



# VERTRAUEN

**AUF VERTRAUENSBASIS** *Eine Reise zu den Vertrauensleuten der IG Metall*

**DAMALS – HEUTE – MORGEN** *Geschichte der Vertrauensleute-Arbeit*

**MEHR BETEILIGUNG WAGEN** *Im Gespräch mit Jörg Hofmann*

**Nah dran und kompetent**  
Vertrauensleute der IG Metall



# VERTRAUEN

**AUF VERTRAUENSBASIS** *Eine Reise zu den Vertrauensleuten der IG Metall*

**DAMALS – HEUTE – MORGEN** *Geschichte der Vertrauensleute-Arbeit*

**MEHR BETEILIGUNG WAGEN** *Im Gespräch mit Jörg Hofmann*

4

**4 GEWINNT!**  
*Siemens, Krefeld*



14

INTERVIEW  
*Mehr Beteiligung wagen*



20

ON THE ROAD  
*Premium AEROTEC, Nordenham*



28

FAMILIENBETRIEB  
*Bosch, Reutlingen*

36

SCHWERPUNKT  
*Vertrauen ist unsere Basis*

40

GEMEINSAM DURCH RAUE SEE  
*Bavaria Yachtbau, Giebelstadt*



50

PUNK LEBT  
*Flugzeugwerke Dresden, Dresden*

60

FOKUS  
*Damals – heute – morgen*

68

DIE ZUKUNFT HAT BEGONNEN  
*Volkswagen, Braunschweig*



76

JUGENDSTIL TRIFFT ALTE SCHULE  
*Hörmann-Automotive, Gustavsburg*



86

WAS UNS GEMEINSAM ANTREIBT, KONTAKTE UND MATERIAL

## LIEBE LESERINNEN UND LESER, LIEBE VERTRAUENSLEUTE

*Wir wollen mehr erfahren über das Vertrauen, das uns als IG Metall stark macht: Wir machen uns ein Bild von der Arbeit der Vertrauensleute und von den aktuellen und neuen Herausforderungen, vor denen gewerkschaftliche Betriebspolitik steht.*

*Auf unserer Reise besuchen wir Vertrauensleute-Gremien in ganz Deutschland – und lernen sie, ihre Heimat, ihre Betriebe und ihre Geschichte kennen.*



Von der Küste bis nach Bayern stärken Vertrauensleute der IG Metall die Positionen der Gewerkschaft in den Betrieben. Mit ihnen hat die IG Metall eine betriebliche Basis geschaffen, die Vertrauen in die Gewerkschaft lebt und stärkt. Ansprechpartner und Stimme der Mitglieder der größten Einzelgewerkschaft der Welt. Die IG Metall im Betrieb.

Die Arbeit der Vertrauensleute ist so vielfältig, wie die Herausforderungen, die sie tagtäglich im Interesse der Beschäftigten, der Metalldrinnen und Metaller angehen. Sie selbst sind einzigartige und unterschiedliche Charaktere – Menschen, die viele Rollen verkörpern und Aufgaben meistern: Anker der IG Metall im Betrieb – Kolleginnen und Kollegen auf Augenhöhe mit den Beschäftigten – Ehrenamtler, aktiv aus Überzeugung und orientiert am Allgemeinwohl – Ansprechpartner für Mitglieder, Betriebsrat und Hauptamtliche. Diese Vielfalt wollen wir in dieser Handreichung abbilden.

Wir fahren durch ganz Deutschland in die sieben Bezirke der IG Metall – in unterschiedliche Betriebe, die doch eins gemeinsam haben: Dort arbeiten Menschen, die zusammen eine starke Gemeinschaft bilden, Erfolge errungen haben und vor neuen Aufgaben stehen – IG Metall Vertrauensleute.

Mit dieser Handreichung wollen wir uns für ihre Arbeit bedanken und deutlich machen, wie wertvoll die Arbeit der Vertrauensleute für die Mitglieder, die Belegschaft, den Betriebsrat und die IG Metall ist.

Wir werden die Vertrauensleute auch in Zukunft bei ihrer Arbeit begleiten und sie unterstützen. Wir stehen vor betriebspolitischen Herausforderungen, die wir nur gemeinsam meistern können – wir wollen unseren Beitrag leisten, indem wir starke flächendeckende VL-Strukturen für eine starke Beteiligung aufbauen.

Wir vertrauen einander – mit Erfolg!

Das Ressort  
Vertrauensleute und  
Betriebspolitik  
IG Metall Vorstand

Der zentrale  
Vertrauensleuteausschuss  
der IG Metall



**Siemens, Krefeld**

Beschäftigte — 2.550  
Vertrauensleute — 75  
Organisationsgrad — 52 %  
Anteil inkludierter Schwerbehinderter — 5 %  
IG Metall im Betriebsrat — 100 %

# 4 GEWINNT!

In Krefeld sind Vertrauenskörper, Betriebsrat, Jugend- und Auszubildendenvertretung und Schwerbehindertenvertretung ein Team – in der Betriebspolitik wie auch im Boot.

„Jetzt sticht der Krefeld-Vierer in See. Eva Wochnik, Heinz Spörk, Burhan Seapi, Jens Köstermann – kein einziger dieser Athleten saß bis vor einem Jahr überhaupt schon einmal in einem professionellen Ruderboot.“

Ganz wichtig die Startphase: 500 Kilo Athletenmasse vom Start wegbewegen auf diesem knapp 10 Meter langen Boot. Aber langsam kommt er in Schwung – ein menschlicher Vierzylinder, der auf Hochtouren läuft. Und der Maschinenraum des Krefeld-Vierers arbeitet unter Kommando von Steuermann Jürgen Sander einwandfrei zusammen. Jens Köstermann am Schlag gibt den Rhythmus vor, in dem die Ruderblätter immer wieder synchron ins Wasser tauchen.

Aber jetzt müssen sie rein ins Finish. Die Oberschenkel brennen jetzt wie Feuer, der Körper will nicht mehr, aber jetzt geht's um das gemeinsame Ziel: Neue Mitglieder gewinnen! Haut nochmal rein! Noch drei Züge – zwei– eins –GOLD – GOLD – GOLD. Der Krefeld-Vierer hat Regatta-Gold geholt.“

(angelehnt an den Original-Kommentar des olympischen Ruderfinales in London – ZDF 2012)



Unter der Führung von Steuermann Jürgen Sander brechen Jens Köstermann, Burhan Seapi, Heinz Spörk, Eva Wochnik (von links nach rechts) auf zu ihrer Jungfernfahrt.

So ähnlich könnte ein Live-Kommentar von der Krefelder Regatta lauten, wenn der Krefeld-Vierer der Betriebspolitiker/-innen von Siemens im Sommer zum ersten Mal an einem Rennen teilnimmt. Das Team aus Betriebsrat, Vertrauenskörper (VK), Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) und Schwerbehindertenvertretung (SBV) trifft sich sieben Monate vor dem Rennen zum ersten Training – alle sitzen zum ersten Mal in ihrem Leben in einem Rennruderboot. Ihr Ziel: „Trocken ankommen und auf dem Weg ein paar Kilos verlieren“, wie es der Betriebsratsvorsitzende Heinz Spörk formuliert. Was im Boot noch viel Training und Überwindung bedarf, wird im Betrieb schon perfekt umgesetzt: Abgestimmte Teamarbeit, die gemeinsam zum Erfolg führt. Doch wie beim Rudern auch, war aller Anfang schwer.

Nach der vorletzten Betriebsratswahl setzte sich das neugewählte Gremium mit dem Vertrauenskörper zur Lageanalyse zusammen: Das heutige Siemens-Werk gehörte einst zu den bestorganisierten Betrieben in ganz NRW. Mit über 90 Prozent Organisationsgrad war die IG Metall eine Hausmacht – die Position der Belegschaft entsprechend stark. Inzwischen hatte sich der Organisationsgrad jedoch auf 38 Prozent reduziert. Siemens Krefeld war als größter Metallbetrieb in der Region quasi nicht mehr streikfähig. Erstes und zugleich ambitioniertestes Ziel war es deshalb, die Mitgliederentwicklung voranzutreiben und den Organisationsgrad wieder zu stärken. Ein Ziel, das nur im Team mit den Vertrauensleuten und den anderen Interessenvertretungen erreicht werden konnte.



**»FRÜHER WAR ES BEI UNS FOLGENDER-  
MASSEN: BETRIEBSRÄTE WOLLTEN  
DIE BESSEREN GEWERKSCHAFTER UND  
DIE VERTRAUENSLEUTE WOLLTEN  
DIE BESSEREN BETRIEBSRÄTE SEIN –  
UND ALLE ANDEREN WURDEN NICHT  
BEACHTET. DAS GEHÖRT GOTT SEI DANK  
DER VERGANGENHEIT AN. JETZT AR-  
BEITEN WIR GEMEINSAM UND HABEN  
EINE KLARE AUFGABENTEILUNG.«**

JENS KÖSTERMANN  
Vertrauenskörper-Leiter

**»HIER BEI UNS WIRD  
TEAMARBEIT GROSSGE-  
SCHRIEBEN. OHNE  
DIESE ENGE ZUSAMMEN-  
ARBEIT GEHT BEI UNS  
NICHTS MEHR. DENN NUR  
SO KÖNNEN WIR NEUES  
ANSTOSSEN, BEKOMMEN  
THEMEN ZUGESPIELT  
ODER SPIELEN DIESE  
WEITER.«**

EVA WOCHNIK  
Stellvertretende Schwerbehinderten-  
vertreterin



Wurde in der Vergangenheit die Schuld oft beim jeweils anderen gesucht, fiel die Analyse diesmal ehrlich und selbstkritisch aus. Betriebsräte und Vertrauensleute wussten, dass sie bei sich und ihrer Zusammenarbeit anfangen mussten, wenn sie ihre Lage verbessern wollten. Aus Einzelspielern mussten endlich wieder Mannschaftsspieler werden, die zusammen ein Team formen.

Erster Schritt hin zum erfolgreichen Teamwork war die Entwicklung der eigenen Betriebszeitung mit gemeinsamer Redaktion. In der Redaktion der „VIERgewinnt“ arbeiteten von Beginn an Betriebsratsmitglieder, Vertrauensleute, JAV-Mitglieder und Schwerbehindertenvertreter/-innen gleichberechtigt zusammen. „4 gewinnt!“ sollte nicht nur Motto für die erfolgreiche Arbeit der nächsten Jahre werden, sondern auch zum Muster für die zukünftige Zusammenarbeit.

Von nun an wurden in jeder Sitzung Zeitfenster für die Belange anderer Interessengruppen eingeplant. So konnten alle über die Probleme, Vorhaben und Initiativen der jeweils anderen informiert werden – was Kommunikation und Solidarität stärkte. Eine neue Geschlossenheit, mit der in den letzten Jahren so mancher Konflikt erfolgreich bewältigt werden konnte: ▶



**»WIR ALS JUGEND  
SIND VOLL AKZEPTIERT  
UND INTEGRIERT.  
FRÜHER WURDE DIE JU-  
GEND EHER NICHT BE-  
ACHTET – JETZT WERDEN  
WIR ALS BEREICHE-  
RUNG UND ALS PARTNER  
ANGESEHEN.«**

BURHAN SEAPI  
Mitglied der Jugend- und  
Auszubildendenvertretung



4 gewinnt!

– Nachdem der Arbeitgeber ankündigte, das Akkordlohnsystem abzuschaffen, wurde mit Unterstützung der IG Metall die externe Fachberatung von mehreren Anwälten organisiert – nach eineinhalb Jahren Auseinandersetzung und vielen öffentlichkeitsstarken Aktionen wurde das Vorhaben von Arbeitgeberseite schließlich aufgegeben.

– Mit der neuen Betriebspolitik stieg auch wieder das Interesse an den Betriebsversammlungen: aus 600 wurden bald 1.200 Teilnehmende. Der Arbeitgeber wollte die stärker werdende Beteiligung im Keim ersticken, indem er die Versammlung auslagern wollte. Ein Vorhaben, das ebenfalls fallengelassen wurde, nachdem der Betriebsrat ankündigte, Klage beim Amtsgericht Krefeld einzureichen.

– Im Jahr 2013 sollte dann ein Betriebsteil nach Vorgabe des Arbeitgebers innerhalb von neun Monaten geschlossen werden. Nach gemeinsamen Protesten wurde diese Schließung zumindest mittelfristig aufgehoben. Heute verbleiben 100 Arbeitsplätze dauerhaft in Krefeld.

**»SIEMENS IN KREFELD WAR EINMAL EINE DER STÄRKSTEN FESTUNGEN DER IG METALL IN NRW. EINE DRAMATISCHE MITGLIEDERENTWICKLUNG BIS 2010 BERAUBTE UNS UNSERER STREIK- UND HANDLUNGSFÄHIGKEIT. WIR SIND DAHER GEMEINSAM ANGETRETEN, UNSERE ALTE STÄRKE WIEDERZUGEWINNEN – UND HABEN DEN TREND UMGEKEHRT.«**

HEINZ SPÖRK  
Betriebsratsvorsitzender

Getragen werden diese Erfolge von der stärkeren Beteiligung und Organisationsmacht der Belegschaft. Ausschlaggebend dafür sind die neu aufgebauten Kommunikationsstrukturen innerhalb des Betriebes und die professionelle Öffentlichkeitsarbeit. Dabei kommt den Vertrauensleuten im Team die Aufgabe zu, als Multiplikatoren in die Belegschaft zu wirken und zugleich bei öffentlichen Aktionen als Hauptakteure in Erscheinung zu treten. „Die Vertrauensfrauen und -männer haben sich darüber hinaus schon in vielen Fällen bei spontanen Aktionen bewährt. Man kann auch sagen, sie sind unsere mobile Eingreiftruppe“, wie es Eva Wochnik beschreibt. Die Vertrauensleute organisieren die Woman- und Manpower, die eine starke, beteiligungsorientierte Betriebspolitik braucht – und zwar mit Erfolg: Allein der Organisationsgrad ist in den letzten Jahren auf inzwischen 52 Prozent gestiegen – 600 neue Mitglieder haben der IG Metall ihr Vertrauen ausgesprochen. Eine hervorragende Basis für alle zukünftigen Projekte, die das Vierer-Team gemeinsam angeht.

Ob der Krefeld-Vierer im Boot über die Krefelder Sommerregatta hinaus bestehen bleibt, wird die Zukunft zeigen. Im Betrieb geht die erfolgreiche Teamarbeit weiter – denn betriebspolitisch heißt es in jedem Fall: „4 gewinnt!“ ■





Fundstück – Aus Tradition IG Metall

# Mehr Beteiligung wagen

*Ein Gespräch mit Jörg Hofmann  
über Vertrauensleute, Beteiligung  
und moderne Betriebspolitik.*





## „Ein Vertrauenskörper besteht aus vielen Persönlichkeiten und ist dadurch stark ...“

... Es braucht für gute Vertrauensleute-Arbeit Mut, Kompetenz, ein gutes Standing in der Belegschaft und die Bereitschaft, sich für die Interessen der Kolleginnen und Kollegen einzusetzen.“

### Jörg, was sind Vertrauensleute?

**JÖRG HOFMANN** (lacht) Auf die kurze Frage gibt es viele Antworten. Vertrauensfrauen und Vertrauensmänner sind Gewerkschafter, Betriebspolitiker, Berater, Mitentscheider und Integrationsfiguren. Um es auf einen Nenner zu bringen: Vertrauensleute sind die IG Metall im Betrieb – unsere Basis. Und sie tragen die Arbeit vor Ort mit: in Delegiertenversammlungen, Ortsvorständen und in den Tarifkommissionen der Bezirke.

### Das sind hohe Anforderungen an jeden Einzelnen...

**JÖRG HOFMANN** Vertrauensleute-Arbeit ist ja Teamarbeit. Ein Vertrauenskörper besteht aus vielen Persönlichkeiten und ist dadurch stark. Es braucht für gute Vertrauensleute-Arbeit Mut, Kompetenz, ein gutes Standing in der Belegschaft und die Bereitschaft, sich für die Interessen der Kolleginnen und Kollegen einzusetzen. Das ist nur im Team zu schaffen. Außerdem unterstützen wir die Vertrauensleute mit unserer Bildungsarbeit, stärken ihre Kompetenzen und stehen ihnen z.B. mit Beratung, Angeboten zum Erfahrungsaustausch und rechtlicher Unterstützung zur Seite. Es braucht allerdings auch eine Betriebskultur, die den Leuten die Freiheit gibt, sich einzubringen und sich zu beteiligen.

### Und wo gibt es solch eine Kultur?

**JÖRG HOFMANN** Gerade in Großbetrieben haben Vertrauensleute oft eine starke Position. Da gibt es dann gute Bedingungen, die Beteiligung ermöglichen. In kleinen und mittelständischen Betrieben müssen wir jedoch mehr tun, um die Position der Vertrauenskörper zu stärken. Hier sind nicht zuletzt auch unsere für den Betrieb zuständigen Gewerkschaftssekretär/-innen gefragt. Sie können den Vertrauenskörper konkret unterstützen: zum Beispiel bei der Entwicklung von Beteiligungsangeboten, wie die Befragung der Mitglieder zur Aufstellung einer Tarifforderung, oder bei der Bewertung, um welche Themen sich die Vertrauensleute und der Betriebsrat kümmern sollten.

### Das klingt nach einer neuen Aufgabenbeschreibung von Vertrauensleute-Arbeit...

**JÖRG HOFMANN** Ja, Vertrauensleute sind heutzutage mehr als das klassische „Ohr an der Belegschaft“, sie sind wichtige Impulsgeber. Sie bringen Themen nach vorne, entwickeln sie weiter und gestalten Arbeitsbedingungen aktiv. Die Berichte in dieser Handreichung zeigen ja, wie breit das Aufgaben- und Themenspektrum von Vertrauensleute-Arbeit inzwischen ist: In Reutlingen zum Beispiel haben Vertrauenskörper und Betriebsrat gemeinsam Arbeitszeiten an komplexe Produktionsabläufe angepasst, so dass nun ein Familienleben mit Schichtarbeit vereinbar ist. Und solche Beispiele gibt es viele in dieser Handreichung. Sie stehen beispielhaft für viele tausende aktive Vertrauensleute in ganz Deutschland, die Arbeitsbedingungen gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen verbessern. Vertrauensleute haben über die Zeit hinweg konstant immer mehr Verantwortung und neue Aufgaben übernommen – und dadurch letztlich auch den Beteiligungsansatz in der IG Metall gestärkt.

### Wer hat diese Veränderung vorangetrieben?

**JÖRG HOFMANN** Ich glaube, diese Geschichte kann man nicht erzählen, ohne zwei Namen zu nennen: Otto Brenner, unseren ehemaligen Vorsitzenden, und Hans Matthöfer, den damaligen Chef unserer Bildungsabteilung und späteren Bundesminister. Deren „Ford-Aktion“ Anfang der 1960er war das entscheidende Pilotprojekt für die Entwicklung der Vertrauensleute-Arbeit in Deutschland. Sie haben gezielt die gewerkschaftliche Bildungsarbeit und damit auch die Vertrauensleute im Betrieb gestärkt. Und damit den Weg bereitet, dass aus Vertrauensleuten aktive Betriebspolitiker wurden. Mit Wilfried Kuckelkorn kommt in dieser Handreichung ja auch ein Protagonist von damals zu Wort, der die Position der Vertrauensleute gestärkt und Beteiligungsmöglichkeiten für sie eröffnet hat. Aber letztendlich muss Beteiligung von den Vertrauensleuten gelebt werden – und das tun sie auch. ▶

Was sind die aktuellen Herausforderungen in der Betriebspolitik?

