



BILDUNGSARBEIT – INNOVATIV UND NAH DRAN

Erfahrungen und Lernmomente aus dem Projekt
IG Metall vom Betrieb aus denken



BILDUNGSARBEIT - INNOVATIV UND NAH DRAN

Erfahrungen und Lernmomente aus dem Projekt
IG Metall vom Betrieb aus denken



1796
IG Metall vom Betrieb aus denken



INHALT

8

Bildung in Bewegung

Lernen durch Veränderung, Veränderung durch Lernen.
Ein Vorwort von Irene Schulz



11

„Uns einmischen, mit der Macht der Solidarität“

Ein Gespräch mit Jörg Hofmann
und Irene Schulz

14

„Wenn durch Zusammenarbeit und Vernetzung kreative Synergien entstehen“

Klaus Abel und Jonas Berhe im Interview



16

Die Zukunftsreihen: Projektförmig arbeiten in betrieblichen Handlungskollektiven

- 20 BADEN-WÜRTTEMBERG: MEHR ZEIT FÜR WESENTLICHES BEI LIEBHERR IN BIBERACH
- 22 BAYERN: MEHR FRAUENPOWER BEI BMW MÜNCHEN
- 24 BERLIN-BRANDENBURG-SACHSEN: KAMPF UMS WERK BEI MERCEDES-BENZ BERLIN
- 26 KÜSTE: ORGANISIERUNGSSCHUB BEI THYSSENKRUPP MARINE SYSTEMS IN EMDEN
- 28 MITTE: BETEILIGUNG BEI SCHAEFFLER IN HOMBURG (SAAR)
- 30 NIEDERSACHSEN UND SACHSEN-ANHALT: TRANSFORMATION BEI VW WOLFSBURG
- 32 NORDRHEIN-WESTFALEN: DURCHSETZUNGSMACHT GESTÄRKT IN PADERBORN





36

Jugend und Antirassismus

- 38 BOOSTER FÜR BETEILIGUNG IN DER MERCEDES-BENZ-KONZERNZENTRALE
- 40 ZEICHEN SETZEN GEGEN RASSISMUS

42

Action Learning

- 44 BILDUNGSBLITZ IN FRIEDRICHSHAFEN
- 48 UNION SUMMER

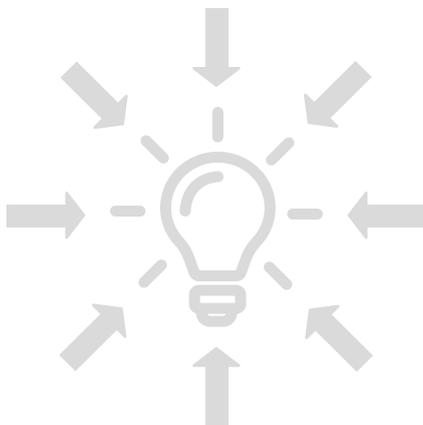
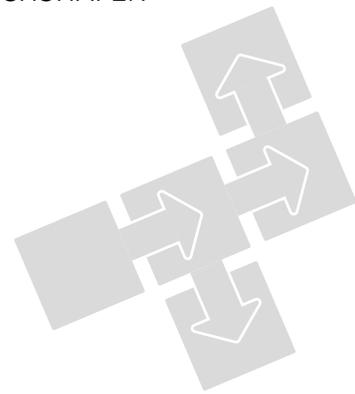
52

Die Rolle der Bildungszentren

- 53 UMRISSE EINER BILDUNGSARBEIT DER ZUKUNFT
Leiter*innen der Bildungszentren im Gespräch
- 56 KOLLEKTIVE LERNPROZESSE BEGLEITEN
Bildungsreferent*innen im Gespräch

58

Weiterführende Angebote der IG Metall-Bildungsarbeit





BILDUNG IN BEWEGUNG

Lernen durch Veränderung, Veränderung durch Lernen

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Ich freue mich, euch diese Broschüre zu präsentieren, in der wir einige unserer zentralen Erfahrungen und Lernmomente aus dem Projekt „IG Metall vom Betrieb aus denken“ vorstellen.

Vor vier Jahren haben die Delegierten des Gewerkschaftstages der IG Metall das Projekt „IG Metall vom Betrieb aus denken“ beschlossen. Die Zukunftsreihen, um die es hier geht, sind das Fundament dieses zentralen Projekts. Mit den Zukunftsreihen haben wir in den letzten Jahren 1400 Veränderungspromotor*innen in den Betrieben ausgebildet, empowert, vernetzt. Beteiligt haben sich alle sieben Bezirke, 116 Geschäftsstellen mit 540 betrieblichen Projekten. Eine starke Bilanz. Eine starke Bewegung.

Die Beispielgeber*innen in dieser Broschüre beschreiben, wie und wodurch sie persönlich empowert wurden und

wie es gelungen ist, strukturell Arbeitsweisen und Prozesse beweglicher und effektiver zu gestalten und damit handlungsstärker im Betrieb zu werden. Das ist viel und deshalb lohnt sich, genauer hinzuschauen, gemeinsam auszuwerten und zu ermutigen, Veränderungen anzugehen.

Bildung als Teil des Veränderungsprozesses

In der Bildungsarbeit setzen wir uns immer wieder mit der Frage auseinander: Wie kann und muss zeitgemäße Bildung aussehen – während einer Pandemie, mitten in der Transformation und in Krisenzeiten?

Lernen ist Veränderung und umgekehrt.

Es gilt, mit den aktuellen Veränderungsdynamiken in den Betrieben in Bewegung zu bleiben, Zielbilder zu entwickeln und Brücken zu bauen: zwischen Tradition

und Innovation, zwischen Mensch und Maschine, aber auch zwischen individuellen Stärken und gemeinsamen Perspektiven.

Mit dem Konzept der Zukunftsreihen sind wir neue Wege gegangen. Lern- und Gestaltungsprozesse zusammen zu denken, das ist das Prinzip, das Nachhaltigkeit und Wirkungsmächtigkeit im Visier hat. Im Mittelpunkt stehen betriebliche Projektvorhaben, die mit Methoden-, Prozess- und fachlicher Kompetenzentwicklung begleitet werden.

Bildung, Beratung und Begleitung in Veränderungsprozessen ist für die Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung und einer starken IG Metall im Betrieb immer wichtiger. Warum? Weil unsere Bildungsarbeit Räume für Austausch, Debatten und gegenseitiges Zuhören schafft. Weil sie Orte der Kooperation, Reflexion und der Auseinandersetzung organisiert. Weil sie Beteiligung und Demokratie erlebbar macht und dadurch eine Kultur des Miteinanders und der Solidarität fördert. Eine Kultur, die der politischen Lagerbildung entgegenwirkt und dem „Gewinner-oder-Verlierer-Prinzip“ eine lebendige Diskussions-, Streit- und Kompromissfähigkeit entgegensetzt.

Die Rückmeldungen aus den Zukunftsreihen bestätigen das. Gerade in einer Zeit, die als Stresstest für unsere Demokratie beschrieben werden kann, bleibt die Organisation von demokratischen Beteiligungsprozessen im Betrieb nicht unberührt. Die Anforderungen an Mitbestimmung und Mitgestaltung an Betriebsräte, Vertrauensleute und Belegschaften sind anspruchsvoll.

Der Erfolg betrieblicher Gestaltungs- und Veränderungsprojekte erfordert die Kombination aus fachlicher Expertise, strategischem Erfahrungswissen und Beteiligungskompetenz in wesentlichen Gestaltungsfragen. Diese Herausforderung nehmen wir im Bildungsbereich an. Wir gehen neue Wege und können gleichzeitig auf viel Bildungserfahrung und Kompetenz vor Ort, in unseren sieben Bildungszentren, zurückgreifen.

Praxistest erfolgreich bestanden

Detailliert, ausführlich und mit ausgewiesener wissenschaftlicher Expertise haben wir die zentralen Herausforderungen und strategischen Leitlinien unserer Antworten in dem 2019 erschienen **Praxishandbuch „Industrie im Wandel – Bildungsarbeit in Bewegung“** herausgearbeitet. Diese hier vorliegende Broschüre knüpft thematisch an das Buch an: Sie zeigt, wie es gelungen ist, betriebliche

Gestaltungs- und Veränderungsprozesse durch Bildung nachhaltig zu begleiten und unterstützen.

Das Alleinstellungsmerkmal der Bildungsarbeit der IG Metall ist die enge Verzahnung mit dem betrieblichen, unternehmensbezogenen und branchenspezifischen Know-how, der Kenntnis über die Veränderungsdynamik in den Branchen und den Folgewirkungen für die Beschäftigten.

Das ist die Voraussetzung, um die zentralen Fragen des Projekts „IG Metall vom Betrieb aus denken“ aufzugreifen: „Wie müssen wir uns aufstellen? Wie bleiben wir handlungs- und gestaltungsfähig, trotz oder gerade in Zeiten großer Unsicherheit und hoher Veränderungsdynamik?“

Diese großen Fragen sind konzeptionell in den Zukunftsreihen über betriebliche Projekte und begleitende Austausch- und Lernmodule konkret umgesetzt worden. Entscheidend sind die Teilnehmenden, die sich darauf eingelassen haben, die ihre Zeit investiert haben, die offen waren für Reflexion und Austausch im Team – kurz: die für die IG Metall brennen. Und ebenso wichtig sind die Betriebsräte, VK-Leitungen und Ortsvorstände, die die Projekte und Weiterbildungsreihen flankierten und unterstützen.

Dieses zukunftsweisende Veränderungsprojekt der IG Metall war für uns eine Herausforderung, aber auch eine großartige Chance, praktische Bildungsinnovationen zu erproben, in kollektiven Lernprozessen lebendig erfahrbar zu machen, kritisch zu reflektieren und zu verbessern.

Am Ende des Projekts und am Vorabend des nächsten Gewerkschaftstages können wir mit Gewissheit sagen: Wir haben diese Probe aufs Exempel gemeinsam gemeistert.

Gestartet unter schwierigen Bedingungen

Dabei waren die Rahmenbedingungen, unter denen wir gestartet sind, alles andere als einfach. Ab 2020 stellte uns der Ausbruch der Corona-Pandemie vor bislang unbekannte Probleme: Lockdown, Kontakteinschränkungen, Abstand – unsere Bildungszentren mussten wir zeitweise schließen.

Diese zwei Jahre waren beispiellos. Die Stärke unserer Bildungsarbeit, die regional und zentral verzahnt ist, hat sich hier nicht nur gezeigt, sondern noch mal verstärkt. Wir haben unsere digitalen Kommunikations- und Bildungskompetenzen in atemberaubendem Tempo ausgebaut. Wir haben die Zukunftsreihen digital, hybrid und sobald es ging, wieder in Präsenz und kombiniert durchgeführt.

Unser Ziel war die Ausbildung von 1.000 Veränderungspromotor*innen in vier Jahren. Ausgebildet haben wir 1.400 – trotz Corona. Das war eine überragende Kraftanstrengung und Gemeinschaftsleistung aller, die am Bildungsprozess in der IG Metall beteiligt sind.

Nicht alles hat funktioniert – na und?!

Wir haben neue Möglichkeiten genutzt wie das Coaching von betrieblichen Handlungskollektiven, kollegiale Beratung und Fallbearbeitung etabliert und uns Schritt für Schritt von starren Hierarchien und Programmen gelöst zugunsten einer flexiblen und reaktionsschnellen Organisation von kollektiven Lernprozessen.

Nicht alle Projekte sind so abgeschlossen worden, wie sie geplant waren. Es musste teilweise umgesteuert, neu austariert oder grundsätzlich verändert werden.

Fevzi Sikar, Betriebsratsvorsitzender vom Mercedes-Werk in Berlin, kommentiert das so: „Einfach mal etwas Neues ausprobieren, nicht gleich fürchten, Fehler zu machen. Vielleicht scheitern, aber daraus lernen und es neu versuchen. In Bewegung kommen. Dann haben wir eine Zukunft.“

Vielfältige Projekte, ein gemeinsames Ziel

Im Mittelpunkt stehen dabei erfolgreiche betriebliche Projekte aus den IG Metall-Bezirken. All diese Projekte hatten das Ziel, betriebliche Herausforderungen zu meistern und die Arbeit der Gewerkschaft im Betrieb zu stärken. Der konkrete Fokus war dabei ganz unterschiedlich gewichtet. So ging es in einigen Projekten darum, **Betriebsrats- und Vertrauensleutearbeit** effizienter zu gestalten. Andere zielten darauf ab, die **Beteiligung von Frauen** zu stärken oder **junge Kolleginnen und Kollegen** für gewerkschaftliches Engagement zu begeistern. Andere beschäftigten sich mit dem Thema Transformation und halfen dabei, Standorte zu erhalten oder auszubauen. Einige Projekte hatten auch einen gesellschaftspolitischen Fokus wie zum Beispiel das überbetriebliche **Projekt gegen Rassismus**. Dabei wurden verschiedene Methoden wie Design Thinking und Stakeholderanalyse eingesetzt, um anschlussfähige Lösungen zu entwickeln. Innovative Bildungsformate wie der **Vertrauensleute-Bildungsblitz** oder das Action-Learning-Format **Union Summer** runden die vorgestellten Projekte ab und zeigen weitere

Möglichkeiten auf, Gewerkschaftsarbeit zu stärken und zu inspirieren.

Allen hier vorgestellten Projekten ist gemein, dass sie das Aktivitätslevel und die Präsenz der IG Metall in Betrieb und Gesellschaft spürbar verbessert haben. Dies konnte nur gelingen, weil wir dabei die **Beteiligung unserer Mitglieder und der Belegschaften in Lösungsfindungs- und Entscheidungsprozessen** von Anfang an mitgedacht und gefördert haben. Dieses neue Arbeitskonzept hat dazu beigetragen, die **Organisationsmacht und Durchsetzungsfähigkeit** der IG Metall ganz konkret zu stärken.

Lernmomente für die Zukunft

Was nehmen wir daraus mit für die Zukunft? In verschiedenen Gesprächsrunden berichten Akteur*innen darüber, wie wir Bildungsarbeit weiter denken können und müssen, um den Herausforderungen der Transformation zu begegnen. Wir wollen uns weiterhin nicht von externen Zwängen treiben lassen, sondern eine ökologisch und sozial gerechte Transformation erreichen – einen **#FairWandel**. Dafür brauchen wir innovative Ansätze, wie wir sie in der Bildungsarbeit entwickeln, erproben und in dieser Publikation vorstellen.

Ich bin stolz darauf, dass wir als Team der Gewerkschaftlichen Bildungsarbeit in dieser schwierigen Zeit gemeinsam Resilienz bewiesen und unsere (digitalen) Kompetenzen konsequent und souverän ausgebaut haben. Dies war nur möglich durch das Engagement unserer Bildungsreferent*innen und Veränderungspromotor*innen genau wie durch die Rückendeckung unserer Vertrauensleutegremien, Betriebsrät*innen, der Ortsvorstände, Geschäftsstellen, Bildungszentren, Bezirke und des Vorstands der IG Metall – kurzum: unserer gesamten Organisation.

Allen Kolleginnen und Kollegen, die zum Gelingen dieser gemeinsamen Anstrengung beigetragen haben, gebührt deshalb unser Dank und unsere Anerkennung.

Ich wünsche euch viel Spaß und Erkenntnisgewinn beim Lesen. Ich hoffe, dass ihr inspirierende Ideen und Anregungen für eure eigene Arbeit finden werdet.

Unsere Bildungsarbeit bleibt in Bewegung – mit und für euch.

Irene Schulz, Geschäftsführendes
Vorstandsmitglied der IG Metall

„UNS EINMISCHEN, MIT DER MACHT DER SOLIDARITÄT“

Zusammenhalt, Qualifizierung, Machtressourcen. Ein Gespräch mit Jörg Hofmann und Irene Schulz

Was war 2019 die Grundidee des Projekts „IG Metall vom Betrieb aus denken“?

Jörg: Wenn sich die Welt um uns herum massiv ändert, dann müssen wir uns als IG Metall fragen: Wie kriegen wir das, was wir über 130 Jahre immer wieder erfolgreich und solidarisch erreicht haben, unter den neuen Umständen bewältigt? Also die Arbeitsbedingungen zu verbessern, die Entgelte zu sichern, aber auch im gesellschaftlichen Leben den arbeitenden Menschen eine Stimme zu geben. Und wir haben uns gesagt: Die Antwort soll uns keine externe Beratungsagentur geben. Vielmehr wollen wir das selber herausfinden – und dabei sind unsere Haupt- und Ehrenamtlichen, unsere Vertrauensleute, Betriebsräte und Aktiven gefragt. Das war der Ausgangspunkt von „IG Metall vom Betrieb aus denken“, und so haben wir es auf dem Gewerkschaftstag 2019 beschlossen.

Irene: Es ging darum, unsere aktiven Mitglieder zu den zentralen Expert*innen in diesem Prozess zu machen – von ihnen soll die gesamte Organisation lernen. Ausgangspunkt ist unser Mitbestimmungs- und Gestaltungsanspruch in der Transformation, also in hochdynamischen Umbrüchen, die sich in den Branchen, Unternehmen und Betrieben abbilden. Und die große Frage, die Jörg anspricht, beinhaltet einen offenen Prozess mit der Leitfrage: Wie müssen wir uns aufstellen, um unsere Wirkungsmächtigkeit im Betrieb zu erhalten und auszubauen? Ein großer Auftrag auch an die Gewerkschaftliche Bildungsarbeit!

