienstleistungsbranchen unter das Dach der vom UIS ausgehandelten Flächentarifverträge holen. Von einer wirklichen Konkurrenz läßt sich bisher noch nicht sprechen, denn unter die Tarifverträge des UIS fallen bisher nur 40.000 Beschäftigte. Der größte Einzelbetrieb ist allerdings Mannesmann-Mobilfunk (Handelsblatt vom 10.2.1998). Den VMI dürfte dies in zweierlei Hinsicht schmerzen:

es ist nicht gelungen, dieses Tochterunternehmen des VMI-Traditionsbetriebs Mannesmann an sich zu binden. Gleichzeitig ist auch das größte Unternehmen der privaten Telekommunikation nicht im VMI. Dies könnte für andere Unternehmen aus dieser Branche richtungsweisend sein. Ist der Debis-Tarifvertrag evtl. zu spät abgeschlossen worden? Es bleibt abzuwarten, ob der Debis-Tarifvertrag die in ihn gesetzten Hoffnungen erfüllt und ob er weitere Unternehmen unter das Dach der traditionellen Tarifvertragsparteien IG Metall und VMI holt.

#### **3.3.2.4 Kandidatur bei Aufsichtsratswahlen der SAP**

Im April 1990 hat die IG Metall mit erheblichem Aufwand versucht, die nach dem Mitbestimmungsgesetz §7 für Vertreter von Gewerkschaften vorgesehenen zwei Plätze auf der Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats der SAP AG mit ihren Kandidaten zu besetzen. Die Bedeutung dieser Wahl wurde von einem der Kandidaten wie folgt eingeschätzt: *”Solche Aufsichtsratswahlen sind aus organisationspolitischer Sicht eine unheimliche Chance, mit einer großen Reklameplattform in so einen Betrieb hineinzukommen.”* Hier ist *”hineinzukommen”* so gemeint, daß man in Walldorf von der Geschäftsleitung einen Generalschlüssel bekommen hat und so sämtliche Büros betreten und alles sehr genau kennenlernen konnte. Die IG Metall hatte Zugriff zu den elektronischen Systemen und konnte in der Kantine ihre Materialien verteilen.

*Die Geschäftsleitung habe sich sehr großzügig gezeigt. Eine wesentliche Funktion der Kandidaten sei nicht nur, die IG Metall zu präsentieren, sondern auch, die Beschäftigten über das Mitbestimmungsrecht zu informieren. Dies kennen die jungen Akademiker häufig ebensowenig wie das Betriebsverfassungsgesetz. Warum eigentlich Aufsichtsratswahlen stattfinden, bei denen Arbeitnehmer abstimmen dürfen, sei ebenso unklar wie die Gründe, die dazu geführt haben, daß das Betriebsverfassungsgesetz bei Aufsichtsratswahlen eine bestimmte Anzahl von Plätzen für externe Gewerkschafter vorsieht. Eine häufige Aussage war: ‘Warum überhaupt Gewerkschaften - wir wollen gar keine Gewerkschaften!’ Eine weitere Möglichkeit bestand für die IG-Metall-Vertreter darin, die tarifpolitischen Vorstellungen der IG Metall darzustellen. Auch wenn man dafür oft ”nur offenes oder halboffenes Hohngelächter” erntete.*

*Die Kandidatur der IG Metall bei SAP hat für die Beschäftigten dieses Betriebes in den meisten Fällen den ersten Kontakt zu einer Gewerkschaft und zu Gewerkschaftssekretären bedeutet. Die Wahlkampfstrategie ging nach Aussagen des Interviewpartners von der Grundthese aus, daß die Beschäftigten von SAP einen repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung verkörpern, daß also ein Drittel der dort Arbeitenden politisch interessiert sind. Die Aufmerksamkeit dieses Drittels bekäme man immer, wenn man sie auch politisch anspricht. Dieses Drittel könne man auch provozierend ansprechen, das zeige eine gute Wirkung. Die restlichen zwei Drittel dürfe man, wenn man zum ersten Mal in einem Betrieb erscheint, gar nicht*

*beachten. Diese zwei Drittel zu ignorieren - und dies auch durchzuhalten - sei ganz besonders wichtig, denn von diesen Menschen kämen starke negative Impulse, die den Kandidaten das Selbstbewußtsein nehmen könnten und bewirken würden, daß man nach außen nicht mehr so stark auftreten könne. Deshalb haben sich die Kandidaten immer wieder selbst gesagt: 'Du willst nur das eine Drittel.'*

*Der Wahlkampf war als Reklamefeldzug angelegt. Die IG-Metall-Kandidaten haben neben Walldorf alle SAP-Betriebe in der Bundesrepublik aufgesucht, die mehr als 100 Beschäftigte haben. 14.000 Flyer wurden dort verteilt. Trotz dieses Aufwands hat die IG Metall von den drei Gewerkschaften HBV, DAG und IGM das schlechteste Ergebnis erzielt. Die Kandidaten hatten damit gerechnet, daß die IG Metall innerhalb des Blocks der drei Gewerkschaften das beste Ergebnis bekommen würde. Warum das so nicht eingetreten ist, müsse noch analysiert werden. Eindeutiger Gewinner war die CGM, die beide Mandate gewann und ihren Stimmenanteil verdoppeln konnte.*

*Für die IG Metall war es jedoch wichtig, überhaupt angetreten zu sein. Wenn man den Anspruch auf die IT-Branche erhebt und Tarifverträge für die Branche abschließen will, müsse man die Großen der Branche, wie Hewlett Packard, SAP und Microsoft, hinter sich haben. Deshalb blieb der IG Metall nichts anderes übrig, als dort anzutreten, auch wenn die Voraussetzungen aufgrund der fehlenden Verankerung in der dortigen Belegschaft nicht günstig waren.*

*Die Kandidaten haben bei SAP eine sehr junge, sehr leistungsbereite Belegschaft kennengelernt. Doch auch die Managementmethoden der SAP sind leistungsorientiert und leistungsfördernd. Dementsprechend ist das Gehaltssystem aufgebaut. Die Leute arbeiten zwischen 45 und 55 Stunden in der Woche, ihnen werden laut Arbeitsvertrag aber nur 40 Stunden vergütet. Das störe diese jungen Arbeitnehmer aber nicht, weil sie sich noch gar nicht vorstellen können, daß sie dieses Tempo die nächsten 30 Jahre nicht durchhalten können - so die Erkenntnis des Kandidaten. In Gesprächen könne man das den Angestellten natürlich plausibel erläutern, man werde damit trotzdem keine großen Erfolge haben. Bestenfalls werde das intellektuell verstanden, aber das wird keinesfalls als Auseinandersetzungsqualität wahrgenommen. Auseinandersetzungsqualität haben ganz andere Fragen: "Immer, wenn ich die Vorteile eines Tarifvertrages oder anderer Regelwerke erklärt habe, wurde ich aufgefordert, mir SAP-Regelwerke wie z.B. das Gehaltsmanagementsystem oder die Kantinenregelung anzusehen," so der Interviewpartner.*

Bei dem neueingeführten Gehaltsmanagementsystem handelt es sich um ein Entlohnungssystem, das vorsieht, daß jeder Mitarbeiter nur einen Anspruch auf 90% seines Gehalts hat, 10% sind erfolgsabhängig. So kann das Gehalt z.B. schlimmstenfalls nur 90.000 statt 100.000 DM betragen. Der Interviewpartner hält dieses Gehaltssystem für ein ziemlich provozierendes System, weil sich die Fixkosten, die ein Arbeitnehmer hat, nicht automatisch dann reduzieren, wenn von SAP nur 90% ausgezahlt werden. *Eigentlich müsse man gegen dieses System Sturm*

laufen. Doch der Protest findet nicht statt, weil sich die Beschäftigten nicht vorstellen könnten, daß das System eben auch einmal zu ihrem Nachteil ausgehen könne. Die Gefahr wird von den Beschäftigten nicht gesehen, weil es SAP bisher wirtschaftlich nur gut ging. Die Leistungsstarken profitieren auch von diesem System, sie können durchaus 120 oder 130% erreichen.

Ebenso zweischneidig sei die Kantinenregelung. Überall wird gesagt, bei SAP esse man kostenlos. Regelungen in anderen Betrieben sehen vor, daß die Beschäftigten die Kosten der Zutaten zu bezahlen haben, während die Kosten für Zubereitung und Service von den Firmen getragen werden. Bei SAP übernimmt die Firma alles. Dabei entsteht den Beschäftigten allerdings steuerrechtlich ein geldwerter Vorteil. Deshalb ziehe die SAP allen Beschäftigten, ob sie nun essen oder nicht, einen pauschalen geldwerten Vorteil von 4,10 DM pro Tag ab. Diese 4,10 DM seien aber genau der Betrag, der in deutschen Kantinen durchschnittlich an Warenwert in einem Essen steckt, der ja von den Beschäftigten zu zahlen ist. Vom Management sei das exzellent geregelt. Die Beschäftigten seien derart stolz auf diese Regelung, ihnen sei dabei aber gar nicht klar, daß die finanzielle Belastung für sie eigentlich die gleiche ist. Der Imagewert dieser Regelung ist außerordentlich hoch.

Schwierig war für die IG-Metall-Kandidaten insbesondere der Zugang zu den jungen Mitarbeitern, die in der Tat dem weiter oben von Reich geschilderten Dienstleister zu ähneln scheinen. Über die älteren Arbeitnehmer, die schon seit 10 oder 15 Jahren bei SAP arbeiten und nun 40 Jahre oder älter sind, muß man wissen, daß sie sich gerade in dieser Branche in einem kritischen Alter befinden. Beschäftigte mit dieser Betriebszugehörigkeit und der dahinter stehenden Erfahrung dürften nach Auskunft des Interviewpartners im Jahr rund 200.000 DM verdienen. Müßten sie nun wegen nachlassender Leistungen die Firma verlassen, würden sie bei Bewerbungen spätestens ab 45 hören: 'Zu alt!' und gar keinen Arbeitsplatz mehr bekommen. Im günstigeren Fall würden sie einen Arbeitsplatz finden, müßten aber erhebliche Gehaltseinbußen in Kauf nehmen, da SAP deutlich mehr zahlt als der Durchschnitt der Branche. Bei SAP seien von dieser Gefahr 600 bis 700 Leute betroffen und die seien sich nach Aussagen der Kandidaten der Gefährdung durchaus bewußt.