**JÖRG HOFMANN** Wir stehen vor einer Zeitenwende: Belegschaften werden immer heterogener und entwickeln dementsprechend unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse. Die Produktion wird zunehmend informatisiert – die Industrie 4.0 stellt die Beschäftigten vor ganz neue Herausforderungen. Die Arbeitszeiten werden immer flexibler, was für die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie sowohl eine Chance als auch ein Risiko bedeutet. Diese Trends zeigen: Der Wandel der Arbeitswelt ist in vollem Gange – und diesen Wandel müssen wir betriebspolitisch begleiten. Wir stehen vor ganz neuen Herausforderungen, die wir nur gemeinsam mit der Beteiligung aller meistern können.

Warum ist Beteiligung der Schlüssel zum Erfolg?

**JÖRG HOFMANN** Das ist ganz einfach: Du kannst heutzutage keine Politik fahren, die mit einer Antwort allein alle Interessenslagen richtig berücksichtigt. Deswegen sind wir darauf angewiesen, die unmittelbar Betroffenen zu beteiligen: Beschäftigte, Mitglieder, Vertrauensleute. Wir müssen mehr Beteiligung wagen.

„Wagen“ ist ein gutes Stichwort – ist Beteiligung mehr Chance oder mehr Risiko?

**JÖRG HOFMANN** (lacht) Ich leg mal drei Euro ins Phrasenschwein und sage: Beteiligung ist eine Chance, die wir allerdings auch nutzen müssen. Denn im Grunde bedeutet Beteiligung für alle eine Win-Win-Situation. Betriebsrat, Vertrauensleute, Mitglieder und Beschäftigte – sie alle profitieren von einer beteiligungsorientierten Betriebspolitik. Den Vertrauensleuten kommt dabei eine Schlüsselposition zu. Sie sind die zentrale Schnittstelle in der Kommunikation zwischen Beschäftigten, Mitgliedern und Betriebsrat. Sie können sich und andere beteiligen – Integrationsfiguren sein, die zugleich Betriebspolitik aktiv mitgestalten.

Du hast den Betriebsrat angesprochen – warum sollte er mehr auf Beteiligung und auf seinen Vertrauenskörper setzen?

**JÖRG HOFMANN** Betriebsräte sind nicht gut beraten, wenn sie denken, sie können alles alleine. Wir erleben einen starken Veränderungs- und Rationalisierungsdruck – und zwar tagtäglich. Damit musst du als Betriebsrat erstmal umgehen. Er kann oftmals gar nicht mehr alles im Auge haben, was im Betrieb passiert. So entsteht ein Vakuum zwischen Belegschaft und Betriebsrat – und dieses Vakuum können und sollen die Vertrauensleute füllen. Der Vertrauenskörper ist der Resonanzkörper, der die Kernprobleme und Hauptthemen in der Belegschaft diskutiert. Nur wenn der Betriebsrat die Vertrauensleute dann aktiv an der Entwicklung von Themen und Lösungen beteiligt, kann er bei seiner großen Arbeitsbelastung seine Betriebspolitik aktiv gestalten. Solidarisch zusammenarbeiten – das ist auch hier das Motto der Stunde.

Ist Solidarität ein Erfolgsmodell?

**JÖRG HOFMANN** Absolut. Solidarität ist die Basis. Wir Gewerkschaften sind der lebendige Beweis dafür: Wir sind dadurch stark geworden. Wir widerlegen das vom Kapitalismus seit 200 Jahren propagierte Menschenbild: Der Mensch ist nicht erfolgreich, wenn er egoistisch und profitorientiert handelt. Für mich ist deshalb klar, dass wir nur gemeinsam etwas bewegen können. Das, was bleibt, ist die Solidarität untereinander.

Jörg, der Titel dieser Handreichung ist „Vertrauen“ – was bedeutet für dich Vertrauen?

**JÖRG HOFMANN** Für mich ist Vertrauen die Grundlage von Solidarität. Die IG Metall verdankt ihre Stärke dem gegenseitigen Vertrauen untereinander – denn daraus erwächst Solidarität. Metallerrinnen und Metaller können einander vertrauen – und sich so gemeinschaftlich und erfolgreich für ihre Interessen stark machen. Wir haben uns in der Vergangenheit jede Menge

Vertrauen von Seiten der Beschäftigten erarbeitet. Dieses Vertrauen wollen und müssen wir jetzt jeden Tag mit unserer Arbeit bestätigen.

Zum Abschluss: Was ist deine Botschaft an die Vertrauensleute in ganz Deutschland?

**JÖRG HOFMANN** Vertrauensleute sollen und dürfen sich voller Selbstvertrauen einbringen – und Beteiligung auch einfordern. Sie dürfen sich nicht verstecken. Auch wenn manchmal sehr viel Mut dazu gehört, sich einzumischen – das weiß ich auch. Wir sind den Vertrauensleuten zu Dank verpflichtet – sie sind die Basis unseres gemeinsamen Erfolgs und machen die IG Metall als Organisation stark. Diese Handreichung ist die perfekte Gelegenheit, danke zu sagen. ■



**JÖRG HOFMANN**

Jörg Hofmann wurde am 3. Dezember 1955 in Oppelsbohm, Baden-Württemberg, geboren. Nach Schule und Ausbildung in der Landwirtschaft studierte er Ökonomie und Soziologie an den Universitäten Stuttgart-Hohenheim, Paris und Bremen.

Nach Tätigkeiten als wissenschaftlicher Mitarbeiter, als Sachverständiger und in der ehrenamtlichen Bildungsarbeit für die IG Metall wurde er 1987 Sekretär in der Verwaltungsstelle Stuttgart der IG Metall.

Im Jahr 2000 wechselte Jörg Hofmann als Tarifsekretär in die Bezirksleitung Baden-Württemberg, bevor er 2003 Bezirksleiter für Baden-Württemberg wurde.

Seit 2013 ist er Zweiter Vorsitzender der IG Metall.

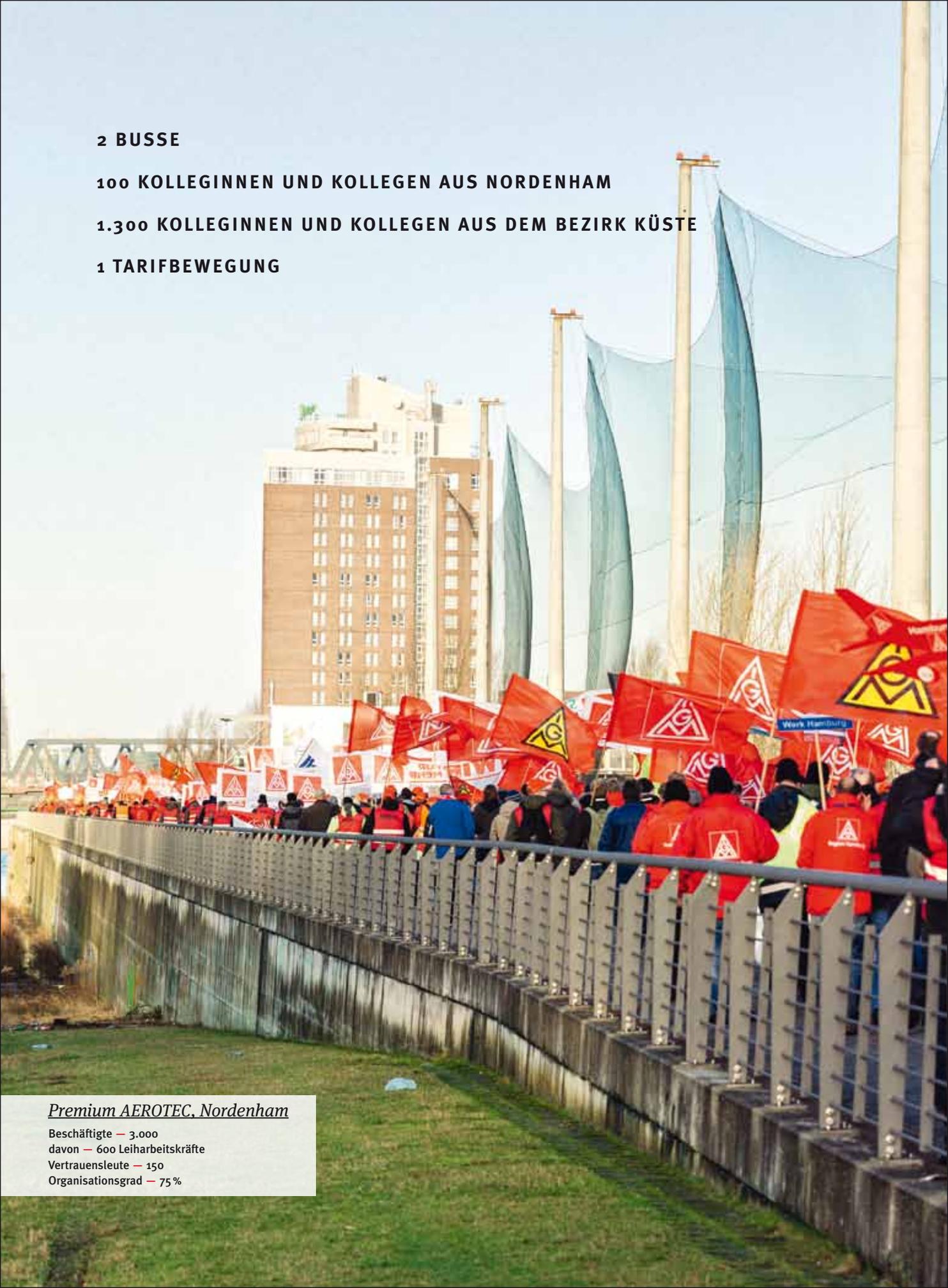
Jörg Hofmann ist verheiratet und hat eine Tochter. Seit 1978 ist er Gewerkschaftsmitglied.

2 BUSSE

100 KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN AUS NORDENHAM

1.300 KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN AUS DEM BEZIRK KÜSTE

1 TARIFBEWEGUNG



Premium AEROTEC, Nordenham

Beschäftigte – 3.000  
davon – 600 Leiharbeitskräfte  
Vertrauensleute – 150  
Organisationsgrad – 75%

On the Road



# ON THE ROAD

Mit der Auftaktkundgebung zur ersten Verhandlungsrunde in Hamburg nimmt die Tarifbewegung im Bezirk Küste Fahrt auf. Wir begleiten die Vertrauensleute von Premium AEROTEC aus Nordenham bei ihrem Start in die heiße Phase der Tarifrunde.

5:45 UHR

NORDENHAM



lerweise sind die Leute noch im Urlaub oder noch nicht genug motiviert. Die starke Beteiligung ist das Ergebnis unserer Vorbereitung und unserer Arbeit als Vertrauenskörper.“ Auf die Frage, wann die Vorbereitung einer Tarifrunde anfängt, weiß Ralf Bremers Kollege

Jonas Hackstedt eine eindeutige Antwort: „Nach der Tarifrunde ist vor der Tarifrunde. Man muss die positive Spannung nach einem Erfolg aufrechterhalten und mit dieser Energie in die nächste Runde gehen.“ Dabei motivieren insbesondere die Erfolge aus der zurückliegenden Tarifrunde und der eigenen Arbeit vor Ort.

Es ist kalt und dunkel an der Küste. Die zwei IG Metall Busse halten unter den Straßenlaternen vor Ullas Backstube, um uns und die letzten Passagiere aufzunehmen. Schnell werden noch Fahnen und Aktionsmittel verpackt. Gleich beim Einstieg bekommen wir unser Frühstück in der roten Vesperdose in die Hand gedrückt. Salami-Brötchen und Schoki gegen den ersten Morgenhunger – das Bedürfnis nach einem kleinen Küstenebel gegen die Kälte bleibt leider ungestillt.

Bei Premium AEROTEC arbeiten zum Beispiel zurzeit 600 Leihbeschäftigte. Die von der IG Metall in der Vergangenheit durchgesetzten Tarifregelungen haben ihre Arbeitsbedingungen und Übernahmechancen nachhaltig verbessert. Zusätzlich hat der Betriebsrat mit seiner Arbeit in den letzten Jahren dazu beigetragen, dass über 400 Stammarbeitsplätze

„Moin“ hallt es für die frühe Stunde erstaunlich fit durch die Sitzreihen. Der Bus fährt los, 190 km vom Jadebusen über die friesische Wesermündung Richtung Elbe. Ziel ist Hamburg – die Kundgebung zum Anlass der ersten Runde der anstehenden Tarifverhandlungen für den Bezirk Küste. VK-Leiter Ralf Bremer begrüßt seine Kolleginnen und Kollegen von Premium AEROTEC: „Das ist heute unser Startschuss für die heiße Phase der Tarifrunde.“ Ralf Bremer schaut zufrieden in den vollbesetzten Bus. „100 Männer und Frauen hier in den Bussen, das ist eine Top-Quote für den Start in eine Tarifrunde. Norma-



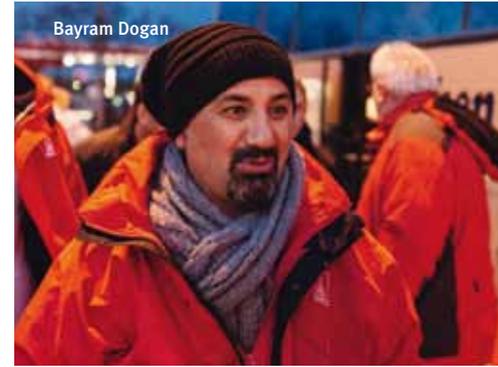
aufgebaut wurden. Leiharbeitskräfte und ausgebildete Auszubildende konnten so auf diese Arbeitsplätze übernommen werden. „Aus Erfolgen wie diesen schöpfen wir die Kraft, hier um viertel vor sechs auf der Matte zu stehen, obwohl wir teilweise direkt von der Nachtschicht kommen“, erklärt Ralf Bremer und deutet auf seinen Kollegen, der sich gerade zum Schlafen in den Sitz gelegt hat.

Die Fahrt zur Auftaktdemo der ersten Verhandlungsrunde geht los – obwohl die gemeinsame Reise in der Tarifbewegung schon viel früher begonnen hat.



6:00 UHR – 9:00 UHR

NORDENHAM – HAMBURG



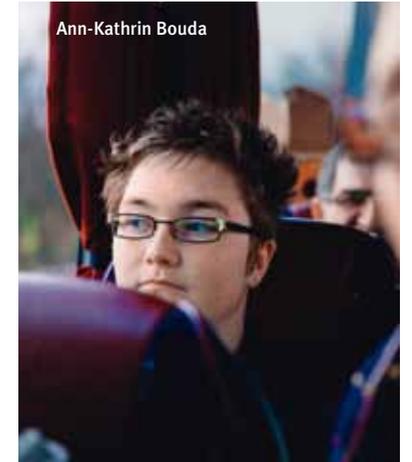
Auf dem Weg nach Hamburg finden wir ausreichend Gelegenheit, über die Vertrauensleute-Arbeit bei Premium AEROTEC und die Vorbereitung der Tarifrunde zu sprechen. Bayram Dogan setzt als Vertrauensmann auch inhaltliche Impulse: „Wir sind von Anfang an mit an Bord und schon an der Forderungsentwicklung beteiligt. Wir informieren unsere Verwaltungsstelle regelmäßig, wo den Beschäftigten der Schuh drückt und wo Regelungsbedarfe bestehen. Und das fließt natürlich in die Forderungsentwicklung mit ein.“ Bayram ist gemeinsam mit Ralf Bremer Mitglied der Tarifkommission Bezirk Küste. Beide vertreten dort die Delegiertenversammlung der IG Metall Wesermarsch. „Wir geben unser Statement im Auftrag unseres Vertrauenskörpers und unserer Verwaltungsstelle in die Tarifkommission hinein und beteiligen uns damit an der Forderungsentwicklung. Und sobald die Forderungen stehen, haben wir inzwischen die nötigen Strukturen aufgebaut, um gleich richtig loslegen zu können.“

Während der Bus in die Morgendämmerung hineinfährt, sitzen wir auf den hinteren Sitzbänken zusam-

men und sprechen über Organisationsstrukturen, die der Vertrauenskörper über die Jahre hinweg aufgebaut und weiterentwickelt hat. Dabei galt es am Anfang vor allem, die Vertrauensleute-Arbeit in Einklang mit einem Drei- und Vierschichtsystem zu organisieren. „Bei einem Vollsichtsystem

ist es schwierig, einen gemeinsamen Termin zu finden. Eigentlich ist es unmöglich.“ Für Jugend- und Auszubildendenvertreterin Ann-Kathrin Bouda macht vor allem das Internet die Organisation der Vertrauensleute-Arbeit möglich. „Wir nutzen Mail-Verteiler, um Informationen an die Kolleginnen und Kollegen weiterzuleiten. Zusätzlich organisieren wir uns in What's App-Gruppen, um uns über Chats auszutauschen oder kurzfristig ein Treffen anzusetzen.“

Denn natürlich braucht es über den virtuellen Austausch hinaus auch reale Treffen, um wirkungsvolle



Beteiligung zu organisieren. Für die Vorbereitung der Tarifrunde hat sich die Vertrauenskörperleitung deswegen zu einem Wochenendseminar verabredet. „Bevor die konkreten Termine der Tarifrunde überhaupt feststanden, haben wir uns zu einem Workshop getroffen“, berichtet Ralf Bremer. „Dort haben wir uns inhaltlich fit gemacht und auch schon mal erste Aktionen geplant. Dadurch ist man vorbereitet und kann schon mal mit der Information der Belegschaft und mit der Mobilisierung starten.“ Ein Plan, der angesichts der vollbesetzten Busse aufgegangen ist.

Je näher wir Hamburg kommen, desto angeregter und lauter werden Stimmung und Gespräche. Wie fühlt ihr euch am Anfang einer Tarifrunde? „Es ist von Anfang an eine Spannung da – eine angenehme Spannung, die uns bis zum Tarifabschluss auf Trab hält.“ Ralf Bremer blickt über die Schulter des Busfahrers nach vorne – Richtung Elbe und Hamburger Hafencity. ▶

9:00 – 10:30 UHR

HAMBURG, DEMOZUG ZUR KUNDGEBUNG

Als wir am Sammlungsort eintreffen, sind die ersten Busse schon da. Bis zum Start der Demo werden über 1.300 Teilnehmer aus dem ganzen Bezirk Küste in Hamburg ankommen. „Das ist ein Riesenerfolg für uns und ein Auftakt nach Maß.“ Ralf Bremer schaut zufrieden über den Sammlungsort, auf dem die Teilnehmer die ersten Banner, Plakate und Fahnen auspacken. „Je mehr da rausgehen, desto mehr holen wir auch raus. So einfach ist das.“ Dass allein 100 Männer und Frauen aus der Verwaltungsstelle Wesermarsch kommen, macht ihn stolz.



Ralf Bremer

„Wir bringen die Leute auf die Straße und das erzeugt den nötigen Druck auf die Arbeitgeberseite.“ Ralf und seine Kolleginnen und Kollegen entrollen ein Banner und begeben sich an die Spitze des Demozugs, der sich inzwischen formiert hat.

