

# Strategische Erschließung

Werkvertragsbeschäftigte organisieren sich!  
Beispiel eines Organizing-Projekts  
im Automobilcluster Leipzig



## Inhalt

Vorwort	4
<b>Strategisches Organizing</b>	<b>6</b>
Das Organizing-Projekt	8
Überbetriebliche Vernetzung	10
Das wurde erreicht	12
Die IG Metall bleibt weiter dran	14
Wichtig für alle Kommunikationswege	15
<b>Die Akteure des Erschließungsprojekts am Automobilcluster Leipzig im Gespräch</b>	<b>16</b>
<b>Betriebliche Beispiele</b>	
SCHEDL Automotive Systems Service GmbH & Co KG	22
FECT Faurecia Emissions Control Technologies	26
<b>Angebote und Ansprechpersonen</b>	<b>30</b>
Impressum	31
Die Broschüre als Film	32

## Vorwort

Geringer Verdienst, hochgradig flexible Arbeitszeiten und unsichere Arbeitsverhältnisse – so stellte sich die Situation von Beschäftigten bei industriellen Dienstleistern rund um BMW und Porsche vor einigen Jahren in Leipzig dar. Das wollten sie nicht länger hinnehmen, sondern ihre Arbeitsbedingungen verbessern und wandten sich an die IG Metall. Schnell war klar, dass ein Erschließungsprojekt mit einem strategischen Ansatz und konzentriertem Ressourceneinsatz ein gangbarer Weg wäre, um gemeinsam durchsetzungs- und handlungsfähig zu werden.

In den letzten Jahren lagern Unternehmen immer öfter Tätigkeiten aus und vergeben diese an Werkvertragsunternehmen. Dabei geht es ihnen jedoch nicht um sinnvolle Arbeitsteilung, sondern um die Durchsetzung von Lohndumping. Mit dieser Art der prekären Beschäftigung schaffen sie betriebsratsfreie und tariflose Zonen in zentralen Bereichen der Wertschöpfung. Doch diese unterschiedlichen Standards bei den Arbeitsbedingungen sind für die IG Metall nicht akzeptabel. Deshalb machen wir nicht nur weiterhin Druck auf Arbeitgeber und in den Betrieben, sondern fordern auch gesetzliche Rahmenbedingungen, die den Missbrauch von Fremdvergabe als Instrument für Lohnsenkungen und Tariffucht verhindern.

Im Automobilcluster Leipzig als einer strategisch wichtigen Branche ist es uns gelungen, entscheidende Erfolge zu erzielen. Diese waren durch ein koordiniertes Vorgehen möglich. Die aktiven Kolleginnen und Kollegen der Werkvertragsunternehmen haben von den Betriebsräten und Vertrauensleuten von BMW und Porsche viel Unterstützung erfahren und mit den Hauptamtlichen der IG Metall Leipzig, aus der Bezirksleitung und dem Vorstand intensiv zusammengearbeitet.

Im Mittelpunkt des Erschließungsprozesses standen die Beschäftigten der industriellen Dienstleister, ihre Aktivierung und Beteiligung. Wir haben mit ihnen zahlreiche Gespräche in den Betrieben geführt und sie darin unterstützt, ihre Themen in die eigene Hand zu nehmen und sich zu engagieren. Sie haben erlebt, dass sich durch den Zusammenschluss mit Kol-

leginnen und Kollegen etwas bewegen lässt, sie durchsetzungsfähig werden. Gleichzeitig haben wir öffentlichen Druck aufgebaut, mit der Kampagne Werkverträge der IG Metall aber auch vor Ort durch den Dialog mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Kultur sowie mit Bürgerinnen und Bürgern.

Mit dieser neuartigen Strategie – der Einbindung der Interessenvertretungen von BMW und Porsche einerseits, der Kommunikation auf allen Ebenen andererseits – sind wir das Werkvertragscluster in Leipzig als Ganzes angegangen und haben Pionierarbeit geleistet. Die rund 900 Kolleginnen und Kollegen, die in den letzten zwei Jahren Mitglied der IG Metall geworden sind, haben sich für eine starke Interessenvertretung im Betrieb entschieden. Sie verschaffen den sieben neu gewählten Betriebsräten, die sich in den Werkvertragsfirmen nun täglich für Mitbestimmung einsetzen, ein starkes Mandat. Mit diesen gut organisierten Belegschaften haben wir Tarifverträge durchgesetzt. Nun bekommen viele Beschäftigte monatlich mehr Geld und haben damit ein besseres Auskommen. Durch die höhere Anzahl von Urlaubstagen haben sie mehr Zeit für ihre Familien, Vereine oder Hobbys. Sie arbeiten insgesamt unter besseren Bedingungen. Begleitet war dieser Prozess der guten Zusammenarbeit von einer positiven Wahrnehmung von Mitbestimmung, Betriebsratsarbeit und der IG Metall als Organisation, die Beschäftigte bei der Durchsetzung ihrer Interessen erfolgreich unterstützt.

Die vorliegende Broschüre soll dazu beitragen, diese über Leipzig hinaus wirkenden Erfahrungen nachvollziehbar und für unsere weitere gewerkschaftliche Arbeit nutzbar zu machen.

Irene Seitz



**»Im Mittelpunkt des Erschließungsprozesses standen die Beschäftigten der industriellen Dienstleister, ihre Aktivierung und Beteiligung.«**

*Irene Schulz, geschäftsführendes  
Vorstandsmitglied der IG Metall*

*Gewerkschaftspolitische  
Herausforderung: Flexibilität ja –  
aber nicht die Etablierung eines  
Niedriglohnsektors*

## Strategisches Organizing

Es gab gute Gründe, warum die IG Metall Anfang 2013 ausgerechnet in Leipzig ein zentrales Erschließungsprojekt für die industriellen Dienstleister rund um BMW und Porsche begann: An dem ostdeutschen Standort gibt es Deutschlands modernste Fabriken und zugleich wird hier das Gefälle zwischen Stammbeschäftigten und den Beschäftigten fremder Firmen besonders deutlich.

BMW und Porsche setzen hier auf ein neues, überaus flexibles Konzept der Arbeitsorganisation. Von den insgesamt 18.000 Beschäftigten sind viele Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter sowie Werkvertragsbeschäftigte. Außerdem ist der Produktionsprozess in kleinste Arbeitsschritte zerlegt, die ausgeschrieben und per Werkvertrag an externe Dienstleister vergeben werden.

Dabei geht es längst nicht mehr nur um Aufgaben wie Sicherheit, Sauberkeit oder die Kantine, sondern um Arbeiten, die direkt die Automobilproduktion betreffen – etwa in der Entwicklung oder der Montage von Achsen, Kabelbäumen, Türen oder des Cockpits. Inzwischen haben sich über 50 verschiedene Betriebe in dem Automobilcluster angesiedelt.

## Belegschaften unterschiedlicher Klasse

Die innovativen Automobilwerke können schnell und flexibel auf Marktanforderungen reagieren. Einen Großteil des konjunkturell bedingten Drucks gleichen sie aus: Die Werkvertragsunternehmen müssen ebenso flexibel sein. Zusätzlich unterliegen sie aber wegen der starken Konkurrenz und der kurzen Vertragslaufzeiten auch einem ständigen Kostendruck, der dazu führt, dass sie ihrerseits ebenso viele Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter beschäftigen, geringere Löhne zahlen und nicht genug in Arbeits- und Gesundheitsschutz investieren. Die Ungerechtigkeit liegt darin, dass Premium-Produkte zu weit schlechteren Bedingungen hergestellt werden und die Belegschaften damit in Beschäftigte unterschiedlicher Klassen gespalten werden.

