



# **DAS MASCHINENBAU-NETZWERK BADEN-WÜRTTEMBERG IM VERGLEICH**

(Uwe Elsholz)

<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>2</b>
<b>2. ZUR EINORDNUNG DES NETZWERKS .....</b>	<b>3</b>
<b>3. FÖRDERLICHE UND HINDERLICHE FAKTOREN DER NETZWERKARBEIT .....</b>	<b>3</b>
<b>4. BESONDERHEITEN/AUFFÄLLIGKEITEN DES MASCHINENBAU-NETZWERKS .....</b>	<b>9</b>
<b>5. HERAUSFORDERUNG: VERSTETIGUNG DER NETZWERKARBEIT .....</b>	<b>10</b>
<b>6. FAZIT .....</b>	<b>10</b>
<b>7. LITERATUR .....</b>	<b>11</b>
<b>8. GEGENÜBERSTELLUNG GEWERKSCHAFTLICHER NETZWERKE.....</b>	<b>12</b>

**HAMBURG, IM OKTOBER 2004**

## 1. Einleitung

In den Gewerkschaften gibt es seit einigen Jahren verschiedene Bestrebungen und Projekte, die die Förderung von Betriebsräte-Netzwerken zum Ziel haben. Dies gilt auch für das Entwicklungs- und Forschungsprojekt KomNetz<sup>1</sup> sowie für das Projekt „Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg“<sup>2</sup>. Zwischen beiden Projekten wurde eine Zusammenarbeit vereinbart, deren Ziel in erster Linie darin bestand, das Branchen-Netzwerk Maschinenbau als Teil des Betriebsräte-Netzwerks Baden-Württemberg (im folgenden: Maschinenbau-Netzwerk) anhand der im KomNetz-Projekt entwickelten Kriterien zu beschreiben und mit anderen von KomNetz begleiteten Netzwerken zu vergleichen. Grundlage für die Einschätzungen zum Maschinenbau-Netzwerk sind zum einen Dokumente aus und über die Netzwerkarbeit (Zwischenberichte, Protokolle, Selbstdarstellungen etc.). Zum anderen beruht der Vergleich auf einem ausführlichen Expertengespräch mit dem Netzwerkmoderator Rainer Salm, das im März 2004 stattfand, sowie auf zwei Leitfadeninterviews mit beteiligten Betriebsräten aus unterschiedlichen Teilnetzwerken, die im September 2004 durchgeführt wurden.

Inhaltlich wird zunächst eine erste Einordnung des Maschinenbau-Netzwerks vorgenommen. Anschließend werden im Hauptteil die von KomNetz erarbeiteten förderlichen und hinderlichen Faktoren gewerkschaftlicher Netzwerkarbeit kurz vorgestellt und deren Vorhandensein bzw. deren Ausprägungen im Maschinenbau-Netzwerk eingeschätzt. Exemplarisch werden die Beurteilungen durch markante Interviewäußerungen unterstrichen. Daran anknüpfend werden einige Auffälligkeiten des Maschinenbau-Netzwerks im Vergleich zu anderen von KomNetz untersuchten Netzwerken herausgestellt. Die größte aktuelle Herausforderung des Netzwerks - die Verstetigung der Netzwerkarbeit bei verminderten hauptamtlichen Ressourcen – findet besondere Berücksichtigung. Ein kurzes Fazit versucht, eine Gesamteinschätzung der Netzwerkarbeit vorzunehmen und stellt zudem auf kritische Aspekte der weiteren Netzwerkarbeit ab. Im Anhang erfolgt dann eine Gegenüberstellung des Maschinenbau-Netzwerks mit den anderen von KomNetz untersuchten gewerkschaftlichen Netzwerken.

---

<sup>1</sup> Das Projekt „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen“ wird mit einer Laufzeit vom 01.01.2001 bis zum 31.12.2004 von den Gewerkschaften IG BCE, IG Metall und ver.di durchgeführt. Die Projektleitung und wissenschaftliche Begleitung liegt bei der Professur für Berufs- und Arbeitspädagogik der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg. KomNetz ist Teil des interdisziplinären Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Lernkultur Kompetenzentwicklung" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Weitere Infos: [www.komnetz.de](http://www.komnetz.de)

<sup>2</sup> Das Projekt „Betriebsrätenetzwerk Baden-Württemberg“ wurde im Sommer 2001 gestartet und war zunächst auf drei Jahre angelegt. Ausgestattet ist das Projekt mit einer hauptamtlichen Stelle, die beim IG Metall Bezirk Baden-Württemberg angesiedelt ist. Das Projekt soll „die Koordinierung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik im Bezirk verbessern und die Betriebsräte bei der Umsetzung und Ausgestaltung der Tarifverträge stärker einbeziehen und unterstützen.“ (IG Metall Baden-Württemberg 2002, S. 4). Ergänzend zur Einzelbetreuung der Betriebe durch die Verwaltungsstellen soll der Erfahrungsaustausch von Betriebsräten ermöglicht werden. Sie sollen sich „ein eigenes Bild von überbetrieblichen Entwicklungstendenzen machen können, Erfolge, Probleme und Konzepte anderer Betriebsräte kennen lernen und damit ihre eigene Interessenpolitik weiterentwickeln können.“ (ebd.)