Die gute Mobilisierung ist Ergebnis der Vorbereitungsphase zur Tarifrunde und gleichzeitig der beständigen Mitgliedererwerbungsphase des Ver-



trauenskörpers. „Basis ist natürlich unsere tagtägliche Vertrauensleute-Arbeit und unser regelmäßiges Engagement für die Mitgliederentwicklung“, erklärt Jonas Hackstedt, Mitglied der VK-Leitung, während wir gemeinsam zur Kundgebung vor dem Verhandlungsort marschieren. „Ich konnte im letzten halben Jahr drei Mitglieder gewinnen. Man muss die Leute einfach direkt ansprechen: Wenn du Mitglied wirst, sind wir stärker und können gemeinsam zum Beispiel gegen die Rente mit 67 kämpfen.“ Der Organisationsgrad konnte mit Unterstützung des Vertrauenskörpers gefestigt werden und liegt übers Jahr gesehen zwischen 75 und 80 Prozent – die Grundlage für eine erfolgreiche Mobilisierung in der Tarifrunde.

Dabei besteht laut der Stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden Petra Deters ein direkter Zusammenhang zwischen den Forderungen und der Beteiligung. „Man merkt an der Beteiligung, dass gerade die qualitativen Forderungen zur Altersteilzeit

und Weiterbildung von den Beschäftigten getragen werden. Das sind ihre Forderungen.“ Und welche Rolle spielt dabei die Forderung nach einer Entgelterhöhung? Petra Deters lacht: „Das spielt natürlich auch eine Rolle. Mein Argument geht immer so: Machst du am Wochenende Überstunden, bekommst du einmal 100 Euro mehr. Kommst du mit mir einmal zur Tarifverhandlung, dann bekommst du jeden Monat 100 Euro mehr.“ Dass manche Kolleginnen und Kollegen von dem Tarifaabschluss profitieren, ohne sich an der Tarifbewegung zu beteiligen, findet sie dabei ungerecht. „Natürlich appellieren wir an die Solidarität untereinander, aber wer hier nicht dabei ist, ist auch selbst Schuld“, sagt sie und blickt zufrieden auf den Kundgebungsort – eine Kreuzung vor dem Tagungshotel, auf der sich inzwischen über 1.300 Menschen versammelt haben.



10:30 – 11:30 UHR

HAMBURG, KUNDGEBUNG

Die erste Runde der Tarifverhandlungen für die rund 140.000 Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie im Norden läuft schon den ganzen Morgen. Die Kundgebung begleitet die Verhandlungen mit Reden und lauter Musik. Meinhard Geiken, der Bezirksleiter der IG Metall Küste, unterbricht die Gespräche, um zu



Jonas Hackstedt

den Teilnehmern der Kundgebung zu sprechen. „Unsere Forderungen sind lange bekannt: In der nächsten Runde erwarten die Beschäftigten deshalb ein Angebot von den Arbeitgebern, mit dem wir in ernsthafte Verhandlungen kommen.“ Seine Rede ist Höhe- und zugleich Schlusspunkt der Kundgebung. Unter Jubel verabschiedet er sich von den Anwesenden: „Die Botschaft an die Arbeitgeber ist klar: Die Beschäftigten wollen nicht lange warten, und sie sind bereit, für ihre Forderungen in den Betrieben und auf der Straße Druck zu machen.“

Ralf Bremer schaut zur Bühne und grinst: „Und genau das ist jetzt

unsere Aufgabe als Vertrauensleute. Wir bringen den Druck auf die Straße.“ Für heute ist aber erstmal Schluss – die Rückreise nach Nordenham steht an. Und wie geht’s jetzt weiter? „Die nächste Verhandlungsrunde steht an und dann rechnen wir mit den ersten Warnstreiks. Da kommt es dann wieder auf uns Vertrauensleute an. Wir gehen in die Betriebe, informieren unsere Kolleginnen und Kollegen, so dass sie am Warnstreiktag auch wirklich mit der Arbeit aussetzen. Mit dem Auftakt heute haben wir aber keine Sorgen, dass unsere Leute mitziehen.“

Bayram Dogan sieht ebenso zufrieden und optimistisch aus – auch mit Blick auf die kommenden Tage und Wochen. „Es geht um die Kolleginnen und Kollegen, die hier beim Auftakt waren und keine Vertrauens-



leute sind. Sie sind wichtige Multiplikatoren. Und sie gehen heute mit einem guten Gefühl wieder in den Betrieb zurück und werden auch in den nächsten Wochen dabei bleiben. Je näher der Abschluss rückt, desto emotionaler und aktiver werden sie bei der Sache sein.“

Nach der Tarifrunde werden sie alle erschöpft und hoffentlich zufrieden mit ihrer Arbeit sein. Ein festes Ritual haben sie nach einem erfolgreichen Tarifaabschluss nicht. Erstmals muss das Tarifiergebnis in die Belegschaft kommuniziert werden. Aber es wird sich sicherlich Zeit finden, miteinander anzustoßen – um bei dieser Gelegenheit das Ergebnis mit seiner Wirkung auf ihren Betrieb und ihre Arbeit zu diskutieren.

Die Mannschaft aus Nordenham steigt derweil zurück in die Busse – just in dem Moment, als der auflandige Wind auffrischt. Ralf Bremer ruft uns zum Abschied zu: „Das war ein Auftakt nach Maß. Da kann uns auch das rauhe Wetter hier an der Küste nicht abschrecken. Aber Paulus ist ja eh ein Metaller und auf unserer Seite.“



Fundstück – Fensterbrettdekoration



Noch zu dritt: Familie Metin in der „StandoRT information“. Schon damals mit dabei: Hund Spykie

# FAMILIENBETRIEB

Nathalie, Fevzi, Joel und Can Metin sind eine Familie.  
Ein gemeinsames Familienleben hat die Arbeit des Vertrauens-  
körpers bei Bosch möglich gemacht. Wir begleiten  
Nathalie einen Tag zwischen Familie, Beruf und Berufung.



**Bosch, Reutlingen**  
Beschäftigte – 7.100  
Vertrauensleute – 230  
Organisationsgrad – 52 % (Arbeiter/-innen 87 %, Angestellte 15 %)  
Betriebsvereinbarung zum neuen Schichtmodell – seit 2010  
Abstimmungsergebnis – 82 % der Beschäftigten für das neue Schichtmodell

**N**athalie Metin ist Halbfranzösin, hat einen türkischstämmigen Ehemann und zwei Kinder. Alle vier leben gemeinsam in der Nähe von Reutlingen und verstehen sich zuallererst als Schwaben. „Aber keine Angst, wir können auch Hochdeutsch.“ Nathalie lacht und nimmt uns mit, ihren jüngsten Sohn Can vom Kindergarten abzuholen. Angekommen beim Kindergarten, braucht Nathalie eine Weile, um ihren Sohn im Gewusel aus Kindern mit bunten Jacken zu entdecken und herauszugreifen.



Nathalie bleibt entspannt: „Wir haben keine Eile, Fevzi hat schon mal mit dem Kochen angefangen.“ Wieder zu Hause angekommen, begrüßt uns der Ehemann an der Haustür – während Can spielen geht, bereiten Nathalie und Fevzi das gemeinsame Mittagessen vor. Ein Bild, dass es so früher nicht gegeben hätte: Beide Ehepartner sind zur Mittagszeit zu Hause und kochen gemeinsam. Es gibt Hähnchen mit Reisgemüse.

**»ICH BIN EIGENTLICH LIEBER VERHEIRATET ALS REICH«**

Die Metins teilen sich einen gemeinsamen Arbeitgeber: Beide sind „beim Bosch“ beschäftigt, wie man hier sagt. Beide sind im Vertrauenskörper aktiv. Beide arbeiten schichtweise in der Produktion. Als die Kinder kamen, setzte Nathalie



jeweils erst einmal mit der Arbeit aus – bei ihrem Jüngsten zuletzt zwei Jahre. Dann wollte sie zurück in den Job – aber nur in Teilzeit. „Für mich war klar, wenn man sich für eine Familie entscheidet, will man auch ein gemeinsames Leben führen. Vollzeit und mit Gegenschichten, wie man es vielleicht noch von den Eltern kennt, war für mich unmöglich. So hat man ja überhaupt kein gemeinsames Leben mehr.“ Bei der Personalabteilung stieß Nathalie jedoch auf Unverständnis: Warum sie denn unbedingt weniger arbeiten und verdienen wolle? „Ich bin eigentlich lieber verheiratet als reich“, war Nathalies Antwort damals.

Allerdings fand sich für Nathalie nach den drei Jahren Elternzeit kein Job in der Produktion. Es kam nur das Angebot, Küchenhilfe in der Kantine zu werden. „Da hab ich gesagt, ich bin mir für nichts zu schade. Wenn das der einzige Teilzeitjob ist, mache ich ihn“, berichtet Nathalie, während sie das Essen anrichtet und der älteste Sohn Joel von der Schule nach Hause kommt. Dafür, dass gemeinsame Mittagessen wie heute möglich sind, arbeitete Nathalie über ein Jahr in der Kantine. Ein Job mit netten Kollegen, der aber

nicht ihrer Qualifikation entsprach. Nathalie wollte zurück in die Produktion und ließ sich nicht unterkriegen, obwohl ihr zum Teil zum Heulen zumute war. Sie rief täglich beim Personalbüro an und erkundigte sich nach neuen Teilzeitjobs. Bald hieß sie dort nur noch „Metin, die Nervensäge“, erzählt sie nicht ohne Stolz. Ihre Kolleginnen und Kollegen im Vertrauenskörper und Betriebsrat machten ebenfalls Druck und sicherten ihre Unterstützung auch in einem möglichen Rechtsstreit zu. „Wir haben uns gesagt: Notfalls gehen wir bis zur letzten Instanz. Und kein Richter der Welt wird verstehen, warum man einer Frau bei 7.000 Beschäftigten keine ihrer Qualifikation angemessene Teilzeitstelle bieten kann.“

Um diesen Zustand zu verbessern, beschloss der Vertrauenskörper schließlich, eine Kampagne zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu starten. Eine Beschäftigten-Befragung bestätigte den dringenden Handlungsbedarf: Für Beschäftigte im Schichtbetrieb kollidierten die Öffnungszeiten der Kindergärten, Kindertages-

stätten oder Schulen mit dem Arbeitsbeginn oder dem Arbeitsende. Gemeinsam wurden Forderungen nach flexiblem Arbeitsbeginn im Schichtbetrieb und einem geteilten Schichtmodell, in dem sich zwei Personen in Teilzeit einen Vollzeit Arbeitsplatz teilen können, entwickelt. Diese wurden schließlich mit großer Resonanz in die Betriebsöffentlichkeit kommuniziert. Zusätzlich lud der Betriebsrat den Arbeitsdirektor von Bosch zur Podiumsdiskussion zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf nach Reutlingen ein.

Nathalie nutzte diese Podiumsdiskussion, um die Geschäftsführung mit ihrer Misere zu konfrontieren: Warum wird einer Mutter verweigert, Teilzeit zu arbeiten – und das in einem als familienfreundlich ausgezeichneten Unternehmen wie Bosch? Unter dem Druck der Öffentlichkeit gab der Arbeitsdirektor der Personalabteilung noch auf dem Podium die Anweisung: „Findet der Frau bis in zwei Wochen einen Job.“ Der Schlüssel zum Erfolg war dann die unter dem gemeinsam aufgebauten Druck abgeschlossene



Betriebsvereinbarung für einen flexiblen Schichtbeginn bzw. ein flexibles Schichtende sowie für die Möglichkeit, bei vorhandenem „Partner“ eine Vollzeitstelle in Schicht durch zwei Teilzeitbeschäftigte aufzuteilen. Nathalie fand eine Kollegin, mit der sie sich als Partnerin eine Stelle teilen konnte. Ein aufgeschlossener Meister setzte die Betriebsvereinbarung schließlich in die Praxis um und arbeitete mit den Frauen in Teilzeit. „Im Endeffekt hat er es bis heute nicht bereut.“ Nathalie hat wieder einen Arbeitsplatz in der Produktion und kann nun ihren Schichtplan ohne Sorgen mit ihrem Mann abstimmen. Ein gemeinsames Essen ist seitdem nicht mehr Ausnahme, sondern Regel: Und während einer danach zur Arbeit fährt, bleibt der andere zu Hause und kann die Kinder betreuen. Heute nimmt uns Nathalie mit zur Arbeit, während Fevzi Joel bei den Hausaufgaben unterstützt. Wir fahren von Lichtenstein bei Pfullingen ungefähr 20 Minuten aufs Werkgelände nach Reutlingen. Auf der Etage der Betriebsrats- und Vertrauensleute-Büros treffen wir Vertrauenskörper-Leiter Thorsten Dietter.

**»DAS WAR EIN MEILENSTEIN FÜR UNS«**

Wir setzen uns gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Vertrauenskörper in einen Besprechungsraum und Thorsten berichtet uns, wie die Arbeitsbedingungen in den letzten Jah-



VK-Leiter Thorsten Dietter vor seiner Pinnwand

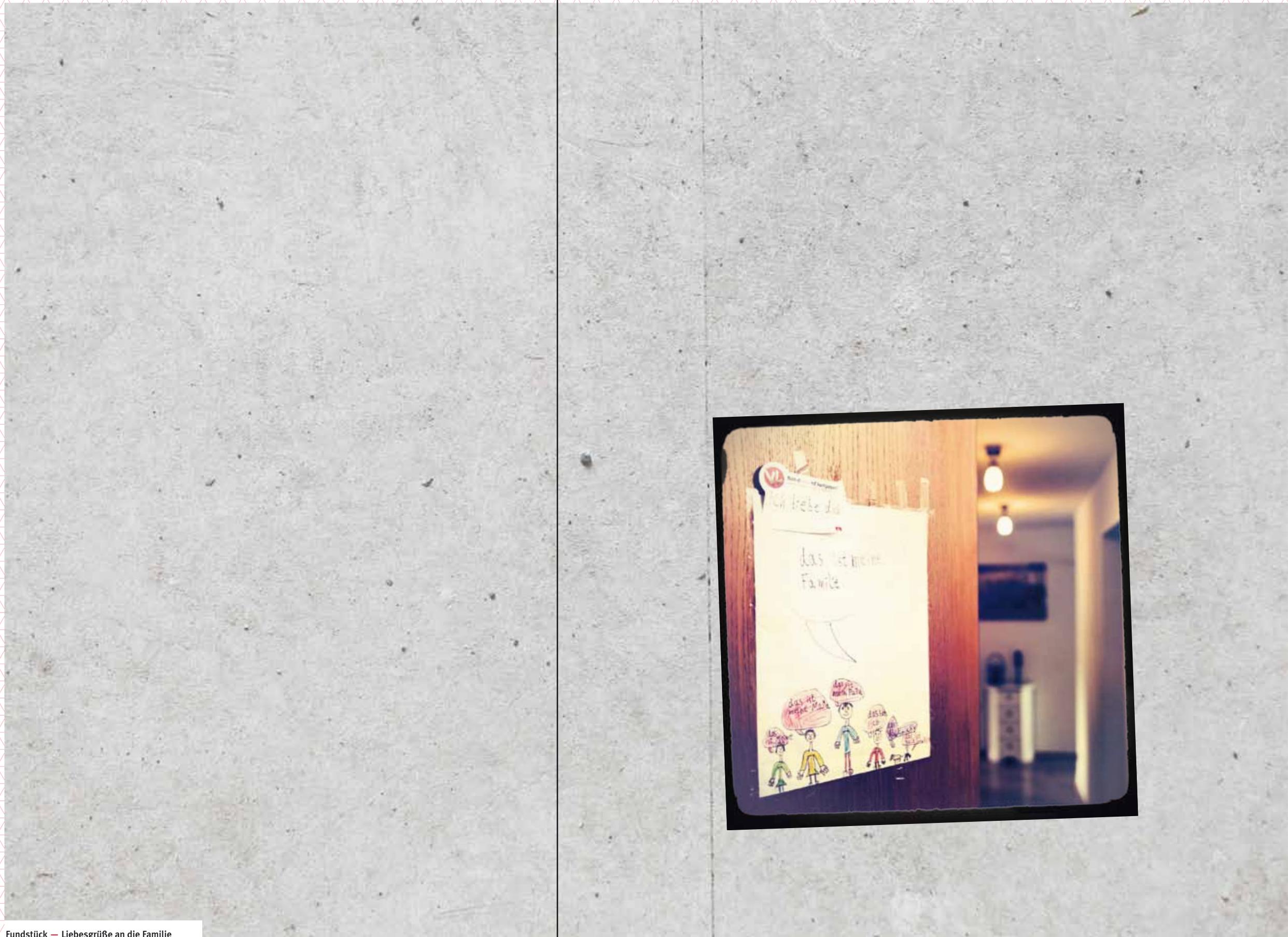
ren auch durch die Arbeit von Vertrauensleuten wie Nathalie kontinuierlich verbessert werden konnten. Auf Initiative des ehemaligen VK-Leiters Wulf Siefert konnte schon 1995 ein kontinuierliches Schichtmodell eingeführt werden. „Das war ein Meilenstein für uns“, berichtet Thorsten Dietter und lächelt bei der Erinnerung an den geschätzten und inzwischen verstorbenen Kollegen. „Doch nach einigen Jahren berichteten Vertrauensleute vermehrt über Schlafprobleme und Nachtschichtunverträglichkeit ihrer Kolleginnen und Kollegen im rückwärtsrollierenden Schichtmodell.“

Vertrauenskörper und Betriebsrat gründeten daraufhin eine Arbeitsgruppe, holten Informationen auf wissenschaftlicher Basis ein und entwickelten gemeinsam mit Werksarzt, Sozialberatung, Meistern, Personalabteilung und Lohngestaltung ein neues Schichtmodell: Kurzzyklisch, vorwärtsrollierend sowie gleiche Anzahl von Arbeitstagen und freien Tagen. Ein voller Erfolg, wie sich herausstellte. „Die Beschäftigten kamen im Test mit der kurzzyklischen Schichtfolge viel besser zurecht. Als wir das neue Schichtmodell gegenüber dem bisherigen Modell zur Abstimmung stellten, stimmten 82 Prozent dafür.“ Ein persönlicher Erfolg für Vertrauensleute und Betriebsrat. Nathalie gibt sich mit dem erreichten noch nicht zufrieden und will die Beschäftigten verstärkt über die flexibleren Arbeitszeitregelungen informieren und aufklären: „Leider wird Teilzeitarbeit noch zu wenig in Anspruch genommen“, findet sie. „Da geht es ja nicht nur um Eltern. Es gibt ja auch viele, die Angehörige pflegen müssen.“ Inzwischen ist die Zeit vorangeschritten und Nathalie muss zu ihrem Arbeitsplatz in der Produktion. „Da heiß ich nur ‚Frau Fallenlassen‘, weil ich immer einen Tag arbeite und dann einen Tag ‚fallenlasse‘. Ich bekomme dann manchmal zu hören: ‚Du hast das schönste Leben, Frau Fallenlassen‘. Ich sag dann immer: ‚Wenn du nicht so geldgierig wärst, könntest du auch einen fallen lassen‘. Aber die Schwaben haben das ‚Schaffe-schaffe‘ halt im Blut“, erzählt uns Frau Fallenlassen im Gehen und verabschiedet sich von uns. ■



Nathalie mit ihren Kolleginnen und Kollegen Joannes Hollyoak (links) und Thorsten Dietter, Dora Paraskeva und Bülent Bengi (unten) im Besprechungsraum





Fundstück – Liebesgrüße an die Familie

VERTRAUEN  
GEWINNEN

# Vertrauen ist unsere Basis



Vertrauen  
wird gewonnen und verspielt,  
geschenkt und verloren,  
zerstört und aufgebaut.

