

Beraternetzwerke von Betriebsräten – Ansätze aktivierender gewerkschaftlicher Betriebspolitik

Jürgen Prott

Gebeutelt von Mitgliederschwund und damit einhergehenden verknüpften personellen Ressourcen, suchen die Gewerkschaften nach Möglichkeiten, bei der Beratung von Betriebsräten in schwieriger werdenden Problemlagen das ehrenamtliche Element zu stärken. Beraternetzwerke in der IG Metall verkörpern Versuche, aus der Not eine Tugend zu machen: Sie sollen die hauptamtlichen Funktionäre entlasten und Beteiligung in qualifizierter Form jenseits eingeschliffener Organisationsroutine mobilisieren. Damit sind eine Reihe von konzeptionellen wie praktischen Problemen verbunden, auf die dieser Beitrag eingeht. Er stützt wichtige Erkenntnisse auf eine empirische Fallstudie, die in Zusammenarbeit mit dem Bezirk Küste der IG Metall entstanden ist und deren ausführliche Ergebnisse als Arbeitspapier 39 der Hans Böckler Stiftung vorliegen. In einem ersten Schritt wird der Problemrahmen umrissen, dann wird das mit der Beratungsidee verbundene Solidarisierungspotenzial beleuchtet, um schließlich einige vorläufige Erkenntnisse auf der Grundlage der Fallstudie zur Diskussion zu stellen.

1

Aktivierungsmentalität statt Betreuungsmentalität

Es fehlt nicht an selbstkritischen Einsichten der Praktiker in den besorgniserregenden Zustand der Rahmenbedingungen gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Die Situation der betrieblichen Interessenvertretung stellt sich im Vergleich zu früher als verwickelter und schwieriger dar. Betriebsräte stehen komplexen Problemkonstellationen oft mit geringeren Ressourcen ehrenamtlicher Unterstützung gegenüber. Aus der Sicht der Gewerkschaft wächst auf der örtlichen Ebene häufig die Zahl der zu betreuenden Betriebe, während gleichzeitig das Personal der für diese Betreuung verantwortlichen hauptamtlichen Funktionäre eher schrumpft. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Aktivierung ehrenamtlichen Engagements an Bedeutung. Das ist für sich genommen gewiss keine neue Erkenntnis, die auch wieder und wieder bei offiziellen Anlässen als unabwiesbare Notwendigkeit beschworen wird. Nach Ansicht des IGM-Sekretärs *Peter Kern* handelt es sich dabei jedoch häufig um eine verdächtig an Selbstbeschwichtigung erinnernde bloße Rhetorik: „Aber die IG Metall praktiziert doch schon den neuen Stil! ‚Beteiligungsorientierung‘ ist doch in aller Munde! In aller Munde schon, aber das verbreitete Schlagwort und eine ihm entsprechende Praxis verhalten sich umgekehrt proportional. Das liegt nicht am Angebot, die Nachfrageseite ist das Problem. Die ent-

sprechenden, Beteiligungsmethoden vermittelnden Seminarangebote sind vorhanden, aber wie schwer fällt es vielen Betriebsratsgremien und Vertrauenskörpern, von ihrem traditionellen Politikverständnis Abschied zu nehmen? Man tut etwas für andere und dies mit höchstem Engagement.“ (Kern 2000, S. 16) Für ihre Organisation, die IG Metall, sind *Joachim Beerhorst* und *Bernd Kaßebaum* davon überzeugt, dass deren Zukunftsfähigkeit viel zu tun hat mit der erfolgreichen Überwindung der herkömmlichen „Betreuungsmentalität“ durch eine Art „Aktivierungsmentalität“ von Mitgliedern und Beschäftigten (Beerhorst u.a. 1999, S. 133), was für *Kaßebaum* durch die Einrichtung von Betriebsräte-Netzwerken geschehen kann. Als Orte gegenseitiger Bildung und Beratung versprechen sie die Entfaltung „möglichst weitgehender Selbsttätigkeit und Selbstorganisation“ hauptsächlich in solchen Feldern, „in denen es der IG Metall traditionell besonders schwer fällt, gewerkschaftliche Strukturen aufzubauen, wie im Handwerk oder in den IT-Bereichen.“ (Herzer 2000, S. 159)