Es ging also zentral immer auch um Konfliktfähigkeit, Gestaltungs- und Machtressourcen?

Jörg: Hinter dem großen Begriff „Transformation“ stecken viele Phänomene: Digitalisierung,

Dekarbonisierung, Mobilitätswende, zudem ganz neue, sich herausbildende Globalisierungsphänomene und Geschäftsmodelle. Es gibt Veränderungen in Organisation, Technologie, Tätigkeitsinhalten und der Kultur der Unternehmen. Das alles vollzieht sich in sehr unterschiedlichen betrieblichen Szenarien, aber auf jeden Fall mit hoher Intensität. In der Vergangenheit haben die Unternehmen in solchen Phasen immer versucht, das Terrain zu ihren Gunsten neu abzustecken. Damit wir wirkmächtig bleiben, ist es wichtig, dass wir im Betrieb handlungsfähig sind. Das ist überall anspruchsvoll. Die IG Metall als Gewerkschaft soll vor allem dort stattfinden, wo wir tagtäglich arbeiten – im Betrieb. Dort wollen wir die IG Metall sichtbarer und erlebbarer machen. Und dafür steht das Projekt „IG Metall vom Betrieb aus denken“. Wenn wir wollen, dass FairWandel möglich wird – sozial, ökologisch und demokratisch –, gibt es nur eine Möglichkeit: Wir müssen uns einmischen, mit der Macht der Solidarität. Es geht darum, wie der Kollege Fevzi aus Berlin sagt: „Wir sorgen dafür, dass die Angst die Seiten wechselt.“



Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall von 2015–2023. Der Diplom-Ökonom verantwortet die grundsätzliche Ausrichtung der IG Metall und die Tarifpolitik. Sein Fokus liegt auf Perspektiven der Beschäftigten in Zeiten der Transformation.

Irene: Und dafür brauchen wir mehr Aktive, die für die IG Metall engagiert unterwegs sind. Mit unserem Projekt „IG Metall vom Betrieb aus denken“ haben wir durch die Zukunftsreihen das Fundament gelegt.

Unser Ziel war die Ausbildung von 1.000 Veränderungspromotor*innen in 4 Jahren. Wir haben – trotz Corona – 1.400 Kolleginnen und Kollegen qualifiziert. 116 Geschäftsstellen



Irene Schulz, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall von 2013–2023. Zu den Aufgaben der diplomierten Politikwissenschaftlerin gehören die Gewerkschaftliche Bildungsarbeit/Bildungszentren, Kampagnen und Erschließung sowie die Initiative „Respekt! Kein Platz für Rassismus“.

aus allen sieben Bezirken haben sich beteiligt und 540 betriebliche Projekte wurden bearbeitet. Das ist eine ganz starke Gemeinschaftsleistung aller Beteiligten. Wir haben innovative Formate ausprobiert, gerade auch in der engen Zusammenarbeit von Bildungszentren, Geschäftsstellen und Betrieben. Gleichzeitig haben wir die Vernetzung der Veränderungspromotor*innen, den kollegialen Austausch und die fachliche Qualifizierung konzeptionell zusammengebunden. Somit hatten wir neben der konkreten Umsetzung der betrieblichen Projekte auch Fragen der Personalentwicklung im Blick.

Innovation, Beteiligung, interdisziplinäre Zusammenarbeit – ist das nun schon eine Art Kulturrevolution für die IG Metall?

Jörg: Das ist in dieser Form für die IG Metall einmalig, auch wenn wir schon viele Erfahrungen in Sachen Beteiligung haben. Noch nie wurden so viele Ehrenamtliche in unserer Organisation von Beginn an mitgenommen, wenn es um Veränderung geht. Unsere Aktiven, insbesondere die Veränderungspromotor*innen, stehen im Mittelpunkt. Sie sind es, die diesen notwendigen kulturellen Wandel, den die IG Metall braucht, tragen. Gemeinsam geht es uns darum, die IG Metall zukunftsfest zu machen. Und die dafür notwendigen Veränderungen lassen sich nicht an einem Tag, auch nicht an drei Tagen erarbeiten. Wir haben gesehen, dass wir eine

neue Kultur des Miteinanders brauchen. Und das braucht Zeit und viel Diskussion. Und es braucht vor allem engagierte Aktive, die mit und in der IG Metall am Thema Zukunft arbeiten wollen.

Irene, wie sieht die Bilanz von „IG Metall vom Betrieb aus denken“ aus Sicht der Gewerkschaftlichen Bildung aus? Und was nehmt ihr daraus für die Zukunft mit?

Irene: Die IG Metall-Bildungsarbeit hat ein klares Alleinstellungsmerkmal: Die regionale und zentrale Bildungsarbeit der IG Metall ist eng verzahnt mit dem betrieblichen, unternehmensbezogenen und branchenspezifischen Know-how, der Kenntnis über die Veränderungsdynamik in den Branchen und den Folgewirkungen für die Beschäftigten. Das ist die Voraussetzung, um die zentrale Frage des Projekts „IG Metall vom Betrieb aus denken“ aufzugreifen: Wie müssen wir uns aufstellen, wie bleiben wir handlungs- und gestaltungsfähig, trotz oder gerade in Zeiten großer Unsicherheit und hoher Veränderungsdynamik, und welchen Beitrag kann Bildung leisten?

Wir haben ein neues Konzept entwickelt, haben noch enger mit den Geschäftsstellen zusammengearbeitet, haben Formate entwickelt, in denen Hauptamtliche und Ehrenamtliche gemeinsam im Prozess lernen, haben einen Trainer*innenpool aufgebaut, in dem „Train-the-Trainer-Formate“ entwickelt wurden, verschiedene Kompetenzen gebündelt und interdisziplinär zusammengearbeitet wurde. Ausschlaggebend war immer die Frage nach der betrieblichen Anschlussfähigkeit: Was brauchen die Teilnehmenden, wie ist das betriebliche Projekt angelegt? Bei einigen Projekten musste umgesteuert, verändert oder auch eingestellt werden. Auch diese Lern- und Fehlerkultur ist wichtig, um Prozesse, die hochanspruchsvoll sind, zu wuppen. Für die künftige Bildungsarbeit heißt das etwa:

Die modularen Zukunftsreihen, die ja für unsere betriebsnahe Bildungsarbeit stehen, haben sich bewährt. Wir werden sie konsequent weiterentwickeln. Wir werden weiter Wert legen

auf kollegiale Beratungs- und Vernetzungsformate, gute Fehlerkultur, agilere Arbeitsmethoden und klare Auftragsklärung. Das gemeinsame Lernen von Haupt- und Ehrenamtliche ist bei Veränderungsprozessen in den Betrieben entscheidend für die Nachhaltigkeit der Umsetzung. Die Debatte, welche Schlussfolgerungen wir für die Referent*innenqualifizierung, die Steuerung von Trainer*innenpools etc. ziehen, die sollten wir weiterführen. Wir sind insgesamt auf einem guten Weg.

Und für die Betriebsräte- und Vertrauensleutebildung?

Irene: Da sind wir wirklich gut aufgestellt. Wir haben Grundlagen, Fachwissen, Umsetzungs-kompetenz. Was wir darüber hinaus noch stärker

brauchen, ist das ganze Thema „Team,- Strategie- und Zielbildentwicklung“. Wir haben immer mehr Anfragen von Gremien, die sich als Teamplayer verstehen, die nah an der Mannschaft sind und fachliche Kompetenz mit strategischem Erfahrungswissen kombinieren. Wir sind nach den BR-Wahlen und nach Corona direkt und mit hohem Tempo sehr gut durchgestartet: Sowohl regional als auch in den Bildungszentren sind unsere Angebote für neu gewählte Betriebsräte stark nachgefragt.

Auch die Vertrauensleutewahlen stehen vor der Tür. Hier sind wir bereits bei den Vorbereitungen. Auch hier muss unser Ziel sein, möglichst viele neu gewählte Vertrauensleute zu erreichen und sie gut während ihres Engagements im Betrieb zu unterstützen.

So machen wir gemeinsam weiter.

„WENN DURCH ZUSAMMENARBEIT UND VERNETZUNG KREATIVE SYNERGIEN ENTSTEHEN“

Beteiligung, agiles Projektmanagement und eine Revolution unserer Organisationskultur.
Ein Gespräch mit Klaus Abel und Jonas Berhe

Klaus und Jonas – „IG Metall vom Betrieb aus denken“ ist zugleich ein Veränderungs- und Bildungsprojekt, das nun seit dem letzten Gewerkschaftstag läuft. Was ist für euch in der Rückschau besonders wichtig?



Klaus Abel leitet seit 2019 das Projekt „IG Metall vom Betrieb aus denken“.

Klaus: Man könnte natürlich die Highlights nennen: den Werkstattkongress 2022 in Leipzig oder die Abschlussmodule der Zukunftsreihen. Was dort an Ideen, Energie und Engagement von unseren Kolleginnen und Kollegen für die Bearbeitung der konkreten betrieblichen Projekte zusammenkam, hat mich schwer beeindruckt. Aber die Highlights sind ja nur die Spitze des Eisbergs. Im Kern geht es darum, dass wir als Organisation in diesem Prozess begonnen haben, Herausforderungen

auf eine neue Art anzugehen – projektförmig, lösungsorientiert, agil, vor allem aber mit einer enormen Partizipation unserer betrieblichen Basis. 1.400 Kolleginnen und Kollegen haben sich daran beteiligt, gemeinsam zu überlegen: Wo müssen wir uns als Organisation verändern? Wie wollen wir künftig arbeiten? Und mit diesem Lernprozess selbst haben wir den Veränderungsprozess in Gang gesetzt und justiert.

Jonas: Lernprozesse zu organisieren ist unser Kerngeschäft als Bildungsarbeiter*innen. Aber dieses Projekt war sowohl hinsichtlich der Größenordnung als auch der inhaltlichen Anforderungen eine enorme Aufgabe. Unsere

Trainer*innen haben sich fit gemacht mit neuen, agilen Projektmanagementmethoden, haben flexible Workshop-Konzepte entwickelt. Sie haben die Kolleginnen und Kollegen aus den Betrieben bei ihren Problemen abgeholt und mit ihnen gemeinsam ihre Themen bearbeitet. Anstatt Lösungen vorzugeben, haben sie den Kolleginnen und Kollegen Methoden und Instrumente an die Hand gegeben und gezeigt, wie sie ihre Ziele umsetzen konnten. Und letztlich war das auch für uns ein Lernprozess, an dessen Ende wir einen Gewinn eingefahren haben: Wir haben gewerkschaftliche Bildung neu gedacht und umgesetzt.

Der Kern ist also die Beteiligung unserer Mitglieder in den Betrieben?

Klaus: Ja, wir haben uns 2019 als Organisation bewusst entschieden, die notwendigen Veränderungsprozesse, das Change Management, wenn man so will, nicht an irgendeine Expert*innen-gruppe oder Beratungsagentur zu geben. Wir haben gesagt: Unsere aktiven Mitglieder in den Betrieben sind die besten Expert*innen, die wir finden können. Sie müssen diese Veränderung in die Hände nehmen. Und natürlich ist das bei einer Organisation unserer Größe eine Herausforderung, die wir gern angenommen haben. So ein Prozess muss strukturiert, organisiert werden. Man muss die geeigneten Formate entwickeln, man braucht Methodenkompetenz und muss den richtigen Weg im Spannungsfeld zwischen klarer Struktur und tagesaktuellen, betrieblichen Herausforderungen finden. Und das haben unsere Trainerinnen und Trainer großartig hinbekommen.

Jonas: Wir haben in den Zukunftsreihen mit verschiedensten Methoden des agilen



Projektmanagements, des Design Thinking usw. experimentiert – nicht, weil wir das irgendwie „hip“ finden, sondern weil wir gemerkt haben: Mit dieser modularen, projekthaften Art des Lernens setzen wir enorme Energien frei. Es steckt so viel kreatives Potenzial in unseren Aktiven, so viel Expert*innenwissen und strategische Klugheit. Manchmal muss man nur eingeschliffene Routinen aufbrechen, Kreativität und Engagement zulassen und lösungsorientiert einsetzen. Erfolge kann man organisieren, das ist auch so ein Lernmoment aus den vielen Projekten in den Zukunftsreihen.

In Leipzig fand im Mai 2022 der große Werkstattkongress zum Projekt statt. Was war für dich, Klaus, das Besondere daran, was hast du mitgenommen?

Klaus: Neue Ideen entwickeln sich immer dann, wenn durch Zusammenarbeit und Vernetzung kreative Synergien entstehen. Und ich hatte das Gefühl, dass auf diesem Kongress sehr viele Funken übergesprungen sind. Veränderungspromotor*innen aus ganz Deutschland sind zusammengekommen, haben sich ausgetauscht, vernetzt und die praktische Erfahrung gemacht: Es gibt eine starke bundesweite Initiative der IG Metall, mit der wir gemeinsam unsere Arbeit verändern, weiterentwickeln, um auch zukünftig stark und durchsetzungsfähig zu bleiben.

Jonas, welche Herausforderungen siehst du vor dem Hintergrund dieser Erfahrung für die kommenden Jahre mit Blick auf die gewerkschaftliche Bildungsarbeit?

Jonas: Wir werden den beteiligungsorientierten und projektförmigen Ansatz der Zukunftsreihen in den kommenden Jahren weiterentwickeln und ausbauen. Die klassische Vermittlung von Wissensinhalten wird es weiterhin geben, aber der Schwerpunkt wird sich auch in Richtung einer flexibleren Verzahnung von Theorie und Praxis bewegen. Es wird stärker darum gehen, dass wir als Bildungsarbeiter*innen die

Kompetenzentwicklung von Gremien in betrieblichen Veränderungsprozessen begleiten: das Lernen von Handlungskollektiven in betrieblichen Prozessen fördern, die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Trainer*innen mit unterschiedlichen Kompetenzen, das Coaching von Aktiven in ihrer betrieblichen Praxis, die Entwicklung von betriebspolitischen Strategien von den Kolleginnen und Kollegen her gedacht. Das sind einige der Elemente, die den Umbruch unserer Bildungsarbeit ausmachen werden.



Jonas Berhe ist Leiter des Funktionsbereichs Gewerkschaftliche Bildungsarbeit.

Klaus, es gibt ein geflügeltes Wort, welches oft dem Ökonomen Peter Drucker zugeschrieben wird: „Kultur isst Strategie zum Frühstück“. Ist das Projekt die „IG Metall vom Betrieb aus denken“ eine Kulturrevolution in der IG Metall?

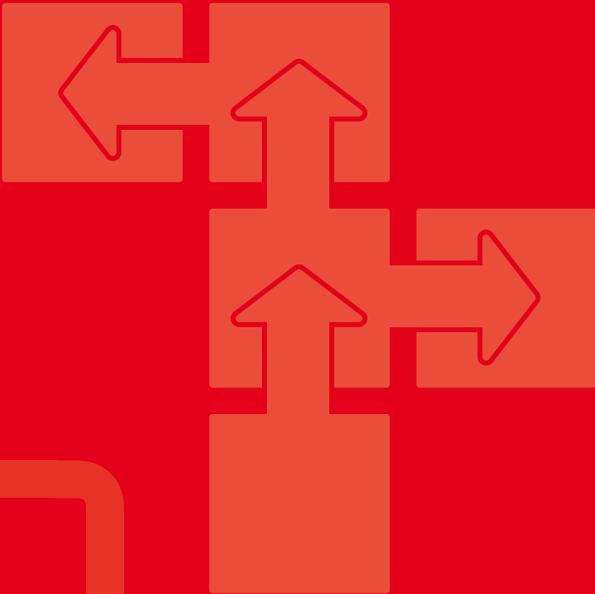
Klaus: Ich würde sagen, wir haben damit angefangen, die Dinge wieder auf die Füße zu stellen. Denn unsere Macht kommt aus den Betrieben, da sind unsere Mitglieder, da können wir Druck ausüben. Dafür sind unsere Aktiven, unsere Betriebsräte und Vertrauensleute entscheidend. Wir müssen dafür sorgen, dass diese Kolleginnen und Kollegen im Fokus stehen, wenn sie sich einsetzen – daraus können wir Stärke schaffen. Wir als Hauptamtliche sollten uns stärker vor Augen halten: Wir werden bezahlt von unseren Mitgliedern, damit wir gemeinsam mit ihnen die Arbeits- und Lebensbedingungen der Menschen verbessern. Richten wir unsere Arbeit daran aus? Das ist eine Kernfrage unserer Arbeitskultur, die wir uns jeden Tag immer wieder neu stellen sollten. Dann bewirken wir auch die notwendigen Veränderungen in unserer Arbeit. Wir richten den Fokus wieder auf die Arbeit vor Ort im Betrieb, denn dort konzentriert sich unsere Macht.