Es ist Grundlage  
für persönliche Beziehungen,  
Basis für gemeinschaftlichen Erfolg  
und Ergebnis von  
Tradition und harter Arbeit.



Gefühl

Vertrauen ist uns allen bekannt – es ist buchstäblich ein vertrautes Gefühl. Ein Gefühl, das uns das ganze Leben begleitet, auch wenn wir im Laufe der Zeit oftmals Erfahrungen sammeln, in denen unser Vertrauen erschüttert, missbraucht oder in Frage gestellt wird.

Trotz aller Katastrophen, Kriege und Niederlagen spielt Vertrauen eine bestimmende Rolle für uns und unsere Gesellschaft: „Ohne jegliches Vertrauen aber könnte [der Mensch] morgens sein Bett nicht verlassen. Unbestimmte Angst, lähmendes Entsetzen befahlen ihn“, so formulierte es der Soziologe Niklas Luhmann. Da die meisten Menschen morgens ihr Bett nun aber verlassen, scheint auch in unserer Welt ein gewisses Maß an Vertrauen zu herrschen.

Vertrauen

Vertrauen ist zumindest in aller Munde: Wenn Politiker jemandem ihr „vollstes Vertrauen“ aussprechen, meinen sie damit eigentlich „morgen musst du zurücktreten“. In Zeitungsschlagzeilen wird Vertrauen entzogen, gewonnen oder verspielt. Für die Deutschen ist Vertrauen laut Umfragen ein Kernwert, den es zu bewahren gilt: Sie halten insbesondere Fernsehmoderatoren oder Fussballer für vertrauenswürdig. Die Frage, worauf dieses Vertrauen beruht, bleibt in diesen Umfragen zumeist ungeklärt. Unbeantwortet bleibt auch die Frage: Was ist eigentlich Vertrauen?

Vertrauen ist nichts weniger als eine Erwartung, dass die Zukunft und andere Menschen einem grundsätzlich wohlgesonnen sind. Wir vertrauen darauf, dass es gut wird – und mit dieser Aussicht können wir morgens aufstehen, den Tag aktiv beginnen und miteinander in Beziehung treten. Damit macht wechselseitiges Vertrauen menschliches Zusammenleben überhaupt erst möglich. Vertrauen ist die Bedingung für ein friedliches Zusammenleben und für Handlungsfreiräume, die uns Mündigkeit und Beteiligung ermöglichen. Und da wir nun einmal als Gesellschaft zusammenleben, können wir also zuversichtlich sagen: Wir vertrauen einander.

Krise

Vertrauen ist wertvoll, ja sogar von unschätzbarem Wert – es hilft uns, in einer unübersichtlichen Welt voller Risiken eine Entscheidung zu treffen. Vertrauen gibt Orientierung in Zeiten, in denen wir in eine ungewisse Zukunft blicken. Wenn wir enttäuscht wurden, verlieren wir allerdings Vertrauen und schenken auch keines mehr. Wir sprechen dann von einer Vertrauenskrise. Viele Institutionen mussten solch eine Vertrauenskrise in den letzten Jahren durchmachen – wohl am stärksten wurde dabei das Vertrauen in die Finanzmärkte erschüttert.

Bis 2008 schien das Vertrauen in die Finanzmärkte grenzenlos: Obwohl das Finanzsystem selbst für Insider immer undurchsichtiger und komplexer geworden war, legten die Menschen ihr Geld weiter in riskante Anleihen an. Das Vertrauen wog schwerer als die Risiken. Der Bankencrash führte dann allen schmerzlich vor Augen: Ein auf grenzenloses Wachstum ausgerichtetes und von Wirtschaft und ehrlicher Arbeit entkoppeltes Finanzsystem ist nicht vertrauenswürdig. Und schon gar nicht, wenn Kontrollmechanismen, Gesetze und zugleich die handelnden Menschen versagen. Letztendlich wurde hier das Vertrauen in ein System und das Vertrauen in Personen zerstört – durch ein fehlerhaftes System, durch ungebremsten Egoismus und ungezügelter Profitstreben.

Hoffnung

Frisst Gier also Vertrauen auf? Diese Frage hat sich auch ein Aktionskünstler in Frankfurt gestellt. Am 17.07.2014 legte er aus 54.000 Ein-Cent-Münzen das Wort „Vertrauen“ auf den Vorplatz der Katharinenkirche, direkt an der berühmten Shopping-Meile Zeil. Innerhalb von 14 Stunden waren die Münzen verschwunden. Doch die Gier hatte nicht gesiegt – im Gegenteil: Nach der Enthüllung traten zuerst Passanten herbei und legten Geldstücke hinzu – stärkten das Vertrauen symbolisch. In der Nacht sackten dann vier Jugendliche die Münzen im Gesamtwert von 540 Euro ein – und steckten sie als Geschenk in die Plastiktüte eines Obdachlosen.

Solidarität

Auch die IG Metall zeigt, dass Vertrauen mächtiger ist als Gier und Profitstreben. Dafür müssen wir das Vertrauen rechtfertigen, das die Menschen in uns als Gewerkschaft setzen. Viele geben uns als traditionsreicher Organisation einen Vertrauensvorschuss: Sie wenden sich an unsere betriebliche Vertretung, unsere IG Metall Büros vor Ort und in den Bezirken, und vertrauen auf unsere Unterstützung. Und wir rechtfertigen ihr Vertrauen in uns als Organisation schon seit Jahrzehnten – und zwar nur aus einem einzigen Grund: Weil wir Solidarität und damit auch Vertrauen leben. Vertrauen beruht nämlich auf persönlichen Beziehungen und braucht Persönlichkeit/-en, um zu entstehen.

Solche Persönlichkeiten sind authentisch und beziehen klare Standpunkte, sie sind Integrationsfiguren. Menschen, denen einerseits Vertrauen entgegengebracht wird und die andererseits auch das Risiko eingehen, anderen zu vertrauen. Indem sie ihnen die Möglichkeit und den Freiraum geben, sich zu beteiligen. Vertrauen ist aber nicht nur eine Einladung zu mehr Beteiligung, es ist gleichzeitig eine Aufforderung bzw. ein Anspruch: Wer Vertrauen gibt, verpflichtet den anderen zu Selbstständigkeit und macht ihn mündig – und damit stark.

Beteiligungsorientierte Betriebspolitik

Ohne diese Mündigkeit und starke Beteiligung lassen sich die Herausforderungen der Zukunft nicht bewältigen. Denn eine neue Zeit bricht an, die nach einer proaktiven Betriebspolitik verlangt: Eine Betriebspolitik, die durch Beteiligung gestaltet, statt nur zu reagieren. Belegschaften, Produktion und Arbeitsbedingungen wandeln sich grundlegend. Bedürfnisse und Lebensentwürfe der Beschäftigten werden immer vielfältiger, Produktionsprozesse immer komplexer und Arbeitszeiten immer flexibler. Dies alles wird in der Zukunft unsere Arbeits- und Lebensbedingungen grundlegend wandeln. Wir stehen vor der Aufgabe, unser Leben und unsere Arbeit zu gestalten – eine Aufgabe, die wir annehmen müssen.

Die Antwort auf diese Fragen einer neuen Zeit heißt beteiligungsorientierte Betriebspolitik – mit Vertrauensleuten in einer zentralen Position und Funktion: Nur mit Vertrauensleuten entsteht eine solidarische und organisierte Belegschaft. Nur mit einer organisierten Belegschaft lassen sich Bedingungen wirkmächtig verändern. Nur mit einer organisierten Zusammenarbeit zwischen Vertrauensleuten, Betriebsräten, Schwerbehindertenvertretung und Jugend- und Auszubildendenvertretung ist eine professionelle gewerkschaftliche Betriebspolitik möglich.

Vertrauen ist eine Verpflichtung zu mehr Beteiligung – und eine Herausforderung, die sich gemeinsam meistern lässt. Vertrauen ist unsere Basis. ■



# GEMEINSAM DURCH RAUE SEE

## *Bavaria Yachtbau, Giebelstadt*

Beschäftigte — ca. 650 aus 28 Nationen

Vertrauensleute — 22

Organisationsgrad — 45 %

Tarifbindung — seit Mai 2014

# YACHTEN MACHEN SPASS – YACHTBAU IST HARTE ARBEIT.



*Der Vertrauenskörper bei der Bavaria in Giebelstadt sorgt dafür, dass die Arbeitsbedingungen in der Yachtproduktion besser werden. Auf einem Betriebsrundgang sprechen wir über Erfolge, Ziele und Probleme.*

Frank Kempe ist seit 2009 Leiter des Vertrauenskörpers bei der Bavaria in Giebelstadt



Frank Kempe bekennt Farbe: Seine IG Metall Kappe trägt er fast täglich – und natürlich erst recht, wenn er Gäste zu einem Betriebsrundgang einlädt: „Das kann und soll ruhig jeder mitbekommen, dass ich Metaller bin. Das war hier früher nicht gern gesehen“, erzählt er mit einem verschmitzten Grinsen.

Der 45-jährige ist Leiter des Vertrauenskörpers und begleitet uns auf unserem Betriebsrundgang durch die Bavaria Yachtbau in Giebelstadt – seinem Betrieb, in dem er gemeinsam mit seinen 22 Kolleginnen und Kollegen im Vertrauenskörper in den letzten Jahren viele Veränderungen angestoßen hat.

Dabei mussten sie einen Kaltstart hinlegen, denn einen Vertrauenskörper gab es bis 2009 nicht bei der Bavaria. Die Initialzündung für die Gründung war eine Großkundgebung der IG Metall: „Ich habe von der Verwaltungsstelle Würzburg eine Einladung für ein Vertrauensleute-Seminar erhalten und da bin ich hin. Das gesamte Seminar ist damals nach Bad Neustadt gegangen und hat die Belegschaft von Siemens in ihrem Kampf gegen den drohenden Arbeitsplatzabbau unterstützt. Kindergärten, Schulen und Behörden waren geschlossen –

da waren 8.000 Leute auf der Straße und alle haben gemeinsam klar gemacht: Das lassen wir nicht mit uns machen. Heute haben sie mehr Beschäftigte als damals. Da wurde mir klar, was man gemeinsam erreichen kann. Das war prägend für mich – und hat mir den Anstoß gegeben, bei uns einen Vertrauenskörper zu gründen.“ Manchmal kann es eben ein einziges Erlebnis sein, das Veränderungen anstößt – in diesem Fall die Solidarität der Menschen in der Region Würzburg/Schweinfurt.

Die Bavaria Yachtbau produziert seit 1978 Motor- und Segelyachten in Giebelstadt – und zwar indem fast das gesamte Boot an einem Standort gefertigt wird. So sehen wir auf unserem Betriebsrundgang alle Stationen der Produktion einer Yacht – vom Laminieren von Deck und Rumpf über Installation und Tischlerei bis zur Endmontage und Qualitätssicherung. Und erleben einen komplexen Fertigungsprozess, bei dem es früher immer wieder Probleme gab:

Die Produktion im Bootsbau-Sektor ist saisonal stark schwankend. Während in der warmen Jahreshälfte Minusstunden angehäuft werden, müssen diese im Winter als Überstunden abgearbeitet werden. Eine große Belastung für ▶



»VERTRAUENSMANN IST EIN EHRENAMT. WIR SIND IN UNSERER FREIZEIT AKTIVE GEWERKSCHAFTER UND DAS VERBINDET UNS ÜBER DIE ARBEIT HINAUS.«

JAMES BUTLER  
Vertrauensmann

## GEMEINSAM AUF KURS

die Beschäftigten, die im Verbund mit geringem Lohn und Ungleichbehandlung durch Vorgesetzte in der Vergangenheit eine Menge Frust entstehen ließ, wie Vertrauensmann Antonio Acosta-Terra berichtet:

„Die Situation damals war gelinde gesagt bescheiden – einfach perspektivlos, ohne Aussicht auf Besserung. Es gab Ungerechtigkeiten von Seiten der Vorgesetzten und der Geschäftsführung, schlechte Arbeitsbedingungen und Bezahlung. Und das lag vor allem an der fehlenden Tarifbindung. Mit uns konnte man einfach alles machen.“ Dies zeigte sich vor allem in der Wirtschafts- und Finanzkrise, in deren Folge sich die Arbeitsbedingungen der Belegschaft weiter verschlechterten.

„Während die einen bevorzugt behandelt wurden, mussten andere jede Kröte und jede Überstunde schlucken.“ Antonio und Frank gehörten zu den ersten Mitgliedern des Vertrauenskörpers, der im April 2010 gewählt wurde und sich nach der Arbeit zu den ersten Sitzungen traf. Dass die Frauen und Männer viel Zeit miteinander verbracht haben, merkt man auf jeder Station des Rundgangs: Die gemeinsame Arbeit, aber auch der Gegenwind von Seiten ihrer Vorgesetzten haben sie zusammengeschweißt.

„Der Höhepunkt der Provokation, war ein Anti-IG Metall-T-Shirt – mittlerweile gehören solche Aktionen der Vergangenheit an.“ Aber damals mussten sie sich als Vertrauenskörper erst einmal trauen, gegen diese Diskriminierung

anzutreten. Doch sie gaben nicht klein bei – zu schlecht waren die Arbeitsbedingungen und die Stimmung im gesamten Betrieb.

Denn die Geschäftsführung war nicht in der Lage, die Produktion in der Regelarbeitszeit zu organisieren oder Überstunden langfristig zu planen und anzukündigen. Bereitschaft – Überstunden – Überbelastung – ohne Unterstützung von Neueinstellungen. Das zermürbte alle.

Je mehr Stationen wir auf unserem Rundgang ablaufen, desto mehr erschließt sich uns, wie abgestimmt die Prozesse in der Produktion sein müssen. Fehler in der Produktionsplanung haben oft Auswirkungen auf den ganzen Produktionsablauf – und die Folgen müssen die Beschäftigten ausbaden.

„Die haben von der Hand in den Mund geplant – und zwar auf Kosten der Belegschaft.“ Wenn Oliver Stehle sich an die damalige Zeit erinnert, kommt er immer noch in Rage. Er sieht hinter der damaligen Fehlplanung eine fehlgeleitete betriebswirtschaftliche Strategie, die durch falsche Organisation noch verstärkt wurde.

Zustände, die sie nur gemeinsam verbessern konnten: Gemeinsam mit dem Betriebsrat, mit der IG Metall und der gesamten Belegschaft, die aus 28 Ländern stammt. So bietet sich beim Rundgang ein buntes Bild: Kolleginnen und Kollegen mit unterschiedlicher Herkunft und immer wieder an verschiedenen Stellen das rote IG Metall-Logo. ▶



Vor der Entwicklungshalle treffen wir zum Beispiel auf James Butler, der seit seiner Armeezeit in Deutschland lebt und arbeitet: „Es war eine schwierige Zeit, aber wir haben viel Unterstützung von der IG Metall bekommen. Vor allem die Seminare haben viel geholfen. Gerade ausländische Kollegen wie ich haben davon profitiert. Wir mussten auch erst einmal lernen, wie Betriebspolitik funktioniert und was Gewerkschaft in Deutschland bedeutet“, erklärt der gebürtige Amerikaner lachend: „Aber dadurch haben wir einen ganz besonderen Zusammenhalt bekommen, gerade zwischen ausländischen und deutschen Kollegen. Wir sind, wie sagt man, ein ‚bunter Haufen‘ – und daraus ist viel Energie und Action entstanden.“

Die Vertrauensleute haben dabei in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat maßgeblich mit ihren Aktionen den Weg für den ersten großen betriebspolitischen Erfolg bei Bavaria geebnet: Die Tarifbindung im Mai 2014.

Die Verwaltungsstelle unterstützte sie dabei mit Aktionsideen. Beim „Arme Leute-Essen“ wurde zum Beispiel vor den Werkstoren warmes Essen verteilt, um auf die schlechten Löhne aufmerksam zu machen. Solche Aktionen haben den Organisationsgrad gestärkt und innerbetrieblichen und öffentlichen Druck aufgebaut.

Druck, der natürlich durch Streik noch intensiver wurde, wie Vertrauensfrau Anna Karmasienko erzählt: „Die effektivste Idee war, die Überstunden zu verweigern. Wir haben keine Überstunden gemacht, sondern sind immer pünktlich gegangen. Über Wochen. Das hat der Geschäftsführung weh getan, denn sie konnten das mit ihrer knappen Personalplanung nicht abfangen.“ Anna ist überzeugt davon, dass dies sogar wirkungsvoller war als ihre Warnstreiks.

„Ja manchmal muss man es auf die etwas härtere Tour lernen“, ergänzt Frank Kempe lachend. „Wie damals in Bad Neustadt haben sich dann die anderen Belegschaften der Region mit uns solidarisiert. Als wir mit Vertretern der Betriebe vor Journalisten am Werkstor demonstriert haben, musste die alte Geschäftsführung schließlich aufgrund des öffentlichen Drucks gehen.“

Die neue Geschäftsführung hat schließlich mit der IG Metall verhandelt – am Ende stand ein Mantel- und Haustarifvertrag. Die Tarifbindung war geschafft. Ein Riesenerfolg, den die organisierte Belegschaft gemeinsam erstritten hat. „Die Geschäftsführung hat erkannt: ‚Viel bringt viel‘ ist Quatsch. Man muss die Belegschaft gezielt da einsetzen, wo sie gebraucht wird.“

Allerdings wird auf dem Rundgang auch deutlich: Es gibt noch viel zu verbessern. Das weiß niemand besser als der Vertrauenskörper in der Bavaria. Die Produktionsabläufe gilt es weiter zu verbessern und die Lohnfrage sorgt weiter für Missmut unter den Beschäftigten. Denn diese wurde im Haustarifvertrag erstmal auf Grund der wirtschaftlichen Situation des Betriebs ausgespart. Doch im nächsten Jahr stehen die Verhandlungen dazu an: Ein Entgelttarifvertrag soll abgeschlossen werden.

Am Ende unseres Rundgangs findet sich der gesamte Vertrauenskörper noch einmal zum Gruppenbild zusammen. Die Gespräche, die wir den Rundgang über geführt haben, finden bei dieser Gelegenheit ihren Anschluss. Man merkt, dass sich die Vertrauensfrauen und -männer mit ihrem Erfolg nicht zufrieden geben. Es gibt noch viel zu tun.

Die Diskussionen werden daher weitergehen – an diesem Tag schon am selben Abend auf der VK-Sitzung im Gasthaus nebenan. Und auch als alle an ihre Arbeitsplätze zurückkehren – zu Fuß oder mit dem Betriebsfahrrad – wird in kleinen Gruppen noch weiter debattiert.