Aktiviert Selbsttätigkeit in diesem Sinn verträgt sich nicht mit dem von *Kern* beklagtem traditionellen Politikverständnis. Sie wendet sich bewusst oder unbewusst gegen beteiligungsfeindliche Momente der gewerkschaftlichen Organisationspraxis, die eine Art Struktur gewordenen Misstrauen gegen diskontinuierliche, spontane und kleinräumlich beschränkte Partizipation darstellt. Im Habitus des lebenslangen Multifunktionsträgers verkörpert sich die dunkle Seite dieser Struk-

tur. Wir müssen uns den vielfältigen Bedeutungshorizont von Beteiligung bewusst machen, wenn wir erlauben wollen, wie schwer es ist, kraftvoller Partizipations-Rhetorik praktische Veränderungen folgen zu lassen. Beteiligung hat aus der Perspektive der Akteure eine sozial-räumliche und eine zeitliche Dimension, und sie kann unmittelbar-direkt sowie mittelbar-indirekt ins Werk gesetzt sein. Wenn wir die Gewerkschaft nun nicht in idealisierender Weise allein als hehren Zielen verpflichtete soziale Bewegung betrachten, sondern als hochgradig formalisiertes Organisationsgeflecht mit einer stabilen Tendenz zur Eigendynamik, dann behauptet sich in ihr ein Sozialtypus des ehrenamtlichen Funktionärs, der sich kontinuierlich, indirekt-repräsentativ, sozialräumlich ausgedehnt und dadurch zeitlich intensiv beteiligt. Mandate und Ämter werden in der Regel auf lange Dauer vergeben (*zeitliche Dimension*), sind in ein Geflecht satzungsmäßig geregelten, abgestuften Einflusses eingelagert (*Dimension indirekter Beteiligung*), und sie ziehen oft einen Rattenschwanz weiterer Funktionen über den unmittelbaren Wirkungskreis hinaus nach sich (*sozial-räumliche Dimension*). Dem steht als

Dr. Jürgen Prott, Professor für Industrie-soziologie und Vertrauensdozent der Hans Böckler Stiftung an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP).
e-mail: ProttJ@hwp-hamburg.de

von der Struktur eher ungewolltes Aktivierungsmuster die befristete, punktuelle Aktivierung (*zeitliche Dimension*) im Sinn unmittelbarer Einflussnahme (*Dimension direkter Beteiligung*) in einem überschaubaren, zumeist lokalen Handlungsfeld (*sozial-räumliche Dimension*) gegenüber.

Die Idee von Beraternetzwerken („Betriebsräte beraten Betriebsräte“) setzt beteiligungspolitisch genau an diesem von der Organisationslogik nicht intendierten Aktivierungsmuster an. Es lohnt sich also, im Licht erster Erfahrungen zu untersuchen, ob es sich dabei lediglich um eine unter vielen vergeblichen Bemühungen handelt, verkrustete Verhältnisse zum Tanzen zu bringen oder ob wir es mit potenziell ausstrahlungskräftigen Neuorientierungen zu tun haben. Im Bezirk Küste der Industriegewerkschaft Metall gibt es seit einigen Jahren ein „Regionales Beraternetzwerk“. Es besteht aus ehrenamtlichen Funktionärinnen und Funktionären, die fast immer auf langjährige Betriebsrats Erfahrungen zurückblicken können. Sie kennen sich dadurch in speziellen Problemfeldern (z. B. Arbeitszeitgestaltung, Einführung von Gruppenarbeit, Entlohnungsfragen) oft gut aus. Gerade das qualifiziert sie, Kolleginnen und Kollegen aus anderen Betrieben bei der Lösung konkret anfallender Probleme zu helfen. In spontaner Form hat es das sicher immer gegeben; neu am Beraternetzwerk ist vor allem die koordinierende Funktion der IG Metall und ihr Bemühen, die Beratungstätigkeit durch differenzierte Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen. Die Organisation will mit ihrem Beraternetzwerk, in das vor etwa einem Jahr ungefähr hundert aktive wie potenzielle Beraterinnen und Berater aus 11 von 19 Verwaltungsstellen einbezogen waren, zuallererst ihre Beratungskapazitäten gegenüber Organen der betrieblichen Interessenvertretung erhöhen. Insofern entlasten die Angehörigen der örtlichen „Beraterpools“ den Alltag der politischen Sekretäre. Darüber hinaus verspricht sich die IG Metall von diesem Ansatz eine stärkere Präsenz vor allem in solchen Branchen und Sektoren, in denen sie bisher nicht recht Fuß fassen konnte.

Wie soll das Netzwerk praktisch funktionieren? In der *Initiierungsphase* wendet sich ein Betriebsrat an die zuständige Verwaltungsstelle der IG Metall mit der Bitte, ihn bei der Lösung eines bestimmten Problems zu unterstützen. Im Rahmen der Ortsverwaltung oder anlässlich einer Büro-