Das System Werkvertrag erschwert auch die Mitbestimmung: Selbst in den Werkvertragsunternehmen, in denen es Betriebsräte gibt, werden diese in der Ausübung ihrer Mitbestimmungsrechte behindert. Die vielen befristeten und Leiharbeitsverhältnisse sowie kurzfristige, kaum planbare Produktionsvorgaben aus der Endmontage der Herstellerbetriebe bilden ungünstige Rahmenbedingungen.

*Erschwerte Mitbestimmung  
bei Werkvertragsfirmen*

Das passt nicht zur erfolgreichen Leitbranche der deutschen Wirtschaft. Viele der Werkvertragsfirmen zählen sich etwa zur Kontraktlogistik und zahlen nach günstigeren Logistik-Tarifen. Dabei erledigen sie inzwischen Arbeiten, die zum Produktionsprozess eines Automobilbauers gehören, so dass hier die Metall-Tarife angewandt werden müssten.

Bei Werkverträgen und Leiharbeit darf es keine Schmutzkonzurrenz über Dumpinglöhne geben – der Wettbewerb soll ausschließlich über die Qualität und den Leistungsumfang entschieden werden. Dafür braucht es einen neuen einheitlichen tariflichen Ordnungsrahmen im Automobilcluster Leipzig. Künftig sollen alle produktionsnahen Dienstleister bei BMW und Porsche einer Tarifbindung mit der IG Metall unterliegen. Dazu gehören auch konkrete Vereinbarungen zu Ausschreibe- und Vergabebedingungen für Kontraktlogistiker, die innerhalb der Werks Grenzen oder quasi am Werkszaun Leistungen erbringen.

*Ein tariflicher Ordnungsrahmen kann helfen, Schmutzkonzurrenz über Lohndumping zu verhindern*

### Starke gewerkschaftliche Strukturen aufbauen

Ziel ist es, Leiharbeit und Outsourcing zu minimieren und – wo sie denn nicht zu verhindern sind – für gute Arbeitsbedingungen und Löhne der Beschäftigten zu sorgen. Um eine Tarifbindung zu erreichen, müssen die Kolleginnen und Kollegen gemeinsam mit der IG Metall eine starke gewerkschaftliche Struktur im Betrieb aufbauen. Jeder und jede Einzelne, der oder die auch Mitglied bei der IG Metall wird und mitmacht, kann dazu beitragen.

### Strategisches Erschließungsprojekt

*Bei einem strategischen Erschließungsprojekt nimmt sich die Gewerkschaft ein Unternehmen, eine Branche oder, wie hier, ein Cluster mit weißen Flecken vor, das eine besondere organisations-, betriebs- oder tarifpolitische Bedeutung hat. Die Erschließungskampagne soll mit einem vertretbaren, aber zusätzlichem Aufwand an Ressourcen umsetzbar und erfolgversprechend sein.*



Thema Werkvertrag:  
Ein Betrieb – eine Gewerkschaft



### **Organizing-Leitgedanken**

1. *Decke Möglichkeiten auf, Druck zu machen.*
2. *Begleite die Beschäftigten wie mit einem Mikroskop.*
3. *Wähle die Themen, die bei den Leuten brennen.*
4. *Tue nie etwas, was die Kolleginnen und Kollegen selbst tun können!*

In der Tat also gute Gründe für die IG Metall, das Automobilcluster für ein Erschließungsprojekt mit einem systematischen Ansatz und einem konzentrierten Einsatz von Ressourcen auszuwählen – mit dem Ziel, einen übertragbaren Ansatz auch für andere Standorte mit Industriedienstleistern und Werkvertragsunternehmen zu entwickeln.

### **Das Organizing-Projekt**

Träger des zentralen Erschließungsprojekts sind neben den Hauptamtlichen der IG Metall-Verwaltungsstelle, der Projektleitung und dem zweiköpfigen Organizing-Team vom Vorstand vor allem die Betriebsräte und Aktiven der Industriedienstleister sowie die Betriebsräte und Vertrauensleute der Automobilhersteller. In regelmäßigen Strategietreffen kamen sie zusammen, um die nächsten Ziele und Schritte zu beraten.

Dabei wurde früh klar, dass eine Vorgehensweise, mit der man sich einen Betrieb nach dem anderen vornimmt, hier zu keinem Erfolg führen würde: Das System Werkvertrag mit seinen vielen unterschiedlichen Unternehmen, schnell kündbaren Verträgen und vielen nur befristet Beschäftigten bringt ein hohes Maß an Kurzlebigkeit und Fluktuation mit und verlangte nach einem entsprechenden Ansatz: Das Cluster musste also zügig und in Gänze angegangen werden.

### **Organizing-Kampagnenphasen**

*Erschließungskampagnen lassen sich in sechs, teilweise parallel stattfindende Phasen unterteilen:*

1. **Vorbereitung und Planung:** *Hier wird ein für die IG Metall strategisch relevanter Zielbetrieb oder eine Zielbranche für die Erschließung ausgemacht. Eine intensive Recherche liefert Informationen über das Unternehmen und sein Umfeld: von der Größe, den Eigentumsverhältnissen und dem Management über das operative Geschäft, Ressourcenbeschaffung, Zulieferer, Kunden, Beschäftigte bis hin zum politischen und gesellschaftlichen Umfeld, Stärken, Konflikten und Schwachstellen.*
2. **Zugang:** *In der zweiten Phase geht es darum, einen Zugang zu den Beschäftigten aufzubauen und zu stabilisieren.*
3. **Basisaufbau:** *Indem potenziell Aktive innerhalb des Betriebs identifiziert, in die Kampagne einbezogen und zu Aktiventreffen eingeladen werden, entwickelt sich eine bald selbsttragende Struktur als gewerkschaftliche Basis im Unternehmen.*



### Bei den Strategietreffen wurden folgende Ziele vereinbart:

- Aufbau von Aktivenkreisen in ausgewählten Zielbetrieben *Zielsetzung*
- Ausweitung und Unterstützung des Betriebsräte-Netzwerks unter Leitung der Betriebsräte der Automobilhersteller-Betriebe
- Mitgliedergewinnung
- Betriebsratswahlen
- Schaffung eines tariflichen Ordnungsrahmens
- (Wieder-)herstellung der Tarifbindung

Grundlage für die Konzeption einer umfassenden Erschließungskampagne war eine sehr genaue Recherche der Unternehmen, die zum Cluster gehören, sowie ihrer Stellung im Produktionsprozess – und eine gemeinsame strategische Planung des Vorgehens.

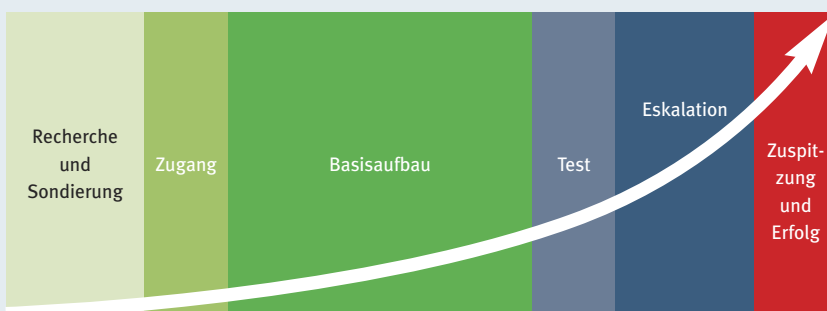
*Schnelle harte Konflikte brauchen eine direkte Begleitung durch die Öffentlichkeit*

Die umfassende Kampagne zeichnete sich dadurch aus, dass auf den unterschiedlichen Ebenen – betrieblich, überbetrieblich und in der Öffentlichkeit – gleichzeitig agiert wurde. Dadurch konnte in verschiedene Bereiche hineingewirkt und Druck ausgeübt werden.