Als Frank Kempe uns verabschiedet, freut er sich über die Energie in der Truppe. „Nach unserem ersten Erfolg brauchten wir ein neues Ziel. Jetzt sehen wir, dass wir weiter machen müssen und werden. Im nächsten Jahr greifen wir wieder an.“ ■



## ALLE MANN SIND AN BORD

»MICH BRINGT MEINE ARBEIT ALS VERTRAUENSMANN PERSÖNLICH WEITER – UND ICH KANN GLEICHZEITIG ETWAS FÜR MEINE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN ERREICHEN.«

FRANK KEMPE  
VK-Leiter





# PUNK LEBT

In Dresden leben sie die Mitbestimmung und den Punk: Im Konflikt mit Geschäftsführung und Anteilseignern findet der Vertrauenskörper der Flugzeugwerke Dresden eine Heimat im traditionsreichen Gewerkschaftshaus am Schützenplatz. Wir besuchen eine Vertrauensleute-Sitzung und werden danach von Vertrauenskörper-Leiter Marc Hoffman auf eine Probe seiner Punkband „Feeling D“ mitgenommen.

## Flugzeugwerke Dresden, Dresden

- Beschäftigte – 1.200
- davon – 200 Leiharbeitskräfte
- Vertrauensleute – 29
- Gewerkschaftshaus – errichtet 1914–15
- Feeling D – 4 Bandmitglieder



## Konflikt

Def.: Zwei Parteien mit unterschiedlichen Zielen und Wertvorstellungen stehen sich gegenüber. Ein Konflikt stärkt zumeist Gemeinschaft und Zusammenhalt innerhalb einer Gruppe.

### Gegen den Druck

Der Druck steigt – merkbar und beständig. In den Flugzeugwerken Dresden sind die Beschäftigten mit einer ausufernden Kostensenkungspolitik von Seiten der Geschäftsführung konfrontiert: Das Traditionsunternehmen stellt unter anderem Innenverkleidungen für Flugzeuge her und rüstet Passagier- in Frachtmaschinen um. Größter Anteilseigner ist die Airbus-Gruppe, die zugleich auch größter Kunde des Unternehmens ist und daher maßgeblich die Preis- und Kostenpolitik bestimmt. Vor diesem Hintergrund werden immer wieder Versuche unternommen, den Kostensenkungsdruck an die Beschäftigten und den Betriebsrat weiterzugeben: Immer wieder gibt es zudem Gerüchte, die Geschäftsführung drohe Teile der Produktion zu verlagern, wenn nicht freiwillig Weihnachts- und Urlaubsgeld sowie die Tarifentgelte gesenkt werden. Umsetzen soll diese Kostensenkungsstrategie der Betriebsrat – für den Gewerkschaftssekretär Paul Rothe ein gefährliches Spiel: „Der schwarze Peter liegt dann beim Betriebsrat. Das ist aber nicht seine Aufgabe – das ist die betriebswirtschaftliche Aufgabe des Unternehmers. Den Schuh zieht sich unser Betriebsrat nicht an.“

---

\* *Double-Sourcing-Strategie* Wenn ein Unternehmen einer Double-Sourcing-Strategie folgt, bezieht es zum Beispiel seine Materialien von zwei statt nur von einem Zulieferer. Damit schafft es eine Wettbewerbssituation, die verstärkten Kostendruck auf die Lieferanten ausübt und somit die Preise drückt.

---

Und es drohen noch weitere Auseinandersetzungen. Das Unternehmen redet immer wieder über Double-Sourcing\* – es besteht die Gefahr, dass die Komponentenfertigung an einem anderen, nicht tarifgebundenen Standort gespiegelt wird. Damit soll die jetzige Monopolstellung des Dresdner Werks untergraben und die Kosten weiter gesenkt werden. Zudem gibt es immer wieder Gerüchte, die Geschäftsführung wolle vom Tarifvertrag abweichen – mit katastrophalen Konsequenzen für die Beschäftigten. Für VK-Leiter Marc Hoffmann eine der größten gegenwärtigen Gefahren: „Das Damoklesschwert der Loslösung aus der Tarifbindung hängt über uns – nur wenn wir eine gut organisierte Belegschaft sind, können wir den Tarifvertrag behalten. Dafür kämpfen wir als Vertrauenskörper und als IG Metall.“ ▶





## Gemeinschaft

Def.: Eine soziale Gruppe, deren Mitglieder durch ein starkes »Wir-Gefühl« eng miteinander verbunden sind. Für den Soziologen Ferdinand Tönnies fühlen sich die Einzelnen in einer Gemeinschaft als Teil eines größeren Ganzen und folgen einem übergeordneten Zweck, den sie gemeinschaftlich anerkennen.



### Mehr als die Summe der Einzelnen

„Unter Druck rückt man enger zusammen – wir als Vertrauenskörper lassen uns nicht spalten und halten fest zueinander.“ Marc Hoffmann hatte seine betriebspolitische Arbeit als Vertrauenskörper-Leiter vor drei Jahren begonnen. Zur gleichen Zeit übernahm Paul Rothe als politischer Sekretär der IG Metall Dresden die Betriebsbetreuung von Elbe Flugzeugwerke und begann gemeinsam mit Marc Hoffmann, die Position der Vertrauensleute im Betrieb zu stärken. Als Team arbeiten sie inzwischen eng zusammen und tauschen sich regelmäßig aus. „Wir haben eigentlich in allen Bereichen gelernt: Wir können nur als Team erfolgreich arbeiten und der Vertrauenskörper hält das ganze als Bindeglied zusammen“, ergänzt Paul Rothe mit Blick auf die Flugzeugwerke Dresden: „Der Arbeitgeber versucht ganz bewusst, einen Keil zwischen Betriebsrat und Belegschaft zu treiben. Der Vertrauenskörper stellt sich dem entgegen.“

Die Geschäftsführung hatte immer wieder offene Briefe an die Belegschaft geschrieben, dem Betriebsrat eine Blockadehaltung vorgeworfen und ihn für das eigene Missmanagement verantwortlich gemacht. „Ich als Vertrauensmann werde nicht akzeptieren, dass wir uns spalten lassen. Wir stehen voll hinter dem Betriebsrat und klären die Belegschaft über die wirklichen Hintergründe auf“, erklärt Marc Hoffmann seine betriebspolitische Arbeit. Zudem gab es Versuche, die Betriebsratswahl und die Betriebsratsarbeit zu beeinflussen – was teilweise den Eindruck einer bewussten Union-Busting-Strategie\* erweckte.

Eine Gemeinschaft zu bilden, scheint ein Erfolgsmodell für Dresden und darüber hinaus zu sein: Der Vertrauenskörper selbst steht im Betrieb fest zueinander und hält die Belegschaft zusammen. Darüber hinaus sind im Air Connect-Netzwerk Betriebsräte aus 60 Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie verbunden und profitieren voneinander. Die Gemeinschaft zwischen Verwaltungsstelle, Vertrauenskörper und Betriebsrat garantiert zusätzlich eine permanente Unterstützung durch die IG Metall. Greifbar wird diese starke Verbindung bei den VK-Sitzungen, die unter anderem im Gewerkschaftshaus Dresden unter dem Dach der IG Metall stattfinden. ▶

---

\* *Union Busting* bezeichnet die systematische Bekämpfung, Unterdrückung und Sabotage von Arbeitnehmervertretungen, also Gewerkschaften und Betriebsräten. Union Busting hat seinen Ursprung in den USA. Dort bieten Unternehmen seit Mitte des 19. Jahrhunderts Union Busting als Dienstleistung an.

---



**Gewerkschaftshaus Dresden  
(auch Dresdner Volkshaus) – das von 1914  
bis 1915 errichtete Gewerkschaftshaus ist ein  
heute unter Denkmalschutz stehendes  
Gebäude und Sitz der IG Metall in Dresden.**

### Unter einem Dach

Die Geschichte des Hauses am Schützenplatz 14 erzählt das wechselhafte Schicksal der Stadt Dresden und der deutschen Gewerkschaften: Der 1930 errichtete Anbau an das alte Dresdner Volkshaus sollte die Tradition einer offenen Begegnungsstätte für die Bevölkerung und Sammelpunkt für soziale Bewegungen fortführen. Von den Dresdner Gewerkschaften selbst finanziert, entstand ein Haus von Arbeitern für Arbeiter, das jedoch schon im März 1933 von SA-Kräften besetzt und später der gleichgeschalteten Deutschen Arbeitsfront übertragen wurde. Von nun an war das alte Volkshaus Sitz der Gauverwaltung für Sachsen, die die Wirtschaftsproduktion und Arbeitskräftelenkung der Region organisierte. In den zwölf Jahren NS-Herrschaft bedeutete dies nichts anderes als die Verwaltung der Rüstungsproduktion zur Kriegsvorbereitung und Organisation der Heimatfront im Krieg.

Das Gewerkschaftshaus überstand den Krieg wie durch ein Wunder. Einzig ein Seitenflügel wurde durch Detonationen ruiniert. Nach Kriegsende wurde das Haus vom Freien Deutschen Gewerkschaftsbund der DDR (FDGB) weiter genutzt.

Mit der Wende folgten jahrelange juristische und politische Auseinandersetzungen um die Eigentumsfrage, und es kamen erneut unruhige Zeiten auf die Dresdner und ihr Volkshaus zu. 1994 erwarb die Gewerkschaftliche Immobilienverwaltung Nord-Ost das Volkshaus. Drei Jahre später konnte mit der Renovierung begonnen werden. Anschließend bezogen Gewerkschaften wieder das ehemals vom FDGB genutzte Volkshaus – und mussten zunächst einmal mit dem Zusammenbruch der DDR-Wirtschaft, dem vom FDGB geprägten schlechten Bild von Gewerkschaften und den enttäuschten Hoffnungen der Menschen in Dresden umgehen. Es kam zu einer Austrittswelle und das Haus wurde an eine private Immobilienfirma verkauft. „Gerade alte Gewerkschafter, denen das Haus sehr am Herzen lag, waren zutiefst enttäuscht und traten aus. 2012 haben wir es schließlich wieder zurückgekauft – und haben damit eine Ausgangsbasis geschaffen, um die anstehenden Herausforderungen und Auseinandersetzungen im 21. Jahrhundert angehen zu können“, erzählt Paul Rothe nicht ohne Stolz.

So wird das Gebäude mit seiner Dachterrasse heute unter anderem für Vertrauensleute-Sitzungen genutzt. Paul Rothe lädt Vertrauenskörper – wie den Vertrauenskörper der Flugzeugwerke Dresden – ins Gewerkschaftshaus ein und bietet ihnen einen geschützten Raum für organisierte Gewerkschaftsarbeit. In alter Tradition und mit Blick in die Zukunft. ▶



**Gestalten**  
Def.: Gestaltung ist ein Schaffensprozess, bei welchem durch Arbeit eine Sache, ein Prozess, eine Situation oder ein Gedankengut verändert und entwickelt wird.

Punk lebt

### Neue Kraft entfalten

„Nur wenn wir eine gut organisierte Mannschaft haben und dem Arbeitgeber zeigen, dass wir stark sind und bereit sind, füreinander einzustehen, können wir den Tarifvertrag langfristig behalten. Und das ist unsere Aufgabe als Vertrauenskörper.“ VK-Leiter Marc Hoffmann sieht im Schutz der Tarifbindung das Hauptziel der Arbeit des Vertrauenskörpers. „Wir müssen den Leuten klar machen, was sie alles verlieren, wenn die Tarifbindung nicht mehr besteht.“ Dafür will er nicht nur die Debattenkultur im Vertrauenskörper und im Betrieb fortführen und weiter stärken. „Wir müssen auch den Organisationsgrad weiter steigern, denn nur so haben wir mehr Gestaltungsmacht im Betrieb. Und das ist natürlich vornehmlich unsere Aufgabe als Vertrauenskörper.“

Zudem soll der Vertrauenskörper aktiv betriebspolitische Inhalte gestalten und sich darin in seiner Arbeit mit dem Betriebsrat perfekt ergänzen. „Der Vertrauenskörper ist kein verlängertes Kommunikationsorgan des Betriebsrats – er ist Sprachrohr der Mitglieder, kann Themen initiieren und Probleme aktiv begleiten.“

Der Betriebsrat hat natürlich als gesetzlich verankerte Institution mehr rechtliche Handlungsmöglichkeiten als der Vertrauenskörper. Er ist durch die starke Bindung ans Betriebsverfassungsgesetz allerdings auch ein Stück weit als Gremium eingeschränkt. „Wir als Vertrauenskörper haben in dieser Hinsicht mehr Freiheit und diese versuchen wir auch zu nutzen. Wir wollen aktiv gestalten“, erklärt Marc Hoffmann. Eine Gestaltungskraft, die er auch privat lebt – als Sänger der Punkband Feeling D, die Songs der legendären DDR-Punkband Feeling B\* covert.

Gleich im Anschluss an die VK-Sitzung geht Marc Hoffmann zur Probe seiner Band. Für ihn ein notwendiger Ausgleich zu seiner Arbeit im Betrieb und als Vertrauensmann. Auch wenn Musik und VK-Arbeit durchaus eine gemeinsame Basis haben: „Man muss mit-, nicht gegeneinander spielen und aufeinander hören – und dann die Energie rauslassen. In der Band wie im Vertrauenskörper.“ ■

---

\* *Feeling B (auch Feeling Berlin)* ist eine 1983 in Ost-Berlin gegründete Punk-Band, die der alternativen Szene in den letzten Jahren der DDR angehörte. Sie gehörte zu den so genannten „anderen Bands“, die in der Abenddämmerung des DDR-Regimes gegen die triste Untergangsstimmung anspielten. Nach ihrer Auflösung 1993 wurden drei Mitglieder der Band zu Weltstars: Sie gründeten die Band Rammstein, eine der wenigen weltweit bekannten deutschen Musikexporte.

---



Feeling D bei ihrer Bandprobe

# Damals – heute – morgen



WILFRIED KUCKELKORN UND BENJAMIN GRUSCHKA IM GESPRÄCH: DER EHEMALIGE UND DER AKTUELLE LEITER DES VERTRAUENSKÖRPERS BEI FORD IN KÖLN SPRECHEN ÜBER GESCHICHTE UND ZUKUNFT DER BETRIEBSPOLITIK, DEN WANDEL DER VERTRAUENSLEUTE-ARBEIT UND DIE BEDEUTUNG VON SOLIDARITÄT UND BETEILIGUNG.

**M**it Benjamin Gruschka (34) und Wilfried Kuckelkorn (71) treffen sich zwei Generationen von Gewerkschaftern und Betriebspolitikern. Zwei Generationen, die jeweils die Arbeit von Vertrauensleuten neu definiert haben. Zwei Persönlichkeiten, die den Wandel der Vertrauensleute-Arbeit insgesamt vorangetrieben haben und weiter vorantreiben. Und dies in einem Betrieb, in dem über die Jahrzehnte hinweg immer wieder harte Konflikte ausgetragen wurden.

Denn Ford in Köln steht beispielhaft für gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entwicklungen in der bundesrepublikanischen Geschichte: Im US-amerikanischen Automobilkonzern Ford gab es zunächst weder eine starke gewerkschaftliche Vertretung noch eine Tarifbindung. Dies änderte sich in den 1960er Jahren: 1963 wurden junge IG Metalller in den Betriebsrat gewählt und die IG Metall begann eine massive Mitgliederentwicklungskampagne. 1965 errangen die jungen Gewerkschafter unter Führung von Günther Tolusch die Mehrheit innerhalb des Betriebsrats. Dies stärkte auch den Vertrauenskörper der IG Metall. Betriebsrat und Vertrauenskörper setzten sich fortan gemeinsam erfolgreich für die Stärkung des Organisationsgrades ein.

Die Vertrauenskörperleitung setzte dabei ihren Schwerpunkt auf die Mitgliederentwicklung bei Jugendlichen und Lehrlingen. 1965 wurde erstmals eine Jugendvertretung gewählt und nicht wie damals üblich vom Ausbildungsleiter bestimmt. Auch die ausländischen Kolleginnen und Kollegen wurden gezielt als Mitglieder gewonnen.

Ford in Köln setzte im starken Maße auf Gastarbeiter. Nachdem der

Zustrom von Arbeitskräften aus Italien, Spanien und Portugal Anfang der 1960er Jahre nachließ, ging Ford dazu über, Arbeitskräfte aus der Türkei anzuwerben. Ende des Jahres 1970 stellten türkische Arbeitnehmer mit ca. 12.000 Beschäftigten ein Drittel der Produktionsbelegschaft. Die Integration der türkischen Kolleginnen und Kollegen in die gewerkschaftliche Arbeit verlief schrittweise: Ab 1968 etablierte der Betriebsrat vermehrt türkische Vertrauensleute mit guten Deutschkenntnissen als Dolmetscher in den Büros der Hallen. Anfang der 1970er Jahre konnten auch türkische Beschäftigte zum Betriebsrat kandidieren, nachdem eine notwendige Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes vorgenommen wurde. Sie wurden auf der IG Metall-Liste integriert.

Zwischen 1970 bis 1974 kam es in der Metallindustrie und hier insbesondere im Ruhrgebiet zunehmend zu Streiks, die nicht von der IG Metall legitimiert waren. Betriebliche Forderungen wurden auch durch diese Streiks umgesetzt.

Bei Ford nahm sich eine Gruppe junger Betriebsräte und Vertrauensleute diese Streiks zum Vorbild und versuchte, auch in ihrem Betrieb eine außertarifliche Lohnerhöhung durchzusetzen. Ein willkommener Anlass für den Streik bot schließlich die Geschäftsleitung: Sie wollte ca. 300 türkische Arbeitnehmer aufgrund einer verspäteten Rückkehr aus dem Urlaub entlassen.

Die Arbeitsniederlegung begann am 23. August 1973 mit der Spätschicht – und endete schließlich in einem Chaos: Durch interne Streitigkeiten und grobe Fehler von Mitgliedern des Betriebsrats und der Vertrauenskörperleitung verloren die Akteure die Kontrolle über die Strei-

kenden. Verfassungsschutz, die Politische Polizei K14, die Boulevardpresse und andere vervollständigten das Chaos und spielten eine äußerst dubiose Rolle.

Trotzdem konnte der Betriebsrat mit dem Vertrauenskörper einen Erfolg vermelden: Die beabsichtigten Entlassungen wurden rückgängig gemacht und eine außertarifliche Lohnerhöhung wurde durchgesetzt. In der Aufarbeitung der Fehler kam es in der Folge jedoch immer wieder zu Streitigkeiten im Betriebsrat. Diese mündeten bei der Betriebsratswahl 1975 in eine Spaltung der IG Metall-Listen.

Es brauchte anschließend einige Zeit, nämlich bis zur Betriebsratswahl 1978, bis Betriebsrat und die Vertrauenskörperleitung wieder mit einer Stimme sprachen. Die Herausforderungen der kommenden Jahre konnten nun wieder gemeinsam gemeistert werden. So überdauerte der Standort in Köln alle großen politischen, wirtschaftlichen und technologischen Umbrüche – und setzt bis heute verstärkt auf eine beteiligungsorientierte Betriebspolitik.

Ein Blick in die Geschichte von Ford in Köln führt uns Entwicklung und Wandel der Vertrauensleute-Arbeit beispielhaft vor Augen. Eine Geschichte von Gewerkschaftern, die zu aktiven Betriebspolitikern wurden und nun, vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen neue Aufgaben zu bewältigen haben.

Zum Gespräch mit Benjamin Gruschka und Wilfried Kuckelkorn

Wie wurdet ihr Vertrauensmänner?