## 2. Zur Einordnung des Netzwerks

Gewerkschaftliche Betriebsräte-Netzwerke lassen sich im Bezug auf ihre Anlage und ihren Zuschnitt in zweierlei Hinsicht einordnen. Sie können zum Einen hinsichtlich ihrer örtlichen Ausdehnung betrachtet werden, wobei in Anlehnung an den dreistufigen Aufbau der Gewerkschaften zwischen lokaler, regionaler/bezirklicher und bundesweiter Ebene differenziert werden kann. Zum Anderen lassen sich die gewerkschaftlichen Netzwerke bezogen auf ihren Zuschnitt unterscheiden, der überwiegend branchenbezogen, zum Teil aber auch themenbezogen (z.B. ver.di-Berufsbildungsnetzwerk; s. Überblick Kap. 6) erfolgen kann.

In dieser Perspektive ist das Maschinenbau-Netzwerk Baden-Württemberg als **regionales branchenbezogenes Betriebsräte-Netzwerk** zu bezeichnen.

## 3. Förderliche und hinderliche Faktoren der Netzwerkarbeit

Ein besonderes Augenmerk zur Einschätzung von Betriebsräte-Netzwerken seitens des KomNetz-Projekts galt den Erfolgsfaktoren bzw. hinderlichen Faktoren der Netzwerkarbeit. Dabei konnte an bereits vorhandene Untersuchungen gewerkschaftlicher Netzwerke angeschlossen und diese erweitert und vertieft werden (vgl. Becker-Töpfer 2001). Die Analyse dieser Aspekte geben vielfach Hinweise für die weitere Steuerung der gewerkschaftlichen Netzwerke. Es werden daher im Folgenden die fördernden und hemmenden Faktoren von Netzwerkarbeit kurz beschrieben, die aus den Untersuchungen in anderen Netzwerken heraus gearbeitet wurden (vgl. KomNetz 2002; Elsholz 2004). Diese werden dann vor dem Hintergrund der vorliegenden Dokumente und Interviews eingeschätzt bezogen auf das Maschinenbau-Netzwerk Baden-Württemberg.

Als Erfolgsfaktoren von Netzwerkarbeit in gewerkschaftlichen Betriebsräte-Netzwerken zeigen sich:

### **Kriterium: Vertrauen**

Gegenseitiges Vertrauen gilt als Basis erfolgreicher Netzwerkarbeit, und dies nicht nur bezogen auf gewerkschaftliche Betriebsräte-Netzwerke. Vertrauen kann dabei weder verordnet noch beschlossen werden; es muss sich im Prozess der Zusammenarbeit entwickeln und kann sich verstärken, sofern positive Erfahrungen gemacht und Verbindlichkeiten eingehalten werden. Unter zwei Bedingungen ist gegenseitiges Vertrauen in gewerkschaftlichen Netzwerken von besonderer Bedeutung: Zum einen, wenn es sich um branchenspezifische Netzwerke handelt, in denen die Betriebsräte von Mitbewerbern miteinander kooperieren (vgl. Proß 2004). Und zum anderen gilt dies, wenn es darum geht, betriebliche Vereinbarungen oder Absprachen zu offenbaren, die tarifvertraglichen Regelungen nicht ganz entsprechen.

Beide Besonderheiten sind vor allem im Teilnetzwerk „Zeitkontengestaltung“ des Maschinenbau-Netzwerks vorhanden. Die Schaffung von Transparenz über bestehende betriebliche Regelungen war dabei auch ein erklärtes Ziel des Maschinenbau-Netzwerks, wie in der Aussage des Netzwerkmoderators deutlich wird:

„Netzwerke sollen eine Basis dafür sein, dass Betriebsräte keine Schweinereien mehr hintern dem Rücken machen, sondern dass offen darüber geredet wird. Und wir haben nicht die Angst, dass die sich dann niederkonkurrieren und nicht die Angst, jeder orientiert sich am Schlechtesten (...) Dass man eben nicht dauernd das Gefühl hat, sich gegenseitig zu belügen, das war wesentlicher Ziel Gesichtspunkt. Und dafür brauchst du diese Frage der Offenheit an der Stelle. (...). Das war eigentlich nicht unbedingt ein pädagogischer Ansatz oder ein didaktischer Ansatz, sondern eigentlich war es diese politische Geschichte. Es geht uns immer um Offenheit und darum, dass es transparent wird, was in den Betrieben los ist, das heißt für uns Netzwerk.“ (Netzwerkmoderator)

Im Teilnetzwerk „Zeitkontengestaltung“ entwickelte sich das Vertrauen dadurch, dass die Umsetzungspraxis von Betriebsvereinbarungen offengelegt und verglichen wurde. Im Prozess der Kooperation sind betriebliche Kennzahlen ausgetauscht worden, die ohne die im Netzwerk entstandene Vertrauensbasis nicht offengelegt worden wären. Die Beschreibung eines beteiligten Betriebsrats zeigt, dass die Offenheit und der angstfreie Umgang sich schrittweise entwickelt haben und als wesentliche Elemente der Netzwerkarbeit wahrgenommen werden.