**4. Heißes Thema:** Anhand der Problematisierung – und Lösung – eines konkreten aktuellen Missstands werden die Beschäftigten mobilisiert und organisiert.

**5. Eskalation:** In dieser Phase wird so viel Druck aufgebaut, dass der Arbeitgeber sich gezwungen sieht, an einer Lösung mitzuarbeiten.

**6. Erfolg:** Zum Schluss müssen die Ergebnisse der Kampagne nachhaltig gesichert werden.



Auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene kamen alle Organizing-Werkzeuge zum Einsatz. Das Organizing-Team fokussierte auf die betriebliche Erschließung: suchte den Zugang zu den Beschäftigten, führte etliche 1-zu-1-Gespräche, befragte sie zu ihren Themen und Veränderungswünschen, lud zu Aktiventreffen ein, stieß Betriebsratsneuwahlen an. Es organisierte eine von den Aktiven aus den Werkvertragsunternehmen gemachte »überbetriebliche Betriebszeitung« mit dem Namen »Just in time« und einen Internet-Blog. Auf beiden Kanälen konnte über betriebliche Ereignisse, Aktionen, Befragungen und Ergebnisse berichtet werden.

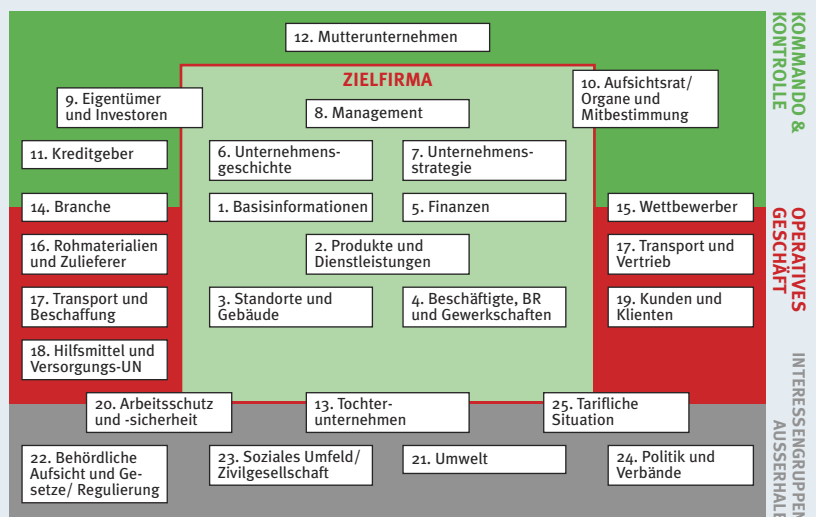
*Aktiventreffen als Ort der gegenseitigen Information, der Beratung und der Planung*

Auf überbetrieblichen Aktiventreffen der Kolleginnen und Kollegen aus den Werkvertragsunternehmen wurden Informationen und Erfahrungen ausgetauscht, Argumentationen entwickelt und nächste Schritte beraten.

### Überbetriebliche Vernetzung

Auch bei den Aktiven setzte man auf die überbetriebliche Vernetzung. Es ging neben dem direkten und persönlichen Austausch auch um gemeinsame Aktionsplanung und darum, wie man in den neu erschlossenen Betrieben eine gewerkschaftliche Basis mit nachhaltigen, sich selbst tragenden Strukturen aufbaut: Kolleginnen und Kollegen sollten nicht nur dafür gewonnen werden, sich zu engagieren, sondern sich auch Kompetenzen etwa im Umgang mit Konflikten aneignen.

Das »Automobilnetzwerk« existierte bereits vor Projektbeginn und war ein wichtiges Instrument, denn es sicherte die



enge Vernetzung und den Informationsfluss zwischen den Hersteller-Betriebsräten und den Dienstleistern. Bei regelmäßigen Treffen berieten die Vertrauensleute von Porsche und BMW gemeinsam mit den Betriebsräten und Aktiven bereits erschlossener Betriebe nächste gemeinsame Schritte. Dieses Netzwerk war und ist ein zentrales Verbindungselement, um der permanenten Bedrohung, gegeneinander ausgespielt zu werden, entgegenzuwirken.

Zusätzlich verschaffte man sich eine wissenschaftliche Basis. Gemeinsam mit einem Sozialforschungsinstitut befragte die IG Metall Beschäftigte der industriellen Dienstleister im Automobilcluster zu ihren Lebens- und Arbeitsbedingungen. Dabei stellte sich unter anderem heraus, dass jeder zweite einen Bruttoverdienst von weniger als 2.000 Euro hatte – trotz vorhandener Qualifikation und obwohl Überstunden die Regel sind. Ebenso viele bemängelten, kein Geld für Urlaub zu haben. Im »Sozialreport Leipzig« wurden die Ergebnisse einer breiten Öffentlichkeit präsentiert (siehe unter [www.igmetall.de/sozialreport-automobilcluster-leipzig](http://www.igmetall.de/sozialreport-automobilcluster-leipzig)).

Flankiert wurden die Aktivitäten in den Betrieben, indem die Themen in der breiten Öffentlichkeit kommuniziert wurden. Die IG Metall Leipzig suchte den Dialog mit Bürgerinnen und Politikern, knüpfte zusätzliche Kontakte zu Leipziger Persönlichkeiten und organisierte auf der Leipziger Buchmesse Diskussionsveranstaltungen. Unterstützt wurden die Maßnahmen wiederum von der bundesweiten Kampagne der IG Metall gegen den Missbrauch von Werkverträgen, um Druck auf die Politik zu entfalten.



#### **Erfolgsfaktoren:**

1. Recherche
2. Kommunikationskonzept auf drei Ebenen – betrieblich, überbetrieblich, Öffentlichkeit
3. Einbindung der Betriebsräte von BMW und Porsche im Automobil-Netzwerk
4. Aktivenkreis und Basisaufbau

### **Organizing-Instrument Strategische Recherche**

*Das fundierte Wissen über ein Unternehmen oder einen Unternehmenszusammenhang hilft, immer einen Schritt voraus zu sein. Ausgeleuchtet werden der Aufbau des Unternehmens, die Entscheider, gegenseitige Abhängigkeiten, Belegschaft, Firmenphilosophie, aber auch Stellung in der Wertschöpfungskette, Kunden und das soziale Umfeld. So findet man Schwächen und Ansatzpunkte und kann einen erfolgversprechenden Kampagnenplan entwerfen. Daher steht die Unternehmensrecherche am Beginn jeder Erschließung.*

*Der Durchbruch gelang Dank der Vorarbeit der Verwaltungsstelle bei der Rudolph Logistik*

Erste Ergebnisse des Projekts zeigten sich schnell. Der Durchbruch aber gelang mit dem erfolgreichen Tarifabschluss beim Dienstleister Rudolph Logistik. Dort hatte die IG Metall Leipzig, bereits vor dem Projekt die Weichen gelegt und den Blick auf wichtige Werkvertragsunternehmen gerichtet. Die Beschäftigten gingen insgesamt sechsmal in den Warnstreik, was für den Arbeitgeber 25 Stunden Arbeitsausfall bedeutete. Der Abschluss wirkte als Signal für die Kolleginnen und Kollegen bei anderen Dienstleistern. Wo es noch keine Betriebsräte gab, wurden nun Wahlen eingeleitet und Tarifbewegungen angeschoben. Ein halbes Jahr später folgten die nächsten Haustarifverträge.

