



# ThemenWerkstätten

IG Metall vom Betrieb aus denken

--- Ergebnisdokumentation ---

IG Metall  
vom Betrieb  
aus denken

# Inhaltsverzeichnis

ThemenWerkstatt Tarifpolitik .....	2
ThemenWerkstatt Gesellschaftspolitik .....	8
ThemenWerkstatt Zusammenarbeit .....	15
ThemenWerkstatt Starke Aktive.....	22
ThemenWerkstatt Bildung.....	28

## Vorbemerkung

Im Folgenden sind die Ergebnisse der fünf ThemenWerkstätten dokumentiert, die zwischen dem 14. Januar und dem 3. Februar 2022 stattfanden. Die Gruppen haben ihre Ergebnisse stichpunktartig auf Wandzeitungen festgehalten. Zur besseren Nachvollziehbarkeit sind sie hier nun in einen Fließtext gefasst.

Der Text spiegelt dabei auch die Arbeitsweise wider: Ausgangspunkte sind jeweils Anforderungen, die die Veränderungspromotor\*innen in den Zukunftsreihen und RoutenWorkshops erarbeitet haben. Dann folgten zwei Schritte: Zuerst wurden einzelne Begriffe der Anforderungen beschrieben. Der jeweilige Begriff steht in Anführungszeichen („**Beispielbegriff**“), und die verschriftlichen Stichworte zu diesem Begriff sind in den Fließtext eingearbeitet. Im zweiten Schritt haben die Arbeitsgruppen diskutiert, was „passieren muss“ und was „nicht passieren darf“, um diese Anforderung zu erfüllen. Der Text wird hier durch Zwischenüberschriften strukturiert und die Formulierungen aus dem Arbeitsgruppenergebnis sind ebenfalls in einen Fließtext umgearbeitet.



## ThemenWerkstatt Tarifpolitik

Am 14. Januar hat die ThemenWerkstatt „Starkgestalten, durchsetzen, umsetzen: Tarifpolitik“ mit 13 Teilnehmenden stattgefunden.

### Anforderung 1: | Tarifpolitik mit Erschließungsarbeit verbinden.

Der Begriff „**Tarifpolitik**“ beschreibt im Kontext dieser Anforderung die Tarifarbeit im Betrieb und umfasst entsprechend nicht nur die Auseinandersetzung im Rahmen einer Tarifrunde, sondern auch die tägliche Tarifanwendung im Betrieb. Es geht also nicht nur darum, Rechte zu verankern, sondern sie auch konkret zur Anwendung zu bringen. Daraus resultiert unmittelbar die „Macht“ Frage, wer im Betrieb in der Lage dazu ist, gleichermaßen Inhalt und Prozess zu bearbeiten. Der Begriff „**Erschließungsarbeit**“ ist aus Sicht der Arbeitsgruppe zu überdenken, da er zu unspezifisch ist. Es geht in diesem Zusammenhang um eine Heranführung zur nachhaltigen Handlungsfähigkeit. Daraus folgt, dass ein hoher Organisationsgrad und Handlungsfähigkeit sich gegenseitig bedingen. Um dahingehend einen Betrieb zu entwickeln bedarf es eines konkreten Anlasses. Beides zu „**verbinden**“, erfordert die konkrete Alltagsumsetzung von Erschließungstechniken bei der tarifpolitischen Arbeit im Betrieb und eine entsprechende politische Haltung der involvierten Akteur:innen. Ein ganzheitliches Vorgehen nach dem Model 365 Tage Tarif erleichtert die Nutzung der Anlässe (Stichtage, Auszahlzeitpunkte, etc.) zur Ansprache.

**Was muss passieren?** Wir wollen gemeinsame Teams bilden (siehe folgende Anforderung) und Projektstrukturen aufbauen, um mit unseren tarifpolitischen Errungenschaften im Betrieb stärker sichtbar zu werden und auf die kommenden Herausforderungen im Rahmen von Tarifauseinandersetzungen optimal vorbereitet zu sein. Damit wird Tarif als Markenkern der IG Metall erkennbar und unterstützt die Ansprache von Noch-Nichtmitgliedern sowie die Haltearbeit. Zur Umsetzung bedarf es Qualifizierung/Ressourcen bei ehrenamtlichen Kolleg:innen und

Hauptamtlichen. In Flächentarifrunden müssen wir die Ansprache konkretisieren und Mitgliederziele und Maßnahmen vom Betriebsaus definieren.

**Was darf nicht passieren?** Durch „Scheinbeteiligung“ darf kein falscher Eindruck von Beteiligung vermittelt werden, da der mittel- bis langfristige Schaden daraus größer ist als der kurzfristige Nutzen. Auch dürfen wir nicht Aktive ausbremsen und durch „Stellvertreter:innen“-Politik wichtige Ansprache- und Beteiligungspotenziale ungenutzt lassen.

## **Anforderung 2:** Bei betrieblichen Tarifaueinandersetzungen sollen Vertrauensleute, Betriebsräte und Hauptamtliche ein Team bilden.

Unter „**Team**“ ist eine Frau-/Mannschaft mit klarem Rollenverständnis und Aufgabenverteilung zu verstehen, wodurch sich Beteiligung organisieren lässt. Der Begriff „**Tarifaueinandersetzung**“ beschreibt (wie zuvor „Tarifpolitik“) im Kontext der Anforderung die Tarifarbeit im Betrieb, und er umfasst entsprechend nicht nur die Auseinandersetzung im Rahmen einer Tarifrunde, sondern auch die tägliche Tarifanwendung im Betrieb. Es geht also nicht nur darum, Rechte zu verankern, sondern sie auch konkret zur Anwendung zu bringen. Daraus resultiert unmittelbar die „Macht“ Frage, wer im Betrieb in der Lage dazu ist, gleichermaßen Inhalt und Prozess zu bearbeiten. Die „**Vertrauensleute**“ sind hier abweichend zur Richtlinie weiter zu fassen. Neben Vertrauensleute und Aktive können hier anlassbezogen Interessierte zu den Teams hinzugezogen werden.

**Was muss passieren?** Wir benötigen einen Kompetenzaufbau (-> fachlich; -> Methodenkompetenz; -> Haltung) und wir müssen beantworten, wie Strukturen projektbezogen oder dauerhaft aufgebaut werden können und welche möglichen Varianten forciert werden sollen. Für die Umsetzung dieser Strategien ist ein langer Atem notwendig und dabei müssen wir Solidarität und Support organisieren, um täglich mehr zu werden. Die Teams müssen allgemein Verantwortung von A – Z übernehmen und sich dabei sowohl selbst aktiv beteiligen als auch Beteiligung der Kolleg:innen ermöglichen.

**Was darf nicht passieren?** „Eine:r entscheidet alleine“ erschwert eine Zusammenarbeit und Intransparenz im Prozess muss verhindert werden, damit alle Beteiligten die Zusammenhänge nachvollziehen können

## **Anforderung 3:** Deutlich stärker als bislang sollen Tarifforderungen von den Mitgliedern selbst entwickelt werden.

Im Kontext dieser Anforderung ist der Begriff „**Tarifforderung**“ beschrieben worden mit dem Anspruch der Mitglieder, Prioritäten zu setzen und Themenfelder zu definieren. Um diese „**selbst entwickeln**“ zu können, müssen wir Ebenen und Prozesse klären und uns die Mitgliedermeinung und Votum organisieren. Damit einhergehend muss der Anspruch auf Transparenz bei Entscheidungswegen bedient werden und wir müssen Räume für Meinungsbildung schaffen.

**Was muss passieren?** Wir müssen einen verlässlichen und klar beschriebenen Beteiligungsprozess organisieren, der für das jeweilige Stadium das richtige Maß an Beteiligung ermöglicht. Dabei kann auf die Beteiligungsstufen aus dem Konzept der „Treppe der Beteiligung“ zurückgegriffen werden und ein ehrliches Erwartungsmanagement von Anfang an gefördert werden, indem die Form der Beteiligung in der Breite zwischen „Information“ und „Mitentscheiden“ bereits im Vorfeld klar benannt ist. Das bedingt eine Wechselwirkung aus dem Austausch Mitglied <-> IG Metall und dabei dem Zusammenspiel aus Transparenz und Kompetenz. Insbesondere die Steigerung der tarifpolitischen Kompetenz auf den verschiedenen Ebenen kann die Bereitschaft zum Engagement wecken – bis in alle Gruppen der Belegschaften hinein.

**Was darf nicht passieren?** Wir dürfen keine „Eintagsfliegen“ starten, sondern müssen auf einen verlässlichen Prozess achten. Dabei dürfen wir auch keine Haltungsnoten verteilen.

## Anforderung 4: | Unsere Tarifaktivitäten müssen in der digitalen Welt ankommen.

Mit „**Tarifaktivitäten**“ werden alle Aktionen in der Tarifrunde, die Menschen in Bewegung setzen, beschrieben. Das umfasst Warnstreik, Torverteilung, aktive Mittagspause genauso wie Infostände (alles mit Bezug zum Betrieb). Zentral sind dabei der betriebliche Bezug und der Handlungsort im Betrieb. Durch „**digitale Welt**“ werden Aktivitäten wie Livestreams, teilbare Inhalte, Social Media und Umfragen benannt und auch die Präsenz im Internet bzw. Intranet.

**Was muss passieren?** Wir müssen eine gute Kombination suchen, wie „digital“ ergänzen kann. Das erfordert, dass wir digitale Formate zu Beginn des Prozesses mitdenken und Standards (Formate, Ausstattung, etc.) definieren. Insbesondere die qualitativen Standards für digitale Formate erfordern vielfach noch einen Kompetenzaufbau bei Funktionär:innen. Dabei kann auf viele hervorragende Praxisbeispiele zurückgegriffen werden, die in der ganzen Organisation als Benchmark zu betrachten sind.

**Was darf nicht passieren?** Keine 1:1-Übersetzung von präsenten zu digitalen Aktivitäten und digital darf real nicht ersetzen und die Erfahrungen durch Corona dürfen nicht vergessen werden.

## Anforderung 5: | Mehr Wahlmöglichkeiten verankern.

Im Kontext dieser Anforderung bedeutet „**Mehr**“ über das Bestehende hinaus. Unter „**Wahlmöglichkeiten**“ sind Regelungen wie das T-ZUG zu verstehen. Darüber hinaus bestehen bereits zahlreiche tarifliche Regelungen, die den Mitgliedern die Möglichkeit zur Wahl bieten (zum Beispiel AVWL; Qualifizierungszeit), jedoch nicht stichtagsgebunden sind und daher in der Wahrnehmung der Belegschaften eine geringere Rolle spielen und weniger Anlass zur direkten Ansprache bieten. Mit „**verankern**“ ist der Wunsch verbunden, neue tarifliche Regelungen zu schaffen, die nach dem Modus der Stichtagsgebundenheit wirksam werden.

**Was muss passieren?** Wir müssen schon bestehende Wahlmöglichkeiten darstellen und zur Ansprache nutzen (365 Tage Tarif). Gleichzeitig sollten wir das T-ZUG auf alle erweitern, insbesondere in Bezug auf die anspruchsberechtigten Gruppen für die tarifliche Freistellungszeit. Dazu benötigen wir eine gute Vorfeldarbeit. Mögliche weitere Themen identifizieren bedeutet, herauszufinden, welche Mechanismen mobilisierungsfähig sind und zur Ansprache genutzt werden können. Als Tarifvertragspartei müssen wir klären: „Wie viele Wahlmöglichkeiten wollen wir zulassen?“ und dabei berücksichtigen, dass es große ideologische Hürden bei Arbeitgebern gegenüber dieser Regelungsmechanik gibt. Dennoch sind wir gut beraten, wenn wir Wahlmöglichkeiten immer mitdenken bei Verhandlungen.

**Was darf nicht passieren?** Tarifrunden ohne qualitative Themen, da die Erfahrung zeigt, dass wir dann besonders stark in den Tarifrunden agieren, wenn die Forderung nicht nur das Portemonnaie, sondern auch die Herzen unsere Kolleg:innen erreicht.

## Anforderung 6: | Tabellenwirksamkeit ist tausendmal wichtiger als Einmalzahlungen.

Im zeitlichen Kontext gesehen werden „**Einmalzahlungen**“ vorwiegend durch jährlich wiederkehrende Zahlungen wie dem T-ZUG und dem T-Geld (Trafo) definiert, weniger durch Festgeldbeträge, mit denen die Zeit bis zum Wirksamwerden der Tabellenerhöhungen überbrückt wird und die unteren Entgeltgruppen bessergestellt werden. Mit „**tabellenwirksam**“ wird die prozentuale Erhöhung der Grundentgelte beschrieben.

**Was muss passieren?** Forderung umsetzen

**Was darf nicht passieren?** „Wieder“ nur eine Einmalzahlung

## Anforderung 7: | Das breite Bedürfnis nach einem Mitgliederbonus muss behandelt und Lösungengefunden werden.

„**Mitgliederbonus**“ beschreibt tarifvertragliche Regelungen in der Fläche, durch die eine Privilegierung der Mitglieder gegenüber Nichtmitgliedern ermöglicht wird. Durch „**behandelt**“ wird der Dreischritt zum „Thema machen“, „diskutieren“, „entscheiden“ als Auftrag formuliert. Durch finden von geeigneten Instrumenten schaffen wir „**Lösungen**“. Gleichzeitig wird „**Bedürfnis (breit)**“ als abgeschwächte Form von Forderung verstanden, die mehrheitlich getragen wird, jedoch nicht als unverrückbar in der organisationsinternen Diskussion zu werten ist.

**Was muss passieren?** Wir benötigen eine transparente Aufbereitung der Wirksamkeit, um anhand von nachweisbaren Faktoren die Diskussion in Tarifkommissionen führen zu können. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich zwei Pole in der bisherigen Diskussion zeigen. Zum einen die Annahme, dass ein Mitgliederbonus als extrinsische Motivation eine starke Mitgliederwirksamkeit entfaltet. Und zum anderen die Position, dass extrinsische Anreize immer nur für den Zeitraum des jeweiligen Vorteils

einen kleinen Effekt zeigen und danach unmittelbar verpuffen. Gleichzeitig sollten Mitgliedervorteile in gesamter Betriebspolitik thematisiert werden, da eine Besserstellung von Mitgliedern in allen Handlungsfelder der betrieblichen Arbeit gelebt werden können.