„Und das Tolle war jetzt eigentlich bei diesen Zeitkonten, dass mit der Zeit jeder Betrieb sehr offen über seine Praxis auch gesprochen hat und über sein Modell. Und dann haben wir eben schon gemerkt, wenn man die reine Lehre nimmt, dass fast jede Regelung von dieser reinen Lehre in irgendeiner Form abgewichen ist. (...). Und das war in diesen Zeitkontenbetriebsräten, das war eine ganz entscheidende Sache, dass hier sehr, sehr offen über diese eigene Erfahrung und Umsetzung gesprochen wurde, ohne Angst haben zu müssen, dass man jetzt eine geplättet bekommt.“ (Betriebsrat 1)

Auch im Teilnetzwerk „Beschäftigungssicherung“ ist es gelungen, betriebliche Regelungen offenzulegen und eine Liste der in den letzten 10 Jahren gemachten Zugeständnisse zur Standortsicherung zu erstellen. Eine Vertrauensbasis als Grundlage erfolgreicher Netzwerkarbeit scheint daher im Netzwerk vorhanden zu sein.

### **Kriterium: Offenheit/Stabilität**

Die Offenheit des Zugangs ist ein wesentliches Merkmal von Netzwerken in Abgrenzung zu traditionellen gewerkschaftlichen Gremien mit Wahlmandaten. Hierdurch öffnet sich eine neue gewerkschaftliche Beteiligungschance durch Netzwerke (vgl. Kaßbaum 2004). Dabei zeigt sich aber in manchen Netzwerken auch, dass eine zu große Offenheit und Fluktuation der Teilnehmer dem Prozess der Vertrauensbildung entgegensteht. Zudem entwickelt sich durch eine zu große Unverbindlichkeit nur bedingt eine Netzwerkidentität und ein Verantwortungsgefühl, so dass es nicht zur Bildung von auf Engagement angewiesenen Steuerungsgremien kommt (vgl. KomNetz 2002). Ein erfolgreiches Netzwerk bedarf daher einerseits einer Offenheit des Zugangs und andererseits eines stabilen Kerns von Teilnehmern.

Im Maschinenbau-Netzwerk scheinen beide Bedingungen gegeben zu sein. Zum einen ist durch die offene Ausschreibung der Seminare in den Teilnetzwerken der Zugang auch für neue Teilnehmer

zugänglich. Zum anderen gibt es etwa 50 Teilnehmer, die bereits mehrfach an Seminaren teilnehmen, was eine gewisse Kontinuität zum Ausdruck bringt und eine prozessbegleitende Ausrichtung der Seminarreihen in den Teilnetzwerken ermöglicht. Ein weiteres Indiz für die Stabilität des Gesamtnetzwerks ist die Etablierung des so genannten Kernteams aus Mitgliedern der Teilnetzwerke.

### **Kriterium: Ressourcen/Rückhalt durch die Organisation**

Die Initiierung und Etablierung von Netzwerkarbeit ist sehr zeitaufwändig; nicht zuletzt, da es wegen der Neuartigkeit dieser Arbeits- und Kooperationsform vielfältiger Klärungs- und Suchprozesse bedarf. Ohne zusätzliche Ressourcen über die Regelstrukturen der Gewerkschaft hinaus ist keines der von KomNetz untersuchten fünf gewerkschaftlichen Netzwerke entstanden.

In Baden-Württemberg sind diese Ressourcen im Rahmen des Projekts „Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg“ durch eine zusätzliche Personalstelle vorhanden, deren Hauptaufgabe in der Netzwerkgenerierung und –entwicklung besteht. Darüber hinaus ist die politische Unterstützung eines gewerkschaftlichen Netzwerks notwendiger Erfolgsfaktor. Diese war besonders in der Initiierungsphase des Maschinenbau-Netzwerks durch die klare Unterstützung seitens der IGM-Bezirksleitung uneingeschränkt vorhanden (zu den Grenzen dieser Einbindung auf regionaler Ebene s.u.). Mit Blick auf die Zukunft des Netzwerks bedeutet eine Verringerung der hauptamtlichen Ressourcen allerdings auch eine Gefahr für den Fortbestand des Netzwerks (s. Kap. 5).

### **Kriterium: Gleichgesinnte und komplementäre Akteure**

In den bisherigen Untersuchungen von KomNetz hat sich gezeigt, dass ein Netzwerk dann sehr erfolgreich arbeitet, wenn eine Mischung aus einerseits „gleichgesinnten“ Akteuren (anderen Betriebsräte mit ähnlichen Problemlagen), und zum anderen aber auch komplementären Akteuren (Gewerkschaftssekretäre mit ihrem Know-How, Bildungsträger) vorhanden ist. Die Betriebsräte brauchen die „Gleichgesinnten“, anderen Betriebsräte für den Erfahrungsaustausch über ihre betrieblichen Strategien und Vorgehensweisen. Das reicht aber für den Erfolg von Netzwerkarbeit nicht aus, da zusätzliche Expertise für eine erfolgreiche BR-Arbeit notwendig ist.

Im Maschinenbau-Netzwerk ist dieser Erfolgsfaktor insofern gegeben, da als „komplementäre“ Akteure die Gewerkschaftssekretäre der Bezirksleitung (sowohl der Netzwerkmoderator als auch Fachsekretäre zu einzelnen Themen) sowie externe Bildungs- und Beratungseinrichtungen (IMU-Institut; TBS/NRW) zu sehen sind. Auf die Wichtigkeit, externe Experten in das Netzwerk einzubeziehen, verweist dabei auch ein Zitat eines befragten Betriebsrats:

„...und Handlungsfelder von vornherein zu besetzen. Und das sind Dinge mit wissenschaftlicher Begleitung. Das ist eine ganz wichtige Sache. Also nicht nur im eigenen Saft schmoren, also nur immer der Erfahrungsaustausch bringt uns auch nicht weiter. Sondern der entsprechende Input ist notwendig. Aber innerhalb von dieser Netzstruktur.“ (Betriebsrat 1)

Der gegenseitige Erfahrungsaustausch zwischen den Betriebsräten ist wichtig und die Basis von Netzwerkarbeit. Doch zugleich sollte und wird der Erfahrungsaustausch im Netzwerk um zusätzliches Wissen angereichert und damit verbunden.