**BENJAMIN** Ich habe hier bei Ford meine Ausbildung gemacht und hatte dementsprechend meine Einführung durch die JAV. Ich wurde Mitglied der IG Metall und wurde dann auch gleich gefragt: Wer will bei euch in der Ausbildungsgruppe Vertrauensfrau oder Vertrauensmann werden? Zwei Wochen später hab ich mich zur Wahl aufgestellt und bin zum Vertrauensmann gewählt worden. Und bin es seitdem geblieben.

**WILFRIED** (lacht) Bei mir war es damals ganz einfach: Da kamen die Kollegen auf dich zu und sagten: „Pass mal auf, wir bauen hier einen Vertrauenskörper auf, machst du mit?“ Taten drang hatten wir immer, daher haben wir mitgemacht. Wir haben uns erstmal unter der Woche getroffen, dann kamen die ersten Wochenendseminare dazu und so haben wir uns weiterentwickelt – und Stück für Stück einen ersten richtigen Vertrauenskörper aufgebaut.

Damit habt ihr Anfang der 1960er Jahre bei Ford gewerkschaftliche Pionierarbeit geleistet...

**WILFRIED** Ja, ich selbst bin aber erst seit Ende 1962 dabei gewesen. 1963 gab es hier innerhalb des Betriebsrats einen Generationsumbbruch. Die IG Metall hatte dann bei den Betriebsratswahlen 1965 mit einer jungen Mannschaft die Mehrheit errungen. Da kam die gewerkschaftspolitische Arbeit eigentlich zum ersten Mal richtig ins Rollen – und natürlich haben wir unsere Arbeit auch immer gesellschaftspolitisch verstanden und haben uns nicht nur auf Gewerkschaftsthemen beschränkt.

**BENJAMIN** Mit diesem Selbstverständnis arbeiten wir heute noch: Natürlich kämpfen wir als IG Metall zunächst einmal für bessere Arbeitsbedingungen und die Sicherung unseres Standorts. Wir kämpfen aber auch für eine sichere Rente und für bessere Zukunftschancen der jungen Generation – und natürlich kämpfen wir gegen rechts. Vertrauensleute-Arbeit ist hochpolitische Arbeit und wir sind kritische Geister. Und da können wir nur Wilfried und seiner Generation danken, die das zum ersten Mal erkannt und umgesetzt hat.

Welche Rolle haben bei dieser Entwicklung die Vertrauensleute gespielt?

**WILFRIED** Wir haben quasi bei der Stunde Null angefangen. Vorher hatte eigentlich überhaupt keine Vertrauensleute-Arbeit stattgefunden. Mit den ersten Seminaren haben sich die Vertrauensleute dann politisch und betriebspolitisch gebildet – und sich damit auch zunehmend selbst als aktive Betriebspolitiker verstanden. In der Folge wurden sie mehr und mehr vom Betriebsrat in seine Arbeit eingebunden: Wenn wir zum Beispiel Entwürfe für Betriebsvereinbarungen gemacht haben, wurden diese breit diskutiert – erst in der VK-Leitung, dann im gesamten Vertrauenskörper. Die Vertrauensleute sind dann in die Belegschaft gegangen, so dass die Beschäftigten immer wussten, was wir gemeinsam erreichen wollten. Umgekehrt haben wir durch die Vertrauensleute auch immer entsprechende Rückmeldung aus der Belegschaft erhalten.

Gibt es dieses berühmte „Ohr an der Belegschaft“ heute immer noch?

**BENJAMIN** Das ist heute immer noch so: Die Vertrauensleute sind das „Ohr an der Belegschaft“. Auch wenn wir heute nicht mehr alle Betriebsvereinbarungen im Vorfeld so eingehend diskutieren, wie das früher noch möglich war. Durch den zunehmenden Verlagerungsdruck spielen die Vertrauensleute dennoch eine immer wichtigere Rolle bei uns: Weil das Unternehmen immer weniger und immer schlechter kommuniziert und dadurch große Ängste in der Belegschaft entstehen. Die Vertrauensleute übernehmen diese Aufgabe und damit auch die Verantwortung, mit diesen Ängsten umzugehen.



**„Ich kenne  
ihn seit  
meinem  
ersten Tag.“**

BENJAMIN

Wird heutzutage mehr von Vertrauensleuten erwartet?

**BENJAMIN** Meiner Meinung ja. Es wird zum Beispiel immer mehr verrechtlicht. Es gibt immer mehr Gesetze und Vereinbarungen, die man ohne juristische Vorbildung und juristische Beratung manchmal gar nicht mehr verstehen kann. Egal ob es um Hartz IV oder Rentengesetze geht, also um Gesetze, die gesamtgesellschaftliche Bedeutung haben, oder um Betriebsvereinbarungen oder Änderungen des Betriebsverfassungsgesetzes. Die Sachverhalte werden immer komplexer und die Vertrauensleute müssen als Ansprechpartner für die Belegschaft Antworten auf sehr komplizierte Fragen parat haben. Oder wie siehst du das, Wilfried? Ich weiß nicht, wie es zu deiner Zeit war – als du VK-Leiter warst, war ich ja noch nicht einmal geboren ...

**WILFRIED** Die Welt ist sicherlich komplexer geworden. Dazu tragen natürlich auch der Computer und die Informationsflut bei, mit der wir tagtäglich umgehen müssen. Bei uns war allerdings der Kommunikationsaufwand natürlich auch höher: Das musste alles manuell, zu Fuß und im Gespräch gemacht werden – aber das war auch gut so. Der Computer entfremdet auch. Das Gespräch vor Ort ist immer noch das gescheiteste – aus meiner Sicht.

**BENJAMIN** Das sehen wir heute immer noch so (lacht). Mit einem Mausklick ist alles in aller Welt. Ich habe innerhalb von zehn Sekunden um die 1.000 Vertrauensleute informiert. Das war früher natürlich bei weitem aufwendiger: Texte erstellen, setzen, drucken, verteilen. Andererseits führt eben diese Informationsflut auch dazu, dass viele Themen nur noch oberflächlich behandelt werden können. Es bleibt oft gar nicht mehr die Zeit, sich mit einem Thema intensiver zu beschäftigen. Aber am direkten Gespräch führt nichts vorbei – denn wer nah dran sein will, muss zu den Leuten gehen.

Mit welchen Themen muss sich eine Vertrauensfrau oder ein Vertrauensmann heute beschäftigen?



**BENJAMIN** Es gibt einfach unglaublich viele Arbeitsfelder: Tarifpolitik, Arbeitsrecht, Sozialpolitik, Mitgliederentwicklung ... Auch, wenn niemand von uns Expertenwissen verlangen kann: Vertrauensleute sind die zentralen Ansprechpartner für die Beschäftigten und werden mit vielen Fragen konfrontiert: Kann ich gegen die drohende Kündigung klagen? Welche Vorteile bringt mir der neue Tarifvertrag? Inzwischen müssen wir als Betriebsrat und Vertrauenskörper auch viel mehr betriebswirtschaftliches Know-How mitbringen. Wir müssen erkennen: Wo entwickelt sich das Unternehmen hin, an welcher Stelle machen wir auf Missstände aufmerksam und wo erzeugen wir politischen Druck? Damit haben wir zum Beispiel verhindert, dass die Motorenproduktion nach Rumänien ausgelagert wurde.

#### Welches betriebswirtschaftliche Wissen muss ein Betriebsrat haben?

**WILFRIED** Dazu will ich eins sagen: Wir sind zum Beispiel ein amerikanischer Konzern. Der Vorstand hier in Köln untersteht Ford Europa und vor allem der Konzernmutter in

Amerika. Wenn sich einzelne Vorstände oder Manager nicht trauten bzw. erlauben konnten, ihren Vorgesetzten offen zu widersprechen, haben wir das übernommen. Wenn sich einzelne Manager in der Ford Organisation nicht durchsetzen konnten, haben wir die Themen aufgegriffen und unsere Forderung durch die internationale Ford Organisation getragen. Auf diese Weise haben wir uns natürlich mehr Einfluss erarbeitet. Du musst in eine aktive Rolle hinein – sonst bekommst du nur das vorgeetzt, was die andere Seite dir gibt.

**BENJAMIN** Von diesem Einfluss, der damals unter Wilfried aufgebaut wurde, zehren wir heute noch. Insbesondere da die Vereinbarungen heutzutage verstärkt auf internationaler Ebene abgeschlossen werden. Wenn der Bau des Fiestas hier gesichert wird, muss auch die Konzernmutter zustimmen. Wir bekommen deshalb natürlich auch vom lokalen Management Informationen. Gerade in einem multinationalen Konzern ist dies wichtig. Das mag in einem deutschen Betrieb wie VW nicht der Fall sein. Für die Informationsgewinnung sind wir natürlich auch ganz stark von den Vertrauensleuten abhängig. Von ihnen erfahren wir aus erster Hand, wo unsere Stärken und Schwächen im Produktionsablauf sind.

#### Was versteht ihr unter beteiligungsorientierter Betriebspolitik?

**BENJAMIN** Ich glaube, wir haben schon immer auf Beteiligung gesetzt. Und natürlich darauf geachtet, alle zu beteiligen. Wir trennen nicht nach Nationalitäten, wir trennen aber auch nicht nach Beschäftigtengruppen. Bei uns sind alle gleich. Auch wenn wir natürlich zum Beispiel unter Angestellten mehr Mitglieder und mehr Beteiligung organisieren müssen. Wir haben inzwischen einen Organisationsgrad von 79 Prozent. Mit den drei Kölner Betrieben sind wir ca. 14.000 Mitglieder. Und diese versuchen wir natürlich auch zu beteiligen.

**WILFRIED** (lacht) Wir sind damals bei 346 Mitgliedern gestartet. Das war aber ehrlich gesagt eine „geschönte“ Zahl. Tatsächlich waren wir viel weniger. Beteiligung ist natürlich das A und O für den gemeinsamen Erfolg. Aber das ist alles nichts ohne die Solidarität untereinander.

der. Das haben wir alle schmerzhaft aus der „wilden Arbeitsniederlegung“ von 1973 lernen müssen. Damals gab es eine große Spaltung innerhalb des Betriebsrats, des Vertrauenskörpers, der Belegschaft und zwischen Jung und Alt. Es hat viele Anstrengungen gebraucht, damit wir wieder eine Einheit und damit handlungsfähig wurden. Aber das haben wir Gott sei Dank zusammen geschafft.

#### Ist der „wilde Streik“ heute noch ein Thema?

**BENJAMIN** Ja natürlich, wir gehen da kritisch mit unserer eigenen Geschichte um – und machen immer mal wieder Veranstaltungen zum Thema. Wilfried hat im Rückblick auf diese Zeit immer wieder betont, wie wichtig es ist, die Leute zusammenzuhalten. Dass es nie wieder zu so einer Spaltung kommen darf.

#### Benjamin, was nimmst du darüber hinaus von Wilfried für deine Arbeit mit?

**BENJAMIN** Ach das ist soviel, das kann ich alles gar nicht aufzählen. Ich kenne ihn ja praktisch schon seit meinem ersten Tag. Ich erzähle immer, was Wilfried uns als jungen Auszubildenden und Vertrauensleuten am ersten Tag gesagt hat: „Wenn sich die Ausbildungsleitung nicht einmal die Woche über euch beschwert, dann macht ihr euren Job falsch.“ Das sagt eigentlich schon alles.

#### Wilfried, was möchtest du der jungen Generation auf den Weg geben?

**WILFRIED** Ach, die wissen schon selbst am besten, was richtig ist. Die sind gut, die Jungen heutzutage. Manche jungen Leute vergessen heute allerdings manchmal eine ganz wichtige Sache: Die Anwendung von Individualrechten ist nur unter kollektivem Schutz möglich. Und für das starke Kollektiv haben die Vertrauensleute eine große Bedeutung: Die Vertrauensleute sind immer das Rückgrat einer Organisation und zugleich das Rückgrat des Betriebsrats. Der Betriebsrat muss deshalb erkennen: Er ist nur stark, wenn es einen starken Vertrauenskörper gibt. ■

## „Die sind gut, die Jungen heutzutage.“

WILFRIED







# DIE ZUKUNFT HAT BEGONNEN

*Betriebliche Mitbestimmung in Großbetrieben hat große Herausforderungen zu bewältigen. Die Betriebspolitik bei Volkswagen in Braunschweig zeigt, was man mit einem hohen Organisationsgrad und einer starken Beteiligungsorientierung erreichen kann. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Vertrauensleute und die Jugend.*

## Volkswagen, Braunschweig

Beschäftigte — 8.600  
Vertrauensleute — 465  
Vertrauensleute-Jugend — 44  
Organisationsgrad — 96,7%



Stefan Hölzer. „Aber die Rechnung ist ganz einfach: Je mehr sich beteiligen, desto mächtiger ist die Mitbestimmung – und das nutzt allen.“ Dass den Vertrauensleuten im gesamten Prozess eine zentrale Rolle zukommt, war dabei von Anfang an geplant.

Nach der Betriebsratswahl 2010 hatte sich der neugewählte Betriebsrat konkrete Ziele für die anstehende Legislaturperiode gesetzt: unter anderem die Sicherung der Einkommen, die Übernahme der Leiharbeitskräfte, ergonomischere Arbeitsplätze oder auch eine Verbesserung der Parkraumsituation. „2013 wollten wir dann eine Zwischenbilanz ziehen: Was haben wir schon erreicht und was wollen wir noch bewirken? Antworten auf diese Fragen konnten wir nur gemeinsam mit den Vertrauensleuten finden. Sie sind das Bindeglied zwischen Belegschaft und Betriebsrat und gleichzeitig wichtige Innovationstreiber. Daher haben wir einen gemeinsamen Dialog begonnen, der bis heute andauert.“ Für Stefan Hölzer war dies der Startpunkt für eine neue Form der Betriebspolitik bei Volkswagen in Braunschweig.

Als Plattform für diesen Dialog dienten Zukunftsforen: Hier wurden die bisherigen Ergebnisse der Betriebspolitik diskutiert und neue Ziele für die anstehenden Jahre gesetzt. Die gemeinsame Arbeit und Diskussion konzentrierte sich dabei auf sechs Handlungsfelder: Arbeit sichern und schaffen – Einkommen sichern – Sicherheit und Gesundheit –



Die Zukunft der gewerkschaftlichen Betriebspolitik heißt Beteiligung – und bei Volkswagen in Braunschweig hat diese Zukunft schon begonnen. Hier wird eine beteiligungsorientierte Betriebspolitik gelebt, die jedem Akteur eine besondere Rolle und eine besondere Verantwortung zuspricht. Ein Modell, das Leuchtturm-Charakter hat und eine eindeutige Botschaft aussendet: Alle können mitbestimmen und alle können sich beteiligen – denn nur so kann Betriebspolitik ihre Potenziale voll ausschöpfen und maximale Wirkkraft entfalten.

Mit Zukunftsforen anlässlich der Betriebsratswahlen setzt die Braunschweiger Betriebspolitik neue Maßstäbe in Sachen Mitbestimmung, denn die Belegschaft gestaltet die Agenda des Betriebsrats aktiv mit. „Der Betriebsrat gibt damit natürlich erst einmal ein Stück weit Handlungsspielraum auf – zu Gunsten der Belegschaft und des Vertrauenskörpers“, erklärt Vertrauenskörperleiter und Betriebsrat



Mitbestimmen: Leben und Arbeit gestalten – Arbeit und Familie – Lernen und Bildung. „An der Themenvielfalt sieht man, was gewerkschaftliche Arbeit alles leistet. Gerade in einem Großbetrieb wie Volkswagen stehen wir vor vielen Herausforderungen. Die Themen werden immer komplexer, so dass wir sie nur gemeinsam bewältigen können.“ Vor allem der Input der Vertrauensleute war dabei wichtig, indem sie die konkreten Bedürfnisse der Beschäftigten in den Gestaltungsprozess einbrachten. Der Vertrauenskörper war damit nicht nur das „Ohr an der Belegschaft“, sondern wurde zur „Stimme der Belegschaft“ und war an der Entwicklung der Handlungsfelder beteiligt. Eine besondere Rolle spielte dabei die Jugend. Junge Vertrauensleute und die Jugend- und Auszubildendenvertretung waren maßgeblich für die Einführung des sechsten Handlungsfelds „Lernen und Bildung“, analog der Kampagne Revolution Bildung, verantwortlich.

Über die Ergebnisse der Zukunftsforen wurde schließlich in einer Vertrauensleute-Konferenz im Januar 2014 abschließend beraten. Der Rahmen für den intensiven Austausch bot ein Themen-Café: Die Teilnehmenden tauschten sich in verschiedenen Workshops über die Handlungsfelder und Themen aus, speisten neues Feedback der Beschäftigten ein und ergänzten die geplanten Maßnahmen.

Am Ende des Prozesses stand eine Agenda für die nächsten vier Jahre: Für jedes Handlungsfeld wurde ein großes Plakat mit Zielen und Forderungen entwickelt. Mit ihren Unterschriften verständigten sich Betriebsrat und Vertrauenskörper offiziell auf die gemeinsam entwickelten Handlungsfelder. Bei der Umsetzung ihrer Pläne können sie dabei auf einen hohen Organisationsgrad vertrauen – die Basis für den Erfolg der beteiligungsorientierten Betriebspolitik bei Volkswagen: „96,7 Prozent unserer Belegschaft sind Metallerrinnen und Metaller, deswegen können wir hier auch so viel bewegen.“

Doch die Ergebnisse stehen für Stefan Hölzer noch nicht einmal im Vordergrund: „Wichtig ist vor allem, dass wir die Jugend auf unseren Weg mitgenommen haben und mit unserer Arbeitsweise so unsere Zukunft sichern.“ Die Jugend hat daher selbstständig ihre eigene Agenda entwickelt, lernt Betriebspolitik von der Pike auf und sichert die Zukunft der Mitbestimmung im Betrieb – sei es als junge Vertrauensleute oder junge Betriebsräte. „Die Jungen sind im Laufe des Prozesses zu Profis geworden – da muss ich mir um unsere Zukunft keine Sorgen machen“, erzählt Stefan Hölzer mit einem entspannten Lächeln und deutet zur Halle der „Akademie“, der Ausbildungswerkstatt von Volkswagen in Braunschweig.



Der JAV-Vorsitzende Marvin Hopp und seine Kolleg/-innen Madeline Hapka, Maximilian Lüttge und Duygu Cellat im Gespräch – über Vertrauensleute-Arbeit, die beteiligungsorientierten Zukunftsforen und die jungen Themen, die sie gemeinsam entwickelt und umgesetzt haben. ▶

Schön habt ihr's hier in der Akademie – eine eigene Halle nur für Auszubildende und Dual-Studierende. Was ist das Besondere an diesen Bedingungen?

**MARVIN HOPP** Danke, wir haben hier gute Bedingungen – für unsere Auszubildenden und Dual-Studierenden, aber auch für unsere betriebspolitische Arbeit. Unser Büro ist gleich im ersten Stock und wir sind nah dran an unseren Kolleginnen und Kollegen. Sie können jederzeit zu uns kommen und wir haben viele Azubis an einem Platz. Für uns als Vertrauensleute und Jugend- und Auszubildendenvertretung natürlich optimal.

**MADLINE HAPKA** Das sind für einen Großbetrieb wie Volkswagen Braunschweig extrem kurze Wege, die wir zurücklegen müssen – und erleichtert gerade unsere Arbeit als Vertrauensleute.

Worin seht ihr eure Hauptaufgabe als Vertrauensleute?