**Was darf nicht passieren?** Fatal wäre das Führen einer Symboldebatte: Wir verlieren sonst Funktionär:innen. Ein ehrlicher Umgang und eine intensive Diskussion der Chancen und Gefahren befördert die Entwicklung unserer Kultur besser, als das Bedürfnis einfach zu ignorieren.

## Anforderung 8: | Den Tarifsprech versteht kein normaler Mensch, wir müssen verständlicher werden.

Der „**Tarifsprech**“ ist nicht gleich normaler Sprachgebrauch und damit für Außenstehende, also den überwiegenden Teil der Betroffenen, nicht nachvollziehbar. Organisationsinterner Sprachgebrauch (Neologismen, Abkürzungen, Fachbegriffe) schaffen eine künstliche Barriere in der Kommunikation mit den Beschäftigten. Insbesondere juristische Formulierungen sind vielfach bereits für unsere Aktiven schwer zu verstehen und damit unmöglich in die Belegschaften hinein kommunizierbar. Dementsprechend kann „**normaler Mensch**“ alles zwischen Funktionär:innen, Mitglieder, Beschäftigte und Öffentlichkeit sein. Besonders herausfordernd ist die Spannweite von An- und Ungelernten bis Hochqualifizierten. Durch „**verständlicher**“ muss unser Verständnis für Ansprüche, Vorteile und Erfolge befördert werden. „Kommt im Hirn und im Herzen an (-> begeistert)“. Damit erreichen wir mehr Menschen. Dazu ist eine Übersetzungsleistung erforderlich, die komplexe Sachverhalte in einfache Sprache transformiert und andere Formate als das geschriebene Wort nutzt. Im Idealfall finden wir bereits in der tarifvertraglichen Regelung zu einer einfacheren Sprache.

**Was muss passieren?** Wir brauchen mehr gutes Erklär-Material („Erklär-Film“) und populäre Übersetzungen. Die Kernbotschaften müssen übermittelt werden und dazu können wir die Tarifrunde arbeitsteilig abarbeiten! Im Kommunikationsprozess ist die gesamte Kette in den Fokus zu nehmen vom Produkt erstellen -> Vertrieb -> Marketing -> Controlling. Ein Kommunikationsmedium ist NICHT mit der Veröffentlichung abgeschlossen, sondern dann, wenn die Beschäftigten damit ihr Informationsbedürfnis erfüllt haben. Dazu ist die Nutzung „aller“ geeigneter Medien weiter zu forcieren.

**Was darf nicht passieren?** Das Material ist nicht bekannt, „Juristen“ schreiben Flugblätter oder „Tarifpolitiker“ schreiben Instagram-Post als Indikatoren dafür, dass vorhandene Kompetenzen nicht genutzt werden. Gleichzeitig darf auch keine Kommunikation an der Zielgruppe und am „Kanal“ vorbei erfolgen.

## Anforderung 9: | Mehr Beteiligung schafft Transparenz, macht die Bedeutung klar und ist mitgliederwirksam.

„**Beteiligung**“ bedeutet, Impulse, Ideen, Stimmungen aufnehmen und verarbeiten. Dazu sind Betriebs-, Mitglieder-, VL-Versammlungen, Gespräche am Arbeitsplatz in unterschiedlicher Weise

geeignet. Wirkungsvolle und zielgerichtete Beteiligung setzt Kenntnisse voraus. „**Transparenz**“ ist die Grundlage für Klarheit, für Verständnis über den Sachverhalt und den Prozess. „**Bedeutung**“ ist als Beschreibung für den betrieblichen und individuellen Stellenwert bzw. Wichtigkeit zu verstehen. Wir sind „**mitgliederwirksam**“, wenn wir Mitglieder halten und gewinnen.

**Was muss passieren?** Wir benötigen eine Beschreibung des Prozessablaufes und ein Erwartungsmanagement, welches deutlich macht, welche Form der Beteiligung beim jeweiligen Prozess-Schritt möglich ist. Wichtig ist die erste Stufe der Beteiligungstreppe - die Information. Dadurch schaffen wir Wertschätzung durch exklusive Informationen bei allen, die sich aktiv einbringen und engagieren. Klar ist: Der Beteiligungsprozess muss verbindlich sein. Ein einmal eingeschlagener Weg kann nicht beliebig verlassen bzw. verändert werden. Darüber hinaus wollen wir Know-how-Träger:innen im Betrieb nach vorne bringen und ihre Erfahrungen bzw. Kenntnisse nutzen.

**Was darf nicht passieren?** Hoffnungen wecken, die nicht eingehalten werden können und dass man beteiligt und dann aber nichts von dem, was dabei rauskommt, offen diskutiert und nichts davon in die Tarifforderungen einfließt?

## Anforderung 10 | Für Tarif brauchen die Geschäftsstellen andere personelle Ressourcen.

Generelle Anmerkung der Arbeitsgruppen: „Mehr oder nur andere?“

Im Kontext der Anforderung verstehen wir unter „**Tarif**“ das gesamte Kompetenzspektrum: Tarifverträge verhandeln, schreiben, erklären, umsetzen. „**Andere**“ umfasst juristische, tarifpolitische, kommunikative, ... Kompetenzen, die nicht immer im vollen Umfang bereitgestellt werden können bzw. in einer Person konzentriert sind. Durch „**personelle Ressourcen**“ ist die organisatorische Aufstellung im Hinblick auf Qualifikation, Zuständigkeit und Haltung beschrieben. Dieser Ansatz hat Auswirkungen auf Einstellungspolitik, Qualifizierung und Führungsverständnis der gesamten IG Metall.

**Was muss passieren?** Wir wollen Interessierte qualifizieren und einbeziehen und unsere Einstellungspolitik, Qualifizierung, Führungsverständnis weiterentwickeln. Dazu bedarf es einer Qualifizierungsoffensive für Haupt- und Ehrenamtliche. Wir werden unsere Organisationsstruktur analysieren und anpassen und verstärkt auf gemeinsame Projektarbeit mit Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen setzen. Dazu gehört die Überprüfung der Prozesse in Geschäftsstellen, der Geschäftsstellen-Prozesse und Prioritäten.

**Was darf nicht passieren?** Personelle Engpässe dürfen nicht dazu führen, dass unser Kerngeschäft Tarifpolitik aus den Augen verloren wird und gleichzeitig darf wegen mangelnder Ressourcen keine Tarifbindung verloren gehen. Ganz im Gegenteil: Wir müssen uns noch stärker darauf ausrichten, mehr Betriebe in allen Branchen in die Tarifbindung zu holen, um dem ordnungspolitischen Auftrag des Flächentarifvertrages Rechnung zu tragen. Wir dürfen auch keine Situation befördern, in der die IG Metall außen vor ist, weil etwa die betrieblichen Akteur:innen Beratung von Anwäl:t:innen in Anspruch nehmen.





## ThemenWerkstatt Gesellschaftspolitik

Die ThemenWerkstatt „Stark sichtbar und durchsetzungsfähig in der Öffentlichkeit: Transformation in der Region gestalten, Gesellschaftspolitik“ hat am 19. Januar mit 15 Teilnehmenden stattgefunden.

### Anforderung 1: | Betriebliche Kommunikation mit Mitgliedern und Beschäftigten wird bei allen Aktivitäten mitgedacht.

Der Begriff **„betrieblich“** wird im Kontext der Kommunikation als Zusammenfassung mehrerer Skalierungen definiert. Betriebsteil – Betrieb – Unternehmen – Konzern -> Alles beschreibt die einzelnen Teilbereiche. Auch der Begriff **„Kommunikation“** wird weit gedacht in Art (Gespräch, Arbeitsgruppe, Gremienarbeit, Betriebsversammlung, ...) und Form (Aushänge, Flyer, Social Media, Website, Social Intranet, Videos, ...). Damit verbindet sich die Frage, ob Kommunikation Top-down oder/und dialogisch (Bottom-up) organisiert werden soll. Dies ist auch entscheidend für die Wahl der richtigen Art und Form, jeweils in der Annahme, dass die beste Variante das direkte Gespräch ist. **„Mitglieder und Beschäftigte“** sind alle betrieblichen Zielgruppen (inkl. Leitende Angestellte) bei der gleichzeitigen Frage, ob **„alle“** wirklich? der Anspruch sein kann, oder eine Priorisierung stattfinden muss. Konsens bildet sich bei **„Aktivitäten“** in Form von alle Handlungen, bei denen Mitglieder/Beschäftigte eingebunden werden können. Durch **„mitgedacht“** wird ein Link zur Beteiligung gelegt, da gute dialogische Kommunikation zum Mitmachen einlädt (= Mitgemacht).

**Was muss passieren?** Kommunikation als eigener ständiger Punkt in Planungs-, Verhandlungs- und Umsetzungsprozessen bedeutet im ersten Schritt zusätzlichen Aufwand, wird sich aber mittelfristig durch die Gewinnung von mehr Aktiven relativieren. Jedenfalls werden Qualifizierung; Ressourcen; Support benötigt. Nicht jede:r hat nach Ansicht der Arbeitsgruppe Sicherheit bei den Fragen Wie schreibe ich einen Text? Wie spreche ich mit Kolleg:innen? Dazu gehört, gerade im direkten Gespräch, Techniken wie die „Ja-Straße“ zu verankern und zum Standard zu machen. Material-, Qualifizierungsangebote müssen bekannt sein und wir brauchen Befähigung: - Kommunikation, - thematisch, was die Schwerpunkte gleichermaßen auf Methoden wie auf Inhalte verteilt. Aus der

Annahme, dass junge Kolleg:innen erfahrener mit digitalen Medien sind, resultiert der Ruf nach guter Nachwuchsplanung.

**Was darf nicht passieren?** Klassische Stellvertreter:innenpolitik und verbale Aufgeschlossenheit bei gleichzeitiger Verhaltensstarre

## Anforderung 2: **Beteiligung der Beschäftigten bei der Entwicklung von Zukunftskonzepten zur Standort- und Beschäftigungssicherung.**

„**Beteiligung**“ bedeutet im genannten Zusammenhang Mitmachen, miteinander gestalten und gemeinsam entwickeln. Mögliche Formen sind Votum, Abstimmung, Befragung. Unter „**Entwicklung**“ verstehen wir das Spektrum von Ideenfindung, Mitgestaltung bis hin zur Bearbeitung von Konzeptvorschlägen. In jedem Fall sind bei „**Zukunftskonzepten**“ die Fragen Was wird gebraucht? und Was haben/können wir? zu beantworten. Bei „**Standort- und Beschäftigungssicherung**“ geht es aus unserer Sicht neben dem Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen auch darum, dass der jeweilige Standort erhalten bleibt (Investitionen; Zukunftsprodukte). Eine Möglichkeit ist dabei die Festschreibung Zahl der Arbeitsplätze? um ein „Sterben auf Raten“ durch natürliche Fluktuation zu verhindern. In jedem Fall steht der Erhalt guter Arbeitsplätze im Zentrum.

**Was muss passieren?** Wir müssen ein Bewusstsein für die zentrale Bedeutung des Themas schaffen (WIE?) und dazu brauchen wir einen starken Wirtschaftsausschuss (Wollen die Menschen was verändern?). Wir wollen so viele echte Beteiligung wie möglich und können als IG Metall Ideen, Konzepte, Beratung einbringen. Das heißt auch, im jeweiligen Kontext: Branchen und Regionen einbeziehen.

**Was darf nicht passieren?** Dass die Kolleginnen und Kollegen die Situation ignorieren, leugnen, aufgeben. In Bezug auf die Arbeit der IG Metall darf es nicht sein, dass alles bleibt wie es ist!

## Anforderung 3: **Projekt- und Prozesskompetenz bei unseren Akteuren schaffen für die Beteiligung von Beschäftigten als Expert:innen ihrer Arbeit und für die Zusammenarbeit mit Verantwortlichen in Unternehmen und Politik.**

„**Projekt- und Prozesskompetenz**“ ist die Kenntnis der Methodik, Fähigkeit diese anzuwenden, zu kommunizieren und Themen umzusetzen, erfordert aber auch „einen Plan zu haben“. Unter „**unsere Akteur:innen**“ verstehen wir Ehrenamtliche und Hauptamtliche. Im Kontext der Anforderung beschreibt „**Expert:innen ihrer Arbeit**“, dass der/die Beschäftigte weiß, was er/sie braucht + will. Der zweite Teil der Formulierung bezieht sich auf die operative Umsetzung. „**Zusammenarbeit**“ hat entsprechend mehrere Dimensionen: Zum einen das konkrete Tun durch Verhandlungen, Regelungen, Umsetzung von Regelungen. Darüber hinaus aber auch die gemeinsame Kommunikation der genannten Akteur:innen. Grundlage dafür ist, den Machtfaktor klarzumachen und Kompetenz anzubieten. Mit „**Verantwortliche im Unternehmen**“ werden der/die (echten) Entscheider:innen benannt, unabhängig davon, ob sie sich am jeweiligen Standort befinden oder ggf. in Konzernzentralen

an einem anderen Ort zu finden sind. Letztlich bildet **„Verantwortliche in der Politik“** die zusammenfassende Formulierung für alle Ebenen + ministeriale / politische Verwaltung.

**Was muss passieren?** Unsere Aktiven Metall:innen sind politische Moderator:innen: vom Veränderungspromotor:in zum Moderator:in und Motivator:in, indem sie die während den Zukunftsreihen erworbenen Kompetenzen nutzen und damit eine wichtige Rolle wahrnehmen. - Qualifizierung und Machen! nur so können sie beim Gehen lernen! Für die IG Metall bedeutet das einen Kulturwandel: machen lassen. Das heißt auch, nicht mit vorgefertigten Lösungsmechanismen zu agieren sondern Hilfestellung in laufenden Prozessen zu geben. Für die Aktiven heißt das, die IG Metall „nutzen lernen“, also zu wissen, welche Vielfalt an Angeboten vorhanden ist. Dieser Punkt beinhaltet auch ein verbessertes Wissensmanagement und einen barrierefreien Zugang.