### **Kriterium: Thematische Aktualität/Nutzen**

Für fast alle Netzwerke gilt, dass die Teilnahme an Netzwerken mit einer konkreten Nutzenerwartung zusammenhängt (vgl. Dehnbostel 2001, S. 104). Nur selten wird die Netzwerkarbeit „an sich“ geschätzt. Betriebsräte-Netzwerke sind daher kein Selbstzweck, sondern dienen der Bearbeitung aktueller betrieblicher Themen der Interessenvertreter. Erfolgreich ist die Initiierung von Betriebsräte-Netzwerken daher immer dann, wenn Thematiken bearbeitet werden, in denen sich die Betriebsräte zusätzliche Unterstützung für ihre Arbeit erhoffen.

Dies wird auch an der Themenfindung im Maschinenbau-Netzwerk über die Branchenkonferenzen sehr deutlich. Eine (fehlende) Nutzenerwartung ist aber auch ein Grund dafür, warum sich die Netzwerke nicht in anderen Themenfeldern oder Branchen entwickelt haben, wie dies zu Beginn des Projekts Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg intendiert war. Der Nutzen seitens der Betriebsräte wird vorwiegend darin gesehen, das eigene Vorgehen und die eigenen betrieblichen Strategie überprüfen zu können, wie ein Zitat verdeutlicht:

„Also dieses Netzwerk so auch als Navigator für sich selber zu sehen. Wie liege ich, wie machen das andere. Also in diesem Fall war es zum Teil einfach auch eine Bestätigung und wir haben das auch gut gelöst. Und dann habe ich sicher auch noch solche Anregungen, wie sieht es in anderen Betrieben aus, wie sehen die Probleme in anderen Betrieben aus, auch die wirtschaftliche Situation. Insoweit also dieser Benchmark-Gedanke, dieses Vergleichen. Also das würde ich als Hauptergebnis sehen, das ist auch schon recht viel.“ (Betriebsrat 1)

### **Kriterium: Protagonisten**

Erfolgreiche Netzwerke benötigen neben einer Unterstützung durch die Organisation unbedingt Akteure, die sich über die konkrete Nutzenerwartung hinaus für die Netzwerkarbeit engagieren; und die durch ihr Engagement Netzwerkarbeit „leben“ und für das Netzwerk werben.

Diese Protagonisten sind beim Maschinenbau-Netzwerk in den Mitgliedern des Kernteams zu sehen. Ihre Rolle im Projekt ist die der Zusammenführung der Themenstränge, und die themengebieteübergreifende Beratung und Steuerung der Netzwerkaktivitäten. Organisiert werden die Aktivitäten dann vom hauptamtlichen Netzwerkmoderator. Es deutete sich jedoch in den Interviews mit den Betriebsräten an, dass sich diese Protagonisten nur begrenzt in der Lage sehen, weitergehende Aufgaben der Netzwerkkoordination zu übernehmen.

Bereits das Fehlen einzelner Erfolgsfaktoren kann zu Störungen und Verzögerungen eines Netzaufbaus bzw. der Netzwerkarbeit führen. Darüber hinaus haben sich jedoch in den Untersuchungen von KomNetz weitere Faktoren gewerkschaftlicher Netzwerkarbeit gezeigt, die explizit den Aufbau

und die Verstetigung von Netzwerkarbeit hindern:

### **Kriterium: Unklare Zuständigkeiten**

In einigen untersuchten Netzwerken litt die politische und finanzielle Unterstützung an unklaren Zuständigkeiten in der Gewerkschaft. Diese Problematik entspringt dem neben- bzw. miteinander von „Netzwerk“ und „Organisation“ sowie der Tatsache, dass Netzwerke quer zu klassischen gewerkschaftlichen Zuschneidungen zwischen Betriebspolitik, Tarifpolitik und Bildungsarbeit liegen. Diese Unklarheiten in der Zuständigkeit haben in manchen Netzwerken zu einer Verzögerung des Netzwerkaufbaus geführt und Abteilungsegoismen, Aus- und Abgrenzungsstrategien verhindern zum Teil deren Weiterentwicklung.

Die Frage der Zuständigkeiten ist hat im Maschinenbau-Netzwerk bisher nicht zu Schwierigkeiten geführt. Es deutet sich aber eine Problematik hinsichtlich der Doppelstrukturen von Netzwerkarbeit und Gremienarbeit in der Gewerkschaft bereits an. Diese Frage bedarf zum einen hinsichtlich der Akzeptanz von Netzwerkarbeit und zum anderen mit Blick auf den effektiven Einsatz gewerkschaftlicher Ressourcen der weiteren Aufmerksamkeit.

### **Kriterium: Fehlende regionale Verankerung**

Ein hinderlicher Faktor in Form fehlender regionaler Verankerung zeigte sich in einigen überörtlichen Netzwerken darin, dass kaum örtliche Verwaltungsstellen in den Netzwerken vertreten waren bzw. sind. Dies gilt z.B. für den IT-Arbeitskreis Rhein-Main oder das Kompenetz. Eine solche mangelnde Unterstützung von Netzwerkstrukturen vor allem durch hauptamtliche Sekretäre auf örtlicher Ebene scheint dabei ein kritisches Moment gewerkschaftlicher Netzwerkarbeit zu sein (vgl. Prott 2002, S. 420).