DIE ZUKUNFTSREIHEN: PROJEKTFÖRMIG ARBEITEN IN BETRIEBLICHEN HANDLUNGSKOLLEKTIVEN



www.

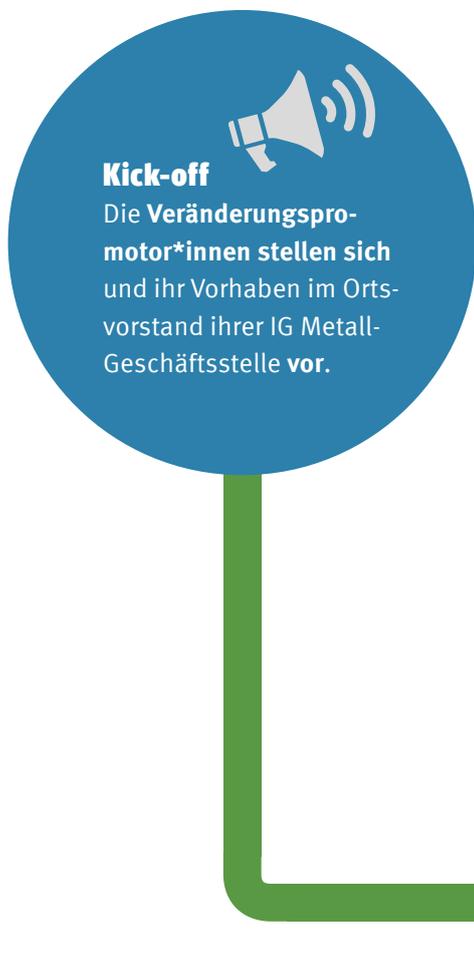


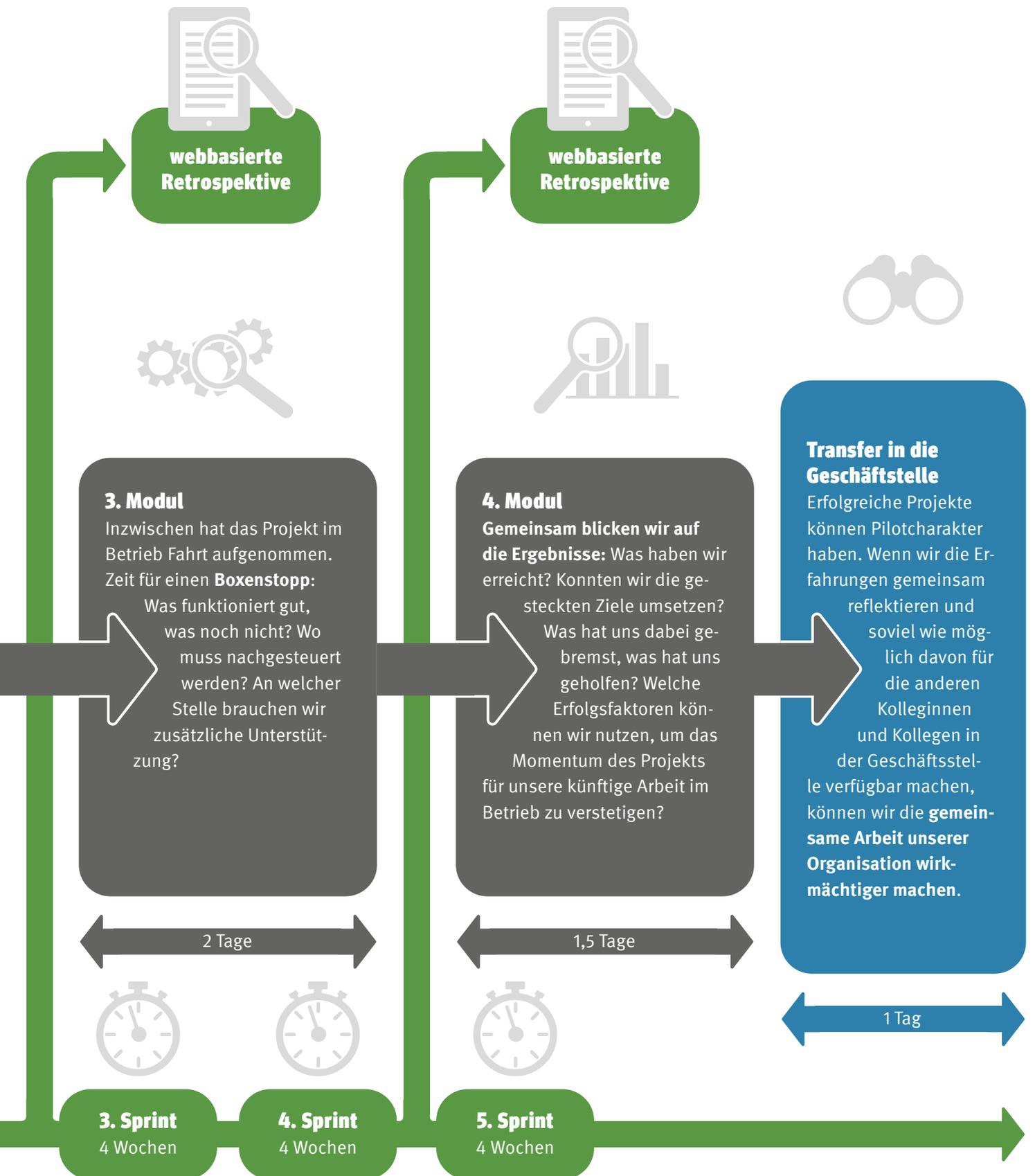
DIE ZUKUNFTSREIHEN: PROJEKTFÖRMIG ARBEITEN IN BETRIEBLICHEN HANDLUNGSKOLLEKTIVEN

Die Zukunftsreihen hatten eine zentrale Stellung bei „IG Metall vom Betrieb aus denken“. In vier aufeinander aufbauenden zwei- bis dreitägigen Workshops arbeiteten betriebliche Aktive gemeinsam mit ihren Gewerkschaftssekretär*innen an Lösungen für wichtige betriebliche Herausforderungen.

Dabei wurden sie von Bildungsreferent*innen professionell begleitet. Das modulare Bildungskonzept greift bewusst Techniken des agilen Arbeitens auf, wie sie etwa in Software-Entwicklung, Produktdesign und Projektsteuerung erarbeitet wurden. Dabei ging es nicht darum, angesagte Management-Trends

zu kopieren, sondern zu schauen, welche Werkzeuge und Methoden sinnvoll für die Arbeit unserer betrieblichen Handlungskollektive nutzbar und handhabbar gemacht werden können.



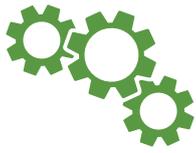


MEHR ZEIT FÜR WESENTLICHES

Vertrauensleutearbeit spannender und Betriebsratsarbeit effizienter machen.
Zwei Zukunftsreihen bei **Liebherr** in Biberach

Liebherr in Biberach, regional verwurzelt und gleichzeitig Weltspitze bei Kränen und Baumaschinen. Doch auch ein Global Player in Familienhand braucht aktive Gewerkschaftsstrukturen. Die Kolleginnen und Kollegen haben das begriffen, denn sie waren mit gleich zwei Projekten bei „IG Metall vom Betrieb aus denken“ dabei.

Projekt 1



Die Betriebsratsarbeit effizienter machen

Am Anfang von Stefans Projekt stand ein einfacher Gedanke: „Wenn es gelingt, dass vorbereitende Ausschüsse zur Betriebsratssitzung nur noch halb so lang tagen müssen, haben wir viel mehr Zeit für andere Dinge, etwa um mit der Belegschaft ins Gespräch zu kommen.“ Keine Frage, der Biberacher Betriebsrat arbeitet erfolgreich. Doch mit der Zeit haben sich zahlreiche langwierige und auch unnötige Arbeitsabläufe eingeschlichen. „Mir ging es darum, das **effizienter** zu machen,“ sagt Stefan.

Projekt 2



Neugestaltung der VK-Sitzungen, beteiligungsorientierte VK-Arbeit

Langweilig möchte Sabrina Brugger ihren **Vertrauenskörper** nicht nennen, aber „vergnügungssteuerpflichtig war es auch nicht“, so die 38-Jährige. „Meistens gab es halt Berichte und danach sehr viel Diskussion. Das wars. Mich hat das gestört.“ Diesen Eindruck hatte nicht nur Sabrina, sondern auch viele ihrer jüngeren VK-Kolleginnen und -Kollegen. „Also haben wir uns entschieden, dafür zu sorgen, dass die VK-Arbeit wieder **Spaß** macht.“

die Veränderungspromotor*innen



Stefan Kaiser
ist in seiner dritten Amtszeit Betriebsratsmitglied und seit 2022 stellvertretender Vorsitzender bei der Liebherr-Components Biberach GmbH



„Es ging nicht darum, perfekte Lösungen zu finden, sondern darum, Sachen auszuprobieren. Nachgebessert wird dann im Prozess.“

Sabrina Brugger,
seit 2006 Mitglied im Betriebsrat und aktuell stellvertretende VK-Leiterin beim Liebherr-Werk Biberach GmbH



das Vorgehen



Bereits der Start war ungewöhnlich. „Zu Beginn hatten wir lediglich eine Idee, wo es hingehen soll. Den genauen Weg zum Ziel haben wir im Projekt entwickelt“, sagt Stefan. Für ihn hieß das, in gezielten Gesprächen herausfinden, was seine Kolleginnen und Kollegen an **Arbeitsabläufen verbessern** würden, und zwar sowohl die aus dem Betriebsrat als auch die aus der Personalabteilung.

„Daraus habe ich mir ein Bild gemacht und angefangen, erste verbesserte Abläufe zu entwickeln.“ Der Clou dabei: „Es ging nicht darum, perfekte Lösungen zu finden, sondern darum, **Sachen auszuprobieren**. Nachgebessert wird dann im Prozess.“

die Ergebnisse



Die **Projektziele** wurden erreicht. „Unsere Betriebsratsarbeit wurde effizienter,“ sagt Stefan. Für Beschlussfassungen werden nur noch elektronische Formulare genutzt, die Vorbereitungszeit für die Betriebsratssitzungen konnte fast halbiert werden, und auch andere Prozesse wurden optimiert. Ein Nebeneffekt: Auch die Qualität der Daten, mit denen der Betriebsrat arbeitet, hat sich verbessert: „Wir können heute mit einem Knopfdruck herausfinden, auf welche Stelle es welchen innerbetrieblichen Bewerber gab und mit welchem Entgelt wer in welcher Betriebsratssitzung eingestellt wurde.“

für die Zukunft



Es gibt ein fünftes Modul auf Initiative der IG Metall Ulm. Die neu gelernten Methoden sollen in einer Art Werkzeugkoffer aufbereitet und den anderen Betrieben der Geschäftsstelle zur Verfügung gestellt werden.

Für jede Aufgabe die richtige Methode – das war auch für Sabrina ein zentrales Erfolgsgeheimnis: „Ich habe die **Veränderungen quasi in kleinen Schritten** in den Vertrauensleutesitzungen eingebracht.“ Das begann mit so banalen Dingen wie der Einladung, also weg von Tagesordnungspunkt 1-2-3 und endete in unserem Patenkonzept.

Eine Stärke war der **modulare Aufbau der Bildungsreihe**: „Das Konzept war genial und definitiv anders als alles, was ich in den vergangenen Jahren an IG Metall-Bildungsarbeit erlebt habe“, sagt Stefan. Und Sabrina: „Da gab es erstmals eine gewisse Verbindlichkeit, du musst halt liefern. Klar, das war auch anstrengend, aber am Ende kam etwas raus.“

Auch die **Vertrauensleutesitzungen** sind nicht mehr mit denen der Vergangenheit zu vergleichen. Arbeit mit Aktionsplan, Berichte werden aufgeteilt, aktive Parts auf Betriebsversammlungen und Tariffbewegungen, alles läuft viel **projektförmiger**. Besonders stolz ist Sabrina auf das Patenkonzept. Bei diesem übernimmt jedes Mitglied der VK-Leitung eine Patenrolle für eine kleine Gruppe von Vertrauensleuten. Anstatt Aufgaben in der großen Runde oder an unverbindliche Mailinglisten zu verteilen, wird nun alles innerhalb von kleinen Gruppen organisiert. „Die Verbindlichkeit ist viel höher geworden“, so Sabrina.

MEHR FRAUENPOWER IM BETRIEB

Vertrauensfrauen stärken – das war das Ziel eines Projekts der IG Metall München bei **BMW**. Wie Design Thinking und Stakeholder-Analyse dabei helfen können

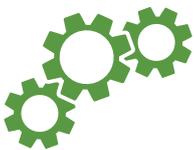
die Ausgangslage



Zu wenig Frauen in Gremien

In den meisten Betrieben unserer Branchen arbeiten immer mehr Frauen – auch in früheren „Männerberufen“. Dennoch sind weibliche Beschäftigte in Betriebsräten und gewerkschaftlichen Gremien immer noch unterrepräsentiert. Die Münchener IG Metall-Frauen wollten das ändern. Dazu brachten sie ein Projekt bei „IG Metall vom Betrieb aus denken“ auf den Weg.

das Projekt



„Vertrauensfrauen stärken“

„Wie können wir Kolleginnen besser motivieren, sich in der IG Metall zu engagieren? Wie können wir sie dabei unterstützen?“ So umreißen Claudia Conrad und Florence Hausen-Mabilon, zwei IG Metalllerinnen bei BMW München, die Ausgangsüberlegung. Was hindert weibliche Beschäftigte daran, sich stärker in die IG Metall einzubringen, was müsste verändert werden?

die Veränderungspromotorinnen



Claudia Conrad

arbeitet als Betriebswirtin bei BMW München. Seit 2021 ist sie im Betriebsrat tätig und engagiert sich im Ortsfrauen-ausschuss München.



Florence Hausen-Mabilon,

Betriebsrätin bei BMW am Standort München. Bessere Vernetzung zwischen den Kolleginnen ist ihr als Thema besonders wichtig.



das Vorgehen



In der Zukunftsreihe wurden zunächst Leitfragen erarbeitet und das Führen von Interviews geübt. Genau überlegt wurde: Wer sind eigentlich unsere Stakeholder? Mit diesem Handwerkszeug wurden dann Gespräche am Arbeitsplatz geführt: Welche Bedürfnisse habt ihr? Wo würdet ihr euch Unterstützung von der IG Metall wünschen? „Es ging darum, die Situation der Kolleginnen

besser zu verstehen, um nicht irgendwelche Konzepte an ihnen vorbei zu entwickeln“, so Claudia Conrad.

Ein Schwerpunkt der Untersuchung waren dabei Angestelltenbereiche, hier insbesondere weibliche Führungskräfte, auf die Florence zuging: „Ich wollte wissen: Wie können wir als IG Metall speziell diese Gruppe besser ansprechen?“



die Ergebnisse



Tatsächlich waren die Resultate überraschend. „Ich hatte anfangs vermutet, dass viele hochqualifizierte Frauen zwischen Familie und Beruf total gestresst und tendenziell überfordert sind und bei diesen Themen Unterstützung von der Gewerkschaft erwarten könnten“, berichtet Florence. „Tatsächlich traf ich dann überwiegend selbstbewusste, starke und autarke Frauen. Alle hatten aber einen starken Wunsch nach Vernetzung – und das ist eigentlich eine Kernkompetenz von uns als IG Metall.“

für die Zukunft



Das ehrgeizige Ziel, mehr Vertrauensfrauen zu gewinnen, bleibt bestehen. „Wir werden an diesem Thema weiterarbeiten und mehr Frauen die Chance geben, sich zu entwickeln“, betont Claudia. „Vielleicht auch mit der Perspektive, dass dann 2026 mehr Kolleginnen sagen: Ja, ich will Betriebsrätin werden.“

TRANSFORMATION ALS MACHTFRAGE DENKEN

Eigentlich war das Aus für **Mercedes-Benz** in Berlin schon beschlossen. Doch die Belegschaft kämpfte. Jetzt wird der Standort zum Kompetenzzentrum für E-Drive-Systeme ausgebaut. Wie eine Zukunftsreihe dabei half, das Werk zu retten

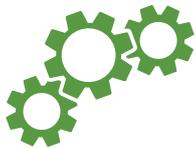
die Ausgangslage



Änderungen müssen her!