Dies ist eine Gruppe, auf die sich die IG Metall bei ihrer Kampagne konzentriert habe. Wenn man diese Beschäftigtengruppe auf den Betriebsrat angesprochen habe, gab es Offenheit und oft die Feststellung: es ist völlig absurd, daß man keinen Betriebsrat hat. Eine weitere, wichtige Zielgruppe waren die Frauen. Frauen dürfen genauso durch die Welt reisen wie ihre männlichen Kollegen, sie dürfen genauso 55 Stunden in der Woche arbeiten. Ein Problem entstehe nach Kenntnis des Kandidaten erst in dem Moment, wenn die Frauen schwanger werden. Dann sei mit dem Aufstieg Schluß, von einem Tag auf den anderen. Die Frauen bei SAP seien kämpferischer und fordernder als die Männer. Bei SAP gab es eine große Initiative für den Betriebskindergarten. Die Frauen hätten von den Auseinandersetzungen um den Betriebskindergarten erzählt, die im Kern um dessen Finanzierung gingen. Aber

*eigentlich sei es auch nicht um das Geld gegangen, sondern eher um das Prinzip. 'Die wollen uns nicht mehr, wenn wir schwanger sind,' habe es eine Frau auf den Punkt gebracht. Es gäbe also eine Teilmenge der Beschäftigten, die der Solidarität bedarf, aber dies sei sicherlich nicht die Mehrheit der Beschäftigten.*

*Durch seine vorübergehend engen Kontakte zu dem Betrieb sei es dem Interviewpartner klargeworden, daß es nicht wegen der Geschäftsleitung bei den Beschäftigten Ängste gibt, einen Betriebsrat zu wählen, sondern wegen der Beschäftigten selbst. Die Initiatoren einer Betriebsratswahl wüßten sehr genau, daß sie in eine sehr polarisierte Situation hineinkämen. Es gäbe dann eine Gruppe von Beschäftigten, die sagen würde: jawoll, das brauchen wir. Die andere Gruppe würde um ihr freies Mittagessen fürchten und argumentieren, die großzügige Dienstwagenregelung könnte widerrufen werden, weil die Geschäftsleitung viel vorsichtiger taktieren müsse, so die Argumentation dieser Gruppe. 'Ihr habt ja Recht, daß die Geschäftsleitung jetzt sehr großzügig ist, und daß es unter Umständen auch fraglich ist, ob sie das immer macht. Aber wenn Ihr - d.h. Betriebsräte oder IG Metall oder Mitbestimmung generell - kommt, dann können sie ja gar nicht mehr großzügig sein, denn Ihr werdet ja immer Besitzstandswahrung einfordern' und damit hat die Gruppe in der Tat recht, so der Interviewpartner. Aus heutiger Sicht dürfte aufgrund dieser Polarisierung eine Betriebsratsgründung für die nächsten Jahre aussichtslos sein.*

*Dieser Druck, der auf den Beschäftigten lag, wurde den Kandidaten während der Wahlkampagne zur Aufsichtsratswahl bei dem Werbeartikel Kaffeebecher deutlich. Der ganze Messestand war in Blautönen gehalten, das bekannte IG-Metall-Rot war wenig zu sehen. So waren auch die Kaffeetassen: modernes Design mit einem winzigkleinen IG-Metall-Emblem. Diese Tassen waren ein Publikumsmagnet. Die Leute sahen die Tassen, griffen danach, fanden sie schön, drehten sie um und sahen das Metall-Emblem. Nun habe man genau sehen können, was in den Köpfen abließ. 'Moment. Das ist ja wohl nur für Zuhause. Das kann ich gar nicht mit ins Büro nehmen,' so der Kandidat. Die Tassen wurden dann zurückgestellt, obwohl man deutlich gespürt habe, daß sie die Tassen eigentlich haben wollten. 'Wir haben uns dann einen Spaß gemacht und haben eine Menge unserer Einkaufstaschen, die von außen quasi neutral waren, mit einem Becher, einem Kugelschreiber und anderen IG-Metall-Materialien gefüllt. Diese Einkaufstaschen wurden dann mitgenommen.' Nach Meinung des Interviewpartners fühlen sich die Beschäftigten ganz eindeutig verunsichert. Im Nachhinein gesehen, beurteilt er die dortige Belegschaft als sehr leistungsbereit und selbstbewußt, trotz des Selbstbewußtseins sei der geringste Widerstand verpönt. Man müsse sich einen solchen Consultant mal vorstellen, der jeden beliebigen Betrieb durchrationalisiert, der sich dann aber nicht zu sagen getraut: 'Ja, diese Tasse gefällt mir, die nehme ich mit. Und IG Metall finde ich auch ganz interessant.' Den Druck von oben könne man als Externer gar nicht*

*einschätzen, der könne ja sehr sublim sein. Es reiche ja schon, wenn man mit seinem Chef zusammensitzt, der die Kaffeetasse dann demonstrativ herumdreht, so der Interviewpartner.*

*Die einzige gut besuchte Veranstaltung während des Wahlkampfes war die vom Wahlvorstand organisierte Kandidatenvorstellung. Für diese Veranstaltung interessierten sich 700 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die IG-Metall-Kandidaten waren darauf vorbereitet, daß die Diskussion in Richtung der IG Metall um die Position der IG Metall zum Produkt R/3 der SAP gehen würde. Daneben war die Diskussion über die Vorzüge externer Kandidaten gegenüber internen Kandidaten zu erwarten. Den Fragestellenden habe man dann deutlich sagen müssen, 'Ihr seid eine intellektuelle Belegschaft. Daß der wirtschaftliche Kernbereich der Tätigkeiten von SAP-Rationalisierungsstrategien im Finanzbereich sind, ist Euch klar. Daß die Systeme auch zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle einsetzbar sind, ist bekannt - und daß das nicht notwendig wäre, ist auch bekannt. Wir als IG Metall müssen hier auch die zwei Seiten einer Medaille sehen.*

Die Strategie der CGM ist in diesem Wahlkampf voll aufgegangen: ihre Kandidaten sind Beschäftigte des Betriebes. Im Wahlkampf wurde von der CGM herausgestellt, daß Belegschaftsmitglieder die betrieblichen Erfordernisse besser kennen als Externe. Bei der IG Metall gibt es dagegen einen ehernen Grundsatz, die Externenplätze tatsächlich nur mit Gewerkschaftssekretären zu besetzen. An diesem Grundsatz wird vehement festgehalten, selbst bei mitbestimmungserfahrenen Betrieben wie VW. Aus seiner Erfahrung als ehemaliger stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender konnte der Interviewpartner die Vorzüge dieses Grundsatzes schildern. *Externe seien weniger betriebsblind, sie können ganz unverfänglich zunächst naiv erscheinende Fragen stellen, die die Insider veranlassen, Probleme auch einmal aus einer anderen Blickrichtung zu betrachten. Außerdem könne in den Sitzungen eine Aufgabenteilung zwischen den internen und externen Vertretern strategisch nützlich sein, wonach der externe die Rolle des bad guy übernimmt. Dies könne für die internen Aufsichtsräte eine Entlastung bedeuten, die oftmals als angenehm empfunden werde.*

Ob dieser Grundsatz bei SAP hilfreich war, konnte der Interviewpartner nicht beantworten. Im Unterschied zu anderen Belegschaften, die die IG Metall schon durch die Unterstützungsarbeit für den Betriebsrat kennen, ist man bei SAP einen schwierigeren Weg gegangen.

### **3.3.3 DAG und CGM**

Nicht nur die Einzelgewerkschaften des DGB, auch die Deutsche Angestellten-gewerkschaft (DAG) und die Einzelgewerkschaften des Christlichen Gewerkschaftsbunds (CGB) sind an der IT-Branche interessiert. Hier wird auf die Darstellung der Aktivitäten des christlichen "Deutschen Handels- und

Industrieangestellten Verbands” zugunsten der Schwestergewerkschaft CGM verzichtet.

Die DAG reklamiert für sich den ersten Haustarifvertrag in der IT-Branche. Der wurde 1994 - also lange vor dem Debis-Tarifvertrag - mit der IBM abgeschlossen.

Im Jahr 1993 wurde die IBM Deutschland GmbH in verschiedene Unternehmen aufgeteilt und eine Holdingstruktur eingeführt. Nur der Produktionsbereich blieb anschließend im Metallarbeitgeberverband, die anderen Unternehmen traten keinem Verband bei. Mit dieser Entscheidung gab es nur noch in der IBM-Produktionssysteme GmbH eine Bindung an die Flächentarifverträge der IG Metall.

In einer Unterschriftenaktion sprachen sich die Beschäftigten der IBM-Informationssysteme GmbH mehrheitlich für einen Haustarifvertrag aus. Die DAG bildete eine Verhandlungskommission und schloß im Januar 1994 den ersten Tarifvertrag mit der IBM ab. Inzwischen gibt es 15 Tarifverträge zwischen DAG und IBM.

Die Tarifverträge fassen alle Standorte der bisher ungebundenen IBM-Informationssysteme GmbH erstmals unter einem einheitlichen Haustarifvertrag zusammen. Die Abschlüsse werden von der IBM einheitlich auf alle Beschäftigten angewandt, also auch auf Mitglieder anderer Gewerkschaften.

Nach Aussagen der DAG ist kollektivrechtlich nur der DAG Haustarifvertrag gültig. Soweit zur Sichtweise der DAG (DAG 1998).

Ganz anders die Sichtweise der IG Metall. Die Verhandlungen über den Haustarifvertrag wurden mit der IG Metall und der DAG parallel begonnen. Dabei gerieten beide Gewerkschaften schnell in eine Konkurrenzsituation, die auch durch den Abschluß des Tarifvertrages nicht beendet ist (Abel u.a., 1998, S. 55). Bei der IG Metall, für die IBM nach wie vor als weltweiter Branchenführer ”gewerkschaftspolitisch eine Schlüsselstellung hat”, wurden die Bemühungen verstärkt, den Zugang zu IBM zu behalten (IG Metall, 1996, S. 5).

Auch die DAG bietet einen Arbeitskreis an, in dem Hochqualifizierte ihre Interessen vertreten können. Der Arbeitskreis Ingenieure und Naturwissenschaftler in der Industrie (AIN) wurde 1969 von Ingenieuren als Interessenvertretung aller qualifizierten Angestellten gegründet. Die Teilnehmer kommen aus der Elektro- und Metallindustrie und aus Unternehmen der “Computerindustrie” mit ihren Dienstleistungen. Dieser Arbeitskreis hat sich später der DAG angeschlossen, um durch hauptamtliche Unterstützung effektiver arbeiten zu können. Gegen die IG Metall als Partner für den AIN sprach die Struktur der Mitglieder. Die IG Metall vertrete vom Fließbandarbeiter bei VW bis zum Informatiker bei SNI alle Arbeitnehmer. *”Entsprechend ihrer Mitgliederstruktur stehen bei den DGB-Gewerkschaften die*

*Interessen der Arbeiter an erster Stelle.*"(Homepage des AIN). Die DAG hingegen sei nach Berufsgruppen organisiert. Außerdem werde der Kurs von ehrenamtlich tätigen Mitgliedern bestimmt. Hauptamtliche Funktionsträger hätten hier kein Stimmrecht, während bei den DGB-Gewerkschaften Funktionäre Ein- bis Mehrfachstimmrechte hätten (Homepage des AIN).

Hier wird deutlich, daß der AIN die DAG deutlich von DGB-Gewerkschaften abzugrenzen versucht.

Der AIN bietet seinen Mitgliedern Informationen für den Personenkreis der Ingenieure und Naturwissenschaftler. Dazu zählen Gesetze, Tarif- und Betriebsvereinbarungen, Gehaltsübersichten, Informationen zu besonderen Problemstellungen, wie Telearbeit, virtuelle Büros, oder der Arbeitsmarkt für qualifizierte Angestellte. Diese Informationen werden in Form von Mitgliederbriefen und themenspezifischen AIN-Infos verbreitet, allerdings bisher nicht on-line.

Die Christliche Gewerkschaft Metall (CGM) hat nach Auskunft ihres stellvertretenden Bundesvorsitzenden keine besonderen Programme oder Forderungen für die IT-Branche im allgemeinen oder SAP im besonderen verfaßt. *Der Wahlerfolg der CGM bei Aufsichtsratswahlen sei einzig und allein auf die Kandidaten zurückzuführen - nicht nur bei SAP sondern auch bei Hewlett Packard, wo die CGM stärker als die IGM sei. Im Unterschied zu den anderen Gewerkschaften (Ausnahme: manchmal DAG) schickt die CGM keine Hauptamtlichen als Kandidaten in die Betriebe. Erstens hat sie gar nicht so viele Hauptamtliche, zweitens wählen Beschäftigte lieber Kollegen aus dem Betrieb. Diese These könne er auch mit den Erfolgen der DAG belegen: mit einem hauptamtlichen Sekretär als Kandidaten wurde sie nicht gewählt, mit einem Mitglied aus der Belegschaft dagegen schon.*

Als Grund für die Entsendung von Hauptamtlichen durch die IG Metall sieht der Interviewpartner: *mangelndes Vertrauen der IG Metall in die Fähigkeiten und in die politische Zuverlässigkeit betrieblicher Kandidaten sowie den Wunsch der IG Metall nach stärkerem Einfluß auf den Betrieb.*

### **3.4 Zwischenfazit**

Der Strukturwandel von der Industriegesellschaft über die Dienstleistungsgesellschaft hin zur Informationsgesellschaft führt dazu, daß bei traditionsreichen Großunternehmen wie Energieversorgern (hier angesprochen: RWE, EnBW), Automobilherstellern (hier erwähnt: Opel/General Motors), montanmitbestimmten Mischkonzernen (wie der Mannesmann AG) aber auch Großunternehmen der IT-Branche selbst (hier im Text: IBM) qualifizierte Dienstleistungssparten ausgegründet werden.