Im Maschinenbau-Netzwerk scheint dies gegenwärtig noch kein großes Problem zu sein, doch deutet sich eine Gefahr an: Es könnte mittelfristig zu einem größeren Hemmnis der Netzwerkarbeit werden, wenn seitens der Bezirksleitung weniger Ressourcen zur Verfügung stehen und über regionale Zugänge eben keine neuen Netzwerker gewonnen werden können. Die suboptimale Verzahnung von örtlicher Ebene und Netzwerkarbeit wird dabei auch von einem befragten Betriebsrat benannt:

„Also ich würde es fast im Moment so sehen, dass beides doch irgendwo parallel, die aber nicht miteinander vernetzt oder verflochten läuft. Wobei wir einen guten Kontakt haben zur Verwaltungsstelle, zu unserem zuständigen Sekretär, (...) auch inhaltlich gut zusammen arbeiten. Aber die Erfahrung, die ich jetzt mache, wo auch andere von ihrem Netzwerk zum Teil teilnehmen, da würde ich sagen, das sind eigentlich zwei Schienen, die da noch laufen. Die Rückkopplung zur Verwaltungsstelle, das ergibt ich dann eher zufällig, wenn es um bestimmte Themen geht, wenn man sich darüber auseinandersetzt, was man tut. Ich denke, es könnte auch besser laufen, sagen wir es mal so.“ (Betriebsrat 2)

Hier deutet sich für den langfristigen Erfolg des Netzwerks Maschinenbau ein wichtiges Aufgabengebiet an, bezirkliche Netzwerkaktivitäten stärker mit örtlichen Strukturen zu verzahnen.

### **Kriterium: Überschätzung der virtuellen Vernetzung**

Die Begriffe Netzwerk und Vernetzung werden in der Regel auch mit virtueller Vernetzung in Verbindung gebracht. Die Erwartungen, über eine Internet-Plattform tatsächlich wesentlich zur Vernetzung der Akteure beizutragen, wurden in anderen Netzwerken stets enttäuscht. Der Internet-Auftritt dient faktisch überwiegend zur Außendarstellung eines Netzwerks und wird zum Teil zur Bereitstellung von Informationen genutzt.

Dieses Problem vieler Netzwerke zeigt sich im Maschinenbau-Netzwerk bisher nur zum Teil, da die Leistungsfähigkeit virtueller Kommunikation realistischer eingeschätzt wurde. So wurde im Netzwerk zu Beginn des Projektes die virtuelle Vernetzung so lange zurückgestellt, bis die dafür erforderliche kritische Masse an Teilnehmern vorhanden war. Dies wurde erreicht durch ein schrittweises Vorgehen: Zunächst wurde auf jedem Treffen oder Seminar ein E-Mail-Verteiler erstellt und den Teilnehmern zur Verfügung gestellt. Dann wurde das Internet zunächst als reine Informations- und Dokumentations-Plattform genutzt. Erst danach wurde ein interner Bereich mit Schreibrechten für Netzwerkteilnehmer eingerichtet sowie ein Newsletter mit Infos über Neuigkeiten und Diskussionsanstößen für den internen Bereich aufgelegt.

### **Kriterium: Soziale Schließungstendenzen**

Sofern Netzwerke gut oder sehr gut funktionieren besteht die Gefahr, die Offenheit des Zugangs zu verlieren. Durch die Herausbildung gemeinsamer Kultur und Identität, die an sich sehr positiv zu bewerten sind, besteht auf der anderen Seite die Gefahr, dass es zu so genannten sozialen Schließungstendenzen kommt. Dann ist ein Netzwerk zwar formal für neue Mitglieder zugänglich, faktisch werden diese aber eher abgeschreckt.

Im Maschinenbau-Netzwerk wird zwar in den einzelnen Themenbereichen bewusst ein kontinuierlicher Teilnehmerstamm bevorzugt berücksichtigt, die Seminare bleiben aber meist frei zugänglich (außer bei der Expertenrunde Zeitkonten). Gleichzeitig kommen durch neue Themen und Werbung im Internet und auf den Maschinenbau-Konferenzen immer wieder neue Teilnehmer hinzu. Im weiteren Prozess der Netzwerkarbeit ist jedoch darauf zu achten, dieser latenten Gefahr (besonders im Teilnetzwerk Zeitkontengestaltung mit seiner Expertenrunde) auch im Maschinenbau-Netzwerk ggf. aktiv entgegenzuwirken.

### **Kriterium: Überforderung des Netzwerks und des Netzwerkgedankens**

Netzwerke werden oft als Lösungsmöglichkeiten für vielfältige Probleme der Betriebsräte oder der Gewerkschaft angesehen. Eine überwiegend selbst erzeugte Überforderung des Netzwerks und des Netzwerkgedankens findet sich vielfach in anderen Netzwerken. Der einzig sinnvolle Umgang damit scheint zu sein, die Erwartungen den realen Möglichkeiten anzupassen und das Netzwerk nicht von

außen mit zusätzlichen Erwartungen (seitens der Organisation) zu belasten. Dies scheint insofern im Maschinenbau-Netzwerk berücksichtigt zu werden, da die Planungen für weitere Veranstaltungen und Seminare bereits frühzeitig an vorhandene Arbeitskapazitäten angepasst werden, um Negativerfahrungen zu vermeiden.