Rund 2.500 Beschäftigte produzieren bei Mercedes-Benz in Berlin-Marienfelde Komponenten für Motorsteuerung. Zwar hing das Werk in der Vergangenheit stark an der Verbrennertechnologie. Doch allzu große Sorgen bereitete das niemandem – denn IG Metall und Betriebsrat hatten eine Vereinbarung über den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis 2030 abschließen können. „Was mich störte, war, dass sich so eine Stimmung breit machte: Eigentlich können wir uns auch zurücklehnen“, berichtet Betriebsratsvorsitzender Fevzi Sikar. „2018 hatten wir bei der Betriebsratswahl eine Wahlbeteiligung von nur noch 57 Prozent. Es war klar: Wir müssen etwas ändern.“

das Projekt



„Wir wollten wirkmächtiger im Betrieb werden“

Die Zukunftsreihe kam da genau richtig: „Wieder Schwung reinbringen, agil neue Ideen entwickeln, wirkmächtiger im Betrieb werden, das war genau, was wir wollten“, sagt Fevzi. Und so wurde das Projekt definiert: Schlüsselpersonen im Betrieb identifizieren, ansprechen, organisieren, Aktivenstrukturen aufbauen. Doch im Herbst ließ der Arbeitgeber eine Bombe platzen: Man werde nicht mehr in den Standort Berlin investieren. Damit würde das Auslaufen der Verbrennertechnologie auch das Aus für Mercedes-Benz in Marienfelde bedeuten. Der Werkleiter machte sich aus dem Staub und heuerte beim Konkurrenten Tesla in Grünheide an. „Damit ging es für uns ums Ganze“, sagt Fevzi.

die Veränderungspromotoren



Fevzi Sikar,
Betriebsratsvorsitzender im Mercedes-Werk Berlin-Marienfelde.



„Die ‚IG Metall vom Betrieb aus denken‘ – also von unten nach oben – das war schon immer mein Ding.“

Patric Succo
will als VK-Leiter auf agile Methoden



setzen: „Wir wollen die Schwarmintelligenz der Belegschaft nutzen.“

das Vorgehen

Ursprünglich war geplant, ohne Hektik sehr systematisch vorzugehen: Abteilung für Abteilung anzuschauen, eine Betriebslandkarte zu erstellen und zu identifizieren: Wer sind die, die hier das Sagen haben? Wessen Wort hat Gewicht? Wer sind die Schlüsselpersonen – und können wir sie für die IG Metall gewinnen? Mit der Ankündigung vom September war klar: Jetzt geht es nur noch mit Vollgas weiter. „Wir sind sofort in die Aktionsplanung eingestiegen und haben innerhalb von zwei Tagen 500 Leute vom Werkstor zusammengebracht – trotz Corona-beschränkungen. Unser Projekt war jetzt der

Kampf um das Werk geworden – und dabei hat uns ‚IG Metall vom Betrieb aus denken‘ sehr geholfen.“ Und Patric ergänzt: „Wir mussten uns überlegen: Wie können wir auf schnellstem Weg Hunderte Kolleginnen und Kollegen informieren. So haben wir angefangen, Kurzvideos zu drehen und über unseren WhatsApp-Verteiler zu verbreiten.“ Mit der Zukunftsreihe gab es einen Raum, in dem die Beteiligten alle paar Wochen außerhalb der direkten Auseinandersetzung Hindernisse analysieren und strategische Ideen entwickeln konnten und dabei professionelles Coaching und methodische Unterstützung bekamen.

die Ergebnisse

„Die Schlüsselpersonen haben wir bis heute nicht definiert“, sagt Fevzi und lacht. Dafür haben die Kolleginnen und Kollegen die Zukunft des Werks gerettet. Mercedes-Benz will den Standort als Kompetenzzentrum für E-Drive-Systeme ausbauen, Investitionszusagen in Milliardenhöhe sind gemacht. Dass es dazu kam, war nur möglich, weil die Berliner Mer-

cedes-Beschäftigten zusammenhielten und geschlossen hinter Betriebsrat und IG Metall standen. „Dabei hat uns das Projekt enorm geholfen“, sagt Fevzi: „Wir konnten abseits vom Betrieb, abseits vom unmittelbaren Konflikt entschleunigt reflektieren, was wir eigentlich machten, auf welche Schwierigkeiten wir stießen und wie wir sie aus dem Weg räumen konnten.“

für die Zukunft

„Stillstand bedeutet Tod“, meint Fevzi, „deshalb müssen wir uns ändern, auch als IG Metall. Agile Methoden können uns dabei helfen.“ Das ist eines seiner zentralen Lernmomente aus dem Projekt. „Einfach mal etwas Neues ausprobieren und nicht gleich

fürchten, Fehler zu machen. Vielleicht scheitern, aber daraus lernen und es neu versuchen, in Bewegung kommen. Dann haben wir eine Zukunft. Das gilt für uns hier bei Mercedes in Marienfelde, aber das gilt auch für die ganze IG Metall.“

MODULARES KONZEPT ÜBERZEUGT

Top Organisationsgrad, aber kaum Mitglieder für die Liste der Betriebsratswahlen: Mit IG Metall vom Betrieb aus denken gelang es Kolleginnen und Kollegen bei **thyssenkrupp** in Emden, das Interesse in der Belegschaft für das Gremium spürbar zu erhöhen.

die Ausgangslage



Kaum Betriebsratskandidat*innen

Es klingt paradox: thyssenkrupp Marine Systems GmbH (tk MS) in Emden ist ein kleiner Angestelltenstandort mit über 200 Beschäftigten – IT, Engineering, Einkauf. Der Organisationsgrad liegt bei stolzen 87 Prozent, und doch ist es zu den Betriebsratswahlen schwieriger geworden, Kolleginnen und Kollegen zu finden, die kandidieren wollen.

Dabei ist die Betriebsratsarbeit bei tk MS eine Erfolgsgeschichte: „Ob Schließungsversuche, angeordnete Teilungen, Umstrukturierungen – wir waren in den vergangenen Jahren mit zahlreichen Attacken konfrontiert und haben alle erfolgreich abgewehrt“, sagt Betriebsratsmitglied Sonja Ludwig. Ihr Kollege Michael Brüggemann vermutet, dass gerade hier das Problem liegt: „In den Augen der Mitarbeiter erscheinen wir sehr stark. Viele denken, dass sie die Arbeit als Betriebsratsmitglied schlicht überfordern würde.“ Und viele Kolleginnen und Kollegen fürchten, dass sie als Preis für ein Engagement im Betriebsrat einen Karriereknick in Kauf nehmen müssten.

das Projekt



Die Aufgabe:

Eine Liste mit ausreichend und vor allem guten Kandidat*innen für die Betriebsratswahl 2022. Der Weg: aufklären, informieren. Und: Gespräche, Gespräche, Gespräche. Die wichtigste Erkenntnis: Es geht deutlich besser mit einem verbindlichen Plan und den passenden Methoden.

die Veränderungspromotor*innen



Sonja Ludwig und **Michael Brüggemann** sind Betriebsratsmitglieder bei thyssenkrupp Marine Systems GmbH in Emden.



„**Uns hat vor allem das modulare Konzept von ‚IG Metall vom Betrieb aus denken‘ überzeugt. In nur zwei Tagen haben wir so viel gelernt, dass wir es in der Praxis auch umsetzen konnten. Mit den Erfahrungen sind wir dann ins nächste Modul gegangen und konnten den nächsten Schritt vorbereiten.**“

das Vorgehen



Ein zentraler Teil des Plans war: absolute Transparenz und Rücksprache mit dem Gremium:

„Wir haben alles, was wir in der Belegschaft vorgestellt haben, vorher im Vertrauenskörper und Betriebsrat durchgesprochen. Das war am Ende entscheidend, auch wenn das Feedback manchmal ziemlich hart war“, sagt Michael. Ein Beispiel ist die Präsentation, mit der sie die Belegschaft über die Arbeit des Betriebsrats informieren wollten. „Als es dann hieß, die sei zu überfrachtet und die Kolleginnen und Kollegen würden sich

erschlagen fühlen, haben wir natürlich erstmal geschluckt. Doch dann haben wir uns rangesetzt und alles nochmal überarbeitet“, sagt Sonja.

So ist es ihnen Stück für Stück gelungen, den Kolleginnen und Kollegen ein realistisches Bild ihrer Arbeit zu vermitteln. „Die Leute haben begriffen, dass es nicht nur darum geht, harte Verhandlungen zu führen und auf der Bühne zu stehen, sondern dass sehr viel Arbeit im Hintergrund erledigt werden muss“, sagt Michael. „Und auf einmal stellte sich raus: Darauf hatten dann doch einige Lust.“

das Ergebnis



Neun Mitglieder hat der Betriebsrat von thyssenKrupp Marine Systems. 2018 stellten sich gerade einmal elf Kandidat*innen zur Wahl. Wenn man bedenkt, dass es durchaus vorkommen kann, dass während einer vierjährigen Amtsperiode Mitglieder das Gremium verlassen, ist das eine ziemlich wackelige Angelegenheit. „Dieses Mal haben wir 15 tolle Kandidat*innen gefunden und damit auch ausreichend Nachrücker“, freut sich Sonja.

für die Zukunft



Die Bildung der Zukunft? Für Sonja und Michael muss sie auf jeden Fall modular angelegt sein. „Gerade Belegschaften wie unsere arbeiten stark termingetrieben. Und wenn wir dann eine Woche raus sind aus den Prozessen, ist das schon ziemlich problematisch. Bei den Zwei-Tages-Modulen ist das anders. Die lassen sich prima mit der Arbeit vereinbaren und man kann sogar kurz dem Stress entfliehen und den Kopf frei bekommen.“

„WO SIEHST DU POTENZIAL?“

Wie kommt ein Automobilzulieferer gut durch die Transformation?
Indem man die Belegschaft beteiligt! Ein Projekt bei **Schaeffler** in Homburg (Saar)

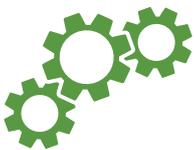
die Ausgangslage



Wie zukunftssicherer werden?

Schaeffler Technologies in Homburg ist ein wichtiger Automobilzulieferer. Das Problem: Rund 70 Prozent der Teile und Komponenten, die hier produziert werden, sind für Verbrennungsmotoren bestimmt. Für Elektroautos werden sie nicht mehr gebraucht. Wie können die Arbeitsplätze trotzdem gesichert werden? Wie kann der Standort zukunftssicher gemacht werden? Konzepte müssen her – doch vom Management am Standort kam nicht viel. „Unsere Wahrnehmung war: Der Arbeitgeber tut zu wenig, ist zu langsam und zu sehr seinem Alltagsgeschäft verhaftet“, beschreibt Antje Mütterig die Ausgangslage 2019.

das Projekt



„Wir bewegen Schaeffler.“

Wenn das Management kein Zukunftskonzept hat, muss die Belegschaft eine eigene Strategie entwickeln – so umreißt die stellvertretende VK-Leiterin die Grundidee: „Wie beziehen wir dabei die Kolleginnen und Kollegen ein? Denn die sind ja mit ihrem Fachwissen und ihrer Erfahrung die eigentlichen Transformations- und Technologieexperten“, so Antje. „Sie müssen die Impulse setzen.“ Die Belegschaft aktivieren, in die strategische Debatte involvieren und zugleich die eigenen Vertrauensleutestrukturen stärken – das waren die Ziele, die sich die Schaeffler-Kolleginnen und -Kollegen bei „IG Metall vom Betrieb aus denken“ gesetzt hatten.

die Veränderungspromotorin



Antje Mütterig

arbeitet als freigestellte Betriebsrätin bei Schaeffler in Homburg (Saar). „IG Metall vom Betrieb aus denken“ ist für sie der richtige Ansatz.



„Was ich total mutig finde: dass die IG Metall diesen Weg geht, ohne zu wissen, was am Ende dabei herauskommt und dabei alle beteiligt – in der Organisation, im Betrieb.“

das Vorgehen



Ein Interviewleitfaden und ein Anspracheplan wurden entwickelt, damit gingen die Vertrauensleute durch den Betrieb, auch und gerade durch Bereiche, in denen die IG Metall bisher eher weniger präsent war. Als Einstieg diente eine einfache, aber provokative Leitfrage: Was würdest du tun, wenn du der CEO von Schaeffler in Homburg

wärst? Wie würdest du den Laden rocken und wie würde der Standort nach einem Jahr aussehen? „Das funktionierte super“, berichtet Antje, „davon ausgehend konnten wir die Gespräche vertiefen: Wo siehst du Potenziale in deiner Abteilung, was würdest du verbessern? Was müsste passieren, damit wir eine gute Zukunft haben? Und was könntet ihr dazu beitragen?“

die Ergebnisse



Insgesamt wurden so 480 Interviews geführt, jeweils rund eine halbe Stunde lang. „Tatsächlich haben wir es geschafft, den Arbeitgeber auf den Weg zu bringen“, so das Fazit von Antje. In den Interviews forderten Teile der Belegschaft die Möglichkeit, sich in Workshops zur Zukunft des Standortes Homburg einbringen zu können. Die Kolleginnen und Kollegen wollten damit den Raum und die Zeit bekommen, durch eigene Ideen und Know-how am Transformationsprozess beteiligt zu werden und mitzugestalten.

Diese Workshops wurden jetzt von der Arbeitgeberseite am Standort als „Innovationsworkshops“ gestartet. Das Resultat: Der Standort Homburg beteiligte sich mit einem erfolversprechenden Projekt an der Suche nach zukunftsfähigen Produkten – finanziert werden konnte das Ganze aus dem 50 Millionen Euro schweren Innovationsfonds, der Teil des Zukunftstarifvertrages von 2018 ist.

Mindestens ebenso wichtig und nicht davon zu trennen: „Wir haben unsere Vertrauensleute geschult und aktiviert, wir haben Hunderte wertschätzende Gespräche geführt, und wir haben Beschäftigtengruppen näher an uns herangebracht, die bislang eher auf Distanz waren, etwa in der Forschung und Entwicklung“, blickt Antje zurück.

für die Zukunft



„Was wir noch nicht geschafft haben, ist, tatsächlich neue Produkte an den Standort zu bringen. Das bleibt eine Herausforderung für die Zukunft.“ Die Kampagne „Wir bewegen Schaeffler“ läuft also weiter. Und mehr noch: „Dieses beteiligungsorientierte Herange-

hen, die Kolleginnen und Kollegen einzubeziehen, das werden wir auf jeden Fall fortsetzen. Egal, um welche konkrete Frage es geht – Tarifforderung, Krankenstand, was auch immer. Wir wollen einfach eine Kultur etablieren, in der das normal ist.“

TRANSFORMATION IN DER AUTOSTADT

Wie 18 Zukunftspromotor*innen von **VW** in Wolfsburg gleich drei Projekte rund um das Thema Transformation anschieben

die Ausgangslage 

Ausgangspunkt: Arbeitskreis Transformation
 Mit der Transformation ist es wie mit dem guten Leben: den meisten ist klar, dass es wichtig ist. Doch was genau gemeint ist, darüber gehen die Meinungen auseinander. So ging es auch den insgesamt 18 Kolleginnen und Kollegen von VW und einigen anderen Wolfsburger Betrieben, die sich am Projekt „IG Metall vom Betrieb aus denken“ beteiligt haben. „Die meisten von uns sind im Arbeitskreis ‚Transformation der IG Metall Wolfsburg‘ aktiv, stehen also durchaus im Thema“, erklärt Thomas Hagedorn. „Doch mit welchem Projekt wir konkret das Thema angehen können, welche Rolle die IG Metall dabei spielen kann, darüber mussten wir uns erst einmal verständigen“, sagt sein Kollege Christian Ringel. Ein erstes Modul und zahlreiche beschriebene Metaplanwände später war klar, dass es drei Projekte werden sollten.

die Veränderungspromotoren 

Thomas Hagedorn und **Christian Ringel**, beide sind Mitglieder des Betriebsrats bei VW Wolfsburg, Vertrauensleute und aktiv im Arbeitskreis „Transformation“ der IG Metall Wolfsburg.




Name des Projekts **Ziele**  **Erfolge** 

<p>sozial-ökologische Transformation</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufklärung über die Folgen der Transformation bei VW für die Region • Aufzeigen von Möglichkeiten in der Region, den Wandel zu gestalten • Sensibilisierung für die Bedeutung von regionalen Erzeugnissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsvertrag mit dem Biosphärenreservat Drömling
<p>Mitbestimmung 4.0</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Überführung der IG Metall in die digitale Welt • Erhöhung der Attraktivität der IG Metall, besonders für IT-Beschäftigte, durch die Verbesserung der digitalen Angebote der IG Metall 	<ul style="list-style-type: none"> • Begleitung der Geschäftsstelle bei der Einführung von Microsoft Office 365 • Beschleunigung der Abläufe bei Veröffentlichungen von Artikeln auf Homepage der Geschäftsstelle
<p>der Digitalisierung Leitplanken geben</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ein Passwort für jedes Mitglied • Stärkung der Sensibilisierung von Betriebsräten und Vertrauensleuten für das Thema digitale Ergonomie • Kolleginnen und Kollegen helfen, Gefahren selbstständig zu erkennen und zu benennen 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme des Ziels digitale Ergonomie in den Leitsatz des Betriebsrats von VW Wolfsburg • Arbeitskreis wirkt über die Geschäftsstelle hinaus in viele andere Betriebe hinein, etwa durch die Teilnahme am Werkstattkongress in Leipzig • Kooperation mit Betriebskrankenkasse zur Erforschung der Folgen der Coronapandemie auf die Arbeitsgesundheit

das Vorgehen



Zwar waren die konkreten Projektthemen gesetzt, doch eine wesentliche Herausforderung blieb für Thomas zunächst bestehen: „Wie können wir möglichst viele für unser Anliegen begeistern?“ Denn es ging ihnen ja gerade um Beteiligung der Belegschaft. „Wir wollten keinen Austausch mit einigen wenigen Experten führen.“ Also haben sie sich in den Gruppen erstmal mit Methoden wie Storytelling beschäftigt: Welcher Personenkreis soll genau angesprochen werden? Welche Geschichte eignet sich dazu am besten? Wie kommt man zu einem griffigen Titel?