### **Das wurde erreicht**

*Zwischenbilanz: zehn neue Firmentarifverträge*

Inzwischen gibt es in zahlreichen Betrieben Aktivenkreise, in vielen wurden erstmals Betriebsräte gewählt. In zehn Firmen – Schnellecke, Faurecia, ThyssenKrupp Automotive, WISAG, Voith Industrial, Rudolph Logistik, FECT Emissions Control, SAS Autosystemtechnik, HQM und AFG-Fahrzeugüberlassung hat die IG Metall Firmentarifverträge mit deutlichen Einkom-

### **Tariflicher Ordnungsrahmen**

*Mit einem tariflichen Ordnungsrahmen, den sie BMW, Porsche und den Dienstleistern anbietet, will die IG Metall die Zuständigkeitskonflikte lösen und dafür sorgen, dass der Grundsatz »ein Betrieb, eine Gewerkschaft« auch in Zeiten von Outsourcing und Werkverträgen gewahrt bleiben kann.*

*Die Kernforderung ist: »Kein Lohn unter 10,50 Euro in der Stunde auf dem Gelände von Porsche und BMW!« 10,50 Euro sind natürlich nicht angemessen für Beschäftigte in einer Leitindustrie wie der deutschen Automobilbranche. Sie sind lediglich eine Untergrenze, die vor Verarmung und einer Abwärtsspirale des Lohndumpings schützen soll.*

*Letztlich geht es darum, dass BMW und Porsche die Auftragsvergabe daran knüpfen sollen, dass der entsprechende Vertragspartner einen Betriebsrat hat und einen Tarifvertrag mit der im Betrieb mehrheitlich vertretenen Gewerkschaft vorweisen kann, im günstigsten Fall also einem Metall-Tarifvertrag unterliegt. Für die Automobilbauer, Zulieferer und industriellen Dienstleister bedeutet das umgekehrt auch eine Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft und entsprechend langfristige Sicherheit und Verlässlichkeit.*

menserhöhungen und meist auch kürzeren Arbeitszeiten für rund 2.400 Beschäftigte durchgesetzt. In einer ganzen Reihe von Betrieben hat sich die Leiharbeitsquote verringert, mehr Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter wurden fest eingestellt. Die IG Metall gewann in zwei Jahren rund 900 Mitglieder, der Gesamtorganisationsgrad im Cluster beträgt inzwischen 65 Prozent.

Auch mit dem angestrebten tariflichen Ordnungsrahmen (siehe Kasten unten) ist die IG Metall ein gutes Stück vorangekommen. BMW hat im April 2015 angekündigt, Aufträge künftig vorrangig an Dienstleister zu vergeben, die einen Tarifvertrag mit der IG Metall abgeschlossen haben. Auch Porsche bewegt sich. Jetzt fehlt noch, dass die Konzerne auch die Existenz eines Betriebsrats zur Bedingung machen.

*Auch die Bundesregierung bewegt sich: Regulierung von Werkverträgen*

Diese deutlich sichtbaren Erfolge in so kurzer Zeit sind auf den konzentrierten Ressourceneinsatz und die gute Zusammenarbeit der verschiedenen Ebenen in der Gewerkschaft zurückzuführen. Ermöglicht wurden sie durch die systematische und trotzdem flexible Vorgehensweise. Sämtliche klassischen Organizing-Instrumente sind zum Einsatz gekommen – von

## Automobilcluster Leipzig - Ein Betrieb - eine Gewerkschaft - ein tariflicher Ordnungsrahmen

OEM (8 300 MA)	BMW Werk Leipzig (4 700 MA + 2 200 LA) Ecklohn 15,50-16,50 Euro	Porsche Werk Leipzig (3 500 MA + 1 400 LA) Ecklohn 15,50-16,50 Euro	Leiharbeit (3 600 MA) Equal Pay
	<b>Tarif Fläche M+E Sachsen (100%) Betriebliche Entgeltbestandteile und Sonderzahlungen</b>		
Zulieferer und produktionsnahe Dienstleister für BMW und/oder Porsche, z. B. Montage (3 100 MA)	ThyssenKrupp Automotive • WISAG (UIS) Voith • Rudolph Logistik (1727 MA <i>Kühne &amp; Nagel (ca. 700 MA, davon ca. 174 Bef. + 700 LA</i> )	Schnellecke • HQM • SAS • Faurecia + 390 Befristete + 1272 LA) <i>Schenker (ca. 300 MA + 600 LA)</i>	Leiharbeit (2 600 MA) Tarifvertrag Leiharbeit/ Branchenzuschläge
Produktionsnahe Dienstleister und Logistik („just in sequence“) für BMW und/oder Porsche (250 MA)	Firmen TV tarifliche (betriebsspez.) Entgeltregelungen Ecklohn 12,50-15,00 Euro	(MTV Fläche / 38 Std./Wo.) und betriebliche Zulagen (80-90% zur Fläche M+E)	Leiharbeit (180 MA) Tarifvertrag Leiharbeit/ Branchenzuschläge
IT-Service, Engineering-Dienstleister und Projektgeschäfte für BMW und/oder Porsche (ca. 300 MA)	Schedl • Hendricks (221 MA +	SAT • AFG 35 Befristete + 146 LA)	Leiharbeit (ca. 200 MA) Tarifvertrag Leiharbeit
Logistik und klassische Dienstleister wie Werksschutz, Feuerwehr, Reinigung (BAU), Spediteure und Sonstige (ca. 450 MA)	Haus TV (akt. MTV Logistik, CGM betriebliche Zulagen Ecklohn 10,70-13,20 Euro	oder keine TV (40 Std./Wo.) (65-80% zur Fläche M+E)	Leiharbeit (ca. 30 MA) Tarifvertrag Leiharbeit
	Tariflichen Regelungen	bis Einzelvertrag	
	Attl • VSU • Rhenus (ca. 500 MA + Verhandlungsergebnisse	Hentel • Fentholz 15 Befristete + 140 LA) oder Haus TV	
	<b>Kein Lohn unter 10,50 Euro - Aufstockung und Altersarmut verhindern!</b>		
<b>ca. 12 350 Mitarbeiter</b>			<b>ca. 6 610 Leiharbeiter</b>

der strategischen Recherche und Kampagnenplanung bis zu Hausbesuchen, um herauszubekommen, welche Themen den Beschäftigten unter den Nägeln brennen.

### Die IG Metall bleibt weiter dran

*Fazit: Das erste gemeinsame Ziel ist erreicht. Das gibt Zuversicht für weitere Kampagnen*

Gelöst sind die Probleme noch lange nicht, und auch viele heiße Themen sind noch aktuell. So stören sich viele Kolleginnen und Kollegen mehr an dem Gefühl, Beschäftigte zweiter oder dritter Klasse zu sein, an der Unsicherheit ihrer Jobs, an der unkalkulierbaren Flexibilität und den langen Arbeitszeiten, die von ihnen verlangt werden, als an der schlechten Bezahlung. Und auch die Arbeitssicherheit ist in vielen Betrieben weiterhin ein wunder Punkt.

Hier gibt es für viele Möglichkeiten, an die mit weiteren betrieblichen Konfliktkampagnen angeknüpft werden kann. Jeder kleine Erfolg ist ein weiterer Schritt, um zum großen Thema Tarifbindung zu kommen.