In den verbleibenden "Rumpfbetrieben"

- gibt es weniger Beschäftigte
- steigt der Anteil der Arbeiter an der Belegschaft
- sinkt im Umkehrschluß der Anteil der Angestellten, die in vielen Betrieben noch als "Organisationspotential" gelten können
- kann Beschäftigungsabbau nicht durch neue Arbeitsplätze in zukunftssträchtigen Abteilungen kompensiert werden.

Langfristig würde die Stärke der den Rumpfbetrieb betreuenden Gewerkschaft sinken, wenn die Mitglieder, deren Beitragsaufkommen und deren Betreuung von einer anderen Gewerkschaft übernommen werden würde. Insbesondere für die IG Metall könnte durch Outsourcing nur noch die Zuständigkeit für die Produktion, für alte Branchen übrigbleiben. Ein weiterer Rückgang der Produktionsarbeitsplätze würde bei den Vollbeitragszahlern einen weiteren Schwund geben, der sich nicht mehr durch Mitgliederwerbestrategien im Angestelltenbereich ausgleichen ließe.

Daher bemühen sich alle Gewerkschaften, ihre outgesourceten Mitglieder im IT-Bereich an sich zu binden. Hinzu kommt ein Wettrennen bei der Organisierung von unorganisierten Betrieben. Dabei zählt die Macht des Faktischen: wer die meisten Mitglieder in der umstrittenen Branche hat, ist zuständig.

Dieses Vorgehen stellt die Ordnungsfunktion des DGB in Frage. Auch das Prinzip der Branchengewerkschaften gerät aus dem Lot. Mehrere DGB-Gewerkschaften konkurrieren in der gleichen Branche. Zugleich wächst der Druck auf das bewährte Prinzip "ein Betrieb – eine Gewerkschaft". Im Falle SAP gibt es hier den berühmten lachenden Dritten, die CGM, die den Erfolg bei den Aufsichtsratswahlen entsprechend zelebriert.

Eine Lösung des Dilemmas erscheint schwierig. Kann die große IG Metall es sich organisationspolitisch langfristig leisten, nur noch die Beschäftigten in der Produktion zu organisieren und auf die Angestellten, die Dienstleister zu verzichten? Könnte andersherum die neu entstehende Dienstleistungsgewerkschaft auf diesen Bereich verzichten? Wenn man sich in Erinnerung ruft, daß die DAG beim Eintritt in die Dienstleistungsgewerkschaft zum DGB gehören wird und die Tarifzuständigkeit und einige Mitglieder bei IBM als "Brautgeschenk" mitbringen wird, dann wird klar sein, daß dieses "Brautgeschenk" nicht weitergereicht werden kann.

Sowohl die HBV wie auch die IG Metall sind zuversichtlich, die Beschäftigten der IT-Branche organisieren zu können. Dies ist aus Sicht beider Gewerkschaften eine Frage der Zeit. Sobald sich die Aufbruchstimmung in der Branche oder bestimmten Betrieben gelegt hat und der normale Alltag einzieht, gleichen sich die Probleme dieser Beschäftigten den Problemen der Beschäftigten in anderen Betrieben an. Hochqualifizierte werden es aufgrund ihrer Problemlösungskompetenz auch dann

noch leichter haben, allerdings werden auch sie zunehmend an Grenzen stoßen und auf Probleme treffen, die nur noch kollektiv gelöst werden können.

Den Konzepten der Gewerkschaften ist gemeinsam, daß sie den Erfahrungsaustausch, die Kommunikation in den Mittelpunkt stellen. Dazu werden Konferenzen und Schulungen organisiert und Arbeitskreise eingerichtet. Der Charakter dieser Arbeitskreise hat sich im Vergleich zu den Arbeitskreisen der frühen 80er Jahre verändert. Die größte Veränderung hat es bei der Rolle des Gewerkschaftssekretärs gegeben. Die Anforderungen an deren Kommunikationsfähigkeit haben sich verschoben: weniger Agitation, mehr Moderation könnte die Kurzformel heißen. *"Unsere Philosophie geht in Richtung Beteiligungs- und Kundenorientierung."* zitiert Kall eine Gewerkschaftssekretärin des Hauptvorstandes der Gewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (Kall, 1998, S. 46). Bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen für Hochqualifizierte nehme die IG BCE dieser Quelle zufolge die Rolle eines Moderators ein.

Abel berichtet vom DV/IT-Arbeitskreis der IG Metall: *"Die hauptamtlichen IG-Metall-Funktionäre begreifen sich in den neuen Branchen teilweise selbst noch als Lernende: 'Wir müssen erst einmal lernen, um was geht es denen denn eigentlich ganz genau. Wir müssen auch eine ganz andere Form von Diskussionskultur dort lernen. Es geht dort wesentlich flotter zu als in einem normalen, traditionellen IG-Metall-Arbeitskreis.'" (Abel u.a., 1998, S. 56).*

Ein weiterer Konzeptbaustein nahezu aller an der IT-Branche interessierten Gewerkschaften ist die Nutzung des Internets. Der Informationsgehalt der Seiten der verschiedenen Einzelgewerkschaften schwankt erheblich. Bisher bieten erst wenige Gewerkschaften interaktive Beteiligungsmöglichkeiten für Interessierte. Der Konzeptbaustein Internet könnte ein Weg sein, um sich politisch Interessierten (Kotthoff 1997) an Universitäten als wichtiger Partner zu präsentieren. Ein halbherziger Internetauftritt wäre schädlich für das Image der Gewerkschaften insgesamt. Ein anspruchsvoller Internetauftritt hingegen kostet viel Geld. Doch gerade dann, wenn Mittel knapp sind, werden Arbeitsschwerpunkte dort gesetzt, wo schnelle Erfolge zu erwarten sind. Das sei nun einmal nicht bei den Akademikern, kritisiert ein Betriebsrat bei Kall (Kall, 1998, S. 46).

Hinweise auf eine spezifische Zielgruppenarbeit "Hochqualifizierte" konnten bei der Recherche bei der Gewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie gefunden werden. HBV und IG Metall betreiben eine Branchenarbeit, die sich an alle Beschäftigten der IT-Branche richtet.

## 4. Kommunikationsmanagement als Antwort auf künftige Anforderungen

Die gesellschaftliche Entwicklung der letzten Jahre, die sich mit Stichworten wie zunehmende Massenarbeitslosigkeit, Individualisierung, Entfremdung der Jugendlichen, Folgeprobleme der deutschen Einheit oder Standortdebatte skizzieren läßt, führt bei Gewerkschaften zu sinkendem Engagement der Mitglieder in ihrer Freizeit, Mitgliederschwund und zum Teil auch finanziellen Problemen. Dies stellt Gewerkschaften unter einen Anpassungsdruck, wollen sie nicht den Anschluß verpassen.

Dieser Anpassungsdruck trifft die Gewerkschaftssekretäre und Gewerkschaftssekretärinnen persönlich in ihrer täglichen Arbeit. Und es drückt auf die Gewerkschaften als politische Großorganisationen.

Mehrere Gewerkschaften antworten darauf mit einem Organisationsentwicklungsprojekt oder Projekt zur Gewerkschaftsreform. *„Organisationsentwicklung ist ein neuer Weg zur Entwicklung von Organisationen, z.B. eines Industrieunternehmens, mit dem Ziel einer aktiven und flexiblen Anpassung an die Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Umwelt. Es ist eine Entwicklung im Sinne höherer Wirksamkeit der Organisation und größerer Arbeitszufriedenheit der beteiligten Menschen.“* (Becker/Langosch, 1995, S. 2). Begonnen hat damit die HBV, doch auch ÖTV (Alemann/Schmid 1998) und IG Metall sind seit mehreren Jahren in einem solchen Prozeß.

Im folgenden wird beschrieben, wie sich die Anforderungen an die Arbeit und damit das Kommunikationsverhalten der Hauptamtlichen verändern, was die IG Metall mit dem Projekt erreichen will und welche Zwischenergebnisse es bereits gibt. Wegen der großen Bedeutung, die der Kommunikationsfähigkeit in den Gewerkschaften aber auch in immer größeren Teilen der Wirtschaft zukommt, soll auf die Entwicklung des Marktes der Kommunikationstrainer eingegangen werden.

### 4.1 Neue Anforderungen an die Arbeit der Gewerkschaftssekretäre

Gewerkschaftssekretäre erbringen während eines großen Teils ihrer Arbeitszeit Dienstleistungen für Betriebsräte und in geringem Maß für einzelne Mitglieder. Neben fachlichen Kompetenzen, die von detaillierten Rechtskenntnissen über betriebs- und volkswirtschaftliche Zusammenhänge bis zum Verständnis technischer Fragen reichen, sind insbesondere soziale und kommunikative Kompetenzen entscheidend für Erfolg oder Mißerfolg eines Gewerkschaftssekretärs. In einer Befragung von Betriebsräten über Qualifikationsmerkmale des „guten Gewerkschaftssekretärs“ vor Ort belegen Prott und Keller die überragende Bedeutung der

nicht fachlichen Qualifikationen (Prott/Keller, 1997, S. 206 ff.). Danach muß der gute Sekretär ein gutes Einfühlungsvermögen in die Belange der verschiedenen Betriebe haben. Kontaktfähigkeit, Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen werden ebenso eingefordert, wie die Fähigkeit zu perspektivischem Denken. Außerdem ist eine rasche Auffassungsgabe erwünscht wie auch die Fähigkeit, gut reden und argumentieren zu können. Der Sekretär muß eine Diskussion strukturieren und auf den Punkt bringen können, sich gleichzeitig aber auch zurücknehmen können und ein guter Zuhörer sein. Der gute Gewerkschaftssekretär ist nicht mehr der Typ des Agitators oder Arbeiterführers herkömmlichen Zuschnitts, *„sondern ein Kommunikationsmanager, der sich im sozialen Feld nicht bevormundend bewegt.“* (Prott/Keller, 1997, S. 212). Die Arbeit der Sekretäre ist eine Gratwanderung. Hinter der Anforderung des guten Zuhörers stehe die Befürchtung der Betriebsräte, zum bloßen Befehlsempfänger degradiert zu werden, so Prott und Keller.

Die Betriebsräte fürchten einen übermächtigen Sekretär, dessen Fachwissen sie unterlegen sind. Diese Befürchtung kompensieren sie, indem sie fachliche Qualifikation in ihrer Bedeutung reduzieren. Soziale Kompetenzen und Erfahrungswissen - beides ist weniger ausbildungsabhängig - werden im Gegenzug aufgewertet.

So ist es denn auch verständlich, daß ein zuviel an Fachkenntnissen der Befragung der Betriebsräte zufolge die Gefahr des Verlusts an Bodenhaftung birgt. Ebenso könnten zuviel ökonomische Kenntnisse den Gewerkschaftssekretär blind machen für die Spezifika einer Branche. Wichtiger werden Menschenkenntnis und betriebliches Erfahrungswissen beurteilt. Gesellschaftspolitisches Reflexionsvermögen des Sekretärs verträgt sich danach nicht unbedingt mit einem ausreichenden Gespür für den Habitus einfacher Kollegen. Und auch die Rechtskenntnisse sind nur die Hälfte wert, wenn sie nicht akzentuiert und verständlich kommuniziert werden können. *„Hier begegnen uns bei zahlreichen Betriebsräten die äußerst zählebigen Versatzstücke tradiertter Intellektuellenfeindlichkeit. Gewerkschaftssekretäre, die ohne eigene Branchenkenntnis, ohne Stallgeruch von der Universität weg in die örtliche Arbeit geworfen werden, ziehen zunächst einmal eine erhebliche Skepsis auf sich. Erst wenn sie unter Beweis gestellt haben, daß sie nicht bloß „klug daherschwätzen“, sondern praktische Probleme lösen helfen können, legt sich das Mißtrauen ihnen gegenüber. Akademisch vorgebildete Hauptamtliche haben also eine Art Hypothek abzutragen, bevor sie in diesem Verständnis Anerkennung verdienen.“* (Prott/Keller, 1997, S. 214). Dazu müssen die Gewerkschaftssekretäre die Sprache der Kolleginnen und Kollegen im Betrieb beherrschen. Prott und Keller sehen einen Machtkampf in der kommunikativen Situation, denn die Anforderungen Reden und Zuhören, Argumentieren und den Gedanken anderer zu folgen, weisen unterschiedlich aktive Rollen zu und eröffnen damit ungleichgewichtige Einflußmöglichkeiten (Prott/Keller, 1997, S. 213).