Das nahm Zeit in Anspruch, aber es hat sich gelohnt. Das zeigt sich beispielsweise an Überschriften wie „Leitplanken für die Digitalisierung schaffen“. Der Titel leuchtet sofort ein und auch die Kernforderung nach einer „digitalen Ergonomie“ ist griffig. „Wir sind super darin, die klassischen Gesundheitsfolgen im Produktionsbereich aufzugreifen“, sagt Christian. Aber dass auch die Digitalisierung

Auswirkungen auf die Gesundheit hat, ist vielen noch nicht klar. „Ob es das ständige Piepsen der Teams-App auf dem privaten Handy ist oder dein Meister dir per WhatsApp mitteilt, dass du morgen keine Kurzarbeit hast, sondern arbeiten gehen musst. All das zeigt: Wir brauchen Leitplanken, um unsere Freizeit und Gesundheit zu schützen.“

Ähnlich gut gelungen ist die Zuspitzung im Projekt „Mitbestimmung 4.0“, bei dem es um die Digitalisierung der IG Metall geht. „Wir wollen, dass mehr Kolleginnen und Kollegen aus dem IT-Bereich zu uns kommen. Dazu müssen wir es ihnen so einfach wie möglich machen, sich einzubringen“, sagt Thomas. „Und das funktioniert nicht, wenn ich als IG Metall-Aktiver zehn Passwörter benötige.“

Eine riesige Hilfe dabei, Lösungen zu finden, war das Know-how in den Gruppen: „Wir hatten eine Reihe Informatiker dabei, hoch qualifizierte Ingenieure, kurz: Wir standen gut im Stoff.“

die Ergebnisse



Trotz der teils hoch gesteckten Ziele haben alle Projekte beachtliche Erfolge erzielt. Für die sozial-ökologische Transformation gibt es seit kurzem beispielsweise ein neues Bildungsangebot, für das die IG Metall Wolfsburg mit dem nahegelegenen Biosphärenreservat Drömling kooperiert. Die Kolleginnen und Kollegen von „Mitbestimmung 4.0“ haben mit der Geschäftsstelle vereinbart, bei der Einführung von Office 365 zu unterstützen. Und auch beim Leitplankenprojekt ist man mehr als zu-

frieden: Der VW-Betriebsrat hat sich des Themas bereits angenommen. Aktuell läuft eine aus einer Kooperation mit der Betriebskrankenkasse entstandene Studie, um die Folgen der coronabedingten Homeoffice-Phasen auf die Arbeitsgesundheit zu erforschen. „Und überhaupt ist das Interesse innerhalb der IG Metall riesig“, sagt Christian. „Das hat sich nicht nur in Leipzig gezeigt, sondern auch daran, dass mehrere Vorstandsmitglieder zu unserer Abschlusspräsentation ange-reist sind.“

für die Zukunft



Die Projekte sind angeschoben, nun geht es darum, sie weiterzuführen. Die mittelfristigen Ziele sind alles andere als bescheiden. Für das Leitplankenprojekt etwa wünscht

sich Christian nicht weniger als eine bundesweite IG Metall-Kampagne zu digitaler Ergonomie.

DIE SPALTUNG ÜBERWINDEN

Das Modell ist tausendfach bekannt: Durch Ausgliederung einer Servicegesellschaft hatte die **HDO GmbH** in NRW über Jahre die Belegschaft in Beschäftigte erster und zweiter Klasse aufgeteilt. IG Metall vom Betrieb aus denken half, diesen Zustand anzugehen.

die Ausgangslage



250 Beschäftigte ohne Betriebsrat und Tarifvertrag

Ein Betriebsrat, der nur etwas mehr als die Hälfte der Belegschaft repräsentiert – man braucht keine langjährige Erfahrung als Interessenvertreter*in, um zu wissen, dass das problematisch ist. „Bei uns arbeiten insgesamt 520 Beschäftigte, allerdings aufgeteilt in zwei Betriebe,“ erzählt Ralf Sadrowsky, Betriebsratsvorsitzender bei der HDO GmbH, einem Paderborner Mittelständler für Druckguss- und Oberflächentechnik. „Über 270 Beschäftigte bei uns und etwas mehr als 250 in der HDO Service GmbH.“ Der Unterschied: HDO hatte einen Betriebsrat und Tarifvertrag, die ausgelagerte Servicetochter weder das Eine noch das Andere. Gearbeitet wird allerdings unter einem Dach, vielfach in denselben Räumen. Versuche, eine Interessenvertretung im Servicebereich zu wählen, scheiterten jedes Mal.

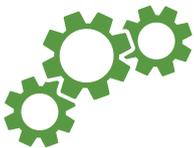
der Veränderungspromotor



Ralf Sadrowsky, Vorsitzender des Betriebsrats der HDO GmbH und von HDO Service. Zudem ist er Mitglied des Ortsvorstands der IG Metall Paderborn.



das Projekt



Ein gemeinsamer Betriebsrat für alle

Mit dem Projekt „IG Metall vom Betrieb aus denken“ wollten Ralf und ein weiterer Kollege nun einen anderen Weg einschlagen: „Ein gemeinsamer Betriebsrat für alle Kolleginnen und Kollegen – das hatten wir uns vorgenommen.“

„Meiner Meinung nach brauchen wir Seminarleiter*innen, die eine Gruppe lenken wie ein Fußballtrainer.“



das Vorgehen

„Wir sind mit der Idee eines gemeinsamen Betriebsrats reingegangen, hatten aber keine Ahnung, ob und wie das möglich ist“, sagt Ralf. „Real sind wir ganz klar ein Betrieb, aber wie sieht es juristisch aus?“ Doch nicht nur rechtliche Fragen waren zu klären, sondern auch ganz praktische: Wie geht man mit Gegenwind vom Arbeitgeber um? Wie können Kandidatinnen und Kandidaten gewonnen werden? Und wie beteiligt man die ganze Belegschaft am

besten an der Tätigkeit des Betriebsrats? „Dass wir das alles am Ende gemeistert haben, liegt daran, dass wir gelernt haben, strukturiert, mit Plan und guten Methoden an die Sache heranzugehen.“

So wurden zunächst die offenen Fragen und Probleme gesammelt. Dann wurden Lösungswege gesucht und in sinnvolle Schritte unterteilt: kleine, lösbare Aufgaben, in geordneter Reihenfolge. Zu jedem einzelnen Schritt gab es die passenden Trainings.

1 Das gesamte Gremium abholen. Alle halten die Augen offen und suchen nach möglichen Kandidat*innen aus dem Servicebereich. „Wir wollten das gesamte Gremium von Anfang an mitnehmen. Dafür haben wir die Gespräche simuliert und Argumente trainiert, warum ein gemeinsamer Betriebsrat gut ist für uns alle“, sagt Ralf. Der HDO-Betriebsrat stellt sich hinter das Projekt.

2 Rechtsberatung. Ein Kollege aus der Geschäftsstelle ist mit einem Juristen ins Betriebsratsbüro gekommen. Auch hier galt: „Nicht wir, sondern das ganze Gremium muss hinter der Sache stehen.“ Das ist verständlich: Denn eine Erweiterung um die Kolleginnen und Kollegen der Service GmbH hätte dazu führen können, dass nicht alle ihre Mandate behalten können.

3 Eins-zu-eins-Gespräche im Betrieb. Hier ging es im Kern darum, die Stimmung in der Belegschaft zu erkunden. Wer ist dabei? Mit wem müsste man noch reden?

4 Aus der Deckung kommen. Dieser Schritt machte allen die meisten Sorgen: das Informieren der Geschäftsführung und die Ankündigung der Wahlen. Ob Drohungen oder Einschüchterungen, alle möglichen Szenarien wurden immer wieder mit der ganzen Gruppe geprobt.

„Es gab auch immer wieder Situationen, da hat nichts geklappt und wir sind in ein Loch gefallen“, sagt Ralf. „Aber: ‚Scheitern ist sexy‘ war unser Slogan. Wenn etwas nicht funktioniert hat, haben wir uns gegenseitig hochgezogen und nach vorne geschaut.“

das Ergebnis



Am Ende hat es geklappt: Die HDO GmbH und die HDO Service GmbH haben einen gemeinsamen Betriebsrat. Teil des elfköpfigen Gremiums sind auch drei Kolleginnen und Kollegen der Service GmbH. Und nicht nur die Mitbestimmung, auch die IG Metall wurde gestärkt. „Wir haben unseren Organisationsgrad nochmal um fünf Prozent gesteigert“, sagt Ralf.

für die Zukunft



Dass sich ein Handlungskollektiv selbst Ziele steckt und dann von einem Coach dabei begleitet wird, Weg und Arbeitsschritte zu finden und umzusetzen – diesem Konzept gehört für Ralf die Zukunft. „Meiner Meinung nach brauchen wir Seminarleiter*innen, die eine Gruppe lenken wie ein Fußballtrainer: Unser Saisonziel

ist, im oberen Drittel anzukommen. Ja, und ihr seid jetzt dran und müsst eure Trainingsziele selber setzen. Was braucht ihr dafür? Was können wir euch an die Hand geben? Ich glaube, das ist die Zukunft der Bildungsarbeit.“

FRISCHER WIND FÜRS GREMIUM

Junge Kolleginnen und Kollegen für die Vertrauensleutearbeit zu gewinnen ist nicht leicht. Wie es gehen kann und auch noch Spaß macht, zeigt das Beispiel **Diebold Nixdorf** aus Paderborn.

die Ausgangslage



Das Gremium war überlastet

Manchmal braucht man einfach neue Leute, damit Veränderungen angeschoben werden können. Und neu war Jenny Conrad: Gerade in die IG Metall eingetreten, schon wurde die 36-jährige Vertrauensfrau bei Diebold Nixdorf

in Paderborn. Was ihr sofort auffiel: „Die Kolleginnen und Kollegen waren toll, doch das Gremium war komplett überaltert, und es ist nicht viel passiert. Wir brauchten dringend frischen Wind.“

die Veränderungspromotorin



Jenny Conrad

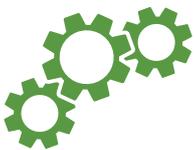
arbeitet als Einrichterin bei Diebold Nixdorf. Sie ist aktive Vertrauensfrau und seit 2022 Mitglied des Betriebsrats.

Das Projekt hat nicht nur frischen Wind in die Vertrauensleutearbeit in ihrem Betrieb gebracht – Jenny fühlt sich auch als Person gestärkt.



„Ich war zwar immer eine Rampensau. Doch das Projekt hat mich persönlich richtig weitergebracht. Das ständige Präsentieren, die Umsetzung der Meilensteine – all das hat mich total bereichert.“

das Projekt



Fünf Neue gesucht

Der Arbeitsauftrag war also klar: Der Vertrauenskörper braucht frischen Wind. Konkret sollten fünf neue und engagierte Aktive geworben werden. Die Frage war nur: wie? Denn es war nicht so, dass neue Vertrauensleute Schlange standen.

das Vorgehen



Die Chance ergab sich über eine Initiative aus der Geschäftsstelle Paderborn. Diese hatte sowohl das Problem im VK auf dem Schirm als auch Jennys Potenzial, wieder Schwung ins Gremium zu bringen. „So bin ich ohne viel Gewerkschaftserfahrung in Sprockhövel gelandet“, sagt Jenny.

„Der Anfang war immens: visuelle Darstellung, Umgang mit Kommunikation, ständiges Präsentieren und immer wieder die Meilensteine.“ Doch es gab Struktur und ein klares Ziel: fünf neue Leute für den Vertrauenskörper. „So doof das auch klingt – indem ich einen visualisierten Plan vor mir hatte, wurde die Sache sehr viel

einfacher. Es war klar, da soll es hingehen und das ist der Weg.“

Auch wichtig: Es war keine Soloveranstaltung. Immer wieder galt es, die Kolleginnen und Kollegen im Vertrauenskörper mit einzubinden – wie etwa bei der Erstellung eines Flyers, um die Arbeit des VKs im Betrieb bekannter zu machen. „Ich habe erklärt, was ich machen möchte und dass ich dabei Hilfe brauche. Dann haben wir uns gemeinsam drangesetzt.“ Auch bei der Auswahl potenzieller Kandidat*innen hat das Gremium geholfen. „Klar, die kennen den gesamten Betrieb. Es hätte wenig Sinn gemacht, wenn ich mir drei Leute aus meiner Abteilung gesucht hätte.“

das Ergebnis



Auch wenn es am Ende nur drei neue VLs geworden sind: Für Jenny war das Projekt trotzdem ein Erfolg „Denn es sind Leute, die mitreißen, sich Mühe geben, einfach voll dabei sind.“ Und das hat abgefärbt. Das einst behäbige Gremium ist wie neu geboren, was etwa bei der Tarifrunde in der Metall- und Elektroindustrie 2022 unter Beweis gestellt wurde, die zum ersten Mal komplett vom VK begleitet wurde. Es gab Keksaktionen und unzählige Gespräche.

Besonders stolz ist Jenny auf die Einbeziehung der Leiharbeiter*innen über den Mitgliedervorteil mit Extrazahlungen für Urlaubs- und Weihnachtsgeld. „Das war klasse, denn die meisten wussten gar nichts von der Extrazahlung. Vor allem haben sie sich ernst genommen gefühlt, eben nicht wie Arbeiter zweiter Klasse.“

für die Zukunft



Um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und die Neuen einzubinden, wollen Jenny und ihre Kolleginnen und Kollegen die Zahl der Vertrauensleutetreffen erhöhen. Die Vertrauensleute wurde bereits in die Planung der Betriebsversammlungen integriert. „Das macht auch Sinn“, sagt Jenny. „Denn es ist nun mal Fakt, dass wir als Vertrauensleute näher an den Mitarbeitern und ihren Themen sind.“

JUGEND UND ANTIRASSISMUS





WWW

BOOSTER FÜR BETEILIGUNG

Was als Anspracheprojekt für Azubis während der Coronapandemie begann, hat die Arbeit von JAV und Vertrauensleuten der Konzernzentrale der **Mercedes-Benz Group AG** in Stuttgart-Untertürkheim nachhaltig partizipativer gemacht.

die Ausgangslage



Nicht einfach, ins Gespräch zu kommen

Die gute Ansprache von Azubis ist eine Investition in die Zukunft der IG Metall. Doch Azubi-Ansprachen sind alles andere als einfach. Das gilt besonders an Standorten wie der Konzernzentrale der Mercedes-Benz Group AG in Stuttgart-Untertürkheim/Vaihingen. „Wir sind ein reiner Angestelltenstandort. 40 Auszubildende und Dualstudierende beginnen hier jedes Jahr ihr Berufsleben“, sagt Lasse Thies, Betriebsratsmitglied und langjähriger Vorsitzender der JAV. „Bei uns gibt es beispielsweise keine Ausbildungswerkstatt, und nach der Einführungswoche sind die jungen Leute auf verschiedene Standorte verteilt. Das macht es unheimlich schwer, mit ihnen ins Gespräch zu kommen.“



der Veränderungspromotor

Obwohl erst 26 Jahre alt, ist **Lasse Thies** ein erfahrener IG Metalller. Bis 2022 war er Vorsitzender der JAV in der Konzernzentrale der Mercedes-Benz Group AG, seither ist er Mitglied des Betriebsrats. Mit seiner Kollegin Lisa Spies bildet er die Doppelspitze der IG Metall-Aktiven, wie der Vertrauenskörper hier genannt wird. Außerdem ist er Mitglied im Bezirksjugendausschuss und der Großen Tarifkommission.



„Die Zukunftsreihe hat meine Arbeitsweise nachhaltig verändert. Das beginnt mit dem **Beteiligungsanspruch**. Anstatt zu sagen: ‚Wir wissen, was gut für euch ist‘, **versuche ich jetzt, erst einmal zuzuhören, was die Kolleginnen und Kollegen überhaupt wollen.**“

das Projekt



Neustart nach Plan

„Unsere Azubi-Ansprache ist in den vergangenen Jahren etwas eingeschlafen. Und mit der Coronapandemie ist uns schlagartig klar geworden, dass dringend Handlungsbedarf besteht“, sagt Lasse. Doch klar war

auch, dass ein notwendiger Neustart nicht zwischen Tür und Angel zu machen ist, sondern Zeit und Plan braucht. Insofern kam das Projekt „IG Metall vom Betrieb aus denken“ genau richtig.



das Vorgehen

Im ersten Schritt ging es erst einmal darum, einen Zugang zu den Kolleginnen und Kollegen zu finden. Da alle im Homeoffice saßen, war klar, dass das nur online funktioniert. So entstand die Idee der Berufsgruppengespräche.