*Zusammenfassend* kann festgehalten werden, dass sich alle wesentlichen Erfolgsfaktoren von Netzwerkarbeit weitgehend im Maschinenbau-Netzwerk wiederfinden. Einzig die Frage der Ressourcenausstattung ist zukünftig ungewiss (s. Kap. 6). Hinsichtlich der typischen hemmenden Faktoren von Netzwerkarbeit konnten mehrere Gefahren durch den bewussten Umgang umgangen werden, einige finden sich in nur schwacher Ausprägung (unklare Zuständigkeiten, soziale Schließungstendenzen). Vor allem die fehlende regionale Verankerung der Netzwerkarbeit bedarf aber der weiteren Aufmerksamkeit, da dies ein grundsätzliches Akzeptanzproblem von Netzwerkarbeit seitens der hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre darstellt.

#### **4. Besonderheiten/Auffälligkeiten des Maschinenbau-Netzwerks**

Neben der vorgenommenen Einschätzung hinsichtlich fördernder und hemmender Bedingungen gewerkschaftlicher Netzwerkarbeit zeigen sich im Maschinenbau-Netzwerk im Vergleich zu anderen gewerkschaftlichen Netzwerken einige ausgeprägte Besonderheiten, die hier extra ausgewiesen werden sollen:

- Auffällig ist eine *starke Prozess- und Erfahrungsorientierung*. In keinem anderen untersuchten Netzwerk zeigt sich eine derart *gezielte* Berücksichtigung und Förderung dieser beiden wesentlichen Vorteile von Netzwerkarbeit. Diese Prozessorientierung zeigt sich dabei z.B. durch die Verabredungen am Ende der Netzwerk-Seminare. Die Erfahrungsorientierung findet sich sowohl in der Anlage der Branchenkonzferenzen mittels Großgruppenmoderation als auch durch die starke Strukturierung des Erfahrungsaustauschs. Mit den gemeinsamen Verabredungen am Ende von Seminaren wird zudem einer Gefahr von Netzwerkarbeit, nämlich beliebig und unverbindliches Gerede zu werden, entgegengewirkt. Damit findet sich auch eine Verbindung von individuellem und kollektivem Nutzen in der Netzwerkarbeit.
- Die *Ergebnissicherung und Dokumentation* der Netzwerkarbeit wird mit größerem Aufwand betrieben als in anderen Netzwerken. Dies wird seitens des Netzwerkmoderators als sehr wichtig erachtet, um den Erfolg und die Nachhaltigkeit der Netzwerkarbeit zu gewährleisten. In den Interviews mit den Betriebsräten deutet sich an, dass die aufbereiteten Ergebnisse auch tatsächlich von den Netzwerkteilnehmern abgerufen und genutzt werden.

## 5. Herausforderung: Verstetigung der Netzwerkarbeit

Die größte Problematik für die weitere Netzwerkarbeit besteht gegenwärtig darin, dass absehbar weniger Arbeitskapazität des Netzwerkmoderators zur Verfügung steht. Daher steht das Netzwerk vor der Herausforderung, mit weniger Ressourcen eine Verstetigung der Netzwerkarbeit zu gewährleisten, eine in Netzwerken regelmäßig auftretende kritische Phase (vgl. Elsholz im Erscheinen). Ein wesentlicher Faktor für den Aufbau und die Entwicklung der bisherigen Netzwerkarbeit war jedoch in dem großen Engagement des Netzwerkmoderators begründet, der wesentliche Prozesse angestoßen und forciert hat. Dies wird vor allem bei der Beschreibung der Rolle des Netzwerkmoderators durch einen befragten Betriebsrat deutlich:

„Es ist DIE Rolle. Da brauchen wir nichts zu beschönigen, wenn da im Netzwerk einer sagt, ich bin da eine treibende Kraft oder ohne mich geht es nicht, das wäre sicher ein bisschen überhöht. Also die Rolle vom Rainer ist schon die absolut maßgebende, könnte sicher auch über jemand anders aus der Bezirksleitung raus machen, kein Thema. Aber aufgrund seiner Funktion und ohne ihn, der immer wieder „mach mal“ sagt, das braucht man dann sicher, das würde sonst im Tagesgeschäft untergehen.“ (Betriebsrat 2)

Zugleich ist damit aber auch als Kehrseite verbunden, dass bei weniger Ressourcen für den hauptamtlichen Netzwerkmoderator die Netzwerkarbeit nur in geringem Umfang von anderen Akteuren übernommen würde. So deutet sich an, dass ohne Ressourcen und eine Moderation seitens der Gewerkschaft die Netzwerkarbeit nur sehr vermindert weitergeführt würde. Darauf wird bisher reagiert mit Versuchen der Routinisierung von Prozessen, dem Outsourcing von Aufgaben der Netzwerk-Administration (an das IMU-Institut), das Internet verstärkt als Kommunikationsmedium zu nutzen und weniger Seminarangebote zu machen.

„Es gibt einerseits die Strategien natürlich den Versuch zu machen, das IMU-Institut mehr in die Infrastruktur einzubinden (...). Es gibt die Überlegung, dass es einfach eine stärkere Standardisierung von Abläufen braucht, dass das nicht jedes Mal wieder neu gemacht werden muss. Und es gibt die Überlegung, dass halt das Kernteam stärker in die Verantwortung muss, soweit es realistisch ist. Und es geht aber nur, wenn man eben auch ein reduziertes Aktivitätsspektrum hat. Also man muss auch das Aktivitätsspektrum reduzieren.“ (Netzwerkmoderator)

Offen bleibt jedoch bisher, wie diese Überlegungen konkret umgesetzt werden könnten, bzw. welche weiteren Strategien es zur Verstetigung der Netzwerkarbeit geben könnte.