**MADLINE HAPKA** Als gelernte Kauffrau heißt für mich die Antwort definitiv: Informieren! Wir als Auszubildende und junge Angestellte im kaufmännischen Bereich sind rein räumlich oftmals ein bisschen ab vom Schuss – weil wir nicht direkt in der Akademie arbeiten. Umso wichtiger sind die Informationen, die wir als Vertrauensleute für unsere Gruppe zusammentragen können. Darin sehe ich auch unsere Hauptaufgabe: Wir informieren und klären auf. Und durch meine Arbeit als Vertrauensfrau bin ich immer über alles informiert.

**MAXIMILIAN LÜTTGE** Das gilt natürlich auch für die Auszubildenden in der Akademie. Wir als Vertrauensleute sind immer auf dem Laufenden und geben Informationen an die Kolleginnen und Kollegen hier weiter. Aber das Ganze ist selbstverständlich kein Einbahnstraßenfußball. Das Spiel geht in beide Richtungen. Als Vertrauensmann habe ich immer auch ein offenes Ohr für die Anregungen und Probleme der Leute. Und gebe diese dann entsprechend weiter.

Also seid ihr das klassische Bindeglied zwischen Auszubildenden und Betriebsrat?

**MADLINE HAPKA** Nicht nur Bindeglied. Vertrauensleute im Jugendbereich vergleiche ich gerne mit Klassensprechern. Ich wollte zum Beispiel gerne was für meine Ausbildungsgruppe tun und mich zusätzlich engagieren. Deswegen bin ich Vertrauensfrau geworden. Am Anfang wusste ich natürlich nicht, was auf mich zukommt. Ich habe



Duygu Cellat, 22 Jahre

dann aber schnell gemerkt, dass das genau mein Ding ist und habe mich dann auch gleich zur Wahl als Jugend- und Auszubildendenvertreterin aufstellen lassen.

**DUYGU CELLAT** Meinst du Klassensprecher ist der richtige Begriff? Bei uns in der Schule wurde der Klassensprecher nach Klamotte gewählt (lacht). Das ist sicherlich manchmal bei uns auch so. Meistens sind Vertrauensleute aber politisch aktive Personen, die Dinge auch durchsetzen können. Die Ausbildungsgruppe wählt eine Vertrauensfrau oder einen Vertrauensmann, die/der ihre Interessen nicht nur gegenüber dem Betriebsrat, sondern auch gegenüber dem Meister am besten artikulieren und durchsetzen kann. Jemand, der auch mal auf den Tisch haut und sagt: „Pass mal auf, die Leute konnten jetzt schon dreimal ihre Pausen nicht einhalten, das geht so nicht weiter.“

**MADLINE HAPKA** Wir sind aber im Grunde auch mehr als Interessenvertreter: Durch das Entwickeln unserer Handlungsfelder setzen wir selbst Inhalte und Schwerpunktthemen und treiben dadurch die Entwicklung der Arbeitsbedingungen und der Ausbildungsqualität voran. Durch unsere Arbeit haben wir eben Themen rund um Ausbildung und Duales Studium in der Betriebsratsarbeit gesetzt und Beteiligung organisiert.



Maximilian Lüttge, 20 Jahre

Madeline Hapka, 22 Jahre



Marvin Hopp, 25 Jahre

Wie habt ihr eure jungen Themen im Betrieb stark gemacht und den Beteiligungsprozess organisiert?

**MARVIN HOPP** Die Jugend konnte sich beim Entwickeln der Handlungsfelder und Maßnahmen voll einbringen, weil wir von Anfang an mit im Boot waren: Alle Vertrauensleute, auch die jungen Vertrauensleute, konnten die Zukunftsforen in Wochenendseminaren mitgestalten und auf diese Weise von vorneherein ihre Themen einspeisen. All jene, die nicht bei den Seminaren und Zukunftsforen dabei waren, haben wir im Anschluss jeweils in Extra-Ausgaben unserer Betriebszeitung „DIE KOMPONENTE“ informiert. Zusätzlich haben wir auch die Beschäftigten und

Auszubildenden direkt über Plakataktionen beteiligt und gefragt: „Wo drückt bei euch der Schuh?“ Auf den Zukunftsforen selbst haben wir die Vertrauensleute dann nochmals befragt und die Ergebnisse in Handouts zusammengefasst, um diese dann zurück in die Mannschaft zu spielen.

**DUYGU CELLAT** Genau. So konnten wir unsere Themen in den Gesamtprozess einspeisen. Wir haben aber auch extra für die JAV-Wahlen ein eigenes Zukunftsforum organisiert und die sechs Handlungs- und Themenfelder inhaltlich für den Jugendbereich angepasst. Unsere 30 Jugend-Vertrauensleute konnten sich beteiligen und haben wichtigen Input gegeben. Das übergeordnete Ziel war dabei natürlich, die Ausbildungsqualität zu verbessern. Unsere Ergebnisse stehen jetzt auf dem Arbeitszettel unserer neugewählten JAV.

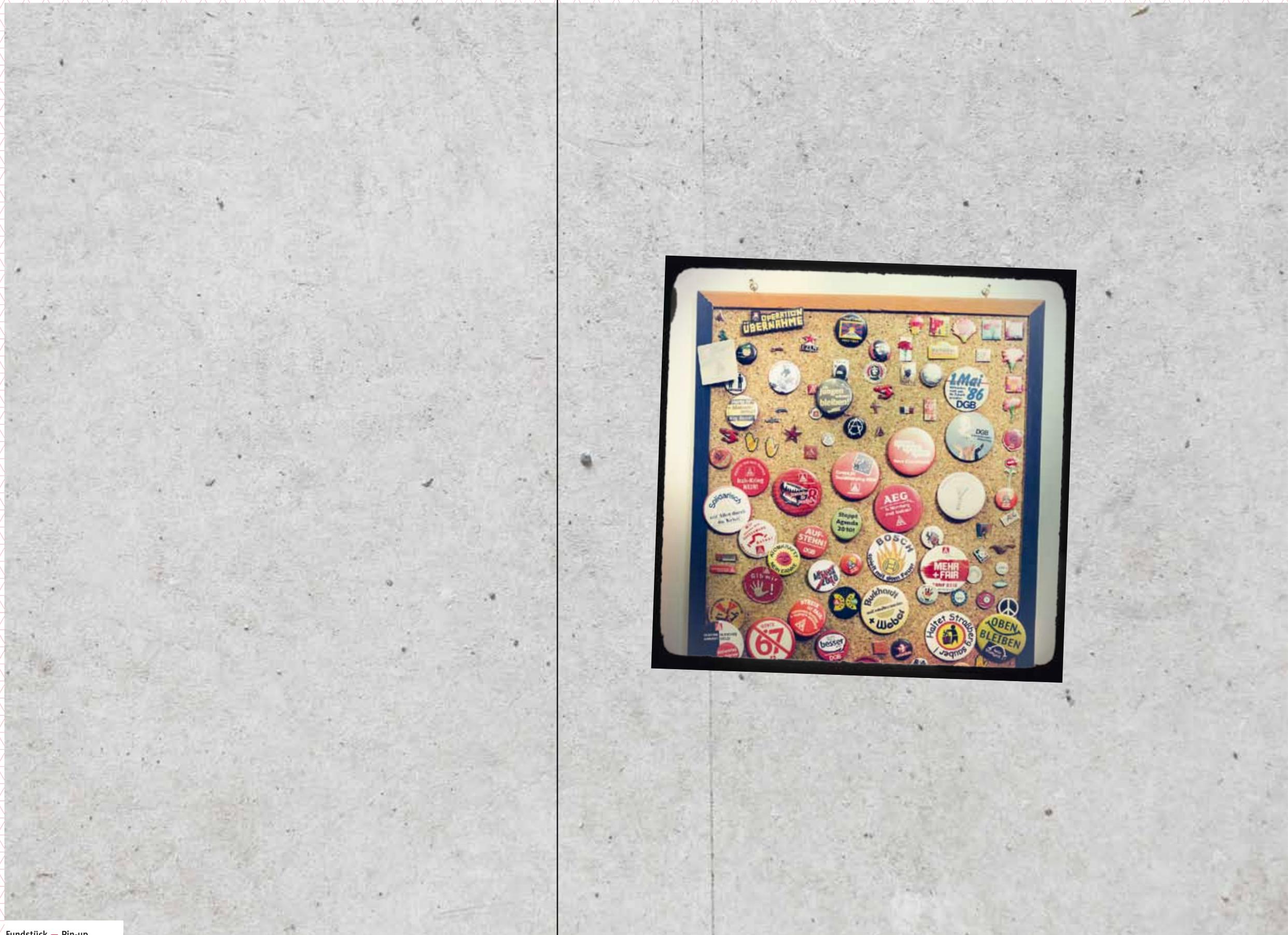
Und was steht jetzt an?

**MARVIN HOPP** Die Zukunftsforen waren ja im Grunde auch Weiterbildungsmaßnahmen für uns als Vertrauensleute und Jugend- und Auszubildendenvertreter: Wir haben uns bereits existierende Regelungen, zum Beispiel im Tarifvertrag, angeschaut, die wir vor Ort umsetzen oder stärker einfordern können. Darüber hinaus haben wir beschlossen, wohin die Reise gehen soll und was wir noch regeln wollen. Jetzt geht es gemeinsam an die Umsetzung.

**MAXIMILIAN LÜTTGE** Vor drei Wochen haben wir auch das erste Vertrauensleute-Wochenendseminar gemacht: Wir wollen die Themen Qualität der betrieblichen Ausbildungsstationen, Mitbestimmung an den Berufsschulen sowie Erhöhung des Frauenanteils in der Berufsausbildung angehen und haben dafür Arbeitsgruppen gegründet. Das klingt jetzt nach: „Wenn du mal nicht weiter weißt, gründe einen Arbeitskreis.“ Aber die Gruppen werden jetzt richtig loslegen und konkrete Verbesserungen durchsetzen. Dafür haben wir jetzt gute Bedingungen geschaffen.

Lohnt sich die neue Form der Beteiligung?

**MARVIN HOPP** Ich hab für mich selbst gemerkt, Vertrauensleute machen meine Arbeit einfacher: Wir könnten uns als Gremium in der JAV-Sitzung hinsetzen und alleine eine Liste von notwendigen Mindeststandards für die Ausbildung entwickeln. Das bringt aber niemandem was. Wir organisieren lieber einen gemeinsamen Workshop, entwickeln unsere Anforderungen an eine zukunftsorientierte Berufsausbildung gemeinsam in der Gruppe und haben damit dann auch gleichzeitig eine motivierte und informierte Mannschaft aufgestellt, die sich gemeinsam an die Umsetzung macht. Wir sind ein Team. ■



Fundstück – Pin-up

# JUGENDSTIL TRIFFT ALTE SCHULE

*Der Vertrauenskörper bei Hörmann-Automotive in Gustavsburg war im Niedergang begriffen – und wurde wiederbelebt. Mit frischem Blut durch gezielte Nachwuchsarbeit. Heute sind junge und erfahrene Vertrauensleute gemeinsam aktiv. Auch in ihrer Freizeit.*



## Hörmann-Automotive, Gustavsburg

Beschäftigte 1980 – ca. 4.000  
Beschäftigte 2015 – ca. 900  
Vertrauensleute 2012 – 5  
Vertrauensleute 2015 – 75  
Organisationsgrad – 60 %



Christian „Dasty“ Walter bildet zusammen mit Astrid Haas eine Doppelspitze in der Vertrauenskörper-Leitung

# ALLER NEUANFANG IST SCHWER

**B**eim Neuanfang waren es nur noch einige wenige. Der Vertrauenskörper beim Automobilzulieferer Hörmann-Automotive in Gustavsburg war 2012 am Tiefpunkt angelangt: Mehr und mehr Aktive verließen aus Altersgründen den Vertrauenskörper und gingen in Rente. Doch ein Generationenwechsel fand nicht statt. Es kamen keine Jungen nach.

Bis auf Christian „Dasty“ Walter. Dasty war damals 28 und wollte gewerkschaftlich aktiv sein: „Ich bin aus JAV und Ortsjugendausschuss herausgewachsen und erstmal in ein Loch gefallen. Keine Seminare, Aktionen und Schulungen mehr. Für mich gab es einfach kein Angebot und Betätigungsfeld, um noch weiter mit Herzblut Gewerkschafter sein zu können – also hab ich mir mein Tätigkeitsfeld einfach selbst geschaffen.“ Dieser innere Antrieb war der entscheidende Impuls für die Wiederbelebung des Vertrauenskörpers bei Hörmann.

Wir sitzen zusammen mit Dasty, Maurice und Astrid im VK-Büro. Sie alle gehören dem Gründungsteam des Vertrauenskörpers an und erzählen uns die Geschichte der Wiederbelebung ihres Vertrauenskörpers –



ihre ganz persönliche Erfolgsgeschichte: Im ersten Schritt ging Dasty zu seinem Kollegen Maurice Hassemer, der sich noch genau an die Ansprache erinnern kann: „Dasty kam zu mir und sagte: ‚Hey Maurice, ich will den Vertrauenskörper wieder fit machen und brauche einen alten Haudegen – machste mit?‘“ Der 55-jährige lacht. Woran denkst du? „Eigentlich war ich ein Schläfer und wurde von Dasty wachgeküsst. Das Dornröschen der IG Metall sozusagen.“

»EIGENTLICH WAR ICH  
EIN SCHLÄFER UND  
WURDE VON DASTY  
WACHGEKÜSST.  
DAS DORNRÖSCHEN  
DER IG METALL  
SOZUSAGEN.«

Maurice hat viel erlebt als Metaller bei Hörmann – betriebspolitische Erfolge und Niederlagen: Stahlkrise und Beschäftigtenabbau in den 1980er Jahren, die Ausgliederung von MAN 2007, der erfolgreiche Abschluss eines Entgeltrahmenvertrags und die Krisenjahre mit Kurzarbeit, die ohne Beschäftigungsabbau überstanden wurden. Bewegte Zeiten, die auch heute noch andauern.

„Wir sind unter Druck“, erzählt Vertrauenskörper-Leiterin Astrid Haas: „Der Arbeitgeber baut gerade ein Drohszenario auf. Er hat uns eine Liste mit Tarifleistungen präsentiert, über die man wegen drohenden Beschäftigtenabbaus reden müsse.“ ▶



Die 50-jährige ist wütend, wenn sie an die Liste denkt: „Kein Sonderurlaub beim Tod eines Angehörigen, das muss man sich mal vorstellen. Aber wenn der Arbeitgeber mit so etwas um die Ecke kommt, dann steht man im Vertrauenskörper erst recht zusammen. Und das tut jedem gut, bei all den Sorgen, die man hat.“

Astrid führt den Vertrauenskörper gemeinsam mit Dasty in einer Doppelspitze. Und bei Hörmann arbeiten Jugend und Erfahrung nicht nur in der Leitung eng zusammen. Im ganzen Vertrauenskörper wird Wert auf den Erfahrungsaustausch über Altersgrenzen hinweg gelegt. Ergebnis der gezielten Nachwuchsarbeit, die Dasty, Astrid, Maurice und die anderen angestoßen haben.

„Wir haben uns gleich von Anfang an abgesprochen, als Team gearbeitet und wollten die Versäumnisse der Vergangenheit nicht wiederholen“, erzählt Maurice mit Blick auf die Anfangszeit. „Der Fehler war, dass der Nachwuchs nicht früh genug herangeführt wurde. Mir war es wichtig,

dass wir wieder einen Vertrauenskörper aufbauen, damit die jungen Leute am Arbeitsplatz wieder selbstbewusst sagen können: ‚Ich bin Metaller.‘“

Dafür haben sie tagtäglich mit den Leuten am Band gesprochen und versucht, sie für den Vertrauenskörper zu gewinnen. „Du musst einfach den direkten Kontakt suchen, ohne den geht nichts“, betont Dasty. „Und gerade auf die Jungen musst du zugehen und auf Augenhöhe mit



ihnen reden. Zusätzlich wählen wir jedes Jahr in jedem Ausbildungsjahrgang eine Vertrauensfrau bzw. einen Vertrauensmann. Die ‚Frischlinge‘ wachsen damit automatisch in die Vertrauensleute-Arbeit rein.“

Besonders stolz sind sie in Gustavsburg auf den Tarifatoren: Ein ehemaliger Jugend- und Auszubildendenvertreter aus dem Werk hat die Kunstfigur Tarifatoren entwickelt und tritt jetzt als Rapper in Verkleidung bundesweit innerhalb der Tarifbewegung auf. „Das ist ein Kind aus unserem Betrieb“, erklärt Maurice.