Dieser Machtkampf entsteht aus einem sich verändernden Rollenbild sowohl des Gewerkschaftssekretärs wie auch der Betriebsräte. Das traditionelle Rollen-

verständnis des Gewerkschaftssekretärs legitimiert sie als den Teil der Arbeiterbewegung, der frei von betrieblichen Zwängen über den Tellerrand hinausschauen muß, stets das Wohl des Ganzen im Auge habend. So haben sie die Attitüde des Vordenkers, die sich in "einer Art natürlicher Anweisungsbefugnis gegenüber Betriebs- und Personalräten niederschlug" (Prott/Keller, 1997, S. 206). Betriebsräte hingegen haben gelernt, daß ihre Legitimation aus dem Betriebsverfassungsgesetz herrührt und damit gewerkschaftsunabhängig ist.

Kommunikation unter den Vorzeichen des veränderten Rollenverständnisses kann nur dann funktionieren, wenn Gewerkschaftssekretäre lernen, die Autonomie der selbstbewußter werdenden Betriebsräte zu akzeptieren. Andererseits darf der Betriebsrat den Gewerkschaftsvertreter nicht als Erfüllungsgehilfen ansehen, der zu jeder Tages- und Nachtzeit verfügbar sein muß.

Problematisch für die Aufgabe der Sekretäre ist es, daß sich das neue Selbstbewußtsein der Betriebsräte noch nicht überall durchgesetzt hat. So gibt es nach wie vor Betriebsräte, die vom Gewerkschaftssekretär politische Orientierung und Anordnungen einfordern. Bekommen sie diese nicht, entsteht Unzufriedenheit mit dem Sekretär.

Und auch das neue Rollenbild des Gewerkschaftssekretärs hat sich nicht überall durchgesetzt. So könnte es äußerst problematisch werden, wenn ein Sekretär mit tradiertem Rollenbild beispielsweise auf akademisch ausgebildete Betriebsräte in der Softwarebranche stößt.

Wie ist es nun angesichts der dargestellten Gratwanderung um die Zufriedenheit der örtlichen Gewerkschaftssekretäre mit ihrer beruflichen Situation gestellt? Prott und Keller lassen die Hauptamtlichen in ihrer Befragung eine Zwischenbilanz der bisherigen beruflichen Erfahrungen als Sekretär im Vergleich zu den ursprünglichen Hoffnungen und Erwartungen ziehen. Ihr Fazit: Hauptamtliche Gewerkschaftsarbeit hält nicht, was sie zu versprechen schien. So können nur 32,5% der Befragten über erfüllte Erwartungen berichten. Der Grad der Ernüchterung (durchschnittlich 67,5%) ist abhängig vom Berufsstatus (Sekretäre: 73,4%, Bevollmächtigte 43,5%), vom Tätigkeitsschwerpunkt (Ostdeutschland: 83,3%, Westdeutschland: 62,1%) sowie nach Gewerkschaftszugehörigkeit (IG Chemie: 70,0%, IG Metall: 61,5% und HBV: 71,1%) (Prott/Keller, S. 93). Hier ist es wichtig zu betonen, daß Ernüchterung nicht gleich Enttäuschung oder einer inneren Abwendung vom Beruf gleichkommt. Je höher die Erwartungen an den Beruf, desto größer ist später tendenziell die Ernüchterung. Dies gilt insbesondere für Gewerkschaftssekretäre, die nach einer akademischen Aus- oder Weiterbildung bei einer örtlichen Geschäftsstelle die Arbeit aufnahmen. Sie wollten nicht nur - so wie die nicht akademischen Sekretäre - gestalten, Spuren hinterlassen und Akzente setzen, sie wollten einen Beitrag zur Humanisierung der Gesellschaft leisten oder auch im Studium gewonnenen Utopien zur Umsetzung verhelfen. Prott und Keller (1997) sehen die örtlichen Sekretäre in

einer Zerreißprobe zwischen ihren politisch motivierten Idealvorstellungen und den Anforderungen ihrer wesentlichen Bezugsgruppen, den Mitgliedern und Betriebsräten. Daraus kann eine Entfremdung zwischen "Basis" und "Apparat" mit wechselseitigen Vorwürfen entstehen. Danach ist "Basis" aus Sicht der Basis der Ort von Demokratie und Pragmatismus, während "Apparat" aus dieser Sichtweise eher das Gegenteil davon ist. Aus Sicht des "Apparats" ist Basis dann der Ort von Betriebsegoismen und fehlendem Engagement. Diese Entfremdung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Funktionären bei großen Gewerkschaften wird von AIN (DAG) und CGM als Argument für ein Engagement in ihren Reihen genutzt (vgl. Kapitel 3.3.3). Die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften hängt entscheidend von ihrer Kommunikationsfähigkeit ab. Diese These, die Arlt und Gatzmaga auf die gewerkschaftliche Öffentlichkeitsarbeit beziehen (Arlt/Gatzmaga, 1997, S. 11), gilt insbesondere für die Betreuung von hochqualifizierten Betriebsratsgremien. So kann sich der Interviewpartner der Verwaltungsstelle Heidelberg für die Kontaktaufnahme zu SAP nur einen Hauptamtlichen vorstellen, dessen Qualifikationsniveau dem der Entwickler entsprechen müßte. Sie müßten die gleiche Sprache sprechen. Ein Sekretär, der sich vorwiegend zum Beispiel mit Handwerksbetrieben beschäftigt, wäre hier an der falschen Stelle. Diese Stelle würde ein anderes Fachwissen, anderes Auftreten, anderes Repräsentieren, etwas dem Betrieb Angepates erfordern. Es wurde auch als wahrscheinlich beurteilt, daß derjenige, der einen solchen Betrieb erschließt, andere Qualifikationen benötigt, als derjenige, der später die Betreuung des erschlossenen Betriebes fortsetzt. In der Phase des Aufschließens müßte man mit Highlights die Aufmerksamkeit der Beschäftigten wecken. Wenn erst einmal ein Betriebsrat die Arbeit aufgenommen hat, ändern sich die Fragestellungen höchst wahrscheinlich und gleichen sich den Fragestellungen anderer Betriebsräte an. An dieser Stelle könnte dann die Betreuung von Hauptamtlichen der Verwaltungsstelle übernommen werden.

## 4.2 Das Organisationsentwicklungs-Projekt der IG Metall

Auf dem 17. Gewerkschaftstag 1992 gaben die Delegierten mit ihrer Zustimmung zur Entschlieung Nr. 2 den Startschuß für das Organisationsentwicklungs-Projekt der IG Metall. Organisationsentwicklung wurde in der Beschlußvorlage wie folgt definiert: *"Organisationsentwicklung bedeutet, wahrzunehmen, was an eigenen, internen Veränderungen nötig und möglich ist. OE bedeutet auch, eigenes Verhalten zu korrigieren und Positionen anderer zu respektieren. Im Ergebnis geht es darum, die Stärken der IG Metall weiterzuentwickeln, Erfolge zu erhalten, auszubauen und anerkannte Schwächen zu beseitigen."* (IG Metall, 1998, Projekt-Plan, S. 14). Dies mag zunächst sehr defensiv erscheinen, birgt aber organisationspolitischen Sprengstoff.

### 4.2.1 Ziele des Projektes

Die Notwendigkeit zu diesem Projekt wurde in der Entschließung damit begründet, daß die Zusammensetzung der Mitgliedschaft der IG Metall den Beschäftigungsstrukturen der 50er und 60er Jahre entspricht. So seien bestimmte Beschäftigungsgruppen deutlich unterrepräsentiert und konnten noch nicht in ausreichendem Maße gewonnen werden. Der Organisationsgrad sei in den letzten Jahren gesunken, trotz des erheblichen Anstiegs der Beschäftigten in der Metallwirtschaft.

Um attraktiv, durchsetzungsstark und einflußreich zu bleiben, seien Ziele, Inhalte und Formen der Arbeit ständig weiterzuentwickeln und zu verändern. Dazu müßten auch "Erbhöfe" abgebaut werden, alle organisatorischen Stärken und Schwächen unvoreingenommen diskutiert und sinnvolle Handlungsalternativen geschaffen werden. Eine wichtige Funktion hat dabei die Kommunikationsfähigkeit. In guten Kommunikationsmöglichkeiten wird die Voraussetzung für Ziel- und Konsensbildung gesehen. An anderer Stelle heißt es: *"Ursachen und Konflikte liegen nicht nur im sachlichen oder strukturellen, sondern oft im emotionalen Bereich und haben viel mit "guter" oder "schlechter" Kommunikation zu tun."* (IG Metall, 1998, Projekt-Plan, S. 11). Zur Steigerung der Effektivität wird neben veränderter Arbeitsorganisation auf einen kooperativen und beteiligungsorientierten Führungsstil gesetzt. Im Unterschied zu sonst in vielen Betrieben üblichen Veränderungsprozessen geht die IG Metall in ihrer Antragsbegründung davon aus, daß "Expertenvorschläge" von außen oder "schnelle" Konzepte für Umstrukturierungen nicht greifen, da sie nur zu Blockaden und Angst und Besitzstandsdenken anstatt zur Veränderungseinsicht und Wandlungsbereitschaft führen. Es wird befürchtet, daß "rasche" und "radikale" Maßnahmen lange Nachwehen haben könnten, die viel Zeit und Kraft kosten. Soweit zur Begründung und den Zielen des Projektes.

Was wurde konkret gemacht? In der Vorstandsverwaltung wurde 1993 eine Projektgruppe OE eingerichtet, die neben dem Projektleiter vier Sachbearbeiter und zwei Mitarbeiterinnen für die Verwaltungsaufgaben hat. Aufgabe dieses Projektteams ist es, die am OE-Projekt Beteiligten zu beraten und dafür zu sorgen, daß gute Rahmenbedingungen für das Projekt vorliegen.

Die Projekte setzten an den verschiedenen Ebenen der Organisation an. Die *betrieblichen Teilprojekte* sollen neue Konzepte für eine beteiligungsorientierte Betriebspolitik und neue Formen der Vertrauensleutearbeit ergeben, die angesichts veränderter Rahmenbedingungen notwendig werden. Das heißt mit anderen Worten, es sollen im Betrieb sowohl für die Betriebsrats- wie auch für die Vertrauensleutearbeit neue Arbeits- und Kommunikationsformen gefunden werden, die es bisher Unbeteiligten attraktiv erscheinen lassen, sich bei der Erarbeitung von Lösungen zu beteiligen.

Neu daran ist - zumindest auf dieser Organisationsebene - die Projektarbeit selbst. Gewerkschaftsarbeit findet bisher vorwiegend im Rahmen von Arbeitskreisen statt. Dazu kommt ein fast immer gleicher Personenkreis in einem jährlich festgelegten Turnus zusammen und wird von einem Gewerkschaftssekretär über verschiedene Themen informiert. Bei betrieblichen Problemen nicht mehr nur auf einen Mißstand hinzuweisen, sondern mit einem Expertenteam effizient an Lösungsvorschlägen zu arbeiten, ist für viele betriebliche Gremien ein Schritt über das bisherige Verständnis von Betriebsratsarbeit hinaus. Das Reizwort hierfür ist Co-Management. Die Projektteams der betrieblichen Teilprojekte bestanden in den meisten Fällen aus Vertretern der den Betrieb betreuenden Verwaltungsstelle, Betriebsräten und Vertrauensleuten aus dem speziellen Betrieb und betrieblichen Experten, die Interesse an einem gewerkschaftlichen Projekt hatten.