besprechung wird nach dem problemangemessenen Lösungsweg gesucht. Das kann in herkömmlicher Weise ein Beratungsfall für den zuständigen Sekretär sein, die Heranziehung externer Beratungskapazität durch Fachleute bedeuten oder eben die Mobilisierung eines oder mehrerer Mitglieder des Beraterpools, deren Erfahrungen und fachliche Kompetenz mit dem Unterstützungswunsch wahrscheinlich zusammenpassen. Fällt die Entscheidung in diese Richtung, kommt es in der zweiten Phase zur *Kontaktaufnahme* (Erstgespräch) zwischen „Berater“ und „Klient“. Die Weichen für eine gemeinsame Arbeit können erst auf der Grundlage eines soliden Vertrauensverhältnisses gestellt werden, ohne gegenseitiges „Beschnuppern“ wird es kaum gehen. Wenn die Atmosphäre kommunikations- und kooperationsfreundlich erscheint, grenzen die Partner den Gegenstand der Beratung (Konkretisierung des Problemfeldes) ebenso wie den Beratungsauftrag (Ziel, zeitliche Perspektive) möglichst genau ein, um sich auf dieser Grundlage für die vorliegenden Handlungsschritte zu wappnen. Planung und *Durchführung des Beratungsprozesses* (Verstetigung) hängen von der Komplexität der Problemstellung und den Schwierigkeiten auf dem Weg der Problemlösung ab. Die Akteure – hier der zu beratende Betriebsrat, dort der Berater beziehungsweise das Beratungsteam – verteilen Arbeitsaufgaben in möglichst verbindlichen zeitlichen Rhythmen untereinander. Sie kommen regelmäßig zusammen, halten in diesem Prozess beständigen Kontakt zum zuständigen Sekretär der Verwaltungsstelle. Möglicherweise ziehen sie weiteren externen Sachverstand heran, verabreden vertiefende Schulungsmaßnahmen, werten verfügbare Dokumente aus und erörtern die Probleme darüber hinaus bei den regelmäßigen Treffen des örtlichen Beraterpools. Der *Abschluss der Beratung* ist erreicht, wenn der zu beratende Betriebsrat das konkrete Problem aus eigener Kraft so gut wie möglich lösen kann. Dabei kann es sich beispielsweise um den Entwurf einer Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Umweltschutz oder um ein Konzept zur systematischen Suchtberatung im Betrieb handeln. Vor allem dann, wenn die angezielten Regelungen tarifliche Belange berühren, ist die Abstimmung mit der örtlichen Gewerkschaft unumgänglich. Schließlich *dokumentieren* die Berater die einzelnen Schritte des Beratungsprozesses in möglichst standardisierter Form. Ihr Be-

ratungsprotokoll stärkt das Gedächtnis der Organisation, weil es als nützliche Informationsquelle späteren, ähnlich gelagerten Kooperationsfällen dienstbar sein mag.

Soweit die Theorie. In den von mir rekonstruierten praktischen Verläufen ausgewählter Beratungsfälle im Bezirk Küste stellte sich rasch heraus, dass die Praxis häufig von der idealtypisch gedachten Logik abweicht.¹ In jeder der fünf Phasen kommt es regelmäßig zu teilweise recht weit gehenden Abweichungen. So ist es durchaus nicht selbstverständlich, dass die Initiierung eines Beratungsfalles von den politischen Sekretären oder gar den örtlichen Beschlussgremien der IG Metall ausgeht. Ich bin vereinzelt auf Fälle gestoßen, in denen sich Berater und Klienten, nachdem sie sich untereinander bereits verständigt hatten, ihre Gewerkschaft erst einschalteten, als deren praktische Hilfe erforderlich schien. Auch die Unterrichtung der Ortsverwaltung über einen laufenden Beratungsprozess geschieht keineswegs so kontinuierlich wie geplant. Gravierender für den Beratungserfolg ist aber etwas anderes. Häufig scheinen die Akteure das Erstgespräch, die Aufnahme des Kontakts in ihrer Bedeutung für das gemeinsame Bemühen zu unterschätzen. Obwohl potenzielle Berater in Schulungsveranstaltungen darauf hingewiesen werden, wie wichtig gerade die Weichenstellungen im Prozess des gegenseitigen Kennenlernens sind, gehen sie häufig zu hastig über den Erstkontakt hinweg. Weder die wechselseitigen Erwartungen aneinander noch der Inhalt des Beratungsauftrags werden so hinreichend konkretisiert, dass die elanvoll gestartete Arbeit von Missverständnissen frei ist. Die Akteure laufen Gefahr, im Nebel des Unverbindlichen herumzustochern, wenn sie sich um die Verabredung einer tragfähigen Geschäftsgrundlage herumdrücken.

Der starke Wille, gemeinsam ein Problem anzupacken, reicht ja allein nicht aus, wenn er nicht von einem Minimum an einvernehmlichen Handlungszielen begleitet

¹ Ich habe insgesamt vier Beratungsfälle einer Verwaltungsstelle des Bezirks Küste der IG Metall in ausführlichen Gesprächen mit Beratern, ihren Klienten und Gewerkschaftssekretären vor dem Hintergrund idealtypischer Konstruktionen und im Licht positiver wie negativer Erfahrungen geschildert (Prott 2001).