### Organizing-Instrument Aktivenkreis

*Das Aktiventreffen ist der Ort, wo sich die Kolleginnen und Kollegen treffen, die entschieden durch gemeinsames Handeln Verbesserungen in ihrem Betrieb oder ihren Betrieben durchsetzen wollen. Sie können, müssen aber zunächst nicht Mitglieder sein. Im Aktivenkreis beraten, planen und entscheiden sie über die nächsten Schritte und Aktionen, verteilen Aufgaben untereinander und verabreden verbindlich, wer wie weitere Kolleginnen und Kollegen anspricht, um den Kreis auszuweiten. Das Ziel ist, nachhaltige, sich selbst tragende Strukturen aufzubauen. Deshalb steht der Aktivenkreis am Anfang des Prozesses. Jede und jeder kann mitmachen. Wenn erst kleine und große Kämpfe gemeinsam gewonnen werden, wird klar, was eine Gewerkschaft ist. Dann steht der Wahl von aktiven Vertrauensleuten nichts mehr entgegen.*

## Wichtig für alle Kommunikationswege

Der Erschließungsprozess lässt sich wie eine Kampagne planen. Das A und O jeder Kampagne ist die Kommunikation. Zwei zentrale Aspekte sollten dabei berücksichtigt werden: Jede Kampagne braucht eine Kernbotschaft, die für jeden verständlich und ansprechend ist. Zweitens braucht sie authentische Akteure.

### a) Kernbotschaft

Die Kernbotschaft bringt den Themenkonflikt auf den Punkt und ordnet ihn zugleich in einen großen Zusammenhang ein.

Sie muss einfach zu merken und zu wiederholen sein, gleichwohl aber eine ganze Kampagne auch über einen Zeitraum von Monaten tragen können.

Sie sollte mit öffentlichen Interessen und moralischen Werten verknüpft und emotionalisierbar sein.

Sie muss wahr und ehrlich sein.

Sie sollte die Botschaft der Gegenseite vorwegnehmen und neutralisieren.

[www.zukunft-werk-vertrag.de](http://www.zukunft-werk-vertrag.de)



### b) Gesicht der Kampagne

Jede Kampagne braucht ein Gesicht oder auch mehrere. Das sind authentische Beschäftigte, die von ihrer persönlichen Situation erzählen und diese wiederum in den großen Kontext einordnen können. Sie sollten direkt aus dem Betrieb kommen und die Kampagne aktiv unterstützen.

## Kommunikationskonzept

*Die Kampagnenkommunikation muss gut geplant und vorbereitet sein. Dabei sind drei Dimensionen zu unterscheiden:*

- 1. Interne, betriebliche Kommunikation: Innerhalb des Aktivenkreises verständigt man sich über regelmäßige Treffen, Gespräche, E-Mails und SMS.*
- 2. Überbetriebliche Kommunikation: Botschaften und Informationen können über Blogs, Soziale Medien, Artikel in einer Kampagnen-Zeitung und Flugblätter gesendet werden. Der Austausch findet über Umfragen, 1:1-Gespräche und Vernetzungstreffen statt.*
- 3. Externe Kommunikation: Die Öffentlichkeit, Politiker, Kunden und Lieferanten werden über Plakate, Flugblätter, Infostände, Besuche oder Demonstrationen angesprochen. Um die Medien ins Boot zu holen, sind Presseverteiler nützlich, Pressemitteilungen und -konferenzen müssen gut vorbereitet werden.*

## Die Akteure des Erschließungsprojekts am Automobilcluster Leipzig im Gespräch

Mit Olivier Höbel (Bezirksleiter Berlin-Brandenburg-Sachsen der IG Metall), Bernd Kruppa (Erster Bevollmächtigter der IG Metall Leipzig), Jens Köhler (Betriebsratsvorsitzender BMW Leipzig), Christian Graupner (Betriebsratsvorsitzender der WISAG), Jan Otto und Anne Neuendorf (Organizer/in)

*Was war der Anstoß zu dem Erschließungsprojekt?*



»Wir brauchen eine handlungsfähige IG Metall-Basis und starke Betriebsräte, um dafür zu sorgen, dass fortschrittliche Konzepte umgesetzt werden.«

*Olivier Höbel, Bezirksleiter Berlin-Brandenburg-Sachsen der IG Metall*

**Olivier Höbel:** Beim Leipziger Automobilcluster handelt es sich um einen Leuchtturm in einer ansonsten eher strukturschwachen Region. BMW und Porsche nutzen das und setzen hochmoderne und vor allem flexible Produktionsprozesse ein. Nur, wenn wir hier eine handlungsfähige IG Metall-Basis und starke Betriebsräte haben, können wir dabei mitgestalten – und dafür sorgen, dass nicht nur moderne, sondern auch fortschrittliche Konzepte umgesetzt werden.

*Wie funktioniert das System Werkverträge bei euch?*

**Bernd Kruppa:** Leipzig hat mit Porsche und BMW einen rasanten Strukturwandel erlebt, die Arbeitslosigkeit hat sich in zehn Jahren halbiert, zugleich haben sich aber Altersarmut und ein Niedriglohnsektor etabliert. Denn für die Ansiedlungen war und ist eine hohe Flexibilität das Maß aller Dinge. Damit tragen die modernsten Automobilstandorte Europas für die weitere Entwicklung der Leipziger Region im Hinblick auf den großen Anteil von Werkverträgen und unverhältnismäßig hohen Einsatz von Leiharbeitern enorme Verantwortung. Anders als klassische Zulieferbetriebe sind die industriellen Dienstleister von BMW und Porsche direkt in die Automobilproduktion eingebunden. Oft arbeiten ihre Beschäftigten Seite an Seite mit den Kolleginnen und Kollegen von BMW und Porsche – allerdings zu deutlich schlechteren Konditionen.

**Jens Köhler:** Die neue Qualität dieser Art von Arbeitsorganisation besteht darin, dass die Mitarbeiter der Werkvertragsfirmen heute direkt auf dem Werksgelände sitzen, oft ist nicht einmal ein Tor dazwischen. Die Kolleginnen und Kollegen arbeiten praktisch nebeneinander.

**Christian Graupner:** Ich bin Leiharbeiter bei WPS, der Wisag Produktionsservice, die nur einen Kunden hat, ThyssenKrupp Automotive Systems, die wiederum die Achsen für BMW und Porsche zusammenbaut. Bei WPS kommen wir im Schnitt auf 10,65 Euro pro Stunde, das sind rund 1.800 Euro brutto. Hin-



ter der Hallenwand bekommen die BMW-Kolleginnen und Kollegen mit vergleichbarer Arbeit einige Hundert Euro mehr. Was rechtfertigt diesen Unterschied?

### *Was ist die besondere Herausforderung in Leipzig?*

**Jan Otto:** Das Werkvertragskonstrukt, das die Werkvertragsunternehmen in hohem Maße abhängig von BMW und Porsche macht. Sie stehen untereinander in Konkurrenz, die Verträge sind in der Regel sehr kurzfristig, oft laufen sie nur ein oder zwei Jahre, dabei bräuchte man mindestens fünf, um einigermaßen planen zu können. So aber sind viele der Menschen bei den Dienstleistern prekär beschäftigt – befristet oder gleich als Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter. Zusätzliche Unsicherheit verspüren die Beschäftigten, weil unklar ist, wie lange die Verträge der Dienstleistungsunternehmen mit Porsche und BMW laufen. In vielen Gesprächen haben wir erfahren, dass sie Angst um ihre Jobs haben und der Meinung sind, es würde sich nicht lohnen sich zu engagieren. Daher ist eine starke und wirkungsvolle Kampagnenbotschaft wichtig.