**Was darf nicht passieren?** Die Zusammenarbeit darf nicht zum Kindergarten werden. Wir müssen als verlässliche Verhandlungspartner:innen auftreten und dürfen keine neuen Abhängigkeiten schaffen.

## Anforderung 4: **Konzepte entwickeln für die Gestaltung der Transformation in den Regionen und Betrieben: Rahmen, Regeln, Standards für Vereinbarungen und Verträge.**

Generelle Anmerkung der Arbeitsgruppen zur Anforderung: „Präzisieren und klarstellen: Welche Vereinbarungen und Verträge? Wer macht es?“

„**Konzepte**“ umfasst die Faktoren Zielbild, Akteur:innen, Inhalt (☒ Klarheit), Prozess, Zeit. Im Kontext ist **„Gestaltung“** mit einem beteiligungsorientierten Anspruch verbunden, der die Umsetzung der Veränderung mit allen Beschäftigten (prozesshafte Umsetzung) aufnimmt. Die **„Transformation“** stellt uns vor die Herausforderung, Zukunftsfähigkeit zu sichern für Betriebe und Beschäftigte. Wichtig ist das Verständnis von **„Region“**, da es sich um einen zu definierenden räumlichen Zusammenhang aus Sicht der Beschäftigten handelt, der nicht immer mit den jeweiligen organisationsinternen Grenzen zusammenpasst. Etwas **„entwickeln“** heißt, es gemeinsam zu erarbeiten.

**Was muss passieren?** Wir müssen prüfen, ob eine Branchenfokussierung, Streichen von Themen notwendig ist, um Ressourcen für diese Fokussierung freizubekommen. Darüber hinaus müssen wir konkrete Unterstützung definieren und Verantwortung klären (Eine:r oder mehrere; HA oder EA). Dazu bedarf es einer Projekt- und Prozess-Teamorientierung, bei der Rahmen, Regeln, Standards definiert (situative Ansprache) sind. Herausfordernd - jedoch unerlässlich - sind dabei prozessuale Standards (Mindestbedingungen) zu definieren. Darüber hinaus brauchen wir Kriterien für die Definition der **„Region“**, wenn diese von den Grenzen der IG Metall abweicht. Auch müssen Erwartungen an Führungskräfte (HA, BR; VL) besprochen werden. Transparenz gegenüber allen Beteiligten und Verbindlichkeit gehen dabei Hand in Hand.

**Was darf nicht passieren?** Kirchturmdenken, also die Fokussierung auf den jeweiligen Zuständigkeitsbereich ohne Rücksicht auf andere.

## Anforderung 5: Regionale Struktur- und Industriepolitik in externen Netzwerken auf- und ausbauen.

„**Strukturpolitik**“ ist zunächst die Analyse und dann die Gestaltung der Arbeits- und Lebensbedingungen in der Region auf Grundlage einer aktiven „**Industriepolitik**“. Diese umfasst den Erhalt und Ausbau nachhaltiger industrieller Wertschöpfung PLUS Herausstellen der Bedeutung selbiger. Als „**externe Netzwerke**“ verstehen wir eine gemeinsame Klammer von Akteur:innen für wirtschaftliches Handeln in der Region. Der Auftrag von „**auf- und ausbauen**“ braucht Ressourcen und Kompetenzen und muss nachhaltig sein.

**Was muss passieren?** Wir brauchen ein klares **ZIEL**, also Klarheit/Analyse der Regionen mit deren Hilfe Regional-Cluster gebildet werden können. Das dient als Grundlage für eine aktive Kontaktaufnahme zu relevanten Akteur:innen.

Struktur- und Industriepolitik bedarf einer Definition als Führungsaufgabe in der IG Metall und muss Priorität bekommen. Denn die IG Metall muss sich profilieren: Als Player in der Region. Daraus können wir Stärke aufbauen und erreichen einen Image-Booster. Denn die beste Werbung läuft nicht im Fernsehen, sondern ergibt sich im kompetenten Austausch mit anderen engagierten Akteur:innen der Region.

In der Umsetzung gewinnen wir Klarheit über Macht- und Durchsetzungsbedingungen auf Grundlage unserer bestehenden Kenntnis über Entscheidungswege/Förderbedingungen etc. In den Geschäftsstellen brauchen wir aber auch Unterstützung: aus der Organisation und von externen Unterstützer:innen und vielfach ist auch eine Grundlagen-Qualifizierung (Angebote für Hauptamtliche) notwendig. Insgesamt ist ein langer Atem notwendig!

**Was darf nicht passieren?** Unsere Struktur- und Industriepolitik darf kein Papiertiger sein, sondern muss von unseren Kolleg:innen als reales Tun wahrgenommen werden.

## Anforderung 6: Die erfolgreiche Gestaltung der Transformation entscheidet sich in den Betrieben: „Das Herz der IG Metall schlägt vor Ort“ und braucht entsprechende Ressourcen.

Im Kontext wird das Wort „**erfolgreich**“ mit den Kriterien Erhalt und Schaffung und Sichere und gute Arbeitsplätze für alle Beschäftigten definiert. Als Prüfstein gilt, dass ... kein sozialer Abstieg passiert. Durch „**entscheidet**“ wird die Perspektive und der Handlungsauftrag benannt. Es geht darum, aus Sicht der Beschäftigten Umsetzung im Betrieb und Region zu forcieren. ACHTUNG: Nicht nur in den Betrieben, das weitet den Blick für Maßnahmen, sich Solidarität im Umfeld zu organisieren, da an jedem Industriearbeitsplatz auch Existenzen im Dienstleistungssektor und Einzelhandel hängen. Die „**entsprechende Ressourcen**“ sind Qualifikation, Kompetenzen, aktive Bereitschaft zum Mitgestalten, Zeit, Finanzen.

**Was muss passieren?** Wir brauchen dazu die Aktivierung von Ehrenamtlichen bei gleichzeitiger Transparenz über Angebote. Voraussetzung ist dabei auch die Offenheit zur Kommunikation über GS-Grenzen hinaus und darüber hinaus die Nutzung der regionalen Bildungsarbeit oder anderer Netzwerke. Übergeordneter Auftrag an die IG Metall ist es, Lösung über Betriebs- und Branchengrenzen hinausdenken und damit ein Narrativ zu prägen, dass anschlussfähig für möglichst viele Schichten der Gesellschaft ist. Dazu gehört es, die Tarifbindung ganzheitlich zu thematisieren, denn eine hohe Tarifbindung unterstützt Mobilität und schafft einen Rahmen, der verlässliche Bedingungen und existenzielle Sicherheit schafft.

**Was darf nicht passieren?** In der operativen Umsetzung darf es nicht zu einer Überforderung der Geschäftsstellen kommen. Insbesondere durch den Blick auf die Ressourcen droht eine Verknappung der Finanzen und damit von Personal, was der Problemlösung abträglich ist.

## Anforderung 7: **Wir brauchen (mehr internen) Austausch und Netzwerke über regionale Grenzen hinweg.**

Zu dieser Anforderung wurde die gemeinsame Sicht auf die Formulierungen durch Fragestellungen organisiert. So ist zu „Wir“ zum Beispiel zu klären, Wer ist das? Wie stellt sich das her? um die Dynamik in den Prozessen nutzbar zu machen. Wie erkennen wir den Bedarf an Austausch ist Grundlage, um Prozesse zu schaffen und bekannt zu machen. Durch „regionale Grenzen“ sind vielfältige Abgrenzungen beschrieben, das umfasst mindestens Geschäftsstellen, Bezirke, Wirtschaftsregion, Branchen, ... ? und kann auch darüber hinaus gehen. Als IG Metall verstehen wir uns natürlich als „Netzwerk“, müssen aber Antworten auf den Bedarf über IG Metall-Strukturen hinaus beantworten. Grundlage dazu ist der „Austausch“, bei dem immer Form, Zweck, Ziel und Maßnahmen geklärt sind.

**Was muss passieren?** Überregionaler Austausch muss gewollt werden und bedeutet immer auch einen Kontrollverlust. Dabei ist im Zusammenhang mit dem Dreieck der Organisationsentwicklung: Kultur – Struktur – Strategie zu beachten, dass wir eine entsprechende Kultur befördern müssen, da kulturelle Praxis jede Struktur und Strategie relativieren kann. („Kultur frisst Strategie zum Frühstück“ – Peter F. Drucker)

**Was darf nicht passieren?** Kirchturmdenken und die Blockade von Entscheidungen & Handlungen begründet durch organisationsintern Abläufe (Autonomie der Geschäftsstellen kann zu Abgrenzungen, die nicht aufgabenorientiert sind).

## Anforderung 8: **Unsere Branchen- und Strukturpolitik stärker ausrichten auf konkrete Begleitung und Unterstützung bei der Gestaltung der betrieblichen Veränderungsprozesse.**

Wir müssen „betriebliche Veränderungsprozesse“ definieren! Welche sind gemeint und können wir uns auf Standards und Prozesse einigen? Denn Veränderung findet täglich statt, ist aber nicht immer von kollektiver Relevanz. Dennoch machen uns viele Indikatoren frühzeitig auf wesentliche Veränderungen aufmerksam, wo unser Anspruch auf „Gestaltung“ realisiert werden muss. Das heißt

nicht, dass wir uns von anderen treiben lassen wollen. Passive Gestaltung ist nicht unser Anspruch, sondern proaktive Gestaltung unter Einbeziehung von möglichst vielen Beteiligten und Betroffenen. Unsere „**Branchen- und Sozialpolitik**“ steht für mehr Praxisnähe und umfasst viele wichtige Instrumente. Zu „**Begleitung und Unterstützung**“ sollten wir uns darüber verständigen: Wer setzt das Thema? Vorher ist das Verhältnis von Moderation, Anregung ...? zu klären.

**Was muss passieren?** Wir müssen aktiv nach Unterstützung im Betrieb fragen und damit mehr Aktive für die Gestaltung der Transformation in ihren jeweiligen Betrieben gewinnen. Dabei stellt sich folgende Rollenaufteilung her: Gewerkschaftssekretär:in Anlaufstation -> Gesamtorganisation ist Kompetenzzentrum. Das heißt für die Aktiven, Vertrauensleute, Betriebsräte sind die Gewerkschaftssekretäre:innen der Geschäftsstelle erste Ansprechpartner:innen. Die Gesamtorganisation ist dann das Kompetenzzentrum im Hintergrund. Die zentrale Herausforderung ist dabei, die jeweilige hauptamtliche Kontaktperson für die betrieblichen Kolleginnen und Kollegen nicht als Einzelkämpfer:in „im Stich“ zu lassen, sondern die Kompetenzen und Erfahrungen der Gesamtorganisation verfügbar zu machen. Entsprechende Datenbanken sind hier hilfreich, aber wir müssen auch Beratungsnetzwerke etablieren. Allgemein müssen wir priorisieren und damit Schwerpunkte unserer Arbeit definieren.

**Was darf nicht passieren?** Wir dürfen uns nicht Verzetteln und wir dürfen auch kein „sozialpolitisches Kleinmachen“ betreiben.

## Anforderung 9: **Positives Image der IG Metall in der Öffentlichkeit (weiter-)entwickeln.**

Ein „**positives Image**“ bedeutet ganz allgemein, die IGM wird als Akteurin wahrgenommen, die gesellschaftlich relevante Themen bewegt. Mit „**Öffentlichkeit**“ ist der Bereich außerhalb der Betriebe in diesem Kontext zu verstehen. In der Bearbeitung der Anforderungen ist sichtbar geworden, dass zwar eine Definition möglich ist, diese aber gleichzeitig die Frage aufwirft, wie weit der Begriff zu stecken ist: zum Beispiel Gegenöffentlichkeit, Welche Öffentlichkeit (TV, Social Media, Print, betriebliche Kommunikation).

**Was muss passieren?** Wir sind gut beraten, unsere Offenheit für Diskurs und Bündnisse zu bewahren und situationsgerecht einzusetzen. Das bringt auch mit sich, als größte Einzelgewerkschaft eigenständig vom DGB Gesamtgesellschaftliche Debatten aufzugreifen wie wir das zum Beispiel bei der Klimapolitik machen. Aber auch im Nahfeld unserer Mitglieder tragen wir Verantwortung für gesellschaftspolitische Impulse über das betrieblich Notwendige hinaus. Ein Beispiel: die Stammtischkämpfer:innenausbildung (IGM Jugend NRW), in der junge Kolleg:innen fit gemacht werden, Stammtischparolen entgegentreten und mit einfachen Mitteln komplexe Themen zu veranschaulichen. Gleichzeitig müssen wir der Komplexität politischer Debatten Rechnung tragen und unsere Mitglieder kontinuierlich & dosiert informieren.

**Was darf nicht passieren?** Eine klar erkennbare politische Linie ist nachhaltiger, als dem Mainstream hinterherrennen.

## Anforderung 10

Bei gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen benötigen wir eine klarere Sprache und Zuspitzungen, für die Mobilisierung mehr Vorlauf.

Der Auftrag „klare Sprache und Zuspitzung“ geht mit der Entscheidung einher, entweder Emotionen wecken und damit ggf. politische Debatten in Analyse und Schlussfolgerung zu stark zu vereinfachen oder aufklären und damit ggf. an der Zielgruppe vorbeizukommunizieren. Letztlich hat sich gezeigt, dass abhängig von der jeweiligen Situation beides in einer Ausgewogenheit behandelt werden kann, die alle zufrieden stellt oder eben alle gleichermaßen vor dem Kopf stößt. Die „gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen“ können damit interpretiert werden, dass die IG Metall ein Thema setzt, das in die gesellschaftspolitische Debatte kommen soll, darüber hinaus aber auch bestehende Debatten aufgreift und organisationspolitisch bewertet und sich dazu äußert.

**Was muss passieren?** Wir brauchen das „WIR“ als Angebot und sind damit anschlussfähig für vielfältige Interessengruppen. Gleichzeitig brauchen wir gesellschaftspolitische Bildung in der gewohnten und seit vielen Jahren praktizierten Qualität im Rahmen unserer gewerkschaftlichen Bildung.