Und auch bei Aktionen und Warnstreiks, mit denen sie auf ihre Arbeit als Vertrauenskörper aufmerksam machen konnten, gingen die Metallerinnen und Metaller in Gustavsburg neue Wege. „Gerade die Jungen haben da andere Ansätze und wichtigen Input mit eingebracht“, berichtet Astrid mit Blick auf Dasty und erklärt: „Bei Warnstreiks gehen wir raus aus dem Werksgelände auf die Straße, da wo eine Arbeiterbewegung eigentlich auch hingehört.“ ▶



Astrid Haas: der zweite Teil der Doppelspitze

Beim letzten Mal haben wir mit einer türkischen Band, Trommlern und Feuerspuckern richtig Bambule gemacht. Das hat dann seine Wirkung nach außen und nach innen.“

So hat sich der Vertrauenskörper seit 2012 kontinuierlich vergrößert – auf inzwischen 75 Vertrauensleute. Ein Grund zum Feiern? „75 klingt ja erstmal gut – und beim Warnstreik sind auch alle an Bord. Aber beständig aktiv ist dann doch nur ein Kern von 20 bis 30 Leuten. Da muss man einen langen Atem haben.“ Maurice' Fazit fällt gemischt aus. Er weiß, dass noch ein langer Weg vor ihnen liegt. „Wir wissen, dass wir am Anfang sind. Du darfst dich halt nicht von Rückschlägen umhauen lassen. Wenn mal nur sechs Leute bei der VK-Sitzung sind, einfach weiter machen. Beim nächsten Mal sind es dann wieder 20.“

Und wie wollen sie es schaffen, mehr Leute zu aktivieren? „Das Stichwort heißt: ‚positiver Neidfaktor‘“,

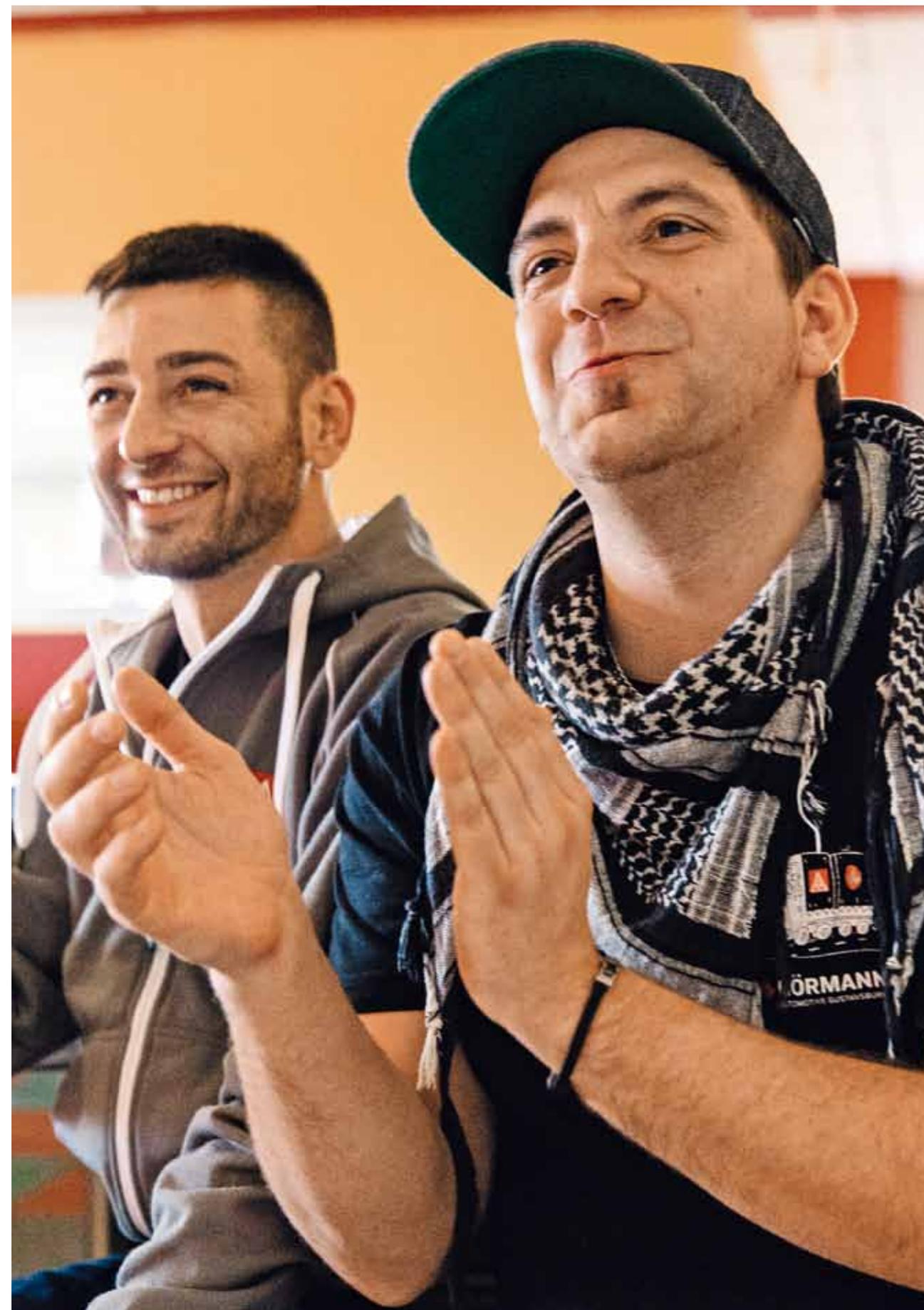
erklärt Dasty. „Das heißt, wir organisieren ganz gezielt Events, mit denen wir auch in unserer Freizeit gemeinsam Spaß haben. Das stärkt uns als Team und hat auch auf die anderen Kollegen eine Anziehungskraft. Die sehen dann: ‚Verdammt, die haben Spaß, das will ich auch.‘“

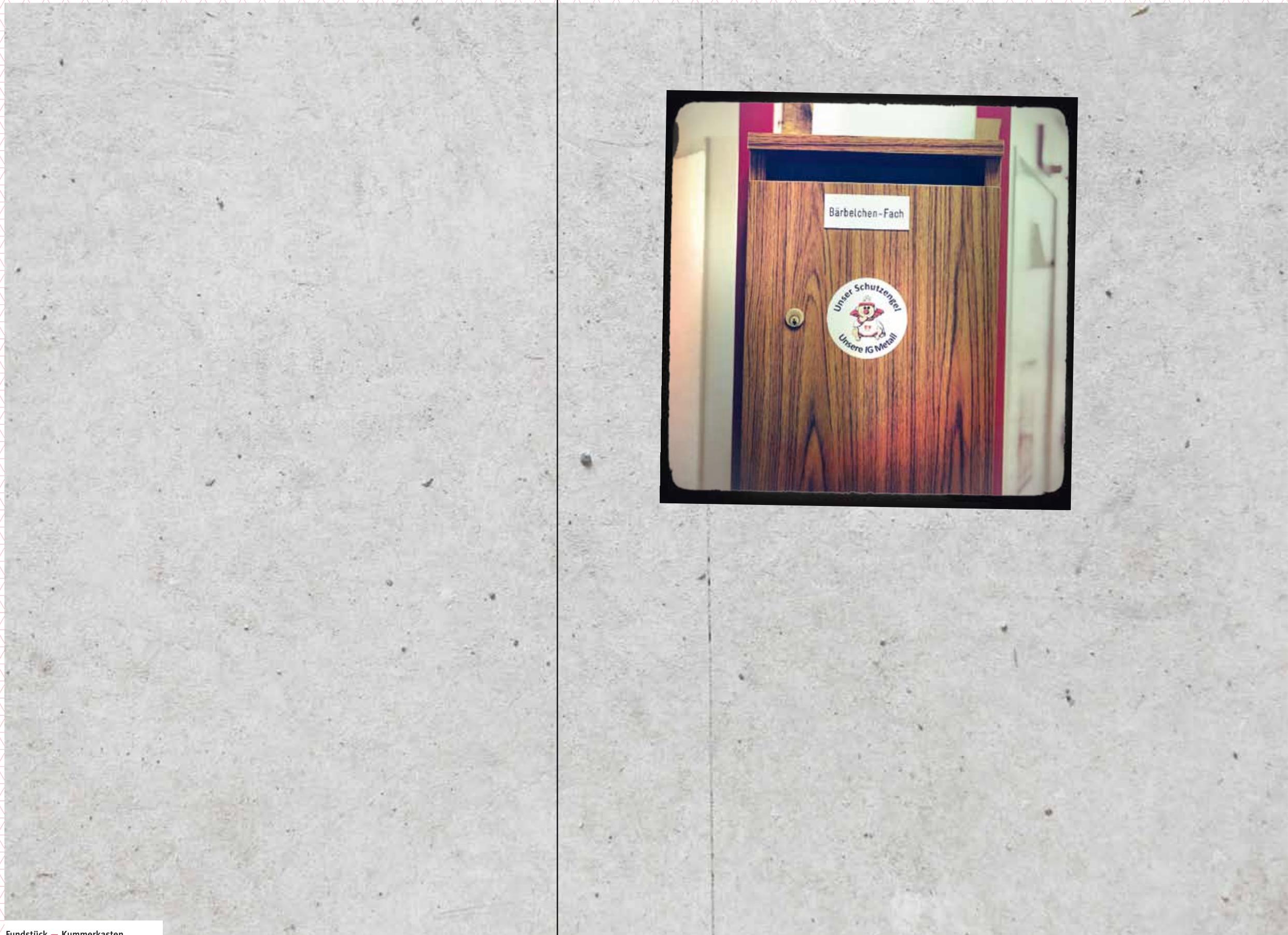
Angefangen hat alles mit einem Vertrauensleute-Grillfest. Dann kamen abendliche Treffen nach Sitzungen



und Seminaren dazu. Bei der letzten VL-Weihnachtsfeier kamen schließlich 40 Leute. „Der Vertrauenskörper ist einfach mehr als Arbeit. Wir leisten hier ein Ehrenamt, zusätzlich zu unserem Schichtdienst. Da ist es klar, dass wir Aktiven auf einer Wellenlänge liegen und gleich ticken.“

Inzwischen sind mit Kevin, Enrico und Mustafa drei junge Vertrauensleute hinzugekommen. Es ist Zeit: Jetzt geht's zum Bowlen. „Enrico hat die Aufgabe übertragen bekommen, einmal im Quartal ein kleines Event zu organisieren. Delegieren will gelernt sein.“ Maurice lacht. Während die anderen schon aufbrechen, nimmt er uns noch einmal zur Seite. „Aber mal im Ernst: Gewerkschaftsarbeit lebt von Basisarbeit und die Basis sind wir Vertrauensleute. Und wenn ich mal gehen sollte, haben wir hier die Grundlage gelegt. Denn die jungen Leute sind jetzt da und führen die Arbeit weiter.“ ■





Fundstück – Kummerkasten

**WAS UNS  
GEMEINSAM  
ANTREIBT**

---

**KONTAKTE**

---

**MATERIAL**

# WAS UNS GEMEINSAM ANTREIBT

Das Ressort Vertrauensleute und Betriebspolitik begleitet und unterstützt Vertrauensleute und Betriebsräte bei ihrer Arbeit. Wir wollen starke Strukturen für starke Beteiligung aufbauen – und arbeiten nach folgenden Leitsätzen:

## 1. Mehr Demokratie im Betrieb – wir stärken die betriebliche Interessenvertretung

Betriebsräte, Vertrauensleute und Gewerkschaften haben die erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland begleitet und gestärkt. Denn Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen befördert eine demokratische und nachhaltig ausgestaltete Wirtschaftsordnung.

Wir wollen Mitbestimmungsrechte stärken und auf allen Ebenen ausbauen – und treiben dieses Ziel vehement in den Unternehmen und in der Politik voran.

Das Ressort „Vertrauensleute und Betriebspolitik“ setzt sich für den weiteren Ausbau der Mitbestimmung ein, um die betriebs- und auch die gesellschaftspolitische Durchsetzungsfähigkeit von Beschäftigteninteressen weiter zu stärken.

## 2. Nah dran und kompetent – wir stärken ganzheitliche Betriebspolitik

Der Wandel der Unternehmenswelt stellt immer höhere Anforderungen an gewerkschaftliche Politik: die Zergliederung von Unternehmen in viele kleine Betriebseinheiten und von selbstständigen Gesellschaften in Konzernverbänden das Agieren von Unternehmen in netzwerkartigen Konzernstrukturen sowie die Zentralisierung von Unternehmensentscheidungen mit direkter Wirkung auf die einzelnen Betriebe. Diesen komplexer werdenden Bedingungen setzen wir einen ganzheitlichen Ansatz von Betriebspolitik entgegen.

Wir beraten und koordinieren deswegen neben den aktiven Metallerrinnen und Metallern, den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und

FB Betriebs- und Branchenpolitik  
Ressort Vertrauensleute und Betriebspolitik  
Telefon 069 – 66 93 24 70  
vertrauensleute@igmetall.de

dem örtlichen Betriebsrat auch zunehmend Gesamt- und Konzernbetriebsräte sowie Europäische Betriebsräte – und orientieren sie gewerkschaftlich. Mit unserer ganzheitlichen Betriebspolitik bauen wir eine deutliche Gegenmacht zu den zentralen, netzwerkartigen Entscheidungsstrukturen der Arbeitgeber auf – und dehnen unsere Handlungsfelder vom einzelnen Betrieb auf die gesamte Wertschöpfungskette aus.

Mit unserer Arbeit im Ressort entwickeln wir unsere betriebspolitische Handlungsfähigkeit weiter. Und kooperieren dafür mit allen hiervon berührten Ebenen und Organisationsbereichen.

## 3. „Besser statt billiger“ – wir stärken gewerkschaftliche Schutz- und Gestaltungsmacht

Wir als Gewerkschaft wissen: Der vermehrte Einsatz von Leiharbeit, der Abbau von Arbeitnehmerrechten und die Unterschreitung von Arbeitsstandards folgen einer Wettbewerbsstrategie, die sich einseitig an einer kurzfristigen Profitmaximierung orientiert.

Dieser Strategie setzen wir unser Konzept „Besser statt billiger“ entgegen: Wir entscheiden uns damit für eine nachhaltige Wettbewerbsstrategie, die Innovationen, hochwertige Produkte, bessere Prozesse und qualifizierte Arbeitskräfte in den Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns stellt.

„Besser statt billiger“ steht für ein erweitertes Mitbestimmungsverständnis, das auf der proaktiven Gestaltungsmacht aufbaut: Es geht darum, Unternehmensstrategien zu hinterfragen, Verbesserungsprozesse anzustoßen, Belegschaften aktiv einzubinden und Innovationsinitiativen auch zur Mitgliedergewinnung zu nutzen.

## 4. Themen setzen und Perspektiven erweitern – wir stärken Beteiligung

Unsere Arbeit basiert auf der Beteiligung unserer Aktiven, Vertrauensleute und Betriebsräte. Sie setzen Themen und erweitern unsere Perspektive auf die aktuellen betriebspolitischen Herausforderungen:

Die Ergebnisse aus der Beschäftigtenbefragung leiten unsere Diskussion und Aktivitätsplanung. Die Trends der industriellen Entwicklung und Veränderungen in den Betrieben greifen wir dank unserer engagierten ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben auf.

Wir bereiten Entwicklungen auf, unterstützen Wissenstransfer und erarbeiten Handlungshilfen – um Aktive, Vertrauensleute und Betriebsräte für aktuelle Veränderungsprozesse zu sensibilisieren und für zukünftige Handlungsfelder proaktiv zu stärken.

# KONTAKTE

## NAH DRAN UND KOMPETENT ANSPRECHPARTNER/-INNEN IN DEN BEZIRKEN

### Baden-Württemberg

Nadine Boguslawski  
Frank Iwer  
Telefon 07 11 – 1 65 81-41  
nadine.boguslawski@igmetall.de  
frank.iwer@igmetall.de  
www.bw.igm.de

### Bayern

Hans Berger  
Telefon 089 – 53 29 49-41  
hans.berger@igmetall.de  
www.igmetall-bayern.de

### Berlin-Brandenburg-Sachsen

Peter Friedrich  
Christian Schletze-Wischmann  
Telefon 030 – 25 37 50-41  
peter.friedrich@igmetall.de  
christian.schletze-wischmann@igmetall.de  
www.igmetall-bbs.de

### Küste

Stephanie Schmoliner  
Telefon 040 – 28 00 90-23  
stephanie.schmoliner@igmetall.de  
www.igmetall-kueste.de

### Mitte

Katinka Poensgen  
Telefon 069 – 66 93-33 23  
katinka.poensgen@igmetall.de  
www.igmetall-bezirk-mitte.de

### Niedersachsen und Sachsen-Anhalt

Karoline Kleinschmidt  
Telefon 05 11 – 1 64 06-23  
karoline.kleinschmidt@igmetall.de  
www.igmetall-nieder-sachsen-anhalt.de

### Nordrhein-Westfalen

Marc Otten  
Telefon 0211 – 4 54 84-150  
marc.otten@igmetall.de  
www.igmetall-nrw.de

# MATERIAL

## MATERIALIEN FÜR VERTRAUENSLEUTE

### Richtlinien für die VL-Arbeit

In der Präambel heißt es: „Das wichtigste Arbeitsfeld der IG Metall ist der Betrieb. Hier, in den Produktions- und Dienstleistungsbereichen bilden die Vertrauensleute das Fundament der Gewerkschaftsarbeit. Hier gewährleisten sie die gewerkschaftliche Meinungs- und Willensbildung.“

### Kleine Arbeitshilfe für Vertrauensleute und Aktive „Nah’ dran und kompetent“

Grundlagen für die Arbeit im Betrieb im Hosentaschenformat: Die „Kleine Arbeitshilfe für Vertrauensleute und Aktive“ enthält Arbeits- und Rechtstipps zur Mitgliederwerbung, zur Kommunikation, zur Organisation von Beteiligungsprozessen und zur Zusammenarbeit in Gremien.

### CD – Aktiv im Betrieb! Toolbox gewerkschaftliche Betriebspolitik

Die Vertrauensleute bilden den Grundstein für den Erfolg der IG Metall. Zur Unterstützung ihrer Arbeit haben wir auf der CD „Aktiv im Betrieb!“ viel Erfahrungswissen zusammengefasst: von den besten Praxisbeispielen bis zu Arbeitshilfen für den Einsatz im Betrieb.  
[www.extranet.igmetall.de](http://www.extranet.igmetall.de) → Praxis → Aktive → Vertrauensleute

### Noch keinen Vertrauenskörper im Betrieb?

Hilfe und Unterstützung rund um die Wahl von Vertrauensleuten der IG Metall im Betrieb gibt es bei der örtlichen Verwaltungsstelle:

[www.igmetall.de/view\\_landkarte.htm](http://www.igmetall.de/view_landkarte.htm)

### Kleine Arbeitshilfe für BR und VL zum Arbeitsheft 7 – Der Gewerkschaftliche Betriebsplan

Mit dem „Gewerkschaftliche Betriebsplan“ geben wir Betriebsräten und Vertrauensleuten ein Instrument an die Hand, die Stärken und Schwächen der IG Metall in den Betrieben genau zu analysieren.  
[www.extranet.igmetall.de](http://www.extranet.igmetall.de) Praxis → Mitgliederwerbung → Toolbox Mitgliederentwicklung

### Handlungshilfen für Betriebsräte und Vertrauensleute

Von Arbeitszeit bis zum Wirtschaftsausschuss: Die Rote Reihe der IG Metall  
[www.extranet.igmetall.de](http://www.extranet.igmetall.de) → Praxis → Rat + Tat → Handlungshilfen für BR + VL

### Arbeit und Innovation

Vertrauensleute und Betriebsräte sind gefordert, die Veränderungen der Arbeitswelt im Interesse der Beschäftigten und gemeinsam mit ihnen offensiv zu gestalten. Sie sind die Experten, wenn es darum geht, Produktions- und Arbeitsprozesse so auszurichten, dass ein Unternehmen zukunftsfähig aufgestellt ist sowie Arbeitsplätze unter guten Arbeitsbedingungen gesichert sind. Unter dem Dach „Arbeit und Innovation“ wurde ein umfassender Instrumentenkoffer aufgebaut. Von Ressourceneffizienz bis zu ganzheitlichen Produktionssystemen.  
[www.extranet.igmetall.de](http://www.extranet.igmetall.de) → Praxis → Rat + Tat → Innovation

Impressum

Herausgeber

IG Metall Vorstand  
FB Betriebs- und Branchenpolitik  
Ressort Vertrauensleute und  
Betriebspolitik  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79  
60519 Frankfurt/Main

Konzeption, Redaktion und Gestaltung

kp Kommunikationsberatung, Berlin

Fotografie

Thomas Dashuber

Lithografie

up:artment | Büro für visuelle  
Kommunikation

Druck

Druckhaus Dresden

März 2015

© IG Metall Vorstand

Danksagung

Die IG Metall dankt allen, die an der Entstehung dieser Handreichung beteiligt waren:

Heike Madan und Jochen Schroth vom Ressort Vertrauensleute und Betriebspolitik, die dieses Projekt entwickelt, umgesetzt und betreut haben.

Den Vertrauensfrauen und Vertrauensmännern aus den Betrieben, insbesondere unseren Ansprechpartnern Marc Hoffmann, Paul Rothe, Christian Walter, Thorsten Dietter, Frank Kempe, Stefan Hölzer, Marvin Hopp, Jens Köstermann, Ralf Bremer, Benjamin Gruschka und Wilfried Kuckelkorn, langjähriger VK-Leiter der Ford-Werke in Köln.

Unseren Kolleginnen und Kollegen Sandra Teschow (Art Direktion), Niklas Allgaier (Projektkoordination und Redaktion), Thomas Dashuber (Fotografie), Anne Steinisch (Druckvorstufe und Reinzeichnung) und Wolfgang Ruber (Projektleitung) von kp Kommunikationsberatung, Berlin, die uns bei der Entwicklung dieser Broschüre konzeptionell, redaktionell und gestalterisch begleitet haben.

Ein besonderer Dank gilt Jörg Hofmann für seine persönliche Unterstützung in diesem Projekt.