Dabei handelt es sich um spezielle Angebote für die jeweiligen Ausbildungsgänge wie Sozialversicherungskaufleute oder Fachinformatiker*innen für Anwendungsentwicklung. „Wir sind erstmal an die Azubis herangetreten und haben uns erkundigt, wie es ihnen geht, ob die Bedingungen stimmen, wo es vielleicht hakt. Natürlich alles streng vertraulich“, sagt Lasse. Die Gespräche teilten sich die JAV-Mitglieder unterei-

einander auf. Bei Bedarf wurden Einzelsprechstunden vereinbart.

Das Format kam an: „Wir hatten eine Annahmequote von 95 Prozent. Das hat alle Erwartungen übertroffen.“ Schritt für Schritt entwickelten Lasse und sein JAV-Team auf diese Weise eine komplette digitale Ansprachestrategie. Die reichte von selbst produzierten Videoblogs, in denen die großen Konzernthemen auf die Belange der Azubis heruntergebrochen werden, bis zu sogenannten Brunchtalks, also digitale Gesprächsrunden in der Mittagspause mit Informationen zu wichtigen Konzern- und Gewerkschaftsthemen wie Tarifrunden oder Aufsichtsratswahlen.

die Ergebnisse



Die digitalen Anspracheformate haben sich etabliert und laufen auch 2023 erfolgreich weiter. Vor allem treten mehr Azubis der IG Metall bei. Das ist das eine. Das andere: Die Seminarerfahrung hat sich als Booster für Beteiligung erwiesen: „Unsere Arbeitsweise hat sich nachhaltig verändert“, sagt Lasse, in der JAV sowie bei den IG Metall-Aktiven. Das deutlichste Zeichen dafür: Mitglieder- und Beschäftigtenbefragungen gehören heute zum festen Arbeitsrepertoire.

für die Zukunft



Für die Zukunft wünscht sich Lasse, dass die IG Metall Angestellte und Hochqualifizierte noch stärker in den Fokus ihrer Arbeit nimmt als bisher, in der Mitgliedergewinnung genauso wie in der Bildungsarbeit. „Die Erfahrungen, die wir im Zuge von ‚IG Metall vom Betrieb aus denken‘ gemacht haben, zeigen ganz klar, dass das möglich ist.“

ZEICHEN SETZEN – GEGEN RASSISMUS

Wir sollten unsere Anliegen stärker in die Öffentlichkeit tragen, auch außerhalb von Tarifrunden. Das sagten sich einige Kolleginnen und Kollegen vom Arbeitskreis Migration der IG Metall Stuttgart. IG Metall vom Betrieb aus denken half ihnen, ihr Projekt zur Interkulturellen Woche 2022 zu verwirklichen.

die Idee



Mehr Gehör verschaffen

Die IG Metall ist nicht nur die größte Industriegewerkschaft, sondern auch die größte Organisation von Migrant*innen und Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland. Weit mehr als 3.000 IG Metaller*innen ohne deutschen Pass sind in Betriebsräten aktiv, Hunderte sind Betriebsratsvorsitzende, Tausende als Vertrauensleute das Gesicht der IG Metall in ihrem Betrieb. Sie gewinnen mehr neue Mitglieder als jede andere Gruppe. Ihrer Stimme in der Organisation mehr Gehör zu verschaffen, die Vernetzung der migrationspolitischen Arbeitskreise in der IG Metall zu verbessern und zugleich die gesellschaftspolitischen Anliegen der IG Metall in der Öffentlichkeit präsenter zu machen, auch außerhalb von Tarifrunden – das war die Motivation einer Gruppe von Kolleginnen und Kollegen aus und um Stuttgart, sich bei „IG Metall vom Betrieb aus denken“ einzubringen.

die Veränderungs-promotor*innen



„Ich wusste nicht, was mich erwartet“, sagt **Sasun Ascioglu**, IG Metall-Vertrauensmann bei Mahle Filtersysteme in Stuttgart.

„Aber das war das Beste, was ich als Schulung bei der IG Metall je gemacht habe.“ Denn: „Wir haben gelernt, dass es verschiedene Methoden gibt, ein Problem zu bearbeiten“, ergänzt **Seyma Topcuoglu**, Vertrauensfrau bei Mercedes-Benz in Sindelfingen.



„Wenn man auf dem ausgefahrenen Gleis nicht weiterkommt, kann es Wunder wirken, wenn man es mal auf eine andere Weise probiert.“

Die Interkulturelle Woche ist eine bundesweite Initiative, mit der Kommunen, Gewerkschaften, Migrant*innenorganisationen, Religionsgemeinschaften, Schulen und Sportvereine ein Zeichen gegen Rassismus setzen und gesellschaftliche Lernprozesse anregen wollen. Sie finden alljährlich um den 21. März, den Internationalen UN-Tag gegen Rassismus, statt. „Wir hatten vor, uns als IG Metall Stuttgart dort inhaltlich einzumischen und präsent zu sein“, sagt Sasun.

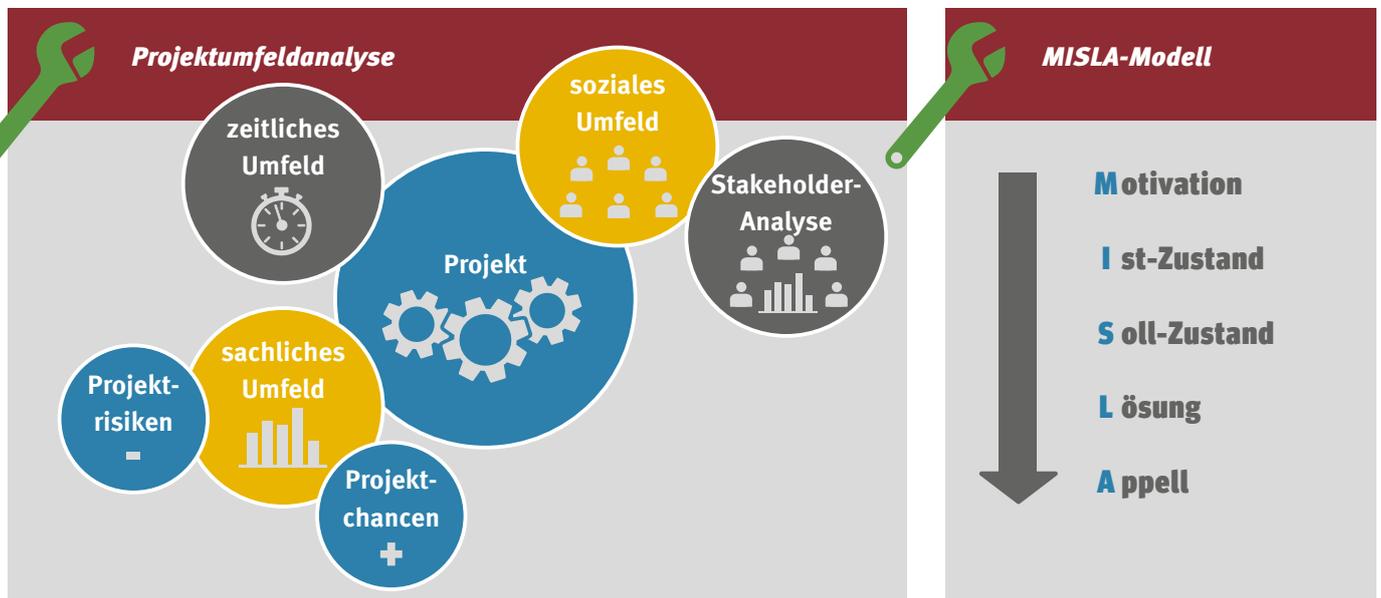
Und so brachten Sasun und Seyma gemeinsam mit weiteren jungen Kolleginnen und Kollegen aus dem AK Migration der IG Metall Stuttgart ihre Idee als Projekt bei „IG Metall vom Betrieb aus denken“ ein. In den vier Workshop-Modulen wurde das Vorhaben konkretisiert, ganz im Sinn einer klassischen Aktionsplanung: Welche Inhalte wollen wir einbringen? Welche Akzente wollen wir setzen? Mit wem müssen wir sprechen, was für Material brauchen wir? Was müssen wir sonst noch bedenken?

das Projekt



Dabei wurden sie unterstützt von den Bildungsreferent*innen der IG Metall. So wurde das Vorhaben für sie zum Lernlabor für projektorientiertes Arbeiten. „Wir haben mit einer **Projektumfeldanalyse** – der sogenannten PUMA-Methode – angefangen und geschaut: Wer sind die Stakeholder, wo sind die Nahtstellen des Projekts?“ erzählt Sasun. „So haben wir Arbeitsmethoden erlernt, die uns inzwischen bei vielen Themen weiterbringen. Und so ist jeder und jede auch über sich selbst hin-

ausgewachsen: „Ich habe am Internationalen Tag gegen Rassismus eine Rede gehalten“, berichtet Seyma. „Das hätte ich mir vorher nie zugetraut. Aber in diesem Projekt habe ich mich selbst weiterentwickelt.“ Zwei Dinge haben ihr dabei geholfen: „Ich habe gelernt, wie man mit der **MISLA-Methode** einen überzeugenden Redebeitrag strukturieren kann. Und ich habe in dem Projekt gemerkt, dass ich nicht allein bin. Wir sind viele, die gemeinsam an einem Strang ziehen. Wir achten aufeinander und stärken uns gegenseitig.“



Bilanz und Ausblick

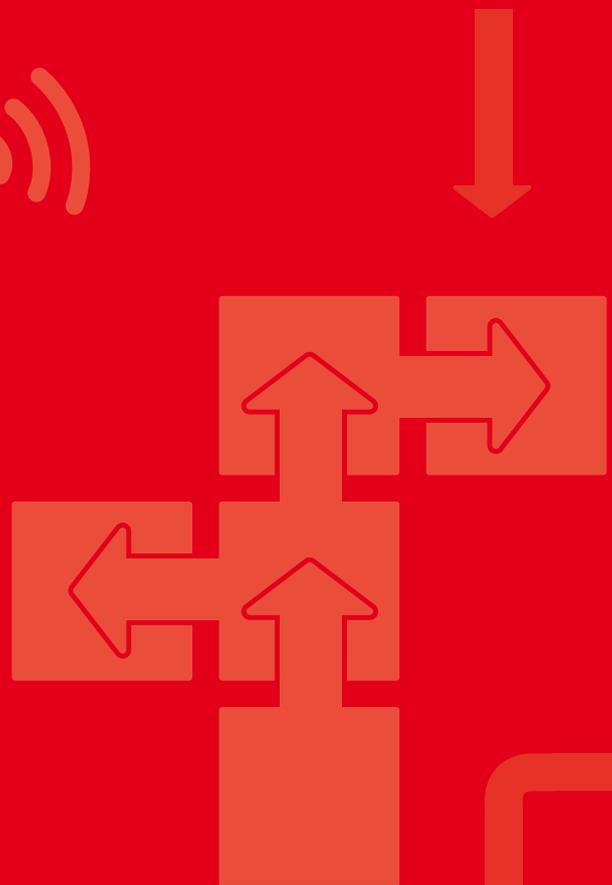


Kolleginnen und Kollegen der IG Metall Stuttgart waren mit einem Infostand auf den Interkulturellen Wochen präsent. Seyma hielt einen Redebeitrag auf der Demo zum Antirassismus-Tag. Hat etwas nicht so funktioniert wie gewünscht? „Wir hätten den Auftritt bei der Interkulturellen Woche gern zusammen mit ver.di organisiert, als gemeinsame Initiative der beiden größten Gewerkschaften“, sagt Sasun. Das hatte 2021/22 nicht funktioniert, auch weil die Kommunikation zwischen den Organisationen immer noch unter den Auswirkungen der Coroneinschränkungen litt. Aber: „Das bleibt ein Projekt für die Zukunft.“ Grundsätzlich wollen Sa-

sun und Seyma den Schwung des Projekts nutzen, um die Vernetzung der Migrationsarbeitskreise innerhalb der IG Metall zu verbessern. „Dafür haben wir auch beim Werkstattkongress in Leipzig zahlreiche gute Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen geknüpft“, sagt Seyma. Alles in allem war das Projekt ein Erfolg, und es war nachhaltig: Alle Projektbeteiligten bekamen bei der Umsetzung des Vorhabens von den Bildungsreferent*innen neue Methoden und Instrumente an die Hand, die sie in ihrem betrieblichen Alltag und ihrem gewerkschaftspolitischen Engagement vielfältig einsetzen.



ACTION LEARNING: BILDUNGSBLITZ UND UNION SUMMER

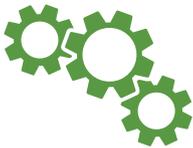




BILDUNGSBLITZ: FIT FÜR GUTE GEWERKSCHAFTSARBEIT IM BETRIEB

Wie können in wenigen Tagen Hunderte Aktive geschult werden? Erfahrungen mit dem Bildungsblitz bei **ZF** und **MTU** in Friedrichshafen

das Projekt



Gute Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen sind das A und O erfolgreicher Gewerkschaftsarbeit im Betrieb. Doch nicht immer fühlen sich Vertrauensleute und Betriebsräte in der Lage, Fragen zu vermeintlichen Basics um Betriebsratsarbeit oder Tarifvertrag zu beantworten. „Wir haben uns ehrlich gemacht und gesagt: ‚Ja, wir haben Lücken bei der Vermittlung von gewerkschaftlichem Basiswissen. Die müssen wir schließen‘“, sagt Florian Mayer, der bei ZF in Friedrichshafen als Referent des Gesamtbetriebsrates arbeitet. Also haben Florian und seine Kolleginnen und Kollegen im Oktober 2021 gemeinsam mit der Geschäftsstelle Friedrichshafen-Oberschwaben den bundesweit ersten „Bildungsblitz“ durchgeführt. Ein Jahr später folgte die zweite Runde. Und weil Qualifizierung nicht am Betriebszaun endet, war mit Rolls-Royce Power Systems (MTU) auch noch ein zweiter Großbetrieb mit am Start.

Florian Mayer

ist GBR-Referent bei ZF Friedrichshafen am Standort der Konzernzentrale. Zuvor war er Betriebsrat bei Rolls-Royce Power Systems.



„Ja, wir haben Lücken bei der Vermittlung von gewerkschaftlichem Basiswissen. Die müssen wir schließen.“

die Lücke



Was sind meine Rechte als Gewerkschaftsmitglied im Betrieb? Wie genau funktioniert Mitbestimmung? Oder welche Rolle spielen Vertrauensleute in Tarifbewegungen? „Tatsächlich waren wir überrascht, dass viele aktive Kolleginnen und Kollegen unsicher waren, wenn es darum ging, solche Fragen zu beantworten“, sagt Florian. Das galt nicht nur für diejenigen, die bisher an keinen gewerkschaftlichen Bildungsveranstaltungen teilgenommen hatten oder bei denen diese schon mehrere Jahrzehnte zurückliegen. „Auch Kolleginnen und Kollegen, die regelmäßig IG Metall-Seminare besuchen, fiel die Anwendung des theoretisch Gelernten in der Praxis nicht immer leicht.“

das Vorgehen



Das inhaltliche und organisatorische Rückgrat des Bildungsblitzes bildeten rund zehn dreiköpfige Teams, die aus jeweils einer Bildungsreferent*in und zwei betrieblichen Ehrenamtlichen von ZF und Rolls-Royce bestanden. Gemeinsam schulten sie über zwei Tage jeweils eine Gruppe von betrieblichen Aktiven mit jeweils ca. 20 Teilnehmer*innen.



„Diese Zusammensetzung der Teams, das Zusammenspiel von Bildungsprofis mit ihrem immensen Methodenwissen und uns Betrieblichen mit unseren Kenntnissen des Betriebs – das war das Erfolgsrezept“, sagt Florian. Während die Bildungsreferent*innen den Kolleginnen und Kollegen praktisch für jede Situation eine Methode an die Hand gaben und die Inhalte vermittelten, kam den betrieblichen Teamenden die Aufgabe zu, das Gelernte auf betriebliche Situationen herunterzubrechen und damit konkret anwendbar zu machen.





das Vorgehen



Zudem war es wichtig, dass das Gelernte direkt in der Praxis ausprobiert wurde. „Die Kolleginnen und Kollegen sind in selbst organisierten Gruppen losgezogen, haben Gespräche geführt, die Tarifforderungen erklärt und Fragen beantwortet. Das hat die Reichweite noch einmal enorm erhöht.“

Die beiden Bildungsblitze bauten aufeinander auf. Im Oktober 2021 standen gewerkschaftliche Basics im Vordergrund: Was bringt mir die Gewerkschaft hier im Haus? Warum soll man Mitglied werden? Warum ist Tarifbindung wichtig und wie funktionieren Tarifverhandlungen?

Im folgenden Jahr ging es darum, die Kolleginnen und Kollegen rund um die laufende Tarifrunde zu schulen, um in den Betrieben eine kraftvolle Tarifbewegung aufzubauen.



das Ergebnis



Am Ende ist es gelungen, jeweils über 100 Multiplikator*innen zu erreichen und fit für die betriebliche Praxis zu machen – angesichts der Transformationsherausforderungen, vor denen auch ZF steht, ein unschätzbare Wert.

Besonders stolz ist Florian darauf, dass mit den Aktionen diejenigen erreicht werden konnten, die normalerweise bei Bildungsveranstaltungen durchs Raster fallen. „Das waren vor allem Alleinerziehende und Beschäftigte, die halbtags arbeiten, weil sie Kinder betreuen oder andere Verpflichtungen haben.