**Was darf nicht passieren?** Von „Gewerkschafts-Sprech“, also ganz spezifischen Sprachschöpfungen, müssen wir Abstand nehmen. Sonst verlieren wir Zeit durch begleitende Erklärungen, was gemeint ist, statt über die Inhalte zu sprechen.



## ThemenWerkstatt Zusammenarbeit

Die ThemenWerkstatt „Stark verzahnt in allen Strukturen: Gut zusammenarbeiten in unserer IG Metall“ hat am 25. Januar mit 17 Teilnehmenden stattgefunden.

### Anforderung 1: **Stärkere Zusammenarbeit in Projekten, Austausch und Vernetzung zwischen allen Gliederungsebenen.**

„**Stärkere**“ erfordert vor allem eine höhere Qualität und nicht zwingend mehr. Die „**Zusammenarbeit**“ hat im Kontext dieser Anforderung mehrere Bedeutungen: Neben Koordination bedeutet es auch, im Gegenstrom-Verfahren eine Positionsbestimmung vorzunehmen und das Vorgehen unter Beachtung der Nutzerperspektive festzulegen. Zu „**Projekt**“ ist zu klären, wer entscheidet, welches Projekt? und unabhängig davon erfolgt die Konzeption themenzentriert. Mit „**Austausch**“ ist vor allem der Anspruch auf Transparenz gemeint und gleichzeitig der Anspruch auf Zugang (Pull) zu den Anliegen und Themen der Beteiligten, deren Anforderung je nach „**Gliederungsebenen**“, was neben der Geschäftsstelle, Bezirksleitung, Vorstandsverwaltung, Bildungszentrum auch den Betrieb und/oder das Unternehmen umfasst, unterschiedlich sein können. Weniger der Austausch entlang der Ebenen der IG Metall als vielmehr die Frage der Zusammenarbeit über regionale Grenzen hinweg ist dabei zu bestimmen. Dazu muss für eine wirkungsvolle „**Vernetzung**“ ein systematischer Ansatz gefunden werden und ein inklusiver Zugang geschaffen werden.

**Was muss passieren?** Wir brauchen für ehrenamtliche Kolleg:innen und vor allem für Hauptamtliche die Möglichkeit für regelmäßige kurze Hospitation in anderen Gliederungsebenen. Beispiele gibt es dafür sowohl im Ehrenamt (machen mehrwöchige Einsätze in der Geschäftsstelle) als auch für Hauptamtliche - über die Praxiseinsätze im Traineeprogramm hinaus (Quereinsteiger:innen in der Vorstandsverwaltung machen Praktika in Geschäftsstellen). Allerdings benötigen wir hier einen systematischen Angang und keine Zufälligkeit. Weiterhin muss die politische Planung im Gegenstromverfahren weiterverfolgt werden, um ein gemeinsames Vorgehen aller Organisationseinheiten zu befördern. Austausch beginnt aber oft auch im Kleinen, indem



Zuständigkeiten bekannt sind. Hilfreich hierbei ist ein zu schaffendes Telefonbuch der Vorstandsverwaltung mit der Information „wer macht eigentlich was?“. Wir müssen dabei auch einen Abbau von Vorurteilen fördern und die hierarchische Zuordnung klären (Wer arbeitet wo mit? (VV). Insbesondere hier sind das häufig zeitintensive „Zuständigkeitsgerangel“ und die verschleppenden Abstimmungsschleifen irritierend für die Nutzer:innenebene. Die dadurch in Gang gebrachte Klärung der Zuständigkeit der Ebenen muss mit Konsequenzen (--> Ressourcen / --> Rollen) verbunden sein, nur so kann sie Akzeptanz finden und zwingt zu priorisieren, Verbindlichkeiten schaffen. Konkreter Vorschlag für eine hilfreiche Dienstleistung: Massenpost über die Vorstandsverwaltung zu versenden und damit die Geschäftsstelle zu entlasten.

**Was darf nicht passieren?** Es darf keine Kommunikation zum Mitglied an der Geschäftsstelle vorbei geben, da hier immer wieder Situationen entstehen, in denen die Strategie der vor Ort Verantwortlichen konterkariert wird. Ergänzend zum Gegenstromverfahren der politischen Planung darf es kein größeres Projekt ohne Beteiligung „der Fläche“ (--> Klärung vor dem Projekt wie --> Einbindung der GS in Entscheidungsprozesse --> demokratisch --> Sounding Boards) geben. Auch darf es keine Zentralisierung (die Musik spielt vor Ort) von Entscheidungen geben.

## Anforderung 2: | Digitale Austausch-, Werkzeug- und Vernetzungsplattformen für Aktive.

„Digital“ ist durch 1 und 0 konstituiert und bei vielen Anwendungsfällen für die IG Metall Neuland. Insbesondere einfache und schnell verfügbare „...plattformen“, die in den Betrieben schon lange selbstverständlich sind wie zum Beispiel SharePoint oder ein einfaches Online-Forum müssen endlich den Wissens- und Erfahrungsaustausch unter allen Beteiligten befördern. Daran haben „Aktive“ (BR, VL, alle, die mehr machen als Beitrag zu zahlen) ein großes Interesse und erhoffen sich davon einen schnellen Zugang zu Wissen.

**Was muss passieren?** Wir brauchen Kommunikations- und Feedbackregeln und weniger Angebote (--> eine zentrale Anlaufstelle). Das heißt, nicht für jede Kampagne oder Initiative eine eigene Website, sondern ein zentrales, übersichtliches Angebot. Hier müssen wir in Einführungsprozessen schneller werden und auf Grundlage von Nutzerbefragung (Heterogenität) die gängige Software nutzbar machen statt aufwendige eigene Lösungen zu schaffen. Der Auftrag lautet Machen! - um zum Beispiel den Austausch von Betriebsvereinbarungen! zu befördern und einfach zugänglich Tarifverträge verfügbar zu machen. Zum Beispiel haben wir alle nötigen Informationen, um Nutzer:innen direkt die für sie geltenden Tarifverträge sichtbar zu machen, statt sie in einem unübersichtlichen und für die Nutzer:innen nur schwer nachvollziehbar strukturierten Archiv wühlen zu lassen.

**Was darf nicht passieren?** Es darf kein Kontroll-Wahn entstehen und blinder Aktionismus könnte das schon bestehende Zu viel weiter verstärken.

### Anforderung 3: **Zusammenarbeit, Vernetzung und gemeinsame Projekte an thematischen und oder betrieblichen Zusammenhängen Aufgaben (auch regional übergreifend) ausrichten.** Anmerkung: Formulierung „und von der Arbeitsgruppe auf „oder geändert

Für die „**Zusammenarbeit**“ ist zu klären „Wer arbeitet zusammen?“ und passiert das „Zwischen den Ebenen im Team?“. Erfahrungen aus dem agilen Projektmanagement zeigen, wie Teams aus verschiedenen Ebenen zusammenarbeiten können, indem die involvierten Personen temporär die Linienfunktionen verlassen. Mit Blick auf „**Vernetzung**“ ist zuallererst zu klären „Geht es um Austausch?“; „Wer vernetzt sich?“ und „Was ist das Ziel der Vernetzung?“ um schließlich ggf. festzustellen ...wenn es verbindlicher wird, ist es eher Zusammenarbeit. Weiterhin sind in der Anforderung „**gemeinsame Projekte**“ beschrieben, die sich entweder betrieblich und/oder Unternehmensbezogen darstellen oder bezogen sind auf Themen oder überbetriebliche Zusammenarbeit. Eine dritte Form ist personenbezogen, also auf Funktionen wie zum Beispiel Betriebsrats-; Vertrauenskörper- oder auch JAV-Vorsitzende. Zentral ist allerdings die projekthafte Abgrenzung gegenüber der Regelarbeit dadurch, dass in einem bestimmten Zeitraum ein Ziel zu erreichen ist. Für „**Zusammenhänge**“ schlägt die Arbeitsgruppe vor: Der Begriff muss ersetzt werden! Er ist unklar – unser Vorschlag: Aufgaben. Eine weitere Präzisierung wird bei „**thematisch und betrieblich**“ vorgenommen, denn es müsste thematisch „oder“ betrieblich heißen. Letztlich wird „**überregional**“ durch Region = Lebensregion; über die Betriebe hinaus; in der Geschäftsstelle; über die GS hinaus und über die Bezirke hinaus definiert.

**Was muss passieren?** Wir brauchen eine klare Projektleitung mit Kompetenz; sowie Klarheit bei Rolle und Aufgabe der Unternehmensbetreuung. Wichtig ist auch die Koordinierung zwischen den Geschäftsstellen, eine klare Trennung: Vernetzungstreffen = Austausch und ein gemeinsames Verständnis für Projekte: gemeinsam Ziele erreichen. Wir müssen noch stärker unsere Arbeit auf die betrieblichen Strukturen anpassen (wenn möglich) und auf flexible Ressourcen (--> Personal--> und Geld) zurückgreifen können. Bestehende Anwendungsfälle der GEP-Strukturen zeigen hier bereits gute und praktikable Beispiele auf.

**Was darf nicht passieren?** Wir dürfen nicht in Silo-Denken verfallen und müssen den Ausbau einer Komfort-Zone verhindern.

### Anforderung 4: **Heterogenität der Beschäftigtengruppen besser wahrnehmen; zielgerichtet beteiligen und aktivieren.**

Zu „**Heterogenität**“ stellt sich die Frage „Spielt das eine Rolle?“ und wenn ja, haben wir als IG Metall mit unseren gängigen Ansätzen männlich / weiblich; jung / alt oder Angestellte / Arbeiter noch den richtigen Ansatz oder stimmt inzwischen die These, dass sich Heterogenität Jetzt (!) räumlich und aufgaben- oder themenbezogen darstellt. Zu „**zielgerichtet**“ ist zu klären wer die Ziele festlegt: WIR, die Beschäftigten oder der AG oder die Gesellschaft. Deshalb braucht es ein gemeinsames Ziel! aller

Beteiligten. Für „beteiligen“ zeigt sich in der Arbeitsgruppe, dass es sich um unterschiedliche Härtegrade handeln kann. Dabei ist jeweils die passende Stufe der Beteiligung zu definieren - z. B. innerhalb von Vorgaben oder Beteiligung ist themenunabhängig die Zielsetzung im strengen Organizing-Sinn. Dies trifft genauso auf „aktivieren“ zu. Auch hier kann es unterschiedliche Härtegrade geben, indem z. B. Verantwortung abgegeben wird oder aber zeitliche/räumliche Möglichkeiten geschaffen werden.

**Was muss passieren?** Haben wir genug Zeit und Kontinuität, um die beschriebene Anforderung zu erfüllen? Oder müssen wir Prioritäten setzen und ggf. entscheiden, was wir nicht (mehr) tun. Hier müssen wir unser Selbstverständnis diskutieren. Als Grundlage ist es unerlässlich, mit den Themen nah bei den Beschäftigten zu sein! (ZUHÖREN) und bei allem was wir tun sowohl räumlich als auch aufgaben- bzw. themenbezogen Kommunikation mitzudenken (vom Empfänger aus denken).

**Was darf nicht passieren?** Wir müssen vermeiden, nicht authentisch zu sein.

## Anforderung 5: | „Anreize“ für ehrenamtliches Engagement schaffen.

„Anreize“ ... kann alles sein: zum Beispiel Wertschätzung; Materielles; Mitwirken bei Entscheidungen; gemeinsames Erfolgserlebnis; Wissen oder Netzwerke.

**Was muss passieren?** Unseren ehrenamtlichen Aktiven müssen wir mehr sichtbare Wertschätzung entgegenbringen und Erfolge gemeinsam feiern. Gleichzeitig können wir zum Netzwerken ermutigen und mit unseren Angeboten persönliche Weiterentwicklung ermöglichen.

**Was darf nicht passieren?** Wir wollen über die übliche Erstattung von Verdienstaufschlag und Aufwandsentschädigungen (Reisekosten) keine Bezahlung von ehrenamtlicher Tätigkeit. Schädlich wäre auch, wenn Interessierte keine:n Ansprechpartner:in finden und wir damit Interesse ins Leere laufen lassen.

## Anforderung 6: | Ausbau Prozess- und Projektkompetenz (HA + EA), um Themen zielgerichteter gemeinsam zu bearbeiten und auch temporäre Mitarbeit besser zu ermöglichen.

„Ausbau“ ist als Aufforderung zur Erweiterung des bestehenden „Angebots“ der IGM zu verstehen. Wir müssen mehr Möglichkeiten schaffen wie zum Beispiel die Zukunftsreihen im Rahmen des Projektes „IG Metall vom Betrieb aus denken“, da insbesondere in diesen vier Modulen die „Prozess- und Projektkompetenz“ im Mittelpunkt der Qualifizierung und Befähigung stand und die jeweiligen betrieblichen Themen den zu bearbeitenden Auftrag bildeten. Dabei handelt es sich nicht um Vorratslernen, sondern um anwendungszentriertes Arbeiten, von dem „HA + EA“ gleichermaßen ihre Zusammenarbeit verbessern können durch Gemeinsames lernen. In Zukunft sind daher solche Formate zu verstärken und bei der Konzeption die beiden Gruppen (EA/HA) gemeinsam zu betrachten. Das führt dazu, dass wir Ehrenamt stärken und selbstständiges Arbeiten fördern, um uns stärker von

der Stellvertreter:innenlogik zu lösen. Wichtig ist bei den „**Themen**“, dass sie aus den Betrieben generiert werden und gleichzeitig politisch notwendige Ansätze aufgreifen. Für „**zielgerichteter gemeinsam**“ stellt sich die Herausforderung, den Prozess vom Ende her zu denken und gemeinsam das Ziel zu definieren. Zu „**bearbeiten**“ müssen wir gemeinsam mit allen Beteiligten Meilensteine festlegen und Umsetzungsschritte darlegen, nach der klassischen Arbeitsplanung „Wer macht was mit wem bis wann?“ in kurzen und agilen Schritten. Mit „**temporär**“ und „**Mitarbeit**“ wird beschrieben, dass wir effizient; zeitlich befristet; mit festem Teilnehmenden-Kreis und anlassbezogen arbeiten, um Interessierte einzubinden - auch außerhalb unserer Welt der Funktionsnummern in der MDB. In der Diskussion hat sich gezeigt, dass Engagement in der IG Metall oft als lebenslange Verpflichtung daherkommt und das potenziell abschreckend wirkt. Durch „**besser**“ und „**ermöglichen**“ wird der Auftrag formuliert, dass es einfach sein muss für Menschen, mitmachen zu können.