wird. Je unklarer aber die wechselseitigen Erwartungen und Ansprüche formuliert sind, um so schwerer muss es fallen, die Arbeit am Problem in systematischer Weise zu verstetigen. In der Praxis setzt sich dann häufig die Kunst des tatkräftigen und engagierten Improvisierens gegen die kalte Logik eines „Beratungsplans“ durch: Termine werden nicht eingehalten, weil Berater wie Klienten eben auch ansonsten viel um die Ohren haben oder zwischen den Sitzungen ihre „Hausaufgaben“ nicht bewältigen konnten. Gleichzeitig schieben sich aus aktuellen betriebspolitischen Anlässen dringlichere Aufgaben in den Vordergrund oder es verändert sich im Zeitablauf die Problemkonstellation selbst. So kann es nicht wundern, dass ein dezidiertes Beratungsergebnis, etwa die Formulierung eines Entwurfs für eine Betriebsvereinbarung, als Resultat gemeinschaftlicher Anstrengungen, nicht immer zustande kommt oder von der Aktualität überholt wird. Häufiger noch fehlt es an der für andere nachvollziehbaren Dokumentation des Beratungsprozesses, weil sich die Berater auf diesem Feld ungeübt fühlen, diesen Teil ihrer Arbeit auch eher als lästige bürokratische Pflichtübung scheuen. Die folgende Stellungnahme eines mehrfach als Berater aktiven Betriebsrats zeigt, wie groß die Schwierigkeiten sein können, die sich dem Erfolg einer Beratung in den Weg stellen:

„Wie läuft der Beratungsfall ab? An einem Erstgespräch ist der Sekretär dabei, das zu beratende Team, im Regelfall der Betriebsrat. Da wird abgeklärt, worum es eigentlich geht. Da kommt es für mich darauf an, die richtigen Fragen zu stellen, um herauszufinden, welchen Umfang die Beratung hat. Wenn hier ein Telefonanruf in der Verwaltungsstelle ankommt, wird oft noch gar nicht klar, worum es wirklich geht. Dann muss ich nachfragen, um abzuschätzen, was ist es? Was ist Ziel der Beratung? Und von daher kann man abschätzen, welchen Umfang das hat und welchen zeitlichen Aufwand das mit sich bringt. Und dann erst stellt sich die Frage, welcher Berater für den jeweiligen Einsatz überhaupt verfügbar ist. Da muss dann ein Berater, der ins Auge gefasst ist, das sehr genau überlegen. Das kann auch ein räumliches Problem sein, denn wenn ich zu dem Beratungsbetrieb durch die ganze Verwaltungsstelle fahren muss, kostet das natürlich zusätzlich Zeit. Wobei ein langer Beratungszeitraum nicht unbedingt gleichzusetzen ist mit großem Aufwand. Ich hatte einen

Beratungsfall über zwei Jahre, aber das waren nur insgesamt fünf Tage, die ich für den Fall aufgewendet habe. Also fünf Treffen. Das kann man vorher nicht immer absehen.“

Es gibt also viele Gründe, warum Beratungsprojekte im Rahmen von Netzwerken scheitern können, wenn wir sie mit der Elle idealtypischer Verläufe messen. Die Praxis der Interessenvertretung folgt eben häufig einer anderen Logik als ihre Theorie. Das ist den Sekretären wie den Beratern und ihren Klienten in aller Regel auch bewusst. Sie verstehen ihre Aufgabe in realistischer Weise als permanente Ausbalancierung des Planvoll-Konzeptionellen mit dem Spontan-Improvisiertem. Nur wenn sie sich einerseits nicht zum Sklaven einer Art Reißbrett-Logik machen und andererseits nicht bloß auf besinnungsloses Herumwursteln vertrauen, kann sich jenes Klima von Solidarität im Beratungsprozess entfalten, das der „Aktivierungsmentalität“ entgegenkommt. In diesem Feld stoßen wir trotz mancher Unzulänglichkeiten auf Formen unmittelbarer, *direkter Beteiligung* ehrenamtlicher Funktionäre bei der Lösung von Interessenvertretungsproblemen der Arbeitnehmer, weil die Hauptakteure, Berater und Klient, durch ein konkretes Problem und nicht durch Organisationsroutine gewerkschaftlich miteinander verbunden sind. Diese Beteiligung spielt sich in einem *überschaubaren und egalitären Sozialraum* ab, in dem sich Kollegen gleichen sozialen Ranges begegnen, was persönliche Vertrautheit begünstigt und die Kooperation prinzipiell von hierarchischen Kompetenzblähungen entlastet. Darüber hinaus ist diese Partizipation nicht grenzenlos, sondern in einem *zeitlich befristeten Projekt* gefragt. Die Berater als Hauptakteure können ihr Engagement in überschaubare Horizonte einbetten, was sie widerstandsfähiger gegenüber den diesen Prozess oft begleitende Zumutungen an Zeit und Kraft macht. Wer sich seiner Gewerkschaft als ehrenamtlicher Funktionär inhaltlich besonders verbunden fühlt, über spezifische fachliche Kompetenzen und zugleich über die nötige Zeit verfügt, das zeigen zahlreiche Gespräche, die wir im Rahmen unserer Fallstudien geführt haben,² erkennt im Beraternetzwerk ein erfolgversprechendes und persönlich anregendes Feld des solidarischen Erfahrungstransfers.