Für Wochenseminare haben diese Kolleginnen und Kollegen schlicht keine Zeit. Doch so ein zweitägiger Bildungsblitz ist für sie kein Problem.“

„ Am Ende ist es gelungen, jeweils 100 Multiplikator*innen zu erreichen und fit für die betriebliche Praxis zu machen.“

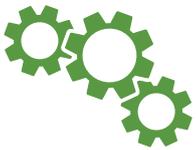
Video zum Bildungsblitz



DER UNION SUMMER

Action Learning: ein Bildungs- und Trainingscamp, das Spaß macht, stärkt und inspiriert.

das Projekt



Hoffnung und Aktion

Ein neues, lebendiges Action-Learning-Format: Das ist der Union Summer, neu aufgelegt in den Bildungszentren Sprockhövel und Berlin. Theorie und Praxis, eng verzahnt, erlebbar und handhabbar gemacht – darum geht es im Kern. Das dreitägige Seminar gibt betrieblichen Aktiven eine Einführung in die Arbeit mit Organizing-Werkzeugen. Hier gibt es Know-how und Aktion: Nach dem Trockentraining im Seminar kommt der Sprung ins Wasser. Gemeinsam werden Aktionen in Betrieben der Region geplant, vorbereitet und umgesetzt.

Daneben bietet der Union Summer Raum für gemeinsames Feiern, Sport, Austausch und Diskussionen: Wie müssen sich Strukturen und Kulturen in Organisation und Betrieb verändern? Wie müssen wir uns als IG Metall aufstellen? Wie sorgen wir auf allen Ebenen für rege Beteiligung und demokratische Prozesse? Und schließlich: Wie wandeln wir Unzufriedenheit und Verdrossenheit um in Hoffnung und Aktion?

„Beim Union Summer hatte ich die Erwartung, dass ich mit anderen Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bundesländern zusammen Erfahrungen austauschen, Inspiration abholen und neue Sachen ausprobieren kann.“

die Lücke



Neuen Schwung holen

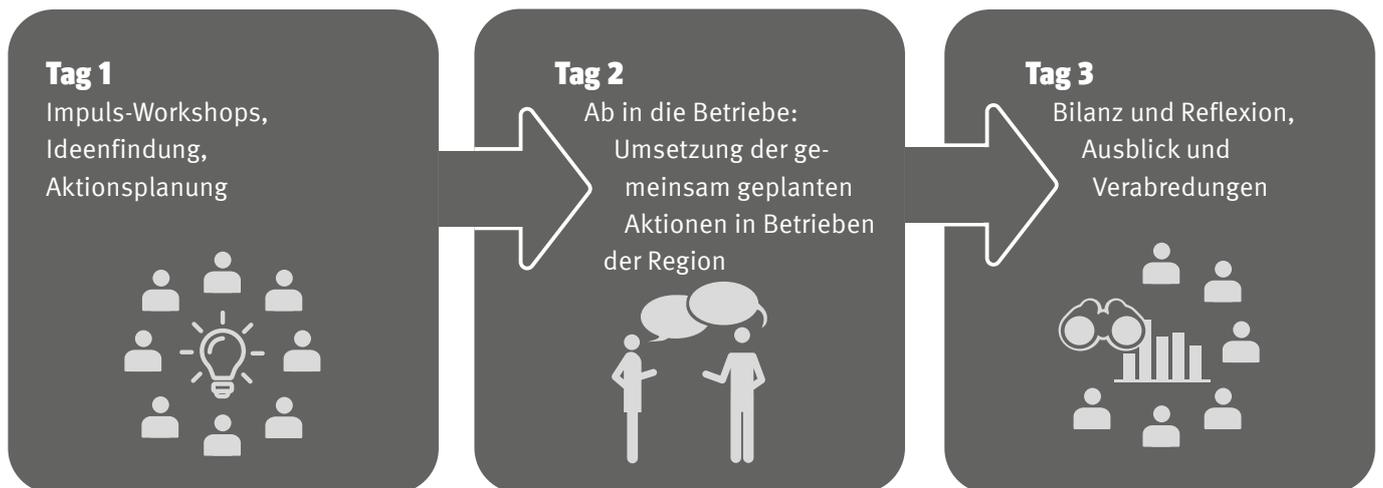
Ob Greenfield oder Betrieb mit bestehenden VL-Strukturen, die über die Jahre ein wenig müde geworden sind: Neuen Schwung kann jeder gebrauchen. „Mir war wichtig, die Gewerkschaftsarbeit bei uns im Betrieb zu verbessern, weil sie in den letzten Jahren leider ein bisschen eingeschlafen ist“, berichtet Carla Vellar, die 2022 beim Union Summer in Sprockhövel dabei war. Die 32-Jährige arbeitet als Mechatronikerin bei IMI Norgren im nordrhein-westfälischen Alpen bei Duisburg, einem Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie mit rund 500 Beschäftigten.



das Vorgehen

Input, Planung, Aktion, Reflexion – das ist der rote Faden des Union Summer. Der erste Tag startet vormittags mit inhaltlichen Workshops zu Themen wie „Digitale Ansprache“, „Beteiligung von Angestellten“ oder „Social Media und Storytelling im Betrieb“. Nachmittags geht es in die konkrete betriebliche Aktionsplanung. Am Tag zwei

wird ausgeschwärmt: Die vorbereiteten Aktionen werden gemeinsam umgesetzt – selbstverständlich in enger Kooperation mit den Betriebsräten und VL-Gremien in den Betrieben. Am dritten Tag wird Bilanz gezogen: Was hat funktioniert, was lief nicht so gut? Wie ging es euch dabei? Und was können wir für unsere Arbeit im Betrieb mitnehmen?



Videos zum Union Summer in Beverungen bzw. Srockhövel



Podcast zum Union Summer in Berlin bzw. Srockhövel



„SO EINE AKTION GEMEINSAM PLANEN UND UMSETZEN – DAS IST SCHON ETWAS BESONDERES“

Die Verbindung von Theorie und Praxis macht den Union Summer so attraktiv.
Eindrücke einer Teilnehmerin

Carla Vellar,
IG Metall-Ak-
tive bei IMI
Norgren in Alpen
(NRW), war 2022
beim Union Summer in
Sprockhövel mit dabei.



*Carla, du warst 2022
zum ersten Mal beim
Union Summer dabei.
Was hat dich daran
gereizt?*

Im Programm stand, dass wir Ausflüge zu verschiedenen Betrieben machen und dort Aktionen umsetzen, die wir

vorher zusammen planen. Ich bin selbst ehrenamtliche Bildungsreferentin, aber dieser Ansatz war für mich etwas ganz Neues. Normalerweise ist der Seminaralltag eher, dass man zusammensitzt und Dinge theoretisch durchspricht. So eine große Aktion wirklich gemeinsam zu planen und dann praktisch umzusetzen – das hat mich total angesprochen.

Was war für dich als Vertrauensfrau dabei besonders interessant?

Ja, ganz grundsätzlich: Wie plant man so eine groß angelegte Aktion überhaupt? Womit fängt man am besten an? Was muss man alles bedenken? Wie läuft das dann in der praktischen Umsetzung? Und ganz wichtig war am Ende auch das Feedback: Wie ist es gelaufen, was kann man besser machen, was hat das größte Potenzial, wie lief es in den anderen Betrieben?

Und wie lief es bei deiner Aktion?

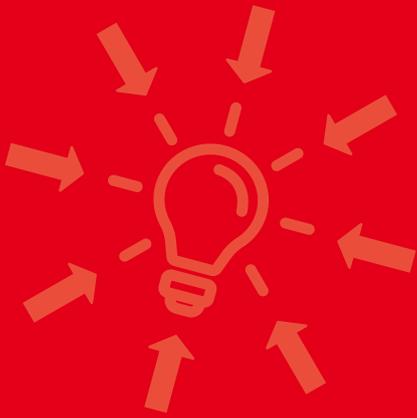
Ich hatte tatsächlich das Glück, eine Aktion in meinem Betrieb mitorganisieren zu können. Gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen vom Betriebsrat sind wir durch den gewerblichen Bereich und die Büros gegangen, haben Gespräche geführt und anschließend draußen einen Infostand mit einem kleinen Imbissangebot aufgebaut. Das wurde gut angenommen. Unsere Betriebsräte hatten die Belegschaft schon ein, zwei Tage vorher informiert: „Hey, an dem Tag ist die IG Metall da, wir bauen einen kleinen Stand auf und ihr seid herzlich zum Mittagessen eingeladen. Kommt vorbei, es gibt ein paar Informationen.“

Wie habt ihr das hinterher diskutiert?

Wir haben geschaut: Wie viele neue Mitglieder haben wir gewonnen? Wie viele Kolleginnen und Kollegen haben wir erreicht? Wie viele sind raus vor das Tor gekommen? Wie sind die Gespräche gelaufen? Insgesamt haben wir in meinem Betrieb fast 200 Gespräche geführt – das ist schon eine ziemlich große Sache in einem Unternehmen, in dem 500 Leute arbeiten.

Und was hast du aus dem Union Summer für dich mitgenommen?

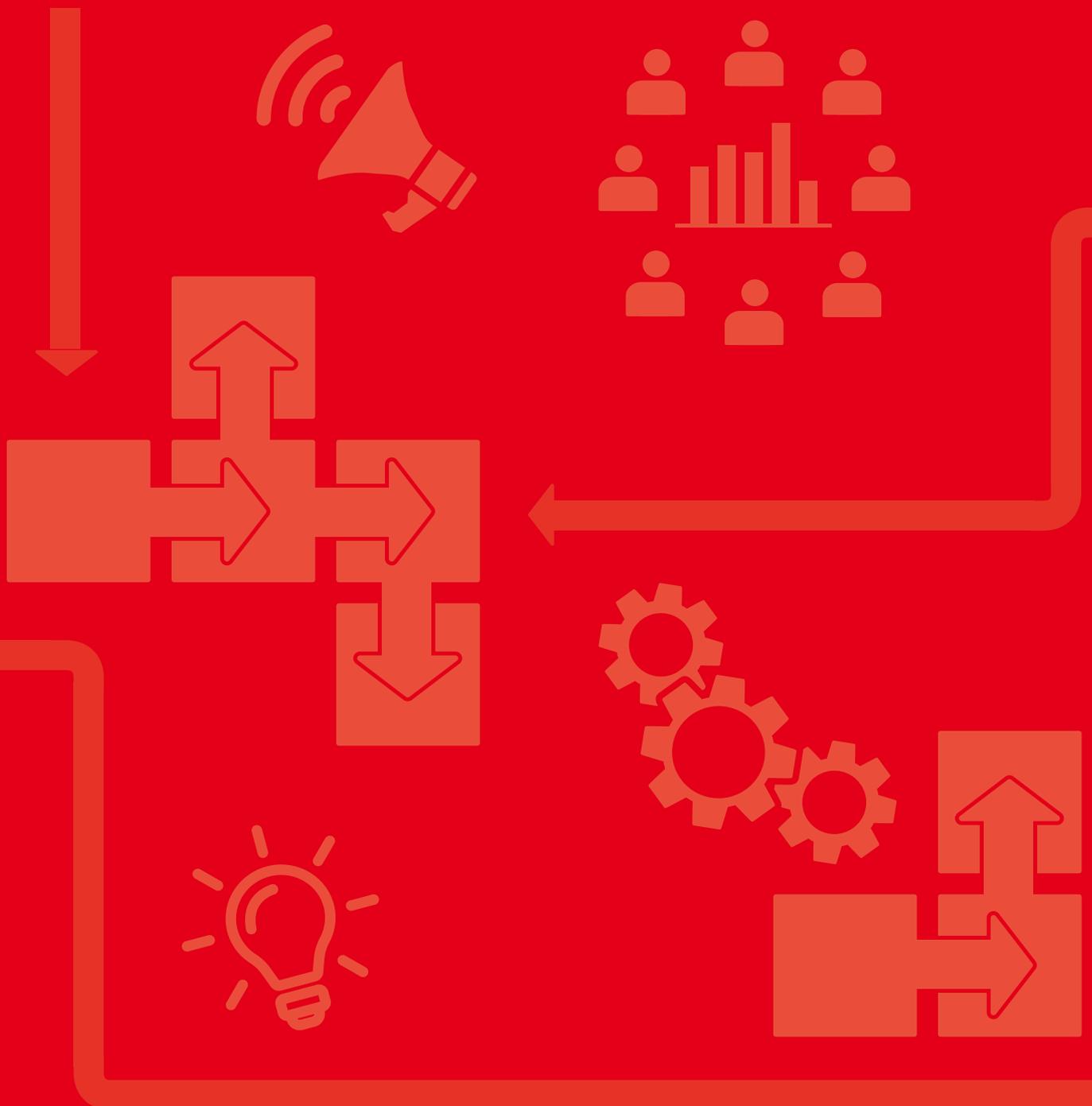
Ob man so etwas nur theoretisch diskutiert oder gemeinsam plant und praktisch umsetzt – dazwischen liegen Welten. Das war wirklich etwas Besonderes.



WWW 



DIE ROLLE DER BILDUNGSZENTREN



UMRISSE EINER BILDUNGSARBEIT DER ZUKUNFT

Stärken und Erfolgsfaktoren

Räume für Handlungskollektive schaffen



Ein zentraler Erfolgsfaktor der Reihe war aus meiner Sicht, dass es uns gelungen ist, mit Handlungskollektiven zu arbeiten. Wir haben den Sprung hin zu einem gemeinsamen, kollegialen Lernen von Ehren- und Hauptamtlichen geschafft, immer ausgerichtet auf ein konkretes, praktisches Ziel. Gemeinsames Lernen in einer Gruppe mit fünf, sechs oder sieben Leuten, zu der vielleicht der Betriebsbetreuer, eine neue Aktive, die Vertrauensfrau und das Betriebsratsmitglied gehört: bei einer solchen Konstellation sind die Voraussetzungen für wirksames Handeln im Betrieb ganz andere als in einem herkömmlichen Seminar. Wir als Bildungszentren schaffen einen Raum, in dem so ein Team geschützt und sehr konkret an einem selbstgesteckten Ziel arbeiten kann.

*Stephanie Laux,
Leiterin Bildungszentrum Lohr/Bad Orb*

Mehr als 1.400 Veränderungspromotor*innen haben in den Zukunftsreihen ihre Themen über mehrere Monate bearbeitet, Projektziele definiert und umgesetzt. Sie haben sich dabei neue Arbeitsmethoden und fachliche Qualifikationen produktiv angeeignet. Für die IG Metall-Bildungszentren war dies eine Herausforderung, aber auch eine enorme Chance, neue Formen des Arbeitens zu erproben, Bedarfe genauer zu erkennen und wertvolle Erfahrungen für die Weiterentwicklung unserer Bildungsarbeit zu gewinnen. Das Fazit: In den Betrieben wächst der Bedarf an kompakteren, zielgenaueren und prozessbegleitenden Bildungsformaten.

Welche Herausforderungen damit verbunden sind, was das für die Ausbildung der Bildungsreferent*innen bedeutet und wie die Bildungsarbeit in Zukunft aussehen muss, haben wir mit Bildungsstättenleitungen und Bildungsreferent*innen diskutiert.

Persönlichkeiten stärken, die Organisation weiterentwickeln

*Aus meiner Sicht besteht das Innovative der Zukunftsreihen auf drei Ebenen: Zum einen auf der Ebene der einzelnen Teilnehmenden, also der Promotor*innen, die wir ausgebildet haben und die befähigt und begleitet wurden in ihrer persönlichen Entwicklung. Die zweite Ebene betrifft die Planung und die Umsetzung. Anders als in klassischen Seminaren haben wir in den Zukunftsreihen gemeinsam draufgeschaut: Ist das am Ende auch erfolgreich? Macht es uns im Betrieb stärker? Und dann schließlich die dritte Ebene: Wie können wir als IG Metall daraus Honig saugen für die Weiterentwicklung unserer Organisation? Die Verbindung der drei Ebenen hat zu einer tollen Dynamik geführt.*



*Gebhard Schwägerl,
Leiter Kritische Akademie Inzell*

Drei Elemente des Erfolgs



„Wir haben in Sprockhövel 18 Ausbildungsreihen mit knapp 400 Teilnehmenden durchgeführt. Dass uns das gelungen ist, ist im Wesentlichen auf drei Elemente zurückzuführen: Statt einem thematisch festgelegten Seminar mit zufälliger Zusammensetzung der Teilnehmenden haben wir Ausbildungsreihen für betriebliche Handlungskollektive entwickelt, die aus unterschiedlichen und je nach Bedarf flexibel anwendbaren Elementen bestehen: dreitägige Module, Praxisblöcke, Hausaufgaben, Workshops und zwischendurch immer wieder Online-Elemente. Zweitens: Wir sind mittendrin und Teil des gemeinsamen Lernprozesses.

Wir können heute viel genauer und über einen längeren Zeitraum nachvollziehen, welchen Erfolg unsere Arbeit im Betrieb hat und ob sie dazu beiträgt, die IG Metall stärker zu machen.