**Was muss passieren?** Passende Bildungsangebote müssen schneller verfügbar sein. Lange Wartezeiten auf Grundlagenqualifizierung als Einstieg in die Welt der gewerkschaftlichen Bildung ist abschreckend und während der Wartezeit verlieren wir viele Interessierte. Wir brauchen daher eine Überprüfung der bisherigen Formate. Auf der Nutzerebene brauchen wir die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, also sich an der Bearbeitung zu beteiligen und nicht nur eine Erwartung zu formulieren, und die Entscheidung, was als „Projekt“ bearbeitet wird. Klar ist, die Themen kommen aus dem Betrieb und scheitern ist erlaubt & wichtig (--> Lerneffekt). Agile Erfahrungen einbringen, die viele Beschäftigte bereits haben, hilft uns, unsere Arbeitsweisen kontinuierlich zu erneuern.

**Was darf nicht passieren?** Wir dürfen nicht an den „alten“ Strukturen/Formen kleben. Wir brauchen dabei nicht einzelne Leuchttürme zur Orientierung (nichts für die Vitrine), sondern viele Wellen, die überall ihre Energie entfalten.

## Anforderung 7: **Neue Formen für Aktive, sich anlass- und themenbezogen zu engagieren.**

Wenn wir über „**neue Formen**“ sprechen, brauchen wir zuerst eine Beschreibung der „alten Formen: Das Amt, Arbeitskreise & Ausschüsse (GS) Gremien (im Betrieb) starre Strukturen dauerhaft verhaftet, lebensphasenunabhängig Anwesenheit“. In Abgrenzung dazu stehen zielgruppen-orientierte Formen, die wir in Auftreten/Aussehen auch leben müssen. Neue Formen heißt auch, neue Voraussetzungen zu definieren, also jede:r darf/kann mitmachen, egal ob er/sie immer Zeit hat. Damit werden wir einladend/attraktiv, es ist leicht mitzumachen und macht sogar Spaß. „**Aktive**“ sind Menschen, die mitmachen wollen, oft auch nur „**anlass- und themenbezogen**“. Dazu müssen wir die Themen der Menschen aufnehmen und zeitlich befristete Angebote machen. Vielen wollen sich für ihre Belange engagieren, das wissen wir nicht zuletzt aus den Potenzialstudien. Sich zu „**engagieren**“ heißt, sich zu beteiligen und wir müssen fragen, wer mitmachen will.

**Was muss passieren?** Wir brauchen Mut & Willen für neue Formate und müssen einladend/attraktiv (--> leicht mitzumachen --> Spaß) sein. Das heißt auch, niemanden auszuschließen und die Menschen im Betrieb fragen, was/wie sie mitmachen wollen. Die Themen müssen begeistern/emotional sein, was

schon dadurch erreicht wird, wenn es die Themen der Beschäftigten sind. Wir brauchen aber auch mehr selbstbewusstes Auftreten der Hauptamtlichen im Betrieb - zum Beispiel im Rahmen von Betriebsrundgängen, um das Signal zu unterstreichen, wir sind da, wir sind ansprechbar und ihr könnt auch mitmachen. Von Sitzung zu Sitzung zu hetzen ist natürlich effizient im Sinne eines guten Zeitmanagements, verhindert aber, mit den Menschen in Kontakt zu kommen und für unsere Mitglieder da zu sein.

**Was darf nicht passieren?** Engagement darf nicht gekauft werden.

## Anforderung 8: **Zielgerichteter Einsatz von Ressourcen für die Arbeit vor Ort - Ausbau von Unterstützungsstrukturen für die Arbeit der Geschäftsstellen.**

Zu „zielgerichtet“ sind zuerst einige Fragen zu klären: „Wessen Ziel?“; „Kennen alle die Ziele?“ und „Haben alle dieselbe Zielsetzung?“. Grundlegend ist dabei, dass die Ziele in der GS bekannt sind, nur so kann ein wirksamer Einsatz der Ressourcen befördert werden. Der „Einsatz von Ressourcen“ wird definiert mit personell (HA – EA) und finanziell. Es bedeutet aber auch den Rückgriff auf vorhanden Netzwerke (Vernetzung z. B. DGB, SozPol Organisationen, Politik). In jedem Fall geht es um Kompetenzen, Kreativität und Begeisterung. Die Dimensionen der „Arbeit vor Ort“ werden umschrieben mit der Arbeit der Geschäftsstelle (innerorganisatorisch; Betrieb; außerbetrieblich). „Unterstützungsstrukturen“ sind zum einen ehrenamtliche Strukturen (VL, Ref., etc.), zum anderen aber auch hauptamtliche Strukturen (Bezirk, Vorstand, BiZ) und darüber hinaus externes Know-how (z. B. IMU, ...).

**Was muss passieren?** Die Ziele müssen definiert werden – Transparent mit Beteiligung (--> OV, GS, DV; --> VP, EA, BR, VKL; --> neue Formate, Verständigungsforen). Wir brauchen gleichzeitig einen Überblick über bestehende und verfügbare Ressourcen (--> kennen; --> definieren), um dann auch fehlende Ressourcen entwickeln zu können. Um das Ganze handhabbar zu gestalten, brauchen wir einen effizienten Einsatz (– Fragebögen) und Klarheit und Transparenz in der Arbeitsorganisation.

**Was darf nicht passieren?** Misserfolge als Stolpersteine dürfen kein Show-Stopper sein, sondern sollen deutlich stärker als bisher sachlich bearbeitet werden im Sinne von Lernerfahrung und Impulsgebung für Veränderungen. Gleichzeitig ist es wichtig, keine Überforderung des Ehrenamtes zu befördern.

## Anforderung 9: **Idee und Rolle der Veränderungspromotor:innen für die weitere Organisationsentwicklung mitdenken und nutzen.**

Ist die „Idee“ schon zu Ende gedacht? In jedem Fall wird die „Rolle“ aus der HA-Perspektive (--> aktiver Prozessgestalter) definiert und aus der EA-Perspektive (--> ?) betrachtet, um die Frage zu beantworten „Wird diese Ressource von den betrieblichen Strukturen wirksam genutzt?“ und die Notwendigkeit der Integration in weitere Prozesse. In der Organisationsentwicklung „mitdenken“ heißt, die VP aktiv einsetzen und die VP als Multiplikator: innen nutzen. Mit „weitere“ ist der laufende Prozess gemeint, der in Projektform bis zum nächsten Gewerkschaftstag beschlossen ist und gleichzeitig in seinen

Grundsätzen und mit seiner Philosophie auch darüber hinaus wirken wird. Das heißt, es ist kein neuer/anderer Prozess, sondern ein konsequentes zu Ende denken.

**Was muss passieren?** Wir müssen die Kommunikation aufrecht halten und die Einbindung in Arbeit vor Ort/VP als Multiplikatoren:innen fördern. Dazu braucht es eine Klarheit über Rolle und Funktion (neben VL/BR) und eine Klärung, wer sich darum kümmert, dass die VP ihre Kompetenz in die weitere Arbeit einbringen können. **Was darf nicht passieren?** VP einschlafen lassen, denn dadurch entsteht Frust bei den Beteiligten, die viel Zeit und Energie investiert haben.



## ThemenWerkstatt Starke Aktive

Die ThemenWerkstatt „Stark bleiben, stärker werden, starke Aktive: Handlungsfähig und sichtbar im Betrieb und Unternehmen“ hat am 26. Januar mit 18 Teilnehmenden stattgefunden.

### Anforderung 1: **Zur Stärkung unserer Handlungsfähigkeit Erschließungsmethoden als Kernkompetenz ausbauen.**

„**Stärkung**“ heißt mehr und „**unserer**“ bezieht sich auf die handelnden Personen (Aktive und Funktionäre). Dazu ist Führung ist gefragt. Im Kontext kann damit „**Handlungsfähigkeit**“ auch um Durchsetzungsfähigkeit ergänzt werden. Das heißt, die „**Erschließungsmethoden**“ definieren sich durch unterschiedliche Methoden zu beteiligen und Menschen zu begeistern, sich für ihre Interessen einzusetzen und dies durch eine Mitgliedschaft in der IG Metall zu untermauern. Für „**Kernkompetenz**“ finden sich die Dimensionen fachlich; methodisch und sozial. „**ausbauen**“ bedeutet fortbilden; entwickeln und anwenden.

Darüber haben sich in der Diskussion zwei Punkte herauskristallisiert: Die Notwendigkeit, zu klären, ob alle dieses Selbstverständnis teilen und klare Ziele zu definieren (SMART).

**Was muss passieren?** Wir sollten klären, dass/ob wir eine Erschließungsgewerkschaft sind/werden wollen ist wesentlich zu erörtern, da dadurch andere wichtige Aufgaben (Tarif; Mitgliederarbeit im Bestand; etc.) möglicherweise in den Schatten gestellt werden könnten. Das erübrigt allerdings nicht, dass wir Erschließungskompetenz ausbilden müssen und sicherstellen, dass Erschließungskompetenz zur Kernkompetenz wird. Dafür müssen wir Kapazitäten umschichten. Wir werden die Ergebnisse/Wissen der 1.200 (Anm.: VP) sichern und anwenden (GEP – IGMvBad – GS-Prozesse verbinden). Deutlich wird: Es braucht Führung und Qualifizierung (Themen/Projekte praktisch erarbeiten/Theorie!).

**Was darf nicht passieren?** Erschließung darf nicht nur eines von 1.000 Themen sein, sondern braucht eine noch abzustimmende Priorität in der IG Metall und wir dürfen den Blick für die Veränderungspromotor:innen und den Betrieb nicht verlieren.

## Anforderung 2: | Betriebsbetreuung und Erschließungsarbeit verknüpfen.

Im Bezug zur „**Betriebsbetreuung**“ stellt sich eine Führungs- und Selbstverständnis-Frage: Geht es um Betreuung oder vielmehr um eine Begleitung. In jedem Fall geht es um die Aufgabe der Hauptamtlichen und auch die Frage „Wer wird betreut?“ In der Diskussion wurde deutlich, dass wir in der Betriebsbetreuung sehr auf die Betriebsratsvorsitzenden fokussiert sind, gleichzeitig aber auch wissen, dass diese in der Regel nicht die Mitgliederansprache operativ umsetzen. Daraus folgt, dass „**Erschließungsarbeit**“ im Kontext dieser Anforderung bedeutet, die Handlungsweise grundsätzlich zu verändern. Konkretisierend zu „**verknüpfen**“ ist der Anspruch, beides dauerhaft zu verbinden

**Was muss passieren?** Wir müssen unser Vorgehen/Handlungsweise verändern und betriebliche Themen mit Erschließungsmethoden „bearbeiten“, auch wenn sie sich in einer klassischen Stellvertreter:innen-Rolle mit weniger Aufwand bewältigen lassen würden. Das wäre zwar effizient, aber nicht effektiv. Um diesen Gedanken ins Zentrum unseres Handelns zu rücken, braucht es ein authentisches Praktizieren von Hauptamtlichen und Führung

**Was darf nicht passieren?** Weiter so

## Anforderung 3: | Projektarbeit im Betrieb und Unternehmen auf- und ausbauen.

Bei „**Projektarbeit**“ geht es zuallererst um eine Verständigung über Projekt, Arbeitsgruppe, Regelarbeit, die Entscheidung „Was wird im Projekt gemacht?“ und die Klärung Wer (VL, GBR/KBR/EBR, IG Metall, GJAV/KJAV, ...). Dabei ist zu klären wer steuert/unterstützt (Unternehmensbeauftragte, Geschäftsstelle, Vorstandsverwaltung, Bezirksleitung) das Projekt. Zu „**Betrieb/Unternehmen**“ ist eine Abgrenzung/Definition der Struktur/Ebene notwendig. Auch ist die Frage zu klären, wie die Einbeziehung Konzern/international aussehen kann. Bei überbetrieblichen Projekten --> Ebene Geschäftsstelle sinnvoll vernetzen. Zu „**auf- und ausbauen**“ steht zur Diskussion „Wer macht was auf welcher Ebene?“ und „Was macht man dann nicht mehr?“, denn wenn wir etwas erweitern, müssen wir dafür die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung stellen, sonst bleibt es bei bloßen Willensbekundungen ohne spürbaren Effekt für die Kolleg:innen in den Betrieben. Wir wollen mehr und andere Aktive einbeziehen + JAV, VL, BR, dazu brauchen wir auch eine verstärkte Nutzung digitaler Medien (--> Homeoffice).

**Was muss passieren?** Wir brauchen eine klare Priorisierung von Aufgaben (Was tun wir? Was tun wir nicht mehr?), um die Anforderungen der Zukunft mit den bestehenden Ressourcen handhabbar zu halten. Dazu können wir auch auf bestehende Quellen zurückgreifen, indem wir zum Beispiel ehemalige JAVis für Projekte gewinnen (Haltearbeit) und so mit einer Perspektive langfristig binden. In der direkten Umsetzung brauchen wir klare Ziel-, Inhalte- und Rollenklärung für das Projekt und



allgemein bei den Beteiligten eine Befähigung zur Projektarbeit sowie Zeit im Betrieb für die Arbeit im Projekt. Allgemein müssen wir den Grundsatz leben, die Themen müssen von den Menschen/Betrieb kommen. Für die Arbeit in Konzernstrukturen brauchen wir eine andere / neue Rolle für Unternehmensbeauftragte. Die Anforderungen an die Unternehmensbeauftragte bedarf also einer Überprüfung.

**Was darf nicht passieren?** Gute betriebliche Projekte dürfen nicht an mangelnden Ressourcen (Zeit/Geld) scheitern und es darf keine Definition von nicht erfüllbaren Zielen geben, denn wir wollen Überlastungen vermeiden.