*Örtliche Teilprojekte* sollen Modelle für die Verbesserung der Arbeit der Verwaltungsstellen erarbeiten. Ansatzpunkte dazu sind die Zusammenarbeit der Gewerkschaftssekretäre mit den betrieblichen Funktionären, die interne Arbeitsorganisation der Verwaltungsstelle und auch so heikle Themen wie die politische Schwerpunktsetzung einer Verwaltungsstelle. Gleichrangig daneben steht die Optimierung der Mitgliederbetreuung, wobei über neue Ideen zur Mitgliederwerbung und Maßnahmen zur engeren Bindung der Mitglieder an ihre Gewerkschaft nachgedacht wurde. Bei diesen Projekten waren Interessierte aus unterschiedlichen Betrieben der Verwaltungsstelle, ergänzt um Gewerkschaftssekretäre und Bürokräfte der Geschäftsstellen (Verwaltungsangestellte) in den Projektteams.

Die *regionalen Teilprojekte* sollen dazu beitragen, die interne Arbeit und die politische Handlungsfähigkeit einer Bezirksleitung zu verbessern und zu gestalten. Dabei ging es zum Beispiel um die Verbesserung der Kooperation der Verwaltungsstellen eines Bezirks oder aber auch die interne Arbeitsorganisation der neuen Bezirksleitung Brandenburg-Sachsen zu klären, die durch die Zusammenlegung zweier Bezirke entstanden ist. Diese Arbeit wurde von Gewerkschaftssekretären aus den Verwaltungsstellen des Bezirks, ergänzt um Sekretäre der Bezirksleitung und interessierte betriebliche Funktionäre, geleistet.

Die *organisationsweiten Teilprojekte* sind sicherlich als die politisch heikelsten Projekte einzustufen. Die Aufgaben dieser Teilprojekte bestanden u.a. darin, künftige Handlungsfelder der IG Metall festzulegen. Sind die jetzigen Handlungsfelder der IG Metall der gesellschaftlichen Situation angemessen, können einige wegfallen bzw. an den DGB delegiert werden, müssen neue aufgenommen werden, sind die Gewichtungen der einzelnen Handlungsfelder und gleichzeitig der dahinterstehende Mitarbeiterstab aktuell oder gibt es aus dem Projektteam heraus Lösungsvorschläge? An einem ähnlichen Thema arbeitete ein anderes Teilprojekt: Reorganisation der

Abteilungen des Vorstandes. Dahinter stand das Reizthema: wie läßt sich die Vorstandsverwaltung verschlanken?

Aufgabe aller Projektteams war die Vorlage von Vorschlägen und Modellen. Die politische Verantwortung für die Umsetzung soll auch durch den OE-Prozeß den gewählten Verantwortungsträgern nicht entzogen werden. Das höchste beschlußfassende Gremium der IG Metall ist der Gewerkschaftstag. Anfang Dezember 1998 wurde ein außerordentlicher Gewerkschaftstag zum Thema OE abgehalten. Die Projektergebnisse wurden vom Projektteam OE in eine EntschlieÙung eingearbeitet, über die dieser Gewerkschaftstag zu entscheiden hatte.

#### **4.2.2 Teilprojekt zum Aufbau von Betreuungsstrukturen im IT-Bereich**

Das Ziel des Rhein-Main-Projektes ist der Auf- und Ausbau gewerkschaftlicher Betreuungsstrukturen im Bereich der Informationstechnologie und Datenverarbeitung sowie industrieller Dienstleister. Die IG Metall müsse in diesem Bereich ihre gewerkschaftliche Verankerung entscheidend verbessern, so die Vorhabenbeschreibung (IG Metall, 1996, Vorhabenbeschreibung Rhein-Main-Projekt). Dieses regionale Projekt ist ein Ergebnis des bundesweiten Organisationsentwicklungsprozesses, genauer gesagt aus dem Teilprojekt Regionale Kooperationsformen. Sechs Verwaltungsstellen des Rhein-Main-Gebiets haben im OE-Prozeß festgestellt, daß sie an einer Stelle die gleichen Probleme haben: der tiefgreifende Umstrukturierungsprozeß im Rhein-Main-Gebiet führt zu einem starken Rückgang von Produktionsarbeitsplätzen und einem Wachstum bei industriellen Dienstleistern mit den Schwerpunkten Service, Vertrieb und Verwaltung, Projektierung, Engineering, Softwareentwicklung und allgemeine Dienstleistungen. Diese Entwicklung vollzieht sich sowohl in den "neuen" Industrien wie auch im Maschinen- und Anlagenbau. Daneben gibt es einen Konzentrationsprozeß von Betrieben der Informationstechnologie. Der Darmstädter Raum hat sich zu einem bundesweiten Softwarezentrum entwickelt. Darüber hinaus ist die Region bevorzugtes Ansiedlungsziel des Mobilfunks und der privaten Netzbetreiber. Die Zahl der im Rhein-Main-Gebiet vorhandenen Arbeitsplätze im Bereich Informationstechnologie und Datenverarbeitung wird auf 24.000 - 30.000 geschätzt. Im OE-Prozeß haben die - sehr auf ihre Autonomie bedachten - Verwaltungsstellen festgestellt, daß sie die neuen Bereiche nicht mit eigenen "Bordmitteln" aufbrechen können. Deshalb wurde das Projekt entwickelt. Nach einer Laufzeit von fünf Jahren sollen meßbare Ergebnisse realisiert worden sein: die Vorhabenbeschreibung sieht *"als realistische Zielgröße ... die Gewinnung von ca. 1.300 neuen Mitgliedern"* bis zum Projektende vor (IG Metall, 1996, Vorhabenbeschreibung Rhein-Main-Projekt). Außerdem sollen in Betrieben, in denen es noch keine Betriebsräte gibt, Betriebsratswahlen organisiert werden. Dort, wo es schon Betriebsräte gibt, sollen diese davon überzeugt werden, daß es sinnvoll

ist, mit der IGM zusammenzuarbeiten (IG Metall, 1996, Vorhabenbeschreibung Rhein-Main-Projekt).

Das Projekt ist räumlich und organisatorisch bei der Bezirksleitung Frankfurt angesiedelt. Zwei Projektsekretäre und eine auf einer halben Stelle arbeitende Projektmitarbeiterin haben zu Beginn des Projektes vor rund zwei Jahren mit den beteiligten Verwaltungsstellen Schwerpunktbetriebe definiert. Mit den dort vorhandenen gewerkschaftlichen Ansprechpartnern, seien es Betriebsräte, Vertrauensleute oder Mitglieder ohne Wahlfunktion, wurde dann eine auf den Betrieb bezogene Vorgehensweise entwickelt. Somit ist die Betriebsbetreuung in Form von Aufbau gewerkschaftlich engagierter betrieblicher Interessenvertretungen und die Teilnahme an Betriebsversammlungen und Betriebsratssitzungen, von der Zuständigkeit der Verwaltungsstellen auf die Projektsekretäre verlagert worden. Darüber hinaus sollen die Projektbeteiligten einen Erfahrungsaustausch mit und zwischen Betriebsräten, Mitgliedern und interessierten Beschäftigten dieses Sektors organisieren. Dazu soll auch ein virtuelles Kommunikationsnetzwerk aufgebaut werden. Themenbezogene Workshops und Foren sind bei den Projektkosten in der Vorhabenbeschreibung ebenfalls eingeplant. Die gewonnenen Erfahrungen sollen für den gesamten Bereich der industriellen Dienstleistungen verallgemeinert werden und für eine konkrete Umsetzung in den Betrieben der Region weiterentwickelt werden.

Nach knapp zwei Jahren Projektlaufzeit ziehen die Projektsekretäre folgendes Zwischenfazit: *Im Anlaufjahr konnte die Projektgruppe ihr selbstgestecktes Ziel erreichen, im ersten vollen Jahr konnte das Ziel dann allerdings nur noch zu einem Drittel erreicht werden. Dies führt der Interviewpartner auf den konjunkturellen Verlauf dieser Branche zurück. Beim Projektanlauf hatte die Branche wirtschaftliche Schwierigkeiten, so daß die Belegschaften ansprechbar waren. Die Lage hat sich dann innerhalb kurzer Zeit für die Branche verbessert und damit hat sich auch die Interessenlage der Arbeitnehmer verändert. Erfolgreich sei das Projekt bei der Initiierung von Wahlen und beim Anschluß an Betriebsräte. Interessant sind für die Betriebsräte die Bildungsangebote der IG Metall. Hier gab es z.B. eine Schulung zum neuen Debit-Tarifvertrag. Außerdem gibt es seit rund einem halben Jahr einen Arbeitskreis für Betriebsräte der IT-Branche. Dieser Arbeitskreis läuft in Abständen von rund 6 Wochen mit einer Beteiligung von wenigstens 20 bis zu 35 Teilnehmern. Mit diesem Arbeitskreis konnten auch Betriebsratsmitglieder aus unorganisierten Betriebsratsgremien für die IG Metall gewonnen werden.*

*Im Unterschied zu den Ingenieursarbeitskreisen der 80er Jahre wird hier keine Berufsgruppe angesprochen sondern Betriebsräte einer speziellen Branche, die ähnliche Probleme haben und denen der Erfahrungsaustausch bei der Problemlösung hilft. Am Beispiel konkreter Betriebsauslagerungen (Firma SNI) konnte die IG Metall mit Unterstützung der betroffenen Betriebsräte anderen Betriebsräten*

*signalisieren, daß die IGM eine wichtige Einrichtung zur Unterstützung der Betriebsräte in schwierigen Zeiten ist, so ein Projektsekretär. Dabei werde dem einen oder dem anderen Teilnehmer klar, wie Unternehmensleitungen Belegschaften gegeneinander ausspielen, indem behauptet werde, der Betriebsrat des anderen Unternehmens sei zu viel flexibleren Lösungen bereit. Für die Betriebsräte sei es reizvoll, untereinander Netzwerke entstehen zu lassen. Wichtig für den hohen Anklang des Arbeitskreises seien auch die gemeinsame Themenstellung für die einzelnen Treffen und die gemeinsame Festlegung der Referenten. So finden sich die Beteiligten in dem Themenangebot immer wieder. Ein weiteres, wichtiges Element ist vom bundesweiten IT-Arbeitskreis der IG Metall auf die Region heruntergebrochen worden. Dabei geht es um eine Gehaltserhebung, die bundesweit gemacht wurde, und nun vom regionalen Arbeitskreis für die Betriebe der Region fortgeschrieben wurde. Diese Untersuchung sei ein "Renner", aus Kapazitätsgründen habe man die Ergebnisse nicht wie geplant zur CEBIT veröffentlichen können. Auch habe der Debit-Tarifvertrag die Aufmerksamkeit der Medien derart beansprucht, daß der Gehaltsvergleich untergegangen sei. Aus Sicht des Projektteams läßt sich sagen: "Wir tun unheimlich viel für diese Branche. Leider merkt es keiner. Die Öffentlichkeitsarbeit ist unser Dilemma."*

### **4.2.3 Beteiligung der Gewerkschaftssekretäre**

In ihrer Befragung von Hauptamtlichen aus drei Gewerkschaften konnten Prott und Keller feststellen, daß das OE-Projekt der IG Metall von deren in der Untersuchung befragten Hauptamtlichen sehr unterschiedlich bewertet wurde: nur wenige Hauptamtliche würdigten das Projekt ausdrücklich, von etwas mehr Personen wurde es verhalten begrüßt, aber eine nicht unerhebliche Zahl äußerte verhaltene Skepsis bis hin zu Unbehagen (Prott/Keller, 1997, S. 348). Besonders in der Gruppe der über 40jährigen mit formal niedrigem Schulabschluß konnten Prott und Keller eine Einstellung ausmachen, die sie als Rückbesinnung auf "Bewährtes" beschreiben. Als beispielhaft führen sie die Aussage an, daß sich die Gewerkschaftsbewegung verstärkt an den alten Tugenden der Arbeiterbewegung orientieren müsse, denn die Probleme seien ohnehin die gleichen wie in der heutigen Zeit gewesen (Prott/Keller, 1997, S. 348). Die Mehrheit der von Prott und Keller befragten Hauptamtlichen der IG Metall hat punktuellen und konzeptionellen Reformbedarf bejaht und sieht die örtliche Ebene, die Verwaltungsstellen, als den zu stärkenden, zentralen Ansatzpunkt der Gewerkschaftsarbeit. Die Reformvorschläge der unter 40jährigen und der Absolventen höherer Schulabschlüsse waren weitergehend als die der anderen Sekretäre. In ihrer Tendenz gingen sie jedoch vorwiegend in Richtung einer aufgaben- und problemangemessenen Kräfteverlagerung von der Vorstandsverwaltung hin zu den dezentraleren Handlungseinheiten. Viele der Befragten sahen Veränderungsbedarfe nur auf der Bezirks- und Vorstandsebene auf der örtlichen Ebene wurde der geringste Reformbedarf gesehen (Prott/Keller, 1997, S. 354).