### *Wie reagiert ihr darauf?*

**Bernd Kruppa:** Erreichen können wir nur etwas, wenn alle Betriebsräte und Vertrauensleute eng zusammenarbeiten. Die IG Metall reklamiert ihre Zuständigkeit für alle produktionsnahen Dienstleister entlang der Wertschöpfungsketten der Automobilindustrie. Erhalten wir das Mandat der Kolleginnen und Kollegen dieser Unternehmen, kämpfen wir mit ihnen gemeinsam für bessere Bedingungen. Dabei entwickeln wir mit »Organizing und Campaigning« neue gewerkschaftliche Handlungsstrategien und Erschließungsmethoden.

**Anne Neuendorf:** Wichtig war ein Kommunikationskonzept, bei dem die verschiedenen Ebenen – Vorstand, Verwaltungsstelle, das Projektteam und nicht zuletzt die Aktiven in den Betrieben – gut zusammengespielt haben. So war das Thema schlechte Arbeitsbedingungen durch Outsourcing in Werkverträgen über die Medien und über Veranstaltungen hier in Leipzig immer wieder in der breiten Öffentlichkeit. Früh haben wir begonnen, mit einer überbetrieblichen Betriebszeitung zu arbeiten, die vor allem von Aktiven gemacht wurde und nicht nur einen ständigen Austausch von Informationen und Erfahrungen erlaubte, sondern auch immer wieder unsere Kampagnenbotschaft verbreiten konnte.



**»Erhalten wir das Mandat der Kolleginnen und Kollegen, kämpfen wir mit ihnen für bessere Bedingungen.«**

*Bernd Kruppa, Erster Bevollmächtigter der IG Metall Leipzig*

**Bernd Kruppa:** Das hat gut funktioniert. Viele Medien, nicht nur lokale, sondern auch »Die Zeit« und »Der Spiegel« haben unsere Arbeit begleitet und sind teilweise von selbst auf uns zugekommen.

*Ein Highlight war sicherlich der Auftritt von Christian Graupner in der ARD-Wahlarena mit Bundeskanzlerin Angela Merkel.*

**Christian Graupner:** Ich habe meine Teilnahme als Chance gesehen, um auf die Situation der WISAG, aber auch auf die Situation von Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern in Werkvertragsunternehmen allgemein hinzuweisen. Die mediale Aufmerksamkeit an der Wahlarena war ja sehr groß. Es ist wichtig, dass der Missbrauch von Leiharbeit und Werkverträgen gestoppt wird. Momentan wird massiv mit den Ängsten und Unsicherheiten der Kolleginnen und Kollegen gespielt.

*Was ist die Rolle der Betriebsräte bei BMW und Porsche, wo die Belegschaften ja gut organisiert und mit ordentlichen Tarifen ausgestattet sind?*

**Jens Köhler:** Den Betriebsrat bei BMW haben wir schon gegründet, als das Werk noch gebaut und die Mitarbeiter in Bayern qualifiziert wurden. Bei den Dienstleistern, die zeit-



Christian Graupner,  
Betriebsratsvorsitzender  
WISAG

**Mit Kreativität, Spontanität und ein bisschen Glück lässt sich auch ein Millionenpublikum mit der eigenen Botschaft erreichen: Christian Graupner nutzte die Möglichkeit, als die ARD vor den Bundestagswahlen 2013 in ihrer »Wahlarena« Politiker von Zuschauern befragen ließ. Am 9. September war Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) zu Gast, Christian Graupner konfrontierte sie aus dem Publikum heraus damit, dass er schon zehn Jahre lang als Leiharbeiter im Auftrag von ThyssenKrupp Achsen für BMW und Porsche baue – wo doch Wirtschaft und Bundesregierung immer behaupteten, Leiharbeit werde nur für Produktionsspitzen eingesetzt. Die Kanzlerin zeigte sich »überrascht« und sprach von »einem krassen Fall« – offenbar ohne gewahr zu sein, dass diese Auslegung von Leiharbeit für Zehntausende Beschäftigte Normalität ist. Sie versprach, sich der Sache anzunehmen. Auch die mediale Aufmerksamkeit war riesig.**

gleich mit uns die Produktion starteten, war das anders: Die hatten anfangs weder Tarifverträge noch Betriebsräte oder gewerkschaftliche Strukturen. Das war so gewollt. Aber die Belegschaften haben schon auf uns geschaut, weil wir beispielsweise gute Arbeitszeitregelungen ausgehandelt haben. Irgendwann kamen dann ein paar Kollegen direkt zu uns und baten um Hilfe. Da war für mich klar: Wir müssen uns vernetzen. Seither treffen wir uns regelmäßig dreimal im Jahr im Betriebsrätenetzwerk und tauschen uns kontinuierlich aus. Aktuell kommen Teilnehmer aus zehn bis zwölf Unternehmen.



»Irgendwann kamen ein paar Kollegen direkt zu uns. Da war für mich klar: Wir müssen uns vernetzen.«

*Jens Köhler, Betriebsratsvorsitzender BMW Leipzig*

*Bleibt es beim Austausch oder gibt es auch gemeinsame Planungen?*

**Jens Köhler:** Der Austausch ist wichtig, weil er auch Gerüchte aufklären kann. Wenn etwa erzählt wird, dass ein Werkvertrag mit Unternehmen X oder Y nicht verlängert wird, wollen die Leute wissen, was los ist. Dann weiß ich das oder ich nutze meine Kontakte. Über Werkverträge wird zum Beispiel nicht in Leipzig entschieden, sondern beim Einkauf in München. Außerdem können wir gescheite Lösungen bekannt machen, die Probleme sind ja überall ähnlich. Aber es gibt natürlich auch eine gemeinsame Aktionsplanung, etwa bei Tarifverhandlungen. Und was den Kolleginnen und Kollegen oft sehr hilft: Sie bekommen von mir die monatlichen Produktionszahlen. Man





»Es hat sich etwas bewegt, weil sich Kolleginnen und Kollegen zusammenfanden, die die Zustände nicht länger hinnehmen wollten.«

Anne Neuendorf, Organiserin

muss dazu wissen, dass die Werkvertragsfirmen so arbeiten müssen, wie BMW das vorgibt. Damit wird aber die Mitbestimmung des Betriebsrats etwa bei Arbeitszeiten faktisch ausgehebelt. Wenn sie dann auch noch erst sehr spät oder gar nicht Bescheid bekommen, wie die aktuellen Vorgaben sind, schürt das bei den Belegschaften Unmut auch gegenüber den Kolleginnen und Kollegen. Mit unseren Zahlen können die Betriebsräte ihren Leuten sagen, wie die Arbeitszeiten im nächsten Monat sind, damit wissen sie oft mehr als die Geschäftsführer – und sie haben mehr Möglichkeiten, regulierend einzugreifen und schon mal Ausgleichszeiten zu planen.