## Anforderung 4: Vertrauensleutearbeit weiterentwickeln und Unterstützung für VL ausbauen.

Wenn wir über „VL-Arbeit“ sprechen, müssen wir berücksichtigen, dass nicht alle Betriebe welche haben und ganz unterschiedliche VL-Kulturen & Qualität in der VL-Arbeit vorhanden sind zwischen emanzipiert oder verlängerter Arm des Betriebsrates (ist nicht gleich) Kulturfrage. Das „Weiterentwickeln“ steht im Kontext des organisationspolitischen Anspruchs zu politisieren und qualifizieren (→ Warum tue ich das?). Vertrauensleute-Arbeit sollte dabei kein Anhängsel sein und auch in die Köpfe/Herzen der Betriebsräte. Mit „Unterstützung“ sind Tools, Infos, Vernetzung beschrieben, aber es ist auch ein Appell an die innere Haltung (sind wir „nur“ eine BR-Gewerkschaft?) der IG Metall. Zum Beispiel kommt die Ansprache der Vertrauensleute vielfach zu kurz. Möglichkeiten zur Steigerung der Aufmerksamkeit und der Attraktivität sind rechtliche/tarifliche Freistellungs-/Schutzmöglichkeiten. Das Label „Vertrauensleute“ setzt eine Wahl voraus, das „Vertrauen“ fehlt bei der Benennung von VL durch Ortsvorstand. Bei „ausbauen“ geht es auch um +aufbauen/aktivieren. In den Betrieben ist auch zu prüfen: „Ist ein Jugend-VK möglich?“. Insgesamt sollten wir VL-Arbeit im Betrieb mehr Raum geben, z. B. in Betriebsversammlungen.

**Was muss passieren?** Wir brauchen Wertschätzung für VL und schlaue Vernetzungsangebote jenseits von Großkonferenzen. Ein Vorschlag wäre ähnlich der Funktion der BiBer ein VL-Kümmerer im Betrieb (mit oder ohne gewählte Vertrauensleute). Eine strategische Vorbereitung der VL-Wahl weiterentwickeln und ein Selbstverständnis (Warum bin ich VL der IGM?) zu fördern sind weitere Umsetzungsschritte. Letztlich ist die Frage Schutz für VL-Arbeit: (rechtliche/tarifliche Freistellungs-/Schutzmöglichkeiten) zu behandeln.

**Was darf nicht passieren?** Vertrauensleute nur als „Flugblatt-Verteiler“ sind verschenkte Ressourcen, gleichzeitig dürfen wir nicht VL-Arbeit als Selbstverständlichkeit sehen, sondern müssen uns dem geleisteten Ehrenamt wertschätzend gegenüber verhalten - und das bedeutet auch das keine nicht erfüllbare Erwartungshaltung formuliert wird. Allgemein ist ein Weiter so ... ausgeschlossen.

## Anforderung 5: Selbstverständnis entwickeln zu offensiver und konfliktorientierter Betriebspolitik.

Im Kontext dieser Anforderung bedeutet „**Selbstverständnis**“ einen gemeinsamen Blick, eine gemeinsame Haltung, gemeinsame Werte und gemeinsame Ziele zu haben. Auf der Basis kann dann gemeinsames „**entwickeln**“ stattfinden, also aus unterschiedlichen Sichtweisen einen Konsens finden was im Idealfall ein dynamischer Prozess ist. Unter „**offensiv**“ versteht die Arbeitsgruppe, Energie nach vorne (vorausschauend, aktiv, konsequent) und gestaltend agieren. Für „**konfliktorientiert**“ sind die Punkte argumentations- und positionssicher sein und darüber hinaus die Fähigkeit, Mehrheiten zu schaffen Grundlage für die Konfrontationsfähigkeit mit dem Arbeitgeber. Wichtig für unsere Aktiven im Betrieb ist auch das „Nein“ sagen, denn nicht jedes Thema kann immer bearbeitet und jedes Problem sofort gelöst werden, ohne unter Umständen die gesetzten Ziele aus den Augen zu verlieren, indem man sich stark im „Klein-klein“ verstricken lässt. Unter „**Betriebspolitik**“ ist im Kontext dieser Anforderung die Fähigkeit beschrieben, die Interessen der Belegschaft und IGM zusammenzuführen, sowie Strategien und Umsetzungsstärke zu entwickeln, um die Arbeits- und Ausbildungsbedingungen in den Betrieben zu verbessern.

**Was muss passieren?** Wir müssen in den Betrieben beteiligungsorientiert handeln und unsere Erfolge auch entsprechend verkaufen, nach dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber!“. Dabei müssen wir Experten:innenwissen aus der Belegschaft nutzen und vorausschauend, weitsichtig Tendenzen erkennen und gestalten. In unserer Arbeit brauchen wir Transparenz (Kommunikation; Handeln), um auf der Grundlage von gegenseitigem Vertrauen realistische Optionen mit Belegschaft zu erarbeiten und Wahlmöglichkeiten zu eröffnen. Für die Umsetzung brauchen wir auch ein großes Selbstbewusstsein im Auftreten und eine Selbstverständlichkeit unseres gewerkschaftlichen Engagements, zum Beispiel durch Sichtbarkeit im Betrieb (Jacken...). Themen wie Tarifverträge nur für Mitglieder, Betreuung der Mitglieder durch Betriebsrät:innen und Vertrauensleute müssen wir diskutieren. Den wichtigen Beitrag kann die IGM leisten: beraten; Ideen einbringen; Strategie ausarbeiten; Blick von außen; Reflexion).

**Was darf nicht passieren?** Es darf keine Stellvertreter-Politik – kein Co-Management geben und auch eine Argumentation nach dem Muster: das haben wir schon immer so gemacht ... ist schädlich, denn dadurch werden die Anstrengungen zur Pseudo-Beteiligung, was wir unbedingt vermeiden wollen. Auch darf es keine Spaltung der Belegschaft geben.

## Anforderung 6: | Direkte Ansprache besser mit zielgerichteter (IG Metall-)Kommunikation unterstützen.

Mit „**direkte Ansprache**“ kann die persönliche (1:1) oder die der Gruppe verstanden werden. In jedem Fall ist wichtig, auf den Punkt zu kommen und konkret zum Thema zu sprechen. Wir signalisieren durch fragen und zuhören „ich interessiere mich für Dich“. Im Kontext dieser Anforderung steht „**besser**“ für qualifiziert und vorbereitet (Inhalt/Raum) Wir zeigen Lust, Begeisterung, Feuer, Emotion. Zu „**zielgerichtet**“ ist zu klären „Wer ist mein Gegenüber?“, habe ich ein klares Ziel und „Was ist das Thema?“. In jedem Fall heißt es dranbleiben - Hartnäckigkeit und immer wieder auf die Kolleg:innen zugehen. Die Stärke unserer „**Kommunikation**“ ist das direkte Gespräch, wir können aber auch immer auf den Dialog mit unterschiedlichen Medien setzen. Insbesondere bei Kolleg:innen im Homeoffice

bieten sich digitale Formate an oder direkt durch Telefonate. Mit „**unterstützen**“ verbindet die Arbeitsgruppe fit machen und das Nutzen von Kommunikationsplattformen zu verstärken, thematisiert dabei aber gleichzeitig die notwendigen fachlichen Ressourcen.

**Was muss passieren?** Wir müssen Web-to-print verbessern, modernisieren. Grundlegend müssen wir stärker nach dem Prinzip handeln „Tue Gutes und sprich darüber!“. Wichtige Voraussetzung ist dabei das Qualifizieren (Ansprache üben, Tarifverträge) Und Ansprache muss KULTUR werden, denn wir dürfen nicht darauf warten, dass die Leute zu uns kommen, sondern müssen aktiv auf sie zugehen. Dazu können wir den gewerkschaftlichen Betriebsplan nutzen (neue Software muss schnell für alle verfügbar sein und bekannt gemacht werden). Der Appell an alle Aktiven lautet Raus aus den Büros!. Und die Grundlage dafür ist es, die Strategie festzulegen: Wer spricht an, wer begleitet? „Profis“.

**Was darf nicht passieren?** Wir brauchen kein wahlloses Material und müssen vermeiden, dass unsere Aktiven keine Sicherheit in inhaltlichen Themen haben. Denn sonst erwecken wir den Anschein, dass wir blind drauf los gehen und Leute nerven, wenn unsere Kommunikation kein Ziel hat.

## Anforderung 7: | BR-Gremien und Betriebsräte fit für die Zukunft machen, ohne zu überlasten und zu überfordern.

Mit „**fit**“ ist die Methodenkompetenz und die Fachkompetenz sowie die gewerkschaftliche Orientierung gemeint, die nah an den Beschäftigten ist und Beteiligung zulässt und Interaktion und Transparenz befördert. Durch „**Zukunft**“ sind die betrieblichen Themen und die Herausforderungen durch die Mega-Trends gemeint, aber auch ein Blick auf die persönliche Entwicklung unserer Aktiven beschrieben, die auf die veränderten Belegschaftsstrukturen reagieren müssen. Dazu stellt diese Anforderung klar, dass das alles „**ohne überlasten/überfordern**“ passieren muss. Das kann durch kluge Verteilung von Themen und persönliche Befähigungen (?!) erfolgen. Grundlegend ist allerdings, die Arbeit auf mehr Schultern zu legen, um Einzelne zu entlasten. Dazu müssen wir gemeinsam Prioritäten diskutieren und festlegen und Unsicherheit bei Themen abbauen. Denn die Folge wäre zu wenig Konfliktfähigkeit bei betrieblichen Auseinandersetzungen. Die wichtige Rolle der „**BR-Gremien**“ ist nicht nur örtlich, sondern auch im GBR und KBR zu fokussieren.

**Was muss passieren?** Wir brauchen einen Ausbau und Veränderung der BR-Quali (Schwerpunkt). Darüber hinaus müssen wir Beteiligung konkret erlebbar machen (nicht nur fragen -> mitmachen lassen). Dabei müssen wir beachten: Beteiligung braucht Ressourcen, deshalb Prioritäten setzen! Und wir müssen das Aufbrechen von verkrusteten Strukturen (gilt für Gremien, aber/und auch für den Kontakt zu den Beschäftigten) befördern, denn die Konzentration aller Aufgaben auf einzelne Personen (häufig der:die Betriebsratsvorsitzende) führt dazu, dass wichtige Themen durch die begrenzten zeitlichen Ressourcen zurückgestellt werden, bis sie dringend sind und nur noch im Notfallmodus (Retten, was zu retten ist) bearbeitet werden können. Daraus resultiert schließlich die Notwendigkeit einer rechtzeitigen und koordinierten Nachwuchs-Planung und -Förderung, wenn wir ein Team IG Metall aus- und aufbauen wollen. Der Bedarf in den Betrieben, unsere (IG Metall-) Unterstützung „zeitgemäßer“ zu präsentieren/organisieren muss fokussiert werden und FAQs, Tutorials etc. müssen zur Verfügung gestellt werden. Diese müssen nicht immer hoch professionell produziert werden,

manchmal reicht auch einfach Wissensdarstellung durch eine Person. Auch der Ausbau von Train the Trainer! Zu Prozess- und Methodenkompetenz ist auszubauen. Dazu stellt sich die Frage „Finden wir die „geeigneten“ Kolleginnen und Kollegen?“. Das alles immer unter dem Bewusstsein „Die Macht ist nur geliehen“ (sollte allgemeines Verständnis sein).

**Was darf nicht passieren?** Dass wir Beteiligung und/oder Veränderung ankündigen und dann passiert nix ... oder auch dass betriebliche Kolleg:innen Erfolge personifizieren/Misserfolge bei der IG Metall abladen, denn Unterstützung ist keine Einbahnstraße. Es muss auch verhindert werden, dass die Kolleg:innen Veränderungen als Bedrohung empfinden. Allgemein ist mit Blick auf die auszubauende Methodenkompetenz zu verhindern, ... dass die Methode zum Selbstzweck wird. Gleichzeitig darf nicht ... die völlige Vereinnahmung des BRs durch die Prozesse der AG-Seite erfolgen.

## Anforderung 8: **Zeitgemäße Begriffe einführen für „Vertrauensmann / Vertrauensfrau / Betriebsbetreuer:in...“.**

Das Wort „zeitgemäß“ beschreibt den Anspruch, keinen kurzfristigen Moden nachzugehen. Bei den Begriffen muss die Idee des Inhaltes zuerkennen sein. Nach dem üblichen Sprachgebrauch meint „**Vertrauensfrau/-mann**“ sowohl Funktionär:in als auch Aktive; Vertrauensleute und damit Mitglieder im Vertrauenskörper. Der/die „**Betriebsbetreuer:in**“ ist der oder die Hauptamtliche:r, die seitens der Geschäftsstelle zuständig für alle Belange des Betriebes ist.

**Was muss passieren?** „Vertrauen“ setzt eine aktive Entscheidung voraus... (-> Wählen statt benennen) und ist damit als Wortstamm sehr gut geeignet, den Charakter der Funktion zu beschreiben. Allgemein muss beachtet werden, dass die Inhalte viel wichtiger als der Name sind. Vielleicht kann es ja unterschiedliche Namen für unterschiedliche Herangehensweisen geben.

**Was darf nicht passieren?** Es darf nicht ... ein langer, teurer Prozess mit viel „externer“ Unterstützung gemacht werden und die „Bezeichnung“ zum Konfliktthema werden zu lassen. Wir brauchen Kontinuität und Keinen „Trend“-Begriff



## ThemenWerkstatt Bildung

Die ThemenWerkstatt „Stark und Kompetent: Wissen, Haltung, Handeln“ hat am 3. Februar mit 17 Teilnehmenden stattgefunden.