Als harten Kern der OE-Protagonisten kann man ohne Zweifel die rund 120 Prozeßberater ansehen, zusätzlich dazu auch einen großen Teil ihrer Vorgesetzten sowie der Projektteilnehmer. Ab 1994 wurden rund 120 Gewerkschaftssekretäre aus Vorstand, Bezirk und Verwaltungsstelle zu Prozeßberatern/-beraterinnen ausgebildet. Nach Feststellung der IES verfügen rund drei Viertel der von ihnen befragten Prozeßberater über ein Studium oder eine andere gleichwertige Ausbildung (IES, 1998, S. 12). Inhalt dieser viermal eine Woche dauernden Qualifizierung waren Visualisierung- und Moderationstechniken, Reflektion des eigenen Kommunikationsverhaltens, systemische Sicht- und Denkweisen kennenlernen, Umgang mit Konflikten, Projektmanagement sowie Auftrags- und Fragenklärung (TEMA: Zertifikat Prozeß-Berater). Ausgerüstet mit diesen Kenntnissen, die jeder Sekretär auch in seiner Alltagsarbeit gut brauchen kann, konnten sich die frisch ausgebildeten Prozeßberater einem Projekt zuordnen lassen. Ihre Aufgabe war es, darauf zu achten, daß das Projektteam sein Ziel nicht aus dem Auge verliert, daß Bedingungen für eine breite Beteiligung vorliegen und daß sämtliche von den Beteiligten vorgetragenen Aspekte berücksichtigt werden (IG Metall, 1998, S. 26). Was macht der Prozeßberater im OE-Projekt? *”Sowohl in der Ausbildung als auch in der konkreten Projektphase habe ich dann Erfahrungen gesammelt und Dinge gelernt, die meine Arbeit, mein Denken und mein Handeln als Hauptamtlicher verändert haben und sicherlich auch noch weiter verändern werden. Dies sind zum Beispiel rein technische Dinge, die in einer Prozeßberatung eine Rolle spielen. Wie setzt man sich möglichst effektiv mit einem Problemlösungsprozeß auseinander? Beim Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen immer wieder die eigene Wahrnehmung zu schärfen, das heißt: zuhören, und beobachten und vor allem verstehen, was die Beteiligten sagen. Dazu gehört auch systemisches Fragen und Nachfragen. Ausführliche Klärungsgespräche sind wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche spätere Beratung. Letztendlich ging und geht es darum, Kommunikation wieder (neu) zu lernen. Besonders wichtig ist auch, das eigene Verhalten zu erkennen, damit die Umgangsformen zu reflektieren, zu erweitern, und auch zu verändern. Diese Kommunikations-, Klärungs- und Beratungstechniken kann man auch lernen. Aber man muß Abschied nehmen von einigen lieb gewonnenen Verhaltensweisen. Wir kennen es, da ist der IG-Metall-Sekretär der Problemlöser, der ”Ersatzbetriebsrat”, die Feuerwehr für den Notfall. Wir laufen durch den Betrieb mit siegesbewußtem Lächeln oder auch mit Leidensmiene (seht nur, wie ich mich für euch kaputt mache!), je nachdem. Wir haben es so gelernt, und die Betriebsräte, Vertrauensleute, Kolleginnen und Kollegen haben es auch akzeptiert: ”Du mußt die Führung übernehmen.” Von diesem bisher sogar erfolgreichen Modell müssen wir uns meiner Meinung nach verabschieden. Für meinen Job als Prozeßberater heißt das, sich selbst zurückzunehmen, statt dessen, das was die Beteiligten wollen, aufzunehmen, zu dokumentieren, und sie bei der Umsetzung beraten. Und dies muß man sogar dann können, wenn man persönlich eine vollkommen andere Auffassung hat. Zugegeben:*

*eine mühsame Arbeitsweise, die mitunter viel Disziplin erfordert. Aber wenn wir in unserer IG Metall die engagierte und selbstbewußte Mitarbeit möglichst vieler Kolleginnen und Kollegen wollen, dann ist dieser OE-Prozeß ein wichtiger Schritt in diese Richtung.”* (IG Metall: 1995, S. 23). Soweit ein zum Prozeßberater ausgebildeter Gewerkschaftssekretär über die Tätigkeit der Prozeßberatung und die neuen Anforderungen an die eigene Alltagsarbeit.

In einer im Auftrag der IG Metall durchgeführten Evaluation der Prozeßberaterausbildung wurden 36 Prozeßberater u.a. nach den Visionen und Zielen der Prozeßberaterausbildung gefragt. Ihre Motivation zur Prozeßberaterausbildung begründeten die Befragten mit Interesse an persönlicher Weiterbildung und dem Wunsch der aktiven Unterstützung des OE-Prozesses (IES, 1998, S. 12). Über die Ausbildungsziele herrschte bei den Befragten Klarheit. Nur 5% der Befragten waren sich dagegen der zugrundeliegenden Vision bewußt. Als Merkmale der Vision wurden von ihnen insbesondere die Veränderung der Umgangsformen, ein neues undogmatischeres Menschenbild und die Notwendigkeit der Erneuerung der IG Metall genannt. Diese Merkmale hielt keine der befragten Personen mit der IG-Metall-Kultur für klar vereinbar, 17% hielten sie für "eher nicht" kompatibel, 23% für teilweise kompatibel und 3% für "eher" kompatibel (IES, 1998, S.25). In dieser geringen Kompatibilität der Prozeßberatertätigkeit mit der Arbeits- und Entscheidungskultur der IG Metall sieht die Evaluation - neben der nicht gelösten Freistellung der Prozeßberater von ihrer Alltagsarbeit - die Gründe für die relativ geringe Nachfrage in der IG Metall nach den eigenen, ausgebildeten Prozeßberatern. Wie bei der Untersuchung von Prott und Keller wurde bei dieser Evaluation das Engagement der führenden und zentralen Gremien kritisiert. Der Einsatz der Prozeßberater auf Bezirks- und Vorstandsebene war gering. Nach Aussagen der Prozeßberater findet die Arbeits- und Entscheidungskultur der Prozeßsteuerung in den zentralen Gremien wenig Unterstützung. Die Empfehlungen des untersuchenden Instituts gehen u.a. in Richtung eines Signals der führenden und zentralen Gremien, indem sie die Arbeitsweise der Prozeßsteuerung in ihre Arbeits- und Entscheidungskultur integrieren (IES, 1998, S. 49).

#### **4.2.4 Bilanzierung der Projektergebnisse**

Das Organisationsentwicklungsprojekt der IG Metall wird 1999 planmäßig mit dem 5. außerordentlichen Gewerkschaftstag beendet. Es ist vorgesehen, alle konsensfähigen Ergebnisse und Vorgehensweisen in den Organisationsalltag zu übernehmen und Organisationsentwicklung weiterzuführen, allerdings nicht mehr in der Form eines zentralen Projektes. Zwischen 1994 und 1998 wurden 80 Teilprojekte durchgeführt. Allein an den ersten 30 Teilprojekten waren 600 haupt- und ehrenamtliche Metallerrinnen und Metaller beteiligt. Der Schwerpunkt der Projekte lag in den Verwaltungsstellen. Die Teilnahme an solchen Projekten war freiwillig.

Nur rund die Hälfte aller Verwaltungsstellen führt solche Projekte durch. In den beteiligten Verwaltungsstellen hat sich viel verändert. *„Für uns hat sich der OE-Prozeß gelohnt. Wir wollen nicht wieder in unseren alten Arbeitsstil zurückfallen und machen weiter mit der Organisationserneuerung.“* so der Zweite Bevollmächtigte der Verwaltungsstelle Duisburg (IG Metall, direkt, 22/98, S. 5). Das Teilprojekt über Arbeitsweise und Selbstverständnis des Vorstands kam nicht voran. Dies wird von den OE-Befürwortern stark kritisiert: *„Im Vorstand wurde die Reformdebatte auf Sparflamme geführt, nur wenige haben sich engagiert. Das Ergebnis: OE wurde nicht „von oben“ gelebt, nicht mitgetragen und konnte deshalb auch nicht gelingen. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Erneuerung heißt immer auch Ungewißheit, bedeutet, Privilegien aufzugeben. Dazu war letztlich niemand im Vorstand bereit.“* so der Erste Bevollmächtigte der Verwaltungsstelle Neckarsulm (IG Metall, direkt, 22/98, S. 5).

Diese Ungewißheit und die Angst, Privilegien abzugeben, haben den Gewerkschaftstag geprägt. War das Organisationsentwicklungsprojekt 1992 mit der Maßgabe auf den Weg gebracht worden, auch *„Erbhöfe“* aufzugeben, konnten sich die Delegierten des Gewerkschaftstags 1998 dazu nicht durchringen, im Gegenteil. Eines der wenigen Teilprojekte auf Vorstandsebene machte in der Entschließung zum Gewerkschaftstag den Vorschlag, die Arbeit der gesamten IG Metall künftig auf vier Themenschwerpunkte zu konzentrieren: Tarifpolitik, Betriebspolitik, Wirtschafts-, Struktur- und Industriepolitik sowie Sozialpolitik. Dieser Vorschlag wurde vom Vorstand der IG Metall übernommen. Die Delegierten hingegen entschieden sich gegen die Straffung der Aufgaben und bestimmten Gesellschaftspolitik als weiteres Handlungsfeld, das nun in die Richtlinien des Vorstandes eingehen wird. Dahinter steht die Angst vor einer Entpolitisierung der Gewerkschaftsarbeit. Die Heilbronner Stimme kommentiert: *„Die Metaller wollten ein Signal setzen: Reform ja, aber die Organisation soll nicht zum ADAC der Arbeitnehmer werden.“* (Heilbronner Stimme, 3.12.1998).

Heftig umstritten war auch die Arbeit des Teilprojektes: Neue Arbeitsformen innerhalb und außerhalb der Personengruppen. Personengruppen sind Frauen, Ausländer, Jugend. Diese Personengruppenarbeit findet auf den Ebenen der einzelnen Verwaltungsstellen, der Bezirke und des Vorstandes statt. Auch hier bestand von einigen Seiten Angst um die Abschaffung von *„Erbhöfen“*. Doch nicht nur die Angst um *„Erbhöfe“* einzelner Vorstandsabteilungen sondern auch die Frage des zukünftigen Politikstils und der künftigen Arbeitsformen - etwas überzeichnet: Beteiligung an Runden Tischen und Bündnissen (für Arbeit) versus Konfrontation zur Durchsetzung von Beschlüssen der Delegiertenkonferenzen - mag für viele Delegierte hinter der Auseinandersetzung um die Personengruppenarbeit gestanden haben. Projektarbeit lebt davon, unterschiedliche Interessierte an der Arbeit zu einem Thema

zusammenzunehmen. Im Gegensatz dazu steht die Personengruppenarbeit, die zum Beispiel Lohnforderungen aus der Sicht der Personengruppe ausländischer Arbeitnehmer in einem Ausländerarbeitskreis diskutiert. Personengruppenarbeit hat einen politischen Nimbus, während für viele mit dem Einzug der Projektarbeit auch die Entpolitisierung der Gewerkschaftsarbeit einhergeht. Arlt und Gatzmaga sehen genau in der Projektarbeit als zeitlich begrenzten Arbeitszusammenhang die richtige Arbeitsform für den individualisierten Menschen. *”Die Individuen sind nicht mehr rot, grün oder schwarz, sie werden immer bunter; aus Sicht der Einfarbigen erscheint dies als Entpolitisierung. In Wirklichkeit findet Politik nur nicht mehr so statt, daß jeder und jede mit irgendeinem Katechismus in der Hand loszieht, um die Welt zu verbessern, sondern die einzelnen engagieren sich entlang ganz konkreter Probleme, für das eine Projekt und für das andere Projekt eben nicht. Man mag das Egoismus nennen, hängt damit aber nur ein viel zu kurzes moralisches Mäntelchen über eine tiefgreifende gesellschaftliche Entwicklung.”* (Arlt/Gatzmaga, 1997, S.17). Diesen Individualisierungsprozeß der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht zu erkennen, bewußt zu ignorieren und/oder abfällig zu bewerten, birgt für die Gewerkschaften das Risiko, irgendwann ohne Mitglieder dazustehen. Die Akzeptanz dieses gesellschaftlichen Prozesses hingegen birgt die Chance, mehr Mitstreiter auf Zeit zu bekommen, als Gewerkschaften je Mitglieder hatten (Arlt/Gatzmaga, 1997, S.19).