2

Beratung als praktizierte Solidarität

Gewerkschaften sind mindestens der Idee nach immer auch soziale Bewegungen, die ihren Erfolg dem Rohstoff praktizierter Solidarität verdanken. Ich erörtere einige mit diesem Grundgedanken verknüpfte Aspekte, um den Werthorizont auszu-leuchten, in den das spezifische Partizipationsarrangement von Beraternetzwerken eingelagert ist. *Rainer Zoll* erinnert in seiner kürzlich erschienenen Studie über den historischen Wandel von Solidaritätsformen an das berühmte Beispiel jener 80 Lütticher Bergleute, die nach einem Wassereinbruch von Kollegen gerettet wurden, die aus umliegenden Gruben herbeigeieilt waren „und jegliche Bezahlung für ihre Hilfeleistung empört ablehnten“ (Zoll 2000, S. 46). Solidarität, so lehrt dieses Beispiel, ist tätige wechselseitige Hilfe unter sozial Gleichgestellten, und sie geschieht prinzipiell uneigennützig. Ursprünglich aus der kollektiven Bewältigung einer gemeinsamen Notlage gewachsen, ist Arbeitersolidarität als historisch prominenter Spezialfall von Solidarität auf ein Bewusstsein der Zusammengehörigkeit durch die Ähnlichkeit der sozialen Lage und – damit unmittelbar korrespondierend – der sozialen Gegnerschaft zum Kapital gegründet. Im ideologisch überhöhten „Gegnerbezug“, das wusste schon *Robert Michels*, gewinnt Solidarität organisatorisch ihre nach innen vereinheitlichende und nach außen mobilisierende Kraft. *Zoll* erkennt in seiner gehaltvollen, aber auch zum Widerspruch reizenden Studie gerade darin eine bornierte Schwäche der Arbeitersolidarität, weil sie mit dem strukturellen Makel des Zwangs gegen „Abweichler“ erkaufte wurde, Zusammengehörigkeit also an Wohlverhalten bindet – eine organisationspolitische Konzeption, die sich seiner An-

² Über einen Zeitraum von 15 Monaten haben wir im Rahmen des Forschungsprojekts mit insgesamt 63 Personen dieses empirischen Feldes (Berater, Klienten, Gewerkschaftssekretäre, externe Experten) ausführliche Gespräche geführt, die wir durch Eindrücke aus der teilnehmenden Beobachtung von Schulungsveranstaltungen und die Auswertung von Dokumenten ergänzen konnten.

sicht nach nur schwer mit einer heute gebotenen, auf gesamtgesellschaftliche Integration verweisenden universellen Solidarität vereinbaren lässt.

Um Idee und Wirklichkeit von Beraternetzwerken ermessen zu können, ist die Erinnerung an diese Wert- und Organisationsbasis der Gewerkschaften hilfreich. Zunächst einmal drücken solche Beraterpools jenseits tradierter Zuständigkeiten nicht jene „verordnete“ Solidarität aus, die sich in hohl wirkenden Zusammengehörigkeits- und Geschlossenheitsappellen erschöpft. Netzwerke ziehen ihre sozialen Energien aus spontanen Impulsen von Selbsttätigkeit und wechselseitiger Unterstützung locker strukturierter sozialer Bewegungen. Das macht diese Idee ja auch so anziehungskräftig für Umweltschützer, Friedensbewegte oder Globalisierungsgegner. Wer sie in das Muster verfasster Strukturen fügenlos einpassen will, läuft unbewusst Gefahr, ihnen einen Teil ihrer sozialen Energien, nämlich die Neigung zu beteiligungsintensiver, zentral gerade nicht gesteuerter Solidarität zu entziehen. Effizienzstreben verträgt sich eben nicht von vornherein mit Partizipation. Die Sache ist aber noch verwickelter. Die ursprüngliche Solidarität der Gleichen kann heute, unter den Bedingungen fortschreitender sozio-kultureller Differenzierungen innerhalb der Gesellschaft wie einzelner Belegschaften etwa der Metallindustrie, nicht länger vorausgesetzt werden. Die solidarische Aktion einer Klasse, die durch heterogene Milieus in sich zerrissen ist, ist im großflächigen Maßstab auf mühsame Verständigungsprozesse angewiesen, die sich beispielsweise durch schneidige Leitartikel in der Gewerkschaftspresse kaum abkürzen lassen. Auch in konkreten Beratungsfällen sind Mentalitätsunterschiede mit Händen zu greifen. Wenn beispielsweise ein erfahrener und fachlich hochkompetenter Betriebsrat aus der Metallindustrie Kolleginnen aus einem Textilbetrieb beim Aufbau und bei der Qualifizierung ihres neu gewählten Betriebsrates helfen soll, kann er seinen Erfahrungsvorsprung nur zur Geltung bringen, wenn er sie durch das Nadelöhr dieses anders gearteten kulturellen Milieus hindurchzubringen versteht, also vor allem über reflektierte sozial-kommunikative Kompetenz verfügt (Prott 2001, S. 30 ff.).