Der dritte Faktor sind unsere Bildungsreferentinnen und Bildungsreferenten. Mit ihren fachlichen und methodischen Kompetenzen sind sie diejenigen, die das auch umsetzen können. Sie sind gut ausgebildet, zum Teil als Mediator*innen, Coaches und systemische Berater*innen.“

Richard Rohnert,
Leiter Bildungszentrum Sprockhövel

Konkrete Schritte statt frustrierender Leitbilder



„Eine der großen Stärken unseres Heran-gehens in diesen Zukunftsreihen ist, dass wir nicht mehr vom Leitbild des ‚perfekten Vertrauensleutegremiums‘ ausgehen, sondern gemeinsam überlegen: Was sind unsere zentralen Themen, wie können wir sie bearbeiten? Wie können wir dabei Schritt für Schritt vorgehen und kleine Erfolge erzielen, auf denen wir langsam aufbauen können? Dazu kommt das Moment der kollegialen Beratung: Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Betrieben kommen in einem Workshop zusammen, tauschen sich aus und lernen voneinander. Bestenfalls entstehen so überbetriebliche solidarische Netzwerke innerhalb einer Geschäftsstelle oder auch darüber hinaus.“

Julian Wenz, Leiter Bildungszentrum Berlin

Ganzheitlicher Ansatz



„Neu an den Zukunftsreihen war auch der ganzheitliche, systemische Ansatz: Wie kriegen wir Kompetenzen und Qualifikationen besser, zielführender und schneller dorthin, wo wir sie wirklich brauchen? Insbesondere auf betrieblicher Ebene erleben wir einen großen Generationswechsel in den letzten Jahren, der aktuell noch weitergeht. Dadurch geht viel bestehendes Praxiswissen raus aus den Gremien, raus aus den Betrieben. Neue Kollegen und Kolleginnen nehmen den Ball auf, und wir sind in der Verantwortung, sie so zu qualifizieren, dass sie die Herausforderungen unserer Zeit meistern können.“

Ferdije Rrecaj,
Leiterin Bildungszentrum Bad Beverungen

Schwarmintelligenz nutzen



„Als Jugendbildungszentrum sind wir ohnehin aufgeschlossen für neue und kreative Ideen. Klar, manche der jungen Leute waren erstmal skeptisch: Design Thinking – was soll das denn sein? Nachdem sie sich aber darauf eingelassen hatten, haben sie begeistert mit den agilen Methoden gearbeitet. Schnell mal unter Zeitdruck in 15 Minuten ein Brainstorming machen, nicht mit dem Anspruch, ein perfektes Ergebnis zu erzielen sondern einen Prototyp, den man verwerfen oder im zweiten und dritten Schritt verbessern kann. Feedback im Betrieb einholen, die Schwarmintelligenz nutzen.

Die Kürze der einzelnen Module – zwei oder drei Tage statt einer ganzen Woche wie beim klassischen JAV-Seminar – stieß auf großen Zuspruch, genauso aber auch die Möglichkeit, ein betriebliches Thema über einen längeren Zeitraum zu bearbeiten. Das funktionierte auch deshalb gut, weil wir die Bildungsreihen von Anfang an eng mit der IG Metall vor Ort verzahnt hatten. In dieser Richtung werden wir weiterarbeiten: Wir haben für 2023 eine Bildungsreihe ‚JAV und Aktive – stark und handlungsfähig‘ aufgelegt, die genau nach diesem modularen, projektorientierten Konzept aufgebaut ist.“

Patrick Ziesel,
Leiter Jugendbildungszentrum Schliersee

Ausblicke und Lernmomente

Ansätze zusammen denken



„Ziel der Zukunftsreihen war es immer, Qualifizierung und betriebliche Aktionsplanung miteinander zu verbinden – ähnlich, wie das vielerorts auch in den Geschäftsstellenprozessen passiert.“

Das zeigt, dass die Nachfrage nach agilen Methoden überall stärker wird, einfach weil die realen Herausforderungen uns in diese Richtung gehen lassen. Es ist ein gutes Zeichen, wenn sich in unterschiedlichen organisationspolitischen Prozessen konvergierende Arbeitsweisen durchsetzen. In Zukunft werden wir solche Ansätze viel stärker bündeln und gemeinsam denken.“

Julian Wenz,
Leiter Bildungszentrum Berlin

Grundlagenbildung und Handwerkszeug



„Wo steht die gewerkschaftliche Bildung in zehn Jahren? Wir brauchen auch weiterhin eine Bildungsarbeit, die Raum und Zeit für gewerkschaftliche Grundlagenbildung und strategischen Diskurs zur Verfügung stellt.“

Darüber hinaus werden wir mehr Ressourcen für eine an den Bedarfen der Betriebe, der Geschäftsstellen, Regionen und Bezirken orientierte Bildungsarbeit mobilisieren müssen.

Dieses Verhältnis zwischen ‚angebotsorientierter‘ und ‚nachfrageorientierter‘ Bildungsarbeit muss immer wieder neu ausbalanciert werden. Die Bildungszentren sind weiterhin Lagerfeuer und Zukunftswerkstatt der IG Metall.“

Richard Rohnert,
Leiter Bildungszentrum Sprockhövel

Kleinere Betriebe nicht abhängen

„Auch die klassischen Seminarformate werden wir in Zukunft noch brauchen. Das heißt aber nicht, dass wir diese Formate nicht weiterentwickeln müssen. Wenn unsere Teilnehmenden in ihren Betrieben mit agilen Arbeitsmethoden zu tun haben, dann muss sich das auch in den klassischen Seminarformaten widerspiegeln. Zudem braucht es einen Ausbau von projektbezogenen Seminarangeboten. Hier sehe ich aktuell eine Lücke bei den kleinen und mittelständischen Betrieben. Die müssen wir stärker in den Blick nehmen. Wir brauchen Angebote für alle Beschäftigungsgruppen und Gliederungen, für die wir in der IG Metall zuständig sind.“



Gebhard Schwägerl,
Leiter Kritische Akademie Inzell

Interdisziplinär zusammenarbeiten

„Meine Lehre aus dem bisherigen Projektverlauf ist, dass wir die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der gesamten IG Metall verstärken müssen. Die Geschäftsstellen müssen sich stärker untereinander vernetzen, dasselbe gilt für die Bezirke. Ich glaube, die Bildungsarbeit in der IG Metall hat in dieser Hinsicht sehr viel in diesem Projekt gelernt.“



Stephanie Laux,
Leiterin Bildungszentrum Lohr/Bad Orb

KOLLEKTIVE LERNPROZESSE BEGLEITEN

Stärken und Erfolgsfaktoren

Strukturiert an einem Thema dranbleiben



„Eine der wertvollsten Erfahrungen aus den Zukunftsreihen war aus meiner Sicht: Kolleginnen und Kollegen lernen, strukturiert an einem Thema zu arbeiten und über einen längeren Zeitraum dranzubleiben, Zwischenschritte während der Umsetzung gemeinsam zu reflektieren, was man auch mal schnell mit einer Videokonferenz tun kann. Es geht nicht darum, Bildungsarbeit in Zukunft ausschließlich modular zu denken – die Idee ist vielmehr, Projektarbeit in die Alltagspraxis von Betriebsräten und Vertrauensleutegremien zu integrieren. Das könnte ein Element sein, um die betriebspolitische Initiative zurückzugewinnen und nicht mehr, wie es allzu oft ist, permanent auf Initiativen der Arbeitgeber zu reagieren.“

*Petra Dreisigacker,
Bildungsreferentin Bildungszentrum Berlin*

Das projektförmige Herangehen an Themen, wie wir es in den Zukunftsreihen angewandt haben, konnte nur funktionieren, weil die IG Metall exzellente Bildungsreferent*innen in ihren Reihen hat. Agiles Arbeiten, wie wir es in den prozessbegleitenden Modulen erprobt haben, wird künftig gegenüber der klassischen Wissensvermittlung einen noch höheren Stellenwert bekommen. Wir haben erstklassige Kompetenzen bei didaktischen Methoden, Empowerment und Coaching aufgebaut. In diese Richtung werden wir uns weiterentwickeln müssen. Denn in einer sich immer schneller wandelnden industriellen Welt wächst der Bedarf, schnell, flexibel und situativ auf neue Herausforderungen reagieren zu können.

Eigene Themen definieren und bearbeiten

„Unsere Botschaft war: Leute, ihr bearbeitet euer eigenes Thema. Ich als Referentin unterstütze und begleite euch in diesem Prozess. Ich gebe euch Werkzeuge und Methoden, aber ich liefere euch keine Lösung. Dieses ‚raus aus der Konsumhaltung‘ hat die Teilnehmenden gefordert, manche am Anfang auch überfordert, weil sie das so nicht gewohnt waren. Und ja, es hat ein bisschen gedauert, bis sie gemerkt haben: Okay, das ist jetzt anders als bei den Seminaren, die wir so kennen. Aber am Ende hat es funktioniert. Die Kolleginnen und Kollegen haben ihre Lösungen passgenau mit den Beschäftigten im Betrieb erarbeitet.“



*Manuela Hauer,
Bildungsreferentin Kritische Akademie Inzell*

Agiles Arbeiten: planen, ausprobieren, anpassen



„Zum Start haben wir immer gesagt: In den drei Tagen muss nicht alles perfekt sein. Hauptsache, ihr entwickelt eine Idee davon, was danach im Betrieb passiert. Wir bleiben untereinander in Reflexionsschleifen und versuchen, im Prozess vorwärtszukommen. Wir gehen die tatsächlichen Probleme an und nicht irgendwelche Probleme, die wir uns theoretisch ausgedacht haben. Auf die gehen wir zusammen punktgenau ein oder versuchen es zumindest. Und gemeinsam, in den Workshops und im Betrieb, versuchen wir im laufenden Prozess, Lösungen zu finden. Für mich als Referent bedeutet das aber auch, dass ich vielleicht meine schöne Planung nach drei Stunden Reflexionsphase komplett über den Haufen werfen und einen neuen Plan machen muss. Also muss ich fachlich breit aufgestellt sein, vor allem aber brauche ich Prozessexpertise.“

*Felix Veerkamp, Bildungsreferent
Bildungszentrum Beverungen*

Scheitern ist gut – je früher, desto besser



„In den Zukunftsreihen haben wir gemeinsam herausgearbeitet: Ja, ihr dürft ausprobieren und scheitern. Scheitern ist gut – je früher, desto besser. Da waren viele Teilnehmende erst mal perplex. Dass Scheitern ein guter und wichtiger Teil des Prozesses sein kann, war gewöhnungsbedürftig. Wenn der erste Lösungsansatz nicht zum gewünschten Ziel führt, darf man gern zwei oder drei Schritte zurückgehen und wieder ansetzen. Viele Kolleginnen und Kollegen empfanden das als überraschend, aber auch entlastend. Scheitern als Möglichkeit, Dinge anders zu denken, war für die meisten eine neue und bereichernde Perspektive.“

*Jürgen Lussi, Bildungsreferent
Bildungszentrum Lohr/Bad Orb*

Teams in Lernprozessen coachen

*„In den Zukunftsreihen haben Kolleginnen und Kollegen als Team zusammengearbeitet. In der Regel waren das Handlungskollektive, die eine gemeinsame betriebliche Praxis haben. Unsere Rolle als Referent*innen war nicht, Lösungen für ihre Probleme zu finden, sondern zuzuhören, die Teams den Prozess hindurch zu begleiten und ihnen zu helfen, sich dabei weiterzuentwickeln. Die Themen kamen von den Teilnehmenden selbst. Wir haben ihnen geholfen, daraus Fragestellungen und Lösungswege zu entwickeln, aber wir haben ihnen nicht die Antworten geliefert. Wir haben sie ermutigt: Probiert es einfach aus! Wenn ihr scheitert, schauen wir zusammen, was man anders machen kann. Es geht nicht um die perfekte Planung, sondern ums Testen und Verbessern. Kein Lernen auf Vorrat, sondern situativ.“*

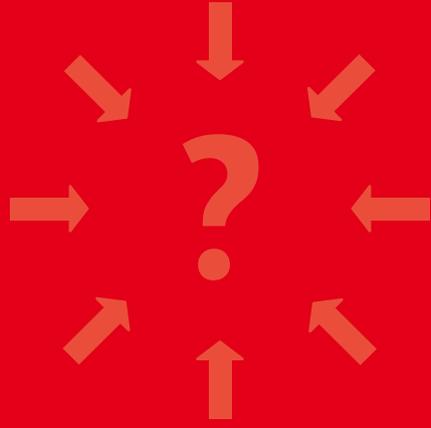


*Sarah Hammes, Bildungsreferentin
Bildungszentrum Sprockhövel*



WEITERFÜHRENDE ANGEBOTE DER IG METALL-BILDUNGSARBEIT





WWW



Bildungszentren der IG Metall



IG Metall-Bildungszentrum Bad Orb

Würzburger Str. 51, 63619 Bad Orb
Tel: +49 6052 89 - 0
Fax: +49 6052 89 - 101
Mail: bad-orb@igmetall.de
Web: lohr-bad-orb.igmetall.de/unsere-haeuser/bad-orb



Kritische Akademie Inzell

Salinenweg 45, 83334 Inzell
Tel: +49 8665 980 - 0
Fax: +49 8665 980 - 555
Mail: info@kritische-akademie.de
Web: www.kritische-akademie.de



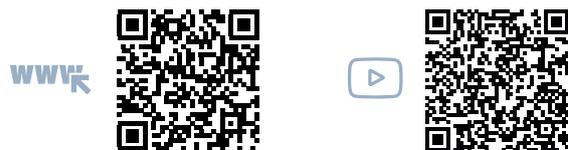
IG Metall-Bildungszentrum Lohr

Willi-Bleicher-Str. 1, 97816 Lohr
Tel: +49 9352 506 - 0
Fax: +49 9352 506 - 121
Mail: lohr@igmetall.de
Web: lohr-bad-orb.igmetall.de/unsere-haeuser/lohr



IG Metall Jugendbildungszentrum Schliersee

Unterleiten 28, 83727 Schliersee
Tel: +49 8026 9213 - 0
Fax: +49 8026 9213 - 299
Mail: schliersee@igmetall.de
Web: www.igm-schliersee.de



IG Metall-Bildungszentrum Berlin

Am Pichelssee 30, 13595 Berlin
Tel: +49 30 36204 - 0
Fax: +49 30 36204 - 100
Mail: pichelssee@igmetall.de
Web: www.igmetall-bildung-berlin.de



IG Metall-Bildungszentrum Sprockhövel

Otto-Brenner-Str. 100, 45549 Sprockhövel
Tel: +49 2324 706 - 0
Fax: +49 2324 706 - 330
Mail: sprockhoevel@igmetall.de
Web: www.igmetall-sprockhoevel.de



IG Metall-Bildungszentrum Beverungen

Elisenhöhe, 37688 Beverungen
Tel: +49 5273 3614 - 0
Fax: +49 5273 3614 - 13
Mail: wbs@igmetall.de
Web: www.igmetall-beverungen.de



Regionale Bildungsangebote



Alle Seminare auf einen Blick

Das komplette Bildungsprogramm der IG Metall – analog und digital.

www.igmetall.de/service/bildung-und-seminare/bildungsprogramme-zum-herunterladen



Podcast & Webtalks

Bildung in Bewegung – der Podcast der IG Metall Bildung

Wir sprechen mit interessanten Gästen über die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit.

igm-bildung-in-bewegung.de/category/bildung-in-bewegung



Der IG Metall-Bildungsblog

Mit Themen rund um gewerkschaftliche Bildungsarbeit, aktuellen Trends, Denkanstößen zur Reflexion und vielem mehr – zusammengefasst in thematischen Schwerpunkten.

www.igmetall-bildungsblog.de



Zeiten. Wenden.

Der Geschichtspodcast der IG Metall. Warum es hätte anders kommen können und doch so geworden ist.

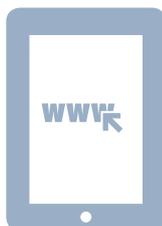
igm-bildung-in-bewegung.de/category/zeiten-wenden/



Webtalks

Expert*innen im Gespräch. Interviews und spannende Einblicke rund um die Fragen der Bildung in der Transformation. Von und mit ausgewiesenen Pionier*innen und erfahrenen Praktiker*innen.

igm-bildung-in-bewegung.de/category/webtalks



Videos

Zukunft gestalten: Die IG Metall Bildung stellt sich vor



Grundlagenseminare für neugewählte Betriebsrät*innen



Bildungsangebote für Betriebsratsgremien







IMPRESSUM

Herausgeber: IG Metall-Vorstand

Anschrift: Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60329 Frankfurt am Main

Redaktion: Jonas Künkel sowie Jörn Boewe und
Johannes Schulten (Journalistenbüro work in progress)

Bildnachweise: Alle Fotos IG Metall;
außer die Seiten 8 und 13 (Alexander Paul Englert)

Layout: Dirk Braunheim

Druck und Versand: Dierichs Druck+Media GmbH & Co. KG

Produktnummer: 1000406A

September 2023

www.igmetall.de/bildung