Delegierte auf Gewerkschaftstagen sind in der Regel keine individualisierten Menschen. Ihnen kann die Kontinuität Stärke geben. In den nicht auf Zeit angelegten Arbeitskreisen hat der Erfahrungsaustausch, das Miteinander-Reden, einen hohen Stellenwert. Für die individualisierte Zielgruppe der Beschäftigten in der IT-Branche wäre Projektarbeit hingegen die richtige, die ergebnisorientierte Arbeitsform. Unter der Prämisse, daß Projektarbeit neben der Personengruppenarbeit die finanziellen und personellen Kapazitäten der Gewerkschaften überfordert, stehen die Gewerkschaften vor einem schweren Problem. Die Frage des künftigen Politikstils wurde auf dem Gewerkschaftstag nicht entschieden, dieser organisationspolitische Sprengstoff ist noch nicht entschärft.

### **4.3 Gewerkschaften als Arbeitsfeld der Kommunikationstrainer**

In den 90er Jahren gibt es eine Schwemme vermeintlich neuer Managementkonzepte, so z.B. Lean Production, Total Quality Management oder Business Reengineering. Diese Philosophien wollen auf unterschiedlichen Wegen dasselbe Ziel erreichen: Produktivitätssteigerung. Die maximale Erreichung dieses Ziels ist nur durch eine Kombination technischer und menschlicher Leistungen möglich. Für die Beschäftigten wirkt sich dieser Rationalisierungsdruck, der auch durch EDV-gestützte

Outsourcing-Projekte entsteht, in zunehmenden psychischen Belastungen und höherer Beanspruchung am Arbeitsplatz aus.

Dabei rücken die Koordinierungs- und Kommunikationsaufgaben in den Mittelpunkt der verbliebenen Mitarbeiter. Zunehmend nutzen Unternehmen psychologische Herangehensweisen, um ihre ökonomischen Ambitionen zu realisieren. Dazu wird häufig auf externes Know-how zurückgegriffen. In den oben beschriebenen Fallbeispielen wurde von Centaur ebenso wie von TDS über den Einsatz von Psychologen berichtet. Auch die Organisationsentwicklung, die die IG Metall durchführt, zählt zu den Instrumenten der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologen und anders ausgebildeter "Kommunikationstrainer".

Solche Seminare gibt es zuhauf in traditionellen Industrieunternehmen. Bei VW beispielsweise führt der Weg für weiblichen Führungskräftenachwuchs im dreitägigen Outdoor-Training mit Steiggurt und Karabinerhaken nach oben. In diesen Tagen klettern die Frauen auf Bäume, gehen in sechs Meter Höhe über Drahtseile und lassen sich von einem acht Meter hohen Mast fallen. Sinn dieser Veranstaltung ist es, die Teilnehmerinnen mit Gelegenheiten zu konfrontieren, bei denen sie ihre Grenzen überschreiten müssen. Dabei seien die Aufgaben nach Aussagen des Veranstalters so gestellt, daß sie jederzeit bewältigt werden können. Manchmal koste es etwas Überwindung, aber das Wichtigste sei die Unterstützung durch die Gruppe. Wer nach oben will, läßt sich von den anderen unterstützen, Problemlösungen werden gemeinsam angegangen, Erfolge gemeinsam gefeiert, so die Philosophie dieses Seminartyps. Den Teilnehmerinnen sei das Feedback der Gruppe sehr hilfreich, die eigenen Qualitäten zu entdecken und die eigenen Talente auszubauen. Ausgehend von diesem Gruppenerlebnis erwarten die Organisatoren die Bildung von Netzwerken unter den Teilnehmerinnen, die ihnen später helfen sollen, in der Männerwelt um sie herum zurecht- und weiterzukommen. In der Mitarbeiterzeitung wird dieses Event mit "*Karrierefrauen in der Wildbahn*" kommentiert (VW, autogramm Nr. 9/98).

Das ist nicht immer ganz ungefährlich, wie die Beispiele TDS und VW zeigen, dabei sind Auswüchse möglich. So haben sich im Juli 1998 sieben Versicherungsvertreter in Großbritannien Verbrennungen zugezogen, als sie barfuß über glühende Kohlen gelaufen sind und es möglichst lange auf den Kohlen aushalten wollten. Bei einem Trainingswochenende für Mitarbeiter einer großen Versicherungsgesellschaft konnten sie ihr "*Fakir-Potential*" unter Beweis stellen. Laut AFP sagte eine Unternehmenssprecherin, es habe keinen Zwang gegeben, die Mitarbeiter hätten "*es offenbar selbst gewollt*" (AFP, London, 15. Juli 1998). Ob die Teilnehmer insbesondere von firmenintern organisierten Seminaren immer die Entscheidungsgewalt darüber haben, ob sie mitmachen oder nicht, ob ihnen immer so klar ist, auf was sie sich einlassen und welche psychologischen Gefahren drohen, wird nicht nur von der deutschen Enquête-Kommission "Sogenannte Sekten und Psycho-Gruppen" bezweifelt (Handelsblatt Karriere, 08.05.1998).

Nicht nur in der Wirtschaft, auch in Gewerkschaften wird zunehmend mit Kommunikationstrainern zusammengearbeitet. Im Zuge ihres Organisationsentwicklungsprojekts ließ die IG Metall 120 Prozeßberater ausbilden, weitere 150 Haupt- und Ehrenamtliche sind nach einer Ausbildung im Projektmanagement bewandert (IG Metall, direkt, 22/98, S. 5). Diese Ausbildungen führt die IG Metall mit externen Kommunikationsträgern durch. Ihren ausgebildeten Prozeßberatern stellte die IG Metall das Angebot zur Supervision zur Verfügung. Auf den verschiedenen Ebenen der IG Metall werden mit Unterstützung externer Kommunikationstrainer Workshops zur Teamentwicklung durchgeführt.

Im zentralen Bildungsprogramm für ihre Mitglieder nehmen Seminare zur Vermittlung methodischer und sozialer Kompetenzen immer breiteren Raum ein (IG Metall, Bildungsprogramm 1999). Angeboten werden in sich abgeschlossene, fünftägige Einzelseminare zu Themen wie Rhetorik und Verhandlungsführung, Einführung in Präsentations- und Moderationstechniken für eine effiziente Gremienarbeit, Kommunikation und Konfliktbewältigung in der betrieblichen Interessenvertretung und Seminare zur Gesprächsführung, Versamlungs- und Sitzungsleitung. Zusätzlich dazu werden prozeßbegleitende Qualifizierungsreihen angeboten, die Bildung in den zentralen Bildungsstätten mit Vorgesprächen und Umsetzungsberatung in den Betrieben und Verwaltungsstellen verbindet. Die angebotenen Themen hierzu sind Projektmanagement, Moderatorentaining, Beratung professionell und persönlich gestalten; Lust am Leiten - Führungsaufgaben im Betriebsrat bewußt wahrnehmen und gestalten.

Außerdem gibt es die Möglichkeit, mit pädagogischen Mitarbeitern der IG-Metall-Bildungsstätten, die über entsprechende Kompetenzen verfügen, Beratungsprozesse zu vereinbaren, deren Rahmenbedingungen, Inhalte und Formen im Einzelfall abgeklärt werden. Auch hier werden Teamentwicklung für betriebliche Gremien, Supervision, Coaching, Konfliktberatung und Moderation angeboten (IG Metall, Bildungsprogramm 1999).

Die Seminare im Bereich methodischer und sozialer Kompetenz werden von den ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionären sehr gut frequentiert. Gewerkschaften haben erkannt, daß in ihrer Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit ein wichtiger Schlüssel zur Zukunft liegt.

#### **4.4 Zwischenfazit**

Die Arbeit der Gewerkschaftssekretäre befindet sich in einer Umbruchphase. Der gesellschaftliche Individualisierungsprozeß erfaßt auch Gewerkschaftsmitglieder und ihre Funktionäre. Die Anforderungen, die von seiten der Betriebsräte an die

Sekretärinnen und Sekretäre gestellt werden, sind zunehmend diffus: in dem einen Betrieb wird der Sekretär noch als "Ersatzbetriebsrat" gesehen, der angibt, "wo es lang geht", der führt. In anderen Betrieben erwarten die Funktionäre von dem gleichen Sekretär, Problemlösungsprozesse zu moderieren und Konflikte dabei zu managen. Hier ist ein Kommunikationsmanager gefragt, der sich im sozialen Feld nicht bevormundend bewegt. Letzteres erwarten auch die selbstbewußten Beschäftigten der IT-Branche von Gewerkschaftssekretären.

Nicht nur die Person des Gewerkschaftssekretärs bzw. der Gewerkschaftssekretärin gerät unter Anpassungsdruck. Auch die Gewerkschaft als Mitgliederorganisation kommt unter Anpassungsdruck. Schwindende Mitglieder, rückläufige Finanzen und eine Mitgliederstruktur, die die Arbeitswelt nicht mehr widerspiegelt, haben mehrere Gewerkschaften veranlaßt, in einem Organisationsentwicklungsprozeß die eigene Arbeitsweise, die Aufgabenfelder und die Arbeitsstrukturen auf den Prüfstand zu stellen. Die IG Metall hatte sich zu Beginn ihres Projektes große Ziele gesteckt und hat insbesondere auf der Ebene der Verwaltungsstellen viele der Teilprojekte durchgeführt. Die Projekte auf Vorstandsebene verliefen wesentlich stockender. Als Bilanz des OE-Projektes läßt sich sagen, daß in den OE-Verwaltungsstellen viele gute Erfahrungen mit neuen Arbeitsweisen, mit neuen Kommunikationsformen gemacht wurden. Einem nicht unerheblichen Teil der IG-Metall-Funktionäre erscheint dieser neue Stil als Entpolitisierung. Aus dieser Befürchtung heraus lehnten die Delegierten des 5. außerordentlichen Gewerkschaftstags eine Straffung der Aufgabenfelder ab und bestimmten Gesellschaftspolitik als zusätzliches Aufgabenfeld (Heilbronner Stimme, 3.12.1998).

Die IG Metall wird zukünftig einen Spagat machen: eine immer größer werdende Anzahl von hauptamtlichen und betrieblichen Funktionären erlernt auf IG-Metall-Seminaren diese neuen Kommunikatons- und Kooperationsformen und wird sie sicher auch in der Praxis anwenden. Dazu brauchen sie eine Entlastung von bisherigen Aufgaben und eine Abwendung von bisherigen Strukturen. Auf der anderen Seite wird damit eine Entpolitisierung befürchtet. Deshalb bleiben notwendige Strukturveränderungen aus, im Gegenteil, zusätzliche Aufgaben kommen - zumindest auf dem Papier - hinzu. Der anfängliche Mut zur Entwicklung der Organisation führte am Ende anstelle einer Straffung zu einer Spreizung der Aufgabenfelder.