*Aber es gab auch klassisches Organizing: Das Projektteam ist in die einzelnen Betriebe reingegangen.*

**Anne Neuendorf:** Der Kern der Arbeit ist immer noch, in den Betrieben Aktivenkreise aufzubauen und damit eine Grundlage für gewerkschaftliche Strukturen zu schaffen. Bei Schedel, FECT, AFG, SAS und vielen anderen hat sich etwas bewegt, weil sich Kolleginnen und Kollegen zusammenfanden, die die Zustände nicht länger hinnehmen wollten. Sie entwickelten eine andere Vorstellung von ihrer Arbeit, nahmen die Dinge in die Hand, um sie zu verändern. Sie überzeugten Andere, wählten Betriebsräte und Tarifkommissionen, organisierten Versammlungen – und wenn es sein musste, legten sie ihr Werkzeug nieder und gingen gemeinsam vor das Tor. Wie bei den Warnstreiks bei der WISAG.



**Christian Graupner:** Einen Werkvertrag haben, heißt nicht, wehrlos sein. Im Rahmen der Tarifverhandlungen haben die Kolleginnen und Kollegen vier Stunden lang gestreikt und damit die Produktion bei Porsche und BMW ins Stocken gebracht. 80 Prozent der Belegschaft sind in der IG Metall organisiert. Da können wir solidarisch Druck entwickeln.

**Olivier Höbel:** Die Tarifauseinandersetzungen waren zum Teil sehr hart, aber sie waren auch Meilensteine für Lernprozesse und gemeinschaftliche Organisierung. Dabei haben wir gesehen: Die Generation in Ostdeutschland, die mangels Alternativen in die Leiharbeit ging, hat die Katastrophenerfahrung der Deindustrialisierung nach der Wiedervereinigung abgeschüttelt. Sie weiß, sie ist gut ausgebildet, sie bringt ihre Leistung für die Leitbranche der deutschen Exportwirtschaft und sie wollen keine Beschäftigten zweiter Klasse sein.



»Der Ansatz würde auch woanders funktionieren – mit strategischer Planung, schneller Umsetzung und regelmäßiger Erfolgskontrolle.«

*Jan Otto, Organizer*

*Wie bewertet Ihr den Erfolg des Projekts?*

**Bernd Kruppa:** Die bisherige Bilanz kann sich sehen lassen, daran hatte auch das Erschließungsprojekt wesentlichen Anteil: In den letzten vier Jahren sind 6.000 neue Mitglieder in die IG Metall Leipzig eingetreten, der Großteil davon junge Leute. In vielen Betrieben wurden erstmals Betriebsräte gewählt, in anderen CGM-Betriebsräte durch IG Metall-Betriebsräte ersetzt – das Automobilcluster ist nun CGM-frei. Es gibt schon eine ganze Reihe Firmentarifverträge. Und wegen des tariflichen Ordnungsrahmens, den wir hier gerne hätten, scheint sich bei BMW und Porsche auch etwas zu tun.

*Die Aufgabe war auch, einen übertragbaren Ansatz zu entwickeln. Ist das gelungen?*

**Jan Otto:** Würde der Ansatz also woanders funktionieren? Ich glaube, ja. Entscheidend sind eine ausgefeilte strategische Planung, eine schnelle Umsetzung und eine regelmäßige Erfolgskontrolle. Dafür müssen Ressourcen bereit gestellt werden. Außerdem braucht das Team vor Ort Erfahrung sowohl in der Kampagnen- als auch in der Tarifarbeit, weil die Herausforderungen wirklich komplex sind. Sehr hilfreich ist das Ziel eines tariflichen Ordnungsrahmens, mit dem man Hoffnung auf Veränderung wecken kann.

*Gewerkschaftliches Neuland:  
Über Betriebsratswahlen  
Strukturen aufbauen und  
Gewerkschaft verankern*

## **Betriebliches Beispiel: SCHEDL Automotive Systems Service**

Schon seit 2006 gehört die Firma SCHEDL Automotive Systems Service GmbH & Co KG mit ihren derzeit etwa 155 Beschäftigten zum Automobilcluster Leipzig. Sie macht die komplette Radmontage für das dortige BMW-Werk. Die Auftragslage ist gut und die Bezahlung auch nicht die schlechteste.

Trotzdem waren die drei Kollegen, die sich über den Betriebsrat eines anderen Unternehmens aus dem Cluster im Frühjahr 2013 an die Gewerkschaft wandten, unzufrieden: Die Schichten sind flexibel. Vor allem in den Herbstmonaten, wenn die Nachfrage nach Winterreifen am größten ist, können aus zwei schon mal drei werden. Das größte Problem dabei war, dass die Geschäftsführung die Mehrarbeit meist sehr kurzfristig ankündigte. Bei den Kollegen bildete sich so das Gefühl heraus, dass »die da oben machen können, was sie wollen«, dass ihre eigenen Leistungen nicht genügend anerkannt und ihre Interessen – wie Planbarkeit von Arbeit und Alltag – hingegen nicht genügend respektiert wurden.

Für die IG Metall war das Unternehmen Neuland, der Verwaltungsstelle waren keine Mitglieder innerhalb der Belegschaft bekannt.

### **Themenfindung und Kampagne**

Bei einem ersten Treffen Ende Mai waren sich die drei SCHEDL-Kollegen schnell darüber einig, wie sie die Verhältnisse ändern könnten: Sie wollten in die IG Metall eintreten und einen Betriebsrat wählen. Das erste war einfach. Um zum Ziel Betriebsrat zu gelangen, musste dagegen erst eine Basis im Betrieb aufgebaut werden.

Gemeinsam mit dem Organizing-Team und der Verwaltungsstelle vereinbarte man, dann Betriebsratswahlen durchzuführen, wenn 50 Prozent der Belegschaft organisiert wären.

### **Aufbau Strukturen**

Dazu sollten die drei Initiatoren systematisch vorgehen: recherchieren, wie es im Betrieb aussieht, wieviel Beschäftigte wo arbeiten, einschätzen, wer von ihnen das Anliegen wohl direkt unterstützen würde, wer überzeugt werden konnte. Anhand der so entstehenden Betriebslandkarte konnten sie abschätzen, wer zum ersten Aktiventreffen eingeladen werden sollte.

*Ziel: 50 Prozent Organisationsgrad als Voraussetzung für die Betriebsratswahl*

Das erste Treffen wurde zu einem Erfolg: 20 Kolleginnen und Kollegen kamen, tauschten sich über ihre Erfahrungen und Vorstellungen aus und verständigten sich schließlich darauf, die Kampagne im Betrieb auf eine Forderung zu konzentrieren: Nämlich die, dass eine Verlängerung von Schichten künftig frühzeitig angekündigt werden müsse und die Belegschaft mitbestimmen wolle, welche Kompensation sie jeweils dafür bekomme.

Obwohl die Aktiven das Gefühl hatten, weitere Kolleginnen und Kollegen erreicht zu haben, kam der Rückschlag schnell: Zum nächsten Treffen im August fanden sich nur noch zwölf Leute ein. Trotzdem ging von diesem Termin noch einmal ein entscheidender Impuls aus: Die Aktiven machten sich klar, dass einerseits äußere Faktoren – es war Ferienzeit – für die geringe Beteiligung verantwortlich waren, andererseits der Anfangserfolg nicht ohne Mühe wiederholbar sein konnte: Bei der ersten Ansprache erreicht man die ohnehin Interessierten, die womöglich selbst schon mit der Idee gespielt hatten, aktiv zu werden. Andere Kolleginnen und Kollegen brauchen einen längeren Anlauf, müssen erst überzeugt werden.

Als sehr hilfreich dabei erwies sich ein weiteres, diesmal gemeinsames Mapping, zusammen mit einem konkreten Kommunikationsplan: Wer kennt noch wen im Betrieb? Wer weiß, welche Abteilung gerade sehr offen für Argumente sein könnte? Und vor allem: Wer genau spricht wen wann an?