## 6. Fazit

Das Branchennetzwerk Maschinen- und Anlagenbau versteht sich als zusätzliche Säule und gewerkschaftliches Angebot für Betriebsräte neben den klassischen Formen der Schulung und der Einzelbetreuung der Betriebe. Im Rahmen der Netzwerkarbeit haben sich dabei – ohne dass dies in erster Linie pädagogisch intendiert war – innovative Formen erfahrungsorientierter Seminararbeit entwickelt. Dabei ist es gelungen, durch die Dokumentation und Ergebnissicherung von Veranstaltungen sowie durch das Treffen von Verabredungen zwischen einzelnen Seminaren den Prozesscharakter von Netzwerkarbeit zu nutzen.

Die Netzwerkstrukturen haben sich teilweise parallel zu bestehenden Gremienstrukturen entwickelt, ohne dass dies bisher zu größeren Konflikten geführt hat. Allerdings scheint diese Doppelstruktur mit dazu beizutragen, dass die Verankerung und Verzahnung der bezirklichen Netzwerkarbeit mit örtlichen Strukturen bisher unzureichend erfolgt ist. Diese mangelnde Verzahnung sowie die Tatsache, dass der Netzwerkmoderator zukünftig weniger Ressourcen für die Netzwerkarbeit zur Verfügung hat, bedroht die Nachhaltigkeit der bisher äußerst erfolgreichen Netzwerkarbeit.

## 7. Literatur

- Becker-Töpfer, E. (2001): Empfehlungen zur Nachhaltigkeit von gewerkschaftlichen Netzwerken am Beispiel des Kompenetz der IG Metall Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf
- Dehnbostel, P. (2001): Netzwerkbildungen und Lernkulturwandel in der beruflichen Weiterbildung – Basis für eine umfassende Kompetenzentwicklung? In: Grundlagen der Weiterbildung, 12. Jg., Heft 3, S. 104-106
- Elsholz, U. (2004): Ein qualitativer Ansatz zur Berufsbildungsforschung am Beispiel der Untersuchung betriebs- und arbeitnehmerorientierter Netzwerke. In: Dehnbostel, P.; Pätzold, G. (Hg.): Innovationen und Tendenzen der betrieblichen Berufsbildung. ZBW-Beiheft 18. Stuttgart, S. 232-241
- Elsholz, U. (im Erscheinen): Lernprozesse in Netzwerken und die Verstetigung von Netzwerkarbeit – Befunde aus gewerkschaftlichen Lernnetzwerken. In: Büchter, K./Gramlinger, F. (Hrsg.): Implementation und Verstetigung von Netzwerken in der Berufsbildung. Paderborn
- IG Metall Baden-Württemberg (2002): Starke Betriebsräte in einem starkem Netz. Broschüre. Stuttgart
- Kaßbaum, B. (2004): Betriebsräte-Netzwerke – eine Zukunftsoption für die IG Metall? In: Elsholz, U./ Dehnbostel, P. (Hrsg.) (2004): Kompetenzentwicklungsnetzwerke. Konzepte aus gewerkschaftlicher, berufsbildender und sozialer Sicht. Berlin, S. 91-106
- KomNetz (2002): Bericht über eine empirische Untersuchung vernetzter Betriebsräte im IT-Arbeitskreis Rhein-Main der IG Metall. Manuskriptdruck. Hamburg
- KomNetz (2004): Anleitung zum Knüpfen gewerkschaftlicher Netzwerke. Manuskriptdruck Hamburg. Online: [www.komnetz.de](http://www.komnetz.de).
- Proß, G. (2004): Vertrauen im Netzwerk – Reflexion am Beispiel einer strukturhomogenen bundesweiten Betriebsrätekooperation. In: Elsholz, U./ Dehnbostel, P. (Hrsg.) (2004): Kompetenzentwicklungsnetzwerke. Konzepte aus gewerkschaftlicher, berufsbildender und sozialer Sicht. Berlin, S. 67-78
- Prott, J. (2002): Beraternetzwerke von Betriebsräten – Ansätze aktivierender gewerkschaftlicher Betriebspolitik. In: WSI-Mitteilungen, 55. Jg., Heft 7, S. 416-421