Solidarische, partizipationsintensive Unterstützung geschieht der Idee nach uneigennützig. Individuelles Nutzenkalkül

des Beraters tritt dann hinter die Verpflichtung auf die gemeinsame Sache zurück, aber es verschwindet auch nicht einfach. Es gibt Berater, die sich dem Interviewer als ideale Gewerkschafter zu erkennen geben, denen es allein darum zu tun ist, ihr Erfahrungswissen im Interesse der abhängig Beschäftigten weiterzugeben, ohne für sich selbst dabei etwas herauszuschlagen. Solche Personen laufen nach meinen Beobachtungen Gefahr, ihre Interaktionspartner auf der Seite der Klienten durch die Attitüde der Ungeduld mit interessenpolitischen Phantasien zu überfordern. Sie müssen sich davor hüten, die angebotene Hilfe mit einem Barmherzigkeitsimpuls gegenüber dem vermeintlich Unwissenden zu verwechseln, laufen sie doch Gefahr, in ihrer Rolle von den Klienten als gönnerhafte Almosengeber wahrgenommen zu werden. Wenn man sich ausführlich mit Mitgliedern örtlicher Beraterpools unterhält, kommen unter der Decke altruistischer Handlungsmotive aber zumeist auch ganz menschliche Eigennützigkeiten zum Vorschein. Berater wollen häufig für die von ihnen angebotene Hilfe mindestens auf einem bescheidenen Niveau von der IG Metall finanziell entschädigt werden; sie versprechen sich davon gelegentlich auch Gewinne an Einfluss im örtlichen Machtgeflecht ihrer Organisation, was hier und da ein gewisses Unbehagen der Hauptamtlichen nährt. Vor allem aber betrachten die Berater ihr ehrenamtliches Engagement als Kompetenzerweiterung für die Betriebsratstätigkeit im eigenen Betrieb. Indem sie über den Tellerrand hinausblicken, geben sie nicht nur eigene Erfahrungen weiter, sondern eignen sich auch fremde Sichtweisen auf vermeintlich routiniert zu bewältigende Probleme an. In diesem wechselseitigen Lernprozess konkretisiert sich alltägliche Arbeitersolidarität, können sich im Prozess der Problemlösung und nicht allein in der Zielerreichung selbst jene „Tauschgeschäfte“ eher beiläufig einstellen, die eine gute Grundlage egalitärer, von Ungleichgewichten der Machtverteilung befreiten Partizipation ausmachen. Mit anderen Worten: Wenn die Rollen von Berater und Klienten nicht einseitig an die des „Gebers“ und des „Nehmers“ fixiert sind, hat solidarisches Lernen eine gute Chance.

3

Partizipation und Qualifikation im Beraternetzwerk

Ich fasse vor dem Hintergrund dieser oft recht allgemein gehaltenen Überlegungen wichtige (vorläufige) Erkenntnisse über das Potenzial entfalteter Partizipation und Solidarität in Beraternetzwerken vor dem Hintergrund unserer empirischer Erkenntnisse in sechs Punkten zusammen. Ich beziehe dabei den bis an diese Stelle nur beiläufig behandelten Qualifikationsaspekt ausdrücklich mit ein.

(1) Beraternetzwerke können die „Aktivierungsmentalität“ als subjektiven Humus partizipatorischer gewerkschaftlicher Betriebspolitik schon deshalb unterstützen, weil sie geeignet sind, auf der Seite verschiedener Akteure *prozessbezogene Lerneffekte* auch dann zu stiften, wenn das ausdrückliche Ziel eines Beratungsauftrags nicht oder nur teilweise erreicht wird. Sie sind insofern ein Feld praktizierter gewerkschaftlicher Solidarität. Das zeigte sich beispielhaft in einem von uns dokumentierten Beratungsfall. Die Absicherung von Elementen teilautonomer Gruppenarbeit mit Hilfe einer Betriebsvereinbarung konnte in einem mehrmonatigen Beratungsprozess trotz großen Engagements aller Beteiligten auf Seiten der Arbeitnehmer zwar nicht erreicht werden, aber die Akteure haben ihr gemeinsames Bemühen dennoch aus zwei Gründen positiv bilanziert: Sie haben sich in kollegialer Weise „zusammengerauft“, und die Klienten konnten aus dem Prozess selbst, in dem sie sich als gleichberechtigte „Tauschpartner“ erlebten, wichtige Impulse und auch Mut für ihre weitere Arbeit gewinnen.