### Anforderung 1: | **Bildungsangebote stärker auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden ausrichten.**

Unsere „**Bildungsangebote**“ sind verschiedene, definierte Formate und abhängig von Inhalt und Didaktik. Durch „**stärker**“ beschreibt diese Anforderung wirkmächtig; Gewichtung; Ressourcenfrage/-einsatz und Nutzer:innenorientierung. Mit „**individuell**“ ist der Anspruch auf persönlich + passgenau beschrieben. Dazu ist zu klären, inwieweit Coaching(?) als Angebot ausgebaut werden muss. Die „**Bedürfnisse**“ unserer Teilnehmenden zeigen sich in der Anschlussfähigkeit und ob wir deren persönliche Vorstellungen berücksichtigen. Damit sind nicht nur die Inhalte gemeint, sondern auch die Rahmenbedingungen. Wie lange dauert das Seminar und wie lange bin ich deshalb von zu Hause weg? Gibt es Kinderbetreuung, muss ich weit fahren? Das sind Fragen die von großer Wichtigkeit sind und deren Antworten sehr individuell und unterschiedlich ausfallen können. Im Kontext dieser Anforderung sind „**Teilnehmende**“ alle Kolleginnen und Kollegen - je nach Format. Im Seminar bilden sie im Idealfall eine Interessengemeinschaft. Sowohl im oder am Seminar oder Format und damit in der Seminarbewerbung (also der Vorbereitung zur Entscheidung, an einem Seminar teilzunehmen) als auch bei der Durchführung (der konkreten Teilnahme). Durch „**ausrichten**“ ist beschrieben, dass wir die Nutzer:innen orientieren und einbeziehen und unsere Angebote an persönliche Interessen anpassen, z. B. auch Struktur (Dauer, Ort, Rahmenbedingungen).

**Was muss passieren?** Wir brauchen einen konkreten Abgleich mit Beteiligten und individuelle Bildungsberatung sowie ergänzend ein Update bei Grundlagen-Schulungen. Die Rolle der Betrieblichen Bildungsberater:in muss besser werden und für die Bewerbung unserer Angebote brauchen wir kurze Videos über Inhalte für Gremien. Dazu sollten wir auch die verfügbaren Ressourcen (HA) mit

zusätzlichem Handwerkszeug ausstatten (-> Prozesskompetenz). Darüber hinaus ist bereits jetzt die Vielfalt an Formaten, die als Bildung angenommen wird, beträchtlich und wir müssen die Evaluation systematisieren, und zwar auf allen Ebenen – auch in der regionalen Bildungsarbeit.

**Was darf nicht passieren?** Beliebigkeit und fehlende qualitative Standards sind schädlich und gleichzeitig müssen wir eine Ressourcenüberforderung unseres Bildungsangebots vermeiden.

## Anforderung 2: | **Bildungsarbeit greift flexibel aktuelle betriebliche Themen auf.**

„**Bildungsarbeit**“ ist die strategische Kompetenzentwicklung zur Organisation von Machtressourcen. Im Kontext dieser Anforderung heißt „**aufgreifen**“ zum einen herausfiltern, zum anderen empathisches Zuhören. Und „**flexibel**“ ist der Anspruch, dass die Angebote (dezentral) hier und heute passend sind bezogen auf die Interessen und unter Berücksichtigung der notwendigen Orte + Ressourcen + Methoden. Logische Konsequenz daraus ist der Anspruch an „**aktuell**“ mit (dezentral) hier und heute anpassend und bezogen auf Themen + Inhalte und den daraus resultierenden Anforderungen, Angebote schneller zu platzieren - unabhängig der Seminarplanungszyklen. Denn „**betriebliche Themen**“ sind schnelllebig und umfassen alles, was die Bedürfnisse am Arbeitsort betrifft und diese sind heute so und morgen vielleicht schon wieder anders und können nicht auf eine fachliche Schulung mehrere Monate warten. Damit bekommt alles mit kollektiver Relevanz! eine hohe Dringlichkeit.

**Was muss passieren?** Wir brauchen eine Projekt-/Prozessbegleitung als ANGEBOT, die auf Grundlage der betrieblichen Bedürfnisse inhaltlich ausgerichtet werden kann. Gleichzeitig sind die regionalen Betriebsakademien zu stärken. Dazu müssen Anforderungen durch das Gremium an GS/HA herangetragen werden, um schnell darauf reagieren zu können. Wir brauchen auch einen Trainer:innen-Pool und den Zugang der betrieblichen Kolleg:innen zu einer Expert:innen-Datenbank (-> Darstellen/sichtbar machen), wo dann über eine zentrale Kontaktstelle die benötigten Kompetenzen abgerufen werden können. Denn der Zugriff auf Expert:innenwissen darf kein Zufallsprodukt des eigenen Netzwerkes sein, sondern ein transparent organisierter Prozess.

**Was darf nicht passieren?** Flexibilität darf kein Ersatz für systematische Planung sein.

## Anforderung 3: | **Veranstaltungsformate auf unsere Bedarfe im Betrieb zuschneiden und die Erfordernisse der jeweiligen Situation berücksichtigen.**

Mit „**Veranstaltungsformate**“ ist im Detail Ort, Zeit, Inhalt, Methode für die Zielgruppe beschrieben und „**zuschneiden**“ heißt passend verkürzen oder kombinieren und den Bildungsauftrag klären/Auftragsklärung mit der Nutzer:innen-Ebene. Die „**Erfordernisse der jeweiligen Situation**“ sind sowohl die Ausgangssituation als auch der Blick für räumlich, zeitlich, Vorwissen, Bildungserfahrung, Ausstattung, Setting (-> Umgebungsvariablen). Für „**berücksichtigen**“ (Anmerkung der Gruppe: „falscher Begriff?“) würde sich passender eignen: nicht ignorieren.

**Was muss passieren?** Wir müssen klären „Was geht?“ + „Was geht nicht?“ (-> vom Ziel her denken) und brauchen in der Konzeption eine Verkürzungskompetenz (-> Dauer und Inhalte) mit dem Blick für die Verzahnung von Bildung und Betriebspolitik (also ein hoher Praxis- und unmittelbarer Anwendungsbezug). Das erfolgt dann in Form von Integration betrieblicher Projekte mit Bildung, wie es in den Zukunftsreihen im Projekt „IG Metall vom Betrieb aus denken“ erfolgreich implementiert wurde.

**Was darf nicht passieren?** Ein Verzicht auf Struktur, der die eigene Infrastruktur beschneiden würde. In der Umsetzung darf es keine Denkverbote geben, die durch Aussagen wie: „geht nicht“; „ham wa noch nie ...“; „machen wir schon immer so“ gerechtfertigt werden.

## Anforderung 4: | „Zukunftsreihen“ als Teil der Grundlagenqualifizierung fortführen.

Die „Zukunftsreihen“ sind mehr-modulig angelegt und arbeiten konkret am betrieblichen Projekt. Im Kontext dieser Anforderung ist „als Teil“ zu verstehen als „kein Ersatz“, sondern als Ergänzung. Durch „Grundlagenqualifizierung“ ist das Basiswissen und die Orientierung zum gewerkschaftlichen Selbstverständnis beschrieben. Mit „fortführen“ ist die Aufforderung verbunden, prozessbegleitend weiter mit den Methoden zu arbeiten, das Angebot auch nach Projektende verfügbar zu halten und ggf. mit IGMvBad weitermachen.

**Was muss passieren?** Die notwendigen Kapazitäten und Ressourcen müssen freigehalten/definiert werden. Zukunftsreihen sollen verankert im Bildungsangebot und/oder auf Anforderung der GS angeboten werden. Die Balance zwischen „Standard“ und „Modul/Prozess/Methoden“ muss austariert werden und im Idealfall gibt es fest vereinbarte Kontingente für Bezirke / GSn (jede GS kann 1-3 Zukunftsreihen pro Jahr belegen). Das beinhaltet den Zwang zur Klärung: „Was machen wir nicht mehr?“ um mit den bestehenden personellen Ressourcen die Anforderung zu erfüllen.

**Was darf nicht passieren?** Beides läuft gegeneinander wäre eine nicht gewünschte Konkurrenz. Zum Schutz der durchführenden Einheiten muss verhindert werden, dass die Zukunftsreihen on top/obendrauf gepackt werden. Damit würde die Gefahr bestehen, dass die neuen Formen/Module schlecht gemacht werden (-> mangelnde Akzeptanz). Die Zukunftsreihe darf nicht als erster Schritt der gewerkschaftlichen Bildung genutzt werden, dazu ist sie zu umfangreich und voraussetzungsvoll.

## Anforderung 5: | Bildungsarbeit und Betriebsbetreuung neu und miteinander verknüpft denken.

„Bildungsarbeit“ ist im Kontext dieser Anforderung gewerkschaftliche Bildungsarbeit auf allen Ebenen, regional/zentral, themenunabhängig. Die „Betriebsbetreuung“ ist die konkrete tägliche Unterstützungsarbeit auf der betrieblichen Ebene für die betrieblichen Kolleg:innen durch die Hauptamtlichen der Geschäftsstelle. Sie sind erste:r Ansprechpartner:in (Anmerkung der Gruppe hier: noch zu definieren Betriebsbetreuung). Mit „neu und miteinander“ ist die Beziehung zwischen

Bildungsarbeit und Betriebsbetreuung beschrieben mit dem Anspruch, wie beides besser zusammen und nutzerorientiert gestaltet werden kann. Entsprechend ist mit „**miteinander verknüpft**“ der Auftrag beschrieben, durch gewerkschaftliche Bildungsarbeit betriebliche Themen aufgreifen, passgenau anbieten zu können.

**Was muss passieren?** Es braucht beides: „starre“ Programme und flexible Projekte/Zukunftsreihen, die in der Betriebsbetreuung gleich mitzudenken sind. Die Hauptamtlichen dazu schulen ist unerlässlich. Für die Bildungszentren heißt das, die Kapazitäten + Ressourcen müssen freigehalten werden. Für den Anwendungsfall muss gemeinsam mit OV/BR/VKLen ein Selbstverständnis entwickelt werden. Handlungsleitend dafür ist das Selbstverständnis: Bildungsarbeit = Umsetzungshebel im Betrieb nutzen. Das zahlt ein auf eine Personalentwicklung mit Akzeptanz vom BRV. Gleichzeitig brauchen wir Kontinuität und Übersichtlichkeit im Bildungsprogramm und Online-Sprechstunden zu Bildungsberatung. Dazu muss es zum Standard werden, dass Bildungsberater:innen (BiBer) und Hauptamtliche sich regelmäßig abstimmen (-> mehr BiBer!) Weiterhin müssen wir klären „Braucht es X-viele (eigene) Bildungsprogramme?“

**Was darf nicht passieren?** Starre Systeme und jede/r macht seins. Unsere Bildungsarbeit darf im Betrieb nicht versanden nach dem Motto „Du warst auf Seminar? Das geht vorbei!“ im Sinne von nicht praxistauglichen Theorievermittlung.

## Anforderung 6: **Fachliche Qualifizierung wird ergänzt durch Erlernen sozialer und methodischer Kompetenzen.**

„**Fachliche Qualifizierung**“ ist sowohl spezielle fachliche Grundqualifizierung und Expert:innen - Wissen. Mit „**ergänzt**“ ist der Anspruch gemeint, im Seminar integriert zu werden. Die „**soziale Kompetenz**“ ist das Miteinander und die Fähigkeit, beteiligen und begeistern zu können und einfach nur zuhören immer im Bewusstsein der Situation und des Gegenüber. Die „**methodische Kompetenz**“ ist das Werkzeug (-> was macht man mit dem Wissen im Betrieb, wie setzt man das um) und die Erkenntnis zu vermitteln, dass Methoden im Betrieb nicht weh tun. Dazu gehört das Wie (Anm.: Blitz) und vor allem Menschen mitnehmen, nicht durch Wissen ausgrenzen.

**Was muss passieren?** Es braucht integrale Seminarkonzepte, die sowohl Inhalte als auch Methoden vermitteln. Um dies leisten zu können: Und: qualifizierte Referent:innen. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass -> nicht jede:r muss alles können, andere können unterstützen. Hier wurde über Tandems diskutiert, oder dass sich kurzzeitig Expert:innen als Referent:innen für bestimmte Inhalte im Seminar einbringen. Die bestehenden sozial-/methodischen Seminare immer an ein fachliches Thema anknüpfen, miteinander verbinden. Freude an Methoden wecken, sodass sich die Teilnehmenden auch nach Rückkehr in die Betriebe ganz selbstverständlich der neu erlernten Methoden bedienen. Eine Kombination mit Online-Angeboten vor und/oder nach dem Seminar (etwa Abfrage der Erwartungen über ein Onlineformular) erhöht die Verbindlichkeit.

**Was darf nicht passieren?** Die Seminare werden länger (zum Beispiel: zwei Wochen statt einer Woche, oder eine Woche statt 2,5 Tage), oder die Seminare werden zu voll gepackt mit Inhalten, Stichwort Themen-Überflutung.



## Anforderung 7: Systematische Qualifizierungs- und Weiterbildungsplanung im Betrieb für Aktive fördern.

„**Systematisch**“ beschreibt zum einen die Struktur der Bildungsplanung: Wer bestimmt diese?, zum anderen die angebotenen Seminare: Was gibt es schon? Aber auch das vorhandene Vorwissen sowie der Bedarf der Teilnehmenden wurde diskutiert: Bedarfsorientiert: Wer bringt was mit? Welche Seminare (welches Vorwissen) muss man für bestimmte Seminare mitbringen: Wie wird dies ermittelt? und Welche Bewertungskriterien? werden hier angelegt. Mit der „**Qualifizierung**“ wird die Aneignung von neuem Wissen beschrieben. Hier wurde zudem die Frage diskutiert: Wie stellen wir fest, was er/sie schon hat? Das meint zum einen, wie bekommen die betrieblichen Kolleg:innen mit, welche Seminare bereits in der CRM hinterlegt sind, und zum anderen, wie funktioniert ein sicherer Austausch zwischen unseren regionalen Bildungsträgern und der CRM. Die „**Weiterbildung**“ umschreibt schon vorhandenes Wissen, also den Aufbau auf eine vorhandene Grundqualifikation. Die „**Planung**“ umfasst eine Nutzerorientierung, „Wer braucht wann was?“, zeitliche Flexibilität, „Wie starr ist Planung?“, um auf äußere Anforderungen reagieren zu können, eine zeitliche Dimension Welcher Zeitraum? die Planung umfasst und wie lange vorher damit begonnen wird, aber auch die Entscheider-Ebene „Wer entscheidet über Bedarf?“, Steuerung, Nachsteuern -> alles möglichst agil. Der Betriebsbegriff „**Betrieb**“ umfasst hier weitergehend die Strukturen auf Ebene von Unternehmen und von Konzern (Strukturen). Der Begriff „**Aktive**“ hat viele Bedeutungen: neben den „klassischen“ Strukturen im Betrieb BR, VL, SBV, JAV auch „einfache“ Mitglieder oder auch Noch-Nichtmitglieder und weitere zu Erschließende ... „**Fördern**“ bedeutet, den Fremd-/Eigennutz von Bildungsplanung herauszustellen und Planung sowie über die tatsächliche Teilnahme eine Rückkopplung in den Betrieb. Wichtig war der Arbeitsgruppe noch zu schauen, wann eine Bildungsplanung erfolgreich ist: Woran Erfolg messen?