## 5. Schlußbemerkungen

Die in den drei Fallbeschreibungen dargestellten Dienstleister unterscheiden sich deutlich von dem traditionellen Industriearbeiter, für den die Gewerkschaften ihre Schutzangebote ursprünglich entwickelt haben. Die materiellen Angebote der Gewerkschaften sind insbesondere für die jungen, hochqualifizierten und erfolgreichen Dienstleister in einer stetig wachsenden Branche wenig verlockend. Auch die politischen Vorstellungen dieser Arbeitnehmergruppe stimmen mit denen der Gewerkschaften größtenteils nicht überein. Doch die IT-Branche besteht nicht nur aus aufstrebenden Unternehmen und jungen Hochqualifizierten. Auch in dieser Branche gibt es Unternehmen, in denen Arbeitsplätze bedroht sind. Und die Branche besteht nicht nur aus jungen Arbeitnehmern. Es gibt ebenso ältere Hochqualifizierte, Beschäftigte, die den Höhepunkt ihrer Karriere überschritten haben, die um die Wahrung ihres Besitzstandes bemüht sind. In beiden Fällen wird für die Hochqualifizierten trotz ihres Selbstvertretungsanspruchs sowohl das materielle wie auch das immaterielle Angebot der Gewerkschaft interessant. In diesen Fällen dürften die Chancen der Gewerkschaften zunehmen, dieses Organisationspotential zu erschließen.

Der Strukturwandel von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft führt bei Großunternehmen zur Ausgründung qualifizierter Dienstleistungssparten. Die Gewerkschaften sind bemüht, ihre Mitglieder in den verselbständigten Unternehmen nicht an eine andere Gewerkschaft abzugeben. Bei der Mitgliederwerbung in nichtorganisierten Unternehmen versuchen die Gewerkschaften, sich gegenseitig zu übertreffen. Mit diesem Vorgehen wird die Ordnungsfunktion des Deutschen Gewerkschaftsbunds als Dachverband in Frage gestellt. Auch das Prinzip der Branchengewerkschaften gerät zunehmend aus dem Gleichgewicht, indem mehrere Gewerkschaften in die gleiche Branche drängen. Zugleich wächst der Druck auf das bewährte Prinzip "ein Betrieb - eine Gewerkschaft". Eine Beilegung dieser innergewerkschaftlichen Konkurrenz dürfte nur äußerst schwer herbeizuführen sein.

Sowohl die HBV wie auch die IG Metall trauen sich zu, die Beschäftigten der IT-Branche organisieren zu können. Aus der Erfahrung beider Gewerkschaften werden sich die Probleme dieser hochqualifizierten Beschäftigten den Problemen der Beschäftigten in anderen Betrieben angleichen, sobald sich die Aufbruchstimmung in der Branche oder in bestimmten Betrieben gelegt hat. Diese Befürchtung wurde in den Fallbeispielen auch von Unternehmensvertretern geteilt. Ihre besondere Problemlösungskompetenz läßt Hochqualifizierte auch künftig schwierige Situationen bewältigen, dabei stoßen sie aber zunehmend auf Probleme, die möglicherweise nur noch auf kollektivrechtlicher Ebene gelöst werden können.

Die Gemeinsamkeit in den Konzepten der Gewerkschaften liegt darin, daß sie den Erfahrungsaustausch, die Kommunikation, in den Mittelpunkt stellen. Dazu werden Konferenzen und Schulungen organisiert und Arbeitskreise eingerichtet. Der Charakter dieser Arbeitskreise und mit ihm die Rolle der Gewerkschaftssekretäre haben sich dabei deutlich verändert. Insbesondere die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit haben sich verschoben: "Weniger Agitation - mehr Moderation" könnte die Kurzformel heißen.

Auch die betriebliche Betreuungsarbeit der Gewerkschaftssekretäre befindet sich in einer Veränderungsphase. Der gesellschaftliche Individualisierungsprozeß erfaßt auch Gewerkschaftsmitglieder und ihre Funktionäre. Die Anforderungen, die von immer selbstbewußteren Betriebsräten an die Sekretäre gestellt werden, sind sehr unterschiedlich: in dem einen Betrieb wird der Sekretär als "Ersatzbetriebsrat" angesehen, der die Richtung vorgibt. In anderen Betrieben wird von dem gleichen Sekretär erwartet, als Moderator zu fungieren und den Betriebsräten strukturierend hilfreich zur Seite zu stehen. Letzteres wären wohl auch die Erwartungen der selbstbewußten Beschäftigten der IT-Branche an Gewerkschaftssekretäre.

Nicht nur die Person des Gewerkschaftssekretärs bzw. der Gewerkschaftssekretärin gerät unter Anpassungsdruck. Diesen verspürt auch die Gewerkschaft als Mitgliederorganisation. Rückläufige Mitgliederzahlen, sinkende finanzielle Mittel und eine Mitgliederstruktur, die die Arbeitswelt nicht mehr widerspiegelt, haben mehrere Gewerkschaften veranlaßt, in einem Organisationsentwicklungsprojekt die eigene Arbeitsweise, die Aufgabenfelder und die Arbeitsstrukturen zu untersuchen. Die IG Metall hat sich dazu große Ziele gesteckt. Auf der Ebene der Verwaltungsstellen wurden viele Teilprojekte unter starker Beteiligung ehrenamtlicher Funktionäre durchgeführt. Auf Vorstandsebene gerieten die Projekte bald ins Stocken. Als Bilanz des Organisationsentwicklungsprojektes kann festgehalten werden, daß in den OE-Verwaltungsstellen viele gute Erfahrungen mit den Arbeitsformen, mit neuen Kommunikations- und Kooperationsformen gemacht wurden. Die Zustimmung ist jedoch nicht ungeteilt. Ein nicht unerheblicher Teil der IG-Metall-Funktionäre befürchtet durch diesen neuen Stil eine Entpolitisierung.

Auf dem außerordentlichen Gewerkschaftstag, der zum Abschluß des OE-Projektes durchgeführt wurde, konnten diese Befürchtungen nicht ausgeräumt werden. Zu einer Straffung der bisherigen Strukturen und damit zu mehr Freiraum für die neuen Kooperationsformen konnten sich die Delegierten nicht durchringen. So wird es auch zukünftig ein "Nebeneinanderher" geben: einerseits Verwaltungsstellen und Abteilungen, die ihren bisherigen Stil fortführen und andererseits Verwaltungsstellen und Abteilungen, die ihre haupt- und ehrenamtlichen Funktionärinnen und Funktionäre zu den zahlreichen Weiterbildungsangeboten der IG Metall im Bereich der sozialen Kompetenzen schicken und diese Kompetenzen später nutzen. Die anfangs eingeforderte Bereitschaft zur Aufgabe von Erbhöfen ist am Ende nicht mehr vorhanden.

## Literaturverzeichnis

- Abel, Jörg; Braczyk, Hans-Joachim; Renz, Christian; Töpsch, Karin 1998: *Wandel der Arbeitsregulation*. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Arbeitsbericht Nr. 118, Stuttgart.
- AIN Arbeitskreis Ingenieure und Naturwissenschaftler in der Industrie: Der AIN. In: [www.allgaeu.org/dag-jugend/ain04.htm](http://www.allgaeu.org/dag-jugend/ain04.htm)
- Alemann, Ulrich von/ Schmid, Josef 1998: Die Reform der Gewerkschaft ÖTV- Ein Fazit der Projektergebnisse. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Nr. 2, S. 109 – 122.
- Arlt, Hans-Jürgen; Gatzmaga, Ditmar (Hrsg.) 1997: *Mit Megaphon und Megabyte oder: Wie die Dinos tanzen lernen Perspektiven gewerkschaftlicher Öffentlichkeitsarbeit*. Marburg.
- Becker, Horst; Langosch, Ingo 1995: *Produktivität und Menschlichkeit Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart.
- Bilmes, Linda 1997: Silicon Valley in Deutschland? Ein Reisebericht aus Walldorf. In: v. Pierer; v. Oetinger: *Wie kommt das Neue in die Welt?* München, Wien, S. 121 – 131.
- Classen, Helga: Festansprache 25 Jahre SAP  
In: [http://www.sap.com/germany/25Jahre/25\\_cl.htm](http://www.sap.com/germany/25Jahre/25_cl.htm)
- Das Ziel ist die Dienstleistungsgewerkschaft. In: *Handelsblatt* vom 10.2.1998.
- Debis schließt mit der IG Metall einen Tarifvertrag neuer Art. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 18.3.1998.
- Deutsche Akademie für angewandtes NLP 1998: *Seminarplan 1988*. Arnberg, Berlin.
- Deutsche Angestellten Gewerkschaft 1998: *IBM Haustarifverträge Bilanz 1993-1998*. Hamburg.
- HBV 1998: *Dokumentation der 1. DV/IT-Bundesbranchenkonferenz der Gewerkschaft HBV 5./6. März 1998*. Mönchengladbach.
- IES 1998: *Evaluation der Ausbildung und des Praxiseinsatzes der ProzessberaterInnen der IG Metall*. Verein IES, Integrative Evaluationen  
Schlußbericht, Juli.
- IG Metall Vorstand 1994: *Projekt OrganisationsEntwicklung Projekt-Plan* (Version 2.1.-2.4).
- IG Metall 1995: *Mit Kopf und Herz und Hand und Fuß*. Das Projekt OrganisationsEntwicklung in der IG Metall, vorgelegt zum 18. Ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall in Berlin.
- IG Metall 1996: *Bezirksleitung Frankfurt*. Vorhabenbeschreibung Rhein-Main-Projekt. Frankfurt.

- IG Metall 1998: Bei Debis betritt die IG Metall neue Wege, April. In: [www.igmetall.de/betriebe/debis](http://www.igmetall.de/betriebe/debis)
- IG Metall Lohr 1998: *Erfahrungsaustausch*.
- IG Metall vor düsterer Zukunft 1998. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 2.12.1998.
- IG Metall Bildungsstätte Lohr: Erfahrungsaustausch zu SAP Projekten. In: <http://www.igmetall.de/angebote/lohr>
- IG Metall 1998: *Bericht des Projektes an die Delegierten zum 5. Außerordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall 29. November bis 2. Dezember 1998 in Mannheim*.
- IG Metall 1998: direkt, 22/98 Der Info-Dienst der IG Metall vom 11.11.1998.
- IG Metall 1999: *Bildungsprogramm 1999*. Vorstandsverwaltung, Frankfurt.
- Kall, Sabine 1998: Kampf um die Köpfe. In: *Die Mitbestimmung*, Nr. 3, S.45 - 47
- Kotthoff, Hermann 1997: *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* Berlin.
- Meissner, Gerd 1997: *SAP - die heimliche Software-Macht. Wie ein mittelständisches Unternehmen den Weltmarkt eroberte*. Hamburg.
- Prott, Jürgen; Keller, Axel 1997: *Hauptamtliche - Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit*. Münster.
- Reich, Robert B. 1996: *Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie*. Frankfurt.
- Rieker, Jochen 1998: Die drei von der Baustelle. In: *Manager Magazin*, April, S. 113 - 126.
- Rieckmann, Heijo 1991: Organisationsentwicklung - von der Euphorie zu den Grenzen. In: Sattelberger, Thomas: *Die lernende Organisation*, Wiesbaden 1991, S. 127 - 143.
- TDS 1997: *Navigator Logbuch*. Heilbronn
- Verlust des Gegners 1998. In: *Der Spiegel* Nr. 35/98, S. 78 - 80.
- VW autogramm Nr. 9/98: *Mitarbeiterzeitung der Volkswagen AG Wolfsburg*
- Wedemeyer, Georg 1998: Das Wunder aus Walldorf. In: *Stern*, Nr. 8, 1998, S. 66 - 70.
- Welsch, Johann 1998: Arbeitsbeziehungen, Arbeitsverhältnisse und Tarifverträge in der Informationsgesellschaft. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Nr. 2, 1998, S. 80 - 89.
- Zwickel, Klaus: Redemanuskript von vom 30.11.1998; Konzentrieren und Sparen, Wachsen und Verändern; Rede zur Organisationspolitik, unveröffentlichtes Manuskript.