(2) Mit gutem Willen unterfüttertes gewerkschaftliches Bewusstsein reicht für die erfolgversprechende Kooperation nicht aus. Die Berater müssen in mehrfacher Hinsicht qualifiziert sein, wenn sie den Erwartungen ihrer Klienten entsprechen und die Problemlösung wirkungsvoll unterstützen wollen. Zunächst einmal müssen sie von der Sache, um die es geht, solide Vorkenntnisse haben. Ohne im eigenen Betriebsratsalltag nachgewiesene *fachliche Kompetenz* werden sie kaum in der Lage sein, als mit Gewerkschaftssekretären oder

externen Fachleuten konkurrierende Berater ausreichend Akzeptanz zu finden. Die Differenzierung der Beraterpools nach solchen Kompetenzausschnitten drückt diesen Sachverhalt sinnfällig aus. Darüber hinaus benötigen die Berater ein Minimum an *sozial-kommunikativen* und *methodischen Kompetenzen*. Sie brauchen ein situativ flexibles Einfühlungsvermögen in die Gemengelage fremder Betriebe und Personen; und sie müssen in dieser Hinsicht in der Lage sein, Prozesse nicht zu dirigieren, sondern zu moderieren, wenn die Partizipation nicht in eine Einbahnstraße einmünden soll. Besonders wichtig erscheint mir zudem jene schwer definierbare und sicher auch durch noch so intelligente Schulungen nicht ersetzbare *personale Kompetenz* zu sein, die sich in der habituierten Fähigkeit offenbart, in unkomplizierter Weise einen persönlichen „Draht“ zu den Klienten zu spannen. Wenn die „Chemie“ zum Berater nicht „stimmt“, äußerte sich eine von uns interviewte Klientin stellvertretend für andere, nützt dem Berater sein ganzes fachliches Wissen, seine Einsatzbereitschaft und sein Organisationsgeschick gar nichts: „Dann kannst Du den vergessen!“

(3) Die Beraterrolle als Selbstbild wie als Bündel ganz unterschiedlicher Verhaltenserwartungen ist schwierig. Ihr prinzipielles gewerkschaftliches Engagement kann die Berater ebenso beflügeln, wie es erfolgreicher Kooperation im Weg steht. Als erfolgreiche „Macher“ in ihrem eigenen Betrieb begegnen sie ihren Klienten bisweilen in einer Mischung von Ungeduld und Rezeptorenneigung. Statt den Interaktionspartnern gerade in der Phase der Kontaktabahnung aufmerksam zuzuhören, fahren sie denen schon bisweilen über den Mund, statt tastenden Suchbewegungen zu vertrauen, nehmen sie beim Instrumentenkasten routinierter Problembearbeitung Zuflucht. Es fehlen ihnen häufig gerade jene sozialen und kommunikativen Kompetenzen, die erst den Beratungsprozess von bewussten oder unbewussten Bevormundungen zugunsten egalitärer Partizipation befreien können. Weil sie an diesem Punkt ansetzen, sind die von der IG Metall regelmäßig und mit einigem Aufwand angebotenen *mehrstufigen Schulungen der Berater* ein unverzichtbares Element entfalteter Netzwerke. Selbst wenn es mit ihrer Hilfe kurzfristig nicht gelingt, eine erhebliche Zahl von Kolleginnen und Kollegen zu praktisch erfolg-

reichen Beratern auszubilden, weil es an Beratungsfällen fehlt oder die Problemlage zu hoch sind, ist dieser Ausschnitt der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit prinzipiell gut geeignet, die Betriebsräte für die Tätigkeit in ihren eigenen Aktivitätsfeldern nachhaltig zu befähigen.

(4) Von kontinuierlichen Schulungen begleitete Beraternetzwerke mobilisieren auf der Seite der potenziellen Berater ein ganzes *Bündel von Motivationen*. Sie wollen in einem überschaubaren Feld um der Sache willen ihr gewonnenes Erfahrungswissen durch problembezogene, direkte Partizipation gewerkschaftlich fruchtbar machen. Darüber hinaus verfolgen sie zumeist auch ein differenziertes individuelles Nutzenkalkül, das sich auf finanzielle wie soziale Entschädigungen für ihre oft recht anstrengende Tätigkeit bezieht. Manche Berater versprechen sich von diesem Ausschnitt ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit ausdrücklich Anregungen und Anstöße für die eigene berufliche Karriere wie für günstigere Platzierungen im Machtgefüge der Gewerkschaft – bis hin zu Ambitionen, später womöglich die Rolle als „Reserve-gewerkschaftssekretär“ mit einer dauerhaften hauptamtlichen Tätigkeit vertauschen zu können. Das partizipationsfördernde Potenzial von Beraterpools ist solange nicht gefährdet, wie solche Motivbündel angstfrei kommunizierbar sind und – nicht zuletzt – die *Grundidee uneigennütziger Solidarität* nicht zum Lippenbekenntnis verkommt.