Weitere Karten aus der Diskussion: -> „**unterschiedliche**“ Akteure (GS, Bezirk, BIZ, Betrieb) zu einem Bild vereinen -> Angebote auf Nutzer-Perspektive anpassen

**Was muss passieren?** Systematische Bildungsplanung in den Betrieben auf breitere Basis stellen. Ein Mittel dazu kann sein, neben dem Ausbau betrieblicher BiBer, auch mehr HA BiBer zu ermöglichen. Best Practice und Erfahrungsaustausch ermöglichen: BiBer: vernetzen, qualifizieren, Austausch über Strukturen. Die Lebenssituationen der Teilnehmenden im Blick behalten, dazu mehr modulare Angebote machen. Zur leichteren betrieblichen oder persönlichen Bildungsplanung, diese Planung vereinfachen durch übersichtliche Angebotsübersicht. Um schneller auf die Bedarfe aus den Betrieben und betrieblichen Notwendigkeiten reagieren zu können, braucht es kürzere Planungszyklen für Seminare, Seminarangebote. Um nah an den betrieblichen Bedürfnissen zu sein, ist eine Nutzerfrage vor der Seminarplanung sinnvoll, somit könnten auch Seminaerausfälle reduziert werden, da das Seminarangebot dadurch noch stärker nutzerorientiert ist.

**Was darf nicht passieren?** Zu wenige Flexibilität: Kurzfristige Themen sind nicht mit Seminaren umsetzbar. Keine Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Bildungsarbeit im Sinne von ... weiter so.

## Anforderung 8: Referent:innen-Qualifizierung stärker auf aktuelle betriebliche und tarifpolitische Themen fokussieren.

Den Begriff der „Referent:innen“ zu definieren ist allein durch die Unterschiedlichkeiten der Bezirke nicht ganz leicht. Der Fokus lag in der Arbeitsgruppe auf der regionalen Bildungsarbeit. Daher ergaben sich die Fragen: Wer ist das? und Wer darf das sein? Als Anforderung steht jedoch, immer EA/HA gemeinsam zu denken. Als Punkt mit aufgegriffen wurde, dass man auch BR/VL ohne Referent:innen-Status mit passender Praxis als Referent:in einsetzen sollte, als Expert:innen zu speziellen Themen. Die „Qualifizierung“ für Referent:innen sollte kontinuierlich weiterentwickelt und auf neue Entwicklungen, Technologien, Medieneinsatz und Methoden angepasst werden: Welches neue Wissen brauchen Referent:innen? Hierzu gehört auch eine Einstiegsqualifizierung und kontinuierliche Weiterbildung unserer Referent:innen. Bei der Grundqualifizierung wurde diskutiert: Was brauchen Referent:innen wirklich? Für ausgebildete oder auch für Sich-in-Ausbildung-befindende-Referent:innen: Wie sieht Qualitätssicherung aus?, sodass Standards in unseren Seminaren gesichert werden können. Insgesamt wird eine Einsatz- und Qualifizierungsplanung als notwendig erachtet. Bei dem Begriff „stärker“ wurde angenommen, Wir sind noch nicht stark genug! Hier ist noch Verbesserungsbedarf. Mit „aktuell“ wurde Folgendes beschrieben: Nah am Geschehen, in Betrieben + GSn. Bei betrieblichen Themen auch die Referent:innen zeitweise einbinden, bei Themen, die „betrieblich“ erkannt werden. Zugleich auch Themen, die betrieblich oder durch die IG Metall erkämpft wurden, als Erfolge in die Belegschaft kommunizieren (Kommunikation „wir waren es“) Seminar-Themen betriebspolitisch mit Blick auf BetrVG und Alltag im Betrieb ausrichten, damit man nah am Erleben und am Bedarf der Kolleg:innen ist. ->mit Beteiligungsmethoden Themen gemeinsam setzen, um die Menschen da abzuholen, wo sie stehen, und dabei immer Kampagnen und Erschließung mitdenken. Zur Kernkompetenz Tarifpolitik: Bei „tarifpolitisch(en)“ Themen auch immer die guten Erfolge kommunizieren und wem man sie zu verdanken hat (Kommunikation „wir waren es“). Nach Tarifiergebnissen immer gleich die Umsetzung im Betrieb mitdenken beim Seminar und wie es im Betrieb durchzusetzen ist, was dazu noch getan werden muss. Seminarinhalte „fokussieren“, aber auch im Seminar Ziel(e) und Meilensteine klären und priorisieren. Das heißt für die Auswahl der „Themen“ im Seminar: Sie sind konkret! kollektiv! emotional! gewinnbar!

**Was muss passieren?** Zur Auswahl, Qualifizierung und Qualitätssicherung braucht es regelmäßig(e) Entscheidungskompetenz, wer Referent:in ist, aber auch darüber, wie lange Referent:innen nach Ausscheiden aus dem aktiven Arbeitsleben, noch eingesetzt werden. Zusätzlich braucht es ein Verständnis dafür und eine Absprache zu Handling über Funktion stellen: Referenten durch Praxis, also dass auch betriebliche Expert:innen, die in der Regel Multifunktionär:innen sind und daher keine „klassischen“ Referent:innen, auch Inhalte oder Module in Seminaren, Tagesschulungen, Workshops übernehmen können. Helfen kann hierbei, Referent:innen und Expert:innen zusammenzubringen, mehr Tandem-Situationen wagen: EA/HA-Referent:innen „betriebsnah“ einsetzen. Zur Qualitäts- und Standardsicherung gehört auch, Inhalte + Methoden der Referent:innen-Qualifizierung regelmäßig zu überprüfen. Hierbei kann eine neue oder andere Art der Seminarevaluation unterstützen. Dazu war der Arbeitsgruppe noch wichtig: Mehr Angebote, insbesondere im tarifpolitischen Bereich. In der

Diskussion um die Arbeitsgruppenergebnisse wurde betont, dass unsere Seminare, die unsere Betriebsrät:innen als Erstes zum Einstieg in ihre Arbeit besuchen, die Wichtigsten sind. Dort werden die Betriebsrät:innen an uns gebunden oder sie gehen bei mangelnder Qualität an private Bildungsträger verloren. Diesbezüglich ist die Frage zu stellen: Können die ehrenamtlichen Referenten\*innen das leisten, oder müssen wir unsere besten professionellen ausgebildeten Referent:innen dort einsetzen?

**Was darf nicht passieren?** Falscher Einsatz: EA-Referent:innen nicht strategisch (Zeit/Inhalt) einsetzen oder auch ungeeignete Referent:innen einsetzen. Damit war unter anderem gemeint, dass nicht jede:r Fachexpert:in auch methodisch gut Inhalte vermitteln kann. Rückmelde- und Fehlerkultur: Negative Rückmeldungen bleiben ohne Konsequenzen - wenn es öfter vorkommt, dass Referent:innen negative Rückmeldungen zu ihren Seminaren bekommen, müssen auch Konsequenzen daraus entstehen. Das kann von persönlicher Weiterentwicklung/Kompetenzentwicklung, bis hin zur Herausnahme aus dem Referent:innenpool sein. Kein Einsatz von Referent:innen, deren Betriebspraxis lange her ist.

## Anforderung 9: **Bildungs- und Qualifizierungsangebot für Vertrauensleute sicherstellen.**

„**Bildung**“ steht für die Grundlagen für neue/neu gewählte Vertrauensleute. „**Qualifizierung**“ vermittelt zudem Handlungskompetenz. Unter „**Angebot**“ wird verstanden, dass es niedrigschwellig sein soll, klar betriebs-/bereichsbezogen und/oder anlassbezogen auf betriebliche Situationen oder gewerkschaftliche Anlässe, zum Beispiel Tarifrunden. „**Vertrauensleute**“ sind sowohl gewählte Vertrauensleute und als auch Aktive Kolleg:innen in den Betrieben. Unter „**sicherstellen**“ versteht sich die Verankerung im betrieblichen Bildungsplan. Wichtig sind noch Bildungs- und Qualifizierungs-Angebote kurz nach „Konstituierung“ von Vertrauensleute-Gremien.

**Was muss passieren?** Es braucht eine ganzheitliche betriebliche Bedarfsanalyse für Vertrauensleute. Der zu erstellende Bildungsplan ergibt sich auf der Grundlage der Analyse. Die Umsetzung/Durchführung der Bildungsmaßnahmen braucht eine Begleitung/Controlling (von der VK-Leitung oder des Betriebsrats oder der Geschäftsstelle). Bildungsangebote/Bildungsplanung soll einen Bezug zu betrieblichen Themen haben und kann auch verknüpft werden mit betrieblichen Aktivitäten, zum Beispiel bei betrieblichen Aktionen/Auseinandersetzungen oder Tarifrunden. Einstiegsangebote sollen niedrigschwellig sein. Die IG Metall muss ihre Strukturen öffnen für solche neuen Formate und Angebote.

**Was darf nicht passieren?** Am betrieblichen Bedarf vorbeiplanen. 0815-Angebot, das weder etwas mit dem Bedarf noch mit der betrieblichen Situation zu tun hat. Laufen lassen, also nichts machen oder nichts anpassen.

**Wir benötigen eine Offensive zur Bewerbung des Bildungsurlaubs.**

## Anforderung 10

In die Bildungs-„**Offensive**“ gehen und dazu eine Kampagne in Belegschaften und Betriebe bringen. Wichtig ist eine enge Verzahnung mit der betrieblichen Bildungsplanung.

„**Bewerbung Bildungsurlaub**“ leicht und einfach in den Betrieben platzieren mit einem plakativen Aufhänger: Bildungsangebote (... und so geht's ...). Zur Bewerbung kann man gut betriebliche Anlässe/Zeitfenster nutzen. Ein guter Anlass sind auch betriebliche Schließzeiten, wie etwa Phasen der Betriebsruhe oder Kurzarbeit.

**Was muss passieren?** Die unterschiedlichen Regelungen in den Bundesländern (wo vorhanden) für Bildungsurlaub Bildungszeit gezielt für unsere Themen nutzen. Dies kann zum Beispiel bedeuten: gezielte Nutzung zur Vorbereitung von Tarifrunden etc. Angebote für Bildungsurlaub/Bildungszeit in den Betrieben sehr gezielt Verknüpfung mit Bildungsplan. Für die bessere Übersichtlichkeit und Planung in den Betrieben braucht es eine „einfache“ Matrix, Übersicht, Tool, was alles für Funktionär:innen (BiBer, wo vorhanden) leicht händelbar ist. Die Geschäftsstellen sollten in ihren Betrieben Fragen: „Warum nutzt Ihr das nicht?“ bzw. „Wo hakt es?“, um bei der Bildungsplanung besser unterstützen zu können.

**Was darf nicht passieren?** Nur den Bildungsurlaub per se bewerben ist zu kurz gesprungen, viel mehr muss drauf geachtet werden, die eigentlichen politischen Bildungsangebote zu bewerben. Dazu war der Arbeitsgruppe noch wichtig: kein zu starker Fokus (Gesellschaftspolitik darf nicht wegfallen) -> als Angebot.

## Anforderung 11

**Wir brauchen niedrigschwellige Bildungsangebote zu Rolle und Bedeutung von Gewerkschaften.**

Als richtig und wichtig werden einfache, schnell verfügbare und „**niedrigschwellige Bildungsangebote**“ für Mitglieder und Funktionär:innen oder auch für Vorfeldarbeit an Schulen, Berufsbildenden Schulen, Fachhochschulen und Universitäten gesehen. Zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt können diese entweder als Teaser für weitere Bildungsangebote der IG Metall, als leichte Vorfeldqualifizierung (zum Beispiel A0 vor A1 oder Bildungsblitz) oder als Erstinformation über die Rolle und Bedeutung von Gewerkschaften dienen. Für die Teilnehmer:innen sollen sie leicht zugänglich (Dauer, Entfernung) und für die Geschäftsstellen leicht umsetzbar sein, wie zum Beispiel „Pixie-Buch“-Formate, Digitale Angebote. Gleiches gilt für eine zielgruppenorientierte Ansprache (Wen spreche ich wie an?). Zudem war der Arbeitsgruppe noch wichtig: Geliebene „neutrale“ Autorität., d.h. wir haben als Gewerkschaft unsere Autorität nur abgeleitet durch das Mandat unserer Mitglieder.

**Was muss passieren?** Es braucht eine Klärung/Bedarfsanalyse, wen erreicht man mit welchen Inhalten? ... mit welchen Formaten? ... für welche Zielgruppe? Die Bildungsangebote sollen sich an Multiplikator:innen richten (Referendar:innen) Ziel der Angebote muss sein, den Nutzen von IGM muss

klar dargestellt werden. Vorschläge für weitere mögliche Formate: Videos, TikTok, Youtube, Instagram, Podcast, Shareables oder auch digitale Angebote sowie kurze Workshops.

Die Vorfeldarbeit an Schulen usw. sollte eruiert und dargestellt werden, um Ressourcen der DGB-Gewerkschaften zu bündeln. Dies wird als Aufgabe des DGB angesehen.

**Was darf nicht passieren?** Ein rein eingeschränkter Fokus auf klassische Formate (Schule) reicht nicht aus. Niedrigschwellige Bildungsangebote sollten dauerhaft systematisch angelegt ein, denn reine Eintagsfliegen (verpuffen)