## 8. Gegenüberstellung gewerkschaftlicher Netzwerke

Bezeichnung des Netzwerks	Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg	Betriebsräte- und Beraternetzwerk Kompetenz	Bundesweites Branchennetzwerk
Gewerkschaft	IG Metall Bezirk Baden-Württemberg	IG Metall Bezirk Nordrhein-Westfalen	IG BCE Hauptverwaltung, Abt. Wirtschaftspolitik
Ausdehnung	Baden-Württemberg, Maschinen- und Anlagenbau	Nordrhein-Westfalen, branchenübergreifend	Bundesweit, branchenspezifisch
Zeitl. Entstehung	2002 (Branchenkonferenz Maschinenbau 06/02)	1995/96	2002 (Aufaktworkshop 06/02)
Netzwerkteilnehmer	Betriebsräte aus dem Maschinenbau Mitarbeiter IMU-Institut Stuttgart (Durchführung fachlicher Seminare)	Betriebsräte aus mittelständischen Betrieben unterschiedlicher Branchen Gewerkschaftssekretäre aus örtlichen und überörtlichen Strukturen Berater gewerkschaftsnaher Beratungs- und Bildungsinstitutionen in NRW	Betriebsräte (überwiegend freigestellt) einer spezifischen Branche und Betriebsgröße Branchensekretär der Hauptverwaltung der Gewerkschaft Regionales Gewerkschaftsprojekt in der Pharmabranche
Anzahl der Beteiligten	ca. 80-100 Beteiligte in 3 Teil-Netzwerken, davon 50 mit mehrfacher Seminarteilnahme ca. 130 Betriebsräte im E-Mail-Verteiler	70-80 Beteiligte; 168 im Newsletter-Verteiler	Ca. 20 Beteiligte (30 inkl. Arbeitszeitforum)
Wichtigste Arbeitsstrukturen	Seminar-Reihe (Teilnetzwerke „Quali“ und „Beschäftigungssicherung“) Expertenrunde (Teilnetzwerk Zeitkonten)	Zu Beginn: Multiplikatoren Ausbildung Seit ca. 2000: Thematische Workshops	Netzwerktreffen 2-3mal im Jahr (je zwei halbe Tage)
Moderation	Projektmitarbeiter der Gewerkschaft + Kernteam mit ca. 13 Betriebsräten (Treffen 3-4 mal im Jahr)	Steuerkreis (10-15 Personen; Treffen ca. alle 8-10 Wochen)	Externe Moderation durch Arbeit, Bildung, Forschung e.V., Berlin (in Kooperation mit KomNetz)
Anlass des Netzwerks	Zusätzliches Angebot der IG Metall neben Einzelfallberatung und Schulungen	Unzureichende Strukturen bisheriger gewerkschaftlicher Betreuungs- und Bildungsarbeit Neue, komplexe Anforderungen an Betriebsräte	Unzureichende Strukturen bisheriger Kooperation in der spezifischen Branche
Ziele des Netzwerks	Verbesserte Branchenarbeit der Gewerkschaft; Transparenz herstellen, „Dumping“ der Betriebsräte verhindern	Bedarfsorientierte Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Betriebsräte Gegenseitige Unterstützung und Beratung Kompetenz der Gewerkschaft vor Ort erhöhen	Erfahrungs- und Informationsaustausch über branchenspezifische Themen Einflussnahmen auf gewerkschaftliche Politik
Themen des Netzwerks	3 Teil-Netzwerke: Umsetzung Qualifizierungstarifvertrag, Zeitkontengestaltung, Beschäftigungssicherung, ERA (im Entstehen)	Betriebliche Reorganisationsmaßnahmen (Gruppenarbeit, KVP etc.) bis ca. 2001 seither: Betriebliche Krisen inkl. Früherkennung	Entwicklungstrends in der Branche, Gesundheitspolitik

<b>Bezeichnung des Netzwerks</b>	<b>Ver.di-KomNetz Berufsbildungsnetzwerk</b>	<b>IT-Arbeitskreis Rhein-Main als Kern des IT-Netzwerks Rhein-Main</b>
Gewerkschaft	Verdi-Bundesvorstand, Bereich Berufsbildungspolitik	IG Metall Bezirk Frankfurt
Ausdehnung	Bundesweit, branchenübergreifend	Region Rhein-Main, IT- und TK-Branche
Zeitl. Entstehung des Netzwerks	2003 (Auftakt-Workshop 06/03)	1998
Netzwerkteilnehmer	Betriebs- und Personalräte aus unterschiedlichen Branchen und Verwaltungen, überwiegend Mittel- und Großbetriebe Gewerkschaftssekretäre aus dem Ressort Berufsbildungspolitik	Betriebsräte aus der IT- und TK-Branche
Anzahl der Beteiligten	ca. 60 Beteiligte bei Veranstaltungen ca. 150 im Mail-Verteiler	25-60 Beteiligte an den Arbeitskreistreffen ca. 400 im elektronischen Verteiler
Wichtigste Arbeitsstrukturen	Thematische Veranstaltungen	Arbeitskreistreffen 5-6mal im Jahr (halbtägig)
Moderation	KomNetz-Mitarbeiter und Steuerkreis (8-10 Personen; Treffen: 3-4 mal im Jahr)	Hauptamtlicher gewerkschaftlicher Mitarbeiter des IT Rhein-Main Projekts
Anlässe/Ursachen der Gründung	Zusätzliches Beteiligungsangebot von ver.di im Bereich Berufsbildung	Gewerkschaftsprojekt zur Verbesserung der Betreuungsstrukturen in der IT-Branche Viele neue und eher gewerkschaftsferne Betriebsräte in der IT-Branche
Ziele des Netzwerks	Bedarfsorientierte Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Betriebs- und Personalräte „Bindung durch Bildung“, d.h. größere Bindung der Betriebs- und Personalräte Impulse für die Organisation im Bereich Berufsbildungspolitik	Informationsweitergabe an Betriebsräte Erfahrungsaustausch der Betriebsräte gewährleisten Bindung an die Gewerkschaft erhöhen
Themen des Netzwerks	Aus- und Weiterbildung, z.Z. E-learning	Trends in der IT-Branche (Entlohnung, Arbeitszeitregelungen, Weiterbildung) seit 2002 vermehrt: Krisen, Personalabbau etc.