(5) Als neuralgischer Punkt von Beraternetzwerken erweist sich hier und da die *Stellung der Hauptamtlichen* in diesem Kooperationsgeflecht. Mit ihrer aktiven Förderung örtlicher Beraterpools steht und fällt das Konzept. Während einige Sekretäre die ehrenamtlichen Berater als willkommene und erwiesenermaßen kompetente Entlastung im Alltag der Betriebsbetreuung erfahren und ermuntern, treibt andere die Sorge um, dadurch Einfluss und gestaltende Kraft, Kontrolle und Macht mindestens partiell einzubüßen. Zahlreiche Hauptamtliche, mit denen wir gesprochen haben, räumen freimütig ein, dass solche Konkurrenzängste in ihrem Personenkreis unmittelbar spürbar sind, weisen aber im gleichen Atemzug weit von sich, selbst von solchen Phantasien durchgeschüttelt zu sein. Es zeigt sich aber auch, dass überall dort, wo die Hauptamtlichen Beraterpools

nicht blockieren, sondern ermutigen, ursprüngliche Konkurrenzängste in den Hintergrund treten. Es wäre meiner Meinung nach falsch, die skeptische Distanz von Hauptamtlichen gegenüber ehrenamtlichen Beratern als bloße Borniertheit abzutun. Sie fürchten eine Entprofessionalisierung in einem wichtigen Ausschnitt ihrer Berufsrolle, aus dem sie nicht nur Macht und Einfluss, sondern auch soziale Anerkennung schöpfen. Vor allem in der Betreuung kleinerer und mittlerer Betriebe des Handwerks, also dort, wo ihnen ehrenamtliche Berater das Terrain vor allem streitig machen können, hat der Ratschlag des Gewerkschaftssekretärs immer noch großes Gewicht. Hier läuft er nicht Gefahr, von einem „Betriebsratsfürsten“, der einen Stab von Fachleuten in der Hinterhand hat, von oben herab behandelt zu werden. Sollte sich herausstellen, dass betriebliche Probleme qualifiziert und erfolgreich auch im wechselseitigen Kontakt zwischen Betriebsräten gelöst werden können, in manchen Fällen womöglich noch besser als über den Umweg des Gewerkschaftsbüros, schwächt das die soziale Stellung der Hauptamtlichen in ihrem Wirkungskreis. Das spüren manche von ihnen, und deshalb verschanzen sie sich hinter einem Panzer vielfältigster Bedenken.

(6) Auch an der Frage, wie locker oder fest die Berater in das örtliche oder bezirkliche Organisationsgeflecht eingefügt sein sollen, scheiden sich die Geister. Feste Beraterpools mit personenbezogenen Kompetenzdifferenzierungen können sich als gutes Instrument erweisen, die ehrenamtliche Beratungstätigkeit auf Dauer zu stellen und mit den übrigen örtlichen Aktivitäten abzustimmen. Regelmäßig tagende Beraterkreise bieten im Zusammenhang mit den Schulungen wichtige Gelegenheiten des Erfahrungsaustauschs und der Wissenserweiterung. Das ist die eine Seite der Medaille. Andererseits ist vor dem Hintergrund gewerkschaftlicher Organisationstraditionen die Gefahr unabweisbar, dass sich solche Kreise in zeit- und kraftraubender Gremienroutine erschöpfen. Einen Königsweg der *örtlichen Institutionalisierung* der Netzwerkidee gibt es nicht. In kleineren Verwaltungsstellen mit einem überschaubaren Potenzial aktiver Funktionäre kann der Beraterpool ein wichtiger Impulsgeber betrieblicher Gewerkschaftsarbeit sein, wie unsere empirischen Erkundungen gezeigt haben. In größeren Verwaltungsstellen mit

einem differenzierten Geflecht satzungsmäßig verankerter Gremien und funktionierender Personengruppenarbeit kann sich der Beraterkreis als „aufgesetzte Struk-

tur“ erweisen. Ob fest oder locker institutionalisiert, lebt das Beraternetzwerk letztlich von der aktiven Unterstützung derjenigen, die darin eine die Organisationspra-

xis belebende Form partizipatorischer Gewerkschaftsarbeit erkennen.

LITERATUR

Beerhorst, J. (Redaktion) (1999): Qualifizierung ehrenamtlicher Berater/innen – Dokumentation eines Workshops, Frankfurt am Main

Herzer, H. (Redaktion) (2000): Bildung und Beratung im Bereich Prozessbegleitung, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Supervision und Coaching – Ein Angebot der IG Metall, Frankfurt am Main

Kern, P. (2000): Zwischen Beschimpfung und Anbiederung, in: FR vom 31.10.

Prott, J. (2001): Betriebsräte helfen Betriebsräten – Mobilisierungschancen ehrenamtlicher Beteiligung im Beraternetzwerk Küste der Industriegewerkschaft Metall, Arbeitspapier 39 der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf

Zoll, R. (2000): Was ist heute Solidarität? Frankfurt am Main