*Vorsicht! Nach einem guten Start kommt oft ein Einbruch.*

### **Organizing-Instrument Betriebslandkarte**

*Eine Betriebslandkarte verschafft einen schnellen Überblick darüber, wie wir gewerkschaftlich im Betrieb aufgestellt sind: In welcher Abteilung sitzen die meisten Aktiven, wo die IG Metalller und Betriebsratsmitglieder, wo die Auszubildenden, wo die Nicht-Organisierten? Eine systematische Darstellung, beispielsweise in Form einer Tabelle, hilft, effektiv zu planen, welche Kolleginnen und Kollegen noch angesprochen werden sollten. So kann der Aktivenkreis gezielt ausgeweitet werden.*



*Starke Beteiligungskultur: Hoher Grad an Selbstständigkeit bei den Aktiven*

Der Input und die verbindliche Absprache sorgten für einen Motivationsschub: Binnen eines Monats war der angestrebte Organisationsgrad von 50 Prozent erreicht. Schon beim nächsten Aktiventreffen konnte die Liste für die Betriebsratswahl aufgestellt werden, im Oktober wurde der Wahlvorstand gewählt.

Wie sehr der gemeinsame Erfolg das Selbstbewusstsein der Aktiven gestärkt hat, zeigte sich exemplarisch darin, dass sie die Ankündigung des Wahlvorhabens nicht der Gewerkschaft überließen, sondern persönlich bei der Geschäftsführung vorstellig wurden und auch die Aushänge und den Aufruf zur Wahlversammlung eigenständig vornahmen.

*Störfeuer der Geschäftsführung*

Die Geschäftsführung reagierte zunächst wenig begeistert, sie organisierte eine Gegenliste. Die Wahlversammlung musste in einem Raum ohne Stühle und Mikrofon stattfinden. Als aber deutlich wurde, wie stark die Unterstützung für die Kampagne und die Liste der IG Metall war, verzichtete die Geschäftsführung auf weitere Gegenmaßnahmen.



### **Organizing-Instrument 1:1-Kommunikation**

*Wer Kolleginnen und Kollegen persönlich ansprechen will, sollte sich gut vorbereiten und das Gespräch strukturieren. Dabei hilft es, sich an folgendem Dreischritt zu orientieren:*

**Themenfindung** – Ziel ist es, die betrieblichen Themen, die der Belegschaft auf den Nägeln brennen, zu erfahren. Das Gespräch startet mit offenen Fragen, etwa »Wie sieht ein guter, wie ein stressiger Arbeitstag aus?« Ganz wichtig ist es, zuzuhören, sich einzufühlen und nachzufragen. So erschließen sich die Anliegen der Gesprächspartner sowie konkrete und kollektive Themen für die betriebliche Auseinandersetzung.



## Zwischenbilanz

Bei den Betriebsratswahlen gab es ein sehr gutes Ergebnis für die IG Metall-Liste. In das dreiköpfige Gremium wurden die drei Initiatoren der Kampagne gewählt.

Der neue Betriebsrat macht eine erfolgreiche Arbeit. Inzwischen werden bei Schichtverlängerungen regelmäßig Gegenleistungen ausgehandelt.

Aber es gibt bereits die nächsten Ziele: Dazu gehört eine Betriebsvereinbarung zur Leiharbeit. Und ab einem Organisationsgrad von 70 Prozent kann die IG Metall Tarifverhandlungen aufnehmen. Daran arbeiten die Aktiven noch.

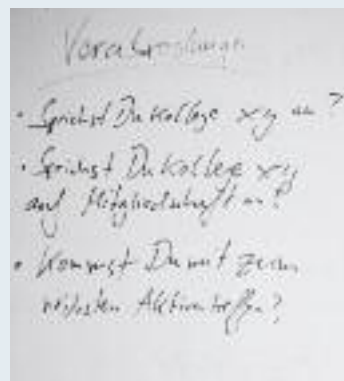


»Das Erreichen unserer Zwischenziele ist ein großer Erfolg für uns, jetzt sollen weitere Kolleginnen und Kollegen diese Chance wahrnehmen und der IG Metall beitreten. Das stärkt unsere Basis und erleichtert es uns, die nächsten Ziele in Angriff zu nehmen.«

*Oliver Fähmel, Produktionsmitarbeiter und Mitglied des Betriebsrats bei SCHEDL*

**Veränderung** – Die Botschaft in diesem Gesprächsteil ist: Probleme lassen sich lösen. Organisierte Belegschaften in anderen Betrieben haben mit der IG Metall viele Verbesserungen erreicht, zusammen lässt sich etwas bewegen. Es geht darum, eine Perspektive für Veränderungen aufzuzeigen und dann zu entwickeln, was jede und jeder Einzelne gemeinsam mit anderen tun kann.

**Verabredung** – Ziel des Gesprächs sind konkrete und verbindliche Verabredungen. Dazu gehört auch das Angebot zum gemeinsamen Handeln. Eine Einladung in den Aktivenkreis, ein Flugblatt mit weiteren Informationen oder gleich die Frage nach einer Mitgliedschaft – das Angebot kann je nach Gesprächsverlauf unterschiedlich sein.



*Schwache gewerkschaftliche Strukturen: Betriebsrat stärken und Belegschaft organisieren*

## **Betriebliches Beispiel: FECT Faurecia Emissions Control Technologies**

Eine betriebliche Erschließungskampagne kann auch sinnvoll sein, wenn es bereits Strukturen gibt, diese aber nicht oder nicht mehr gut genug funktionieren. Das zeigt das Beispiel FECT Faurecia Emissions Control Technologies.

Der Abgasanlagenhersteller beschäftigt rund 80 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die ausschließlich für Porsche Auspuffanlagen herstellen. 2013 gab es einen einköpfigen Betriebsrat und sogar eine Betriebsvereinbarung aus dem Jahr 2004, nach der angestrebt werden sollte, dass die Löhne das Niveau des Flächentarifs erreichen – allerdings bereits bis 2007. Da Löhne nicht Thema von Betriebsvereinbarungen, sondern Sache der Tarifpartner sind, gab es keine Handhabe, die Einhaltung einzuklagen.

Als dann aber der Auftrag für den Porsche Macan an FECT ging und klar war, dass das Unternehmen auf Kurs ist, schien die Zeit gekommen, endlich eine verbindliche Erfolgsbeteiligung der Belegschaft durch bessere Gehälter über einen Tarifvertrag einzufordern.

### **Motivation durch überbetriebliche Erschließungskampagne**

Die überbetriebliche Zeitung der Erschließungskampagne, die »Just in time«, gab dem Betriebsratsvorsitzenden den letzten Anstoß: Wenn sich in anderen Betrieben etwas verändern ließ – warum nicht auch bei FECT?



### **»Just in time«**

*Wie bekommt man etwa bei FECT mit, was bei Schnellecke oder der WISAG passiert? Wie kann man also betriebliche Erfolge überbetrieblich öffentlich machen? Diese Frage stellte sich das Organizing-Team in Leipzig schon früh. Die überbetriebliche Zeitung »Just in time« war nicht nur dafür eine Lösung, sie diente zugleich als Träger der Kampagnenbotschaft, ermöglichte Debatten – und vor allem die direkte Mitarbeit der Aktiven. Sie schrieben nicht nur selbst Artikel, sondern diskutierten auch, wie welches Thema zu setzen war.*

*Die Zeitung hatte eine Auflage von 10.000 Stück und wurde breit über alle Werkvertragsfirmen verteilt. Da immer mindestens zehn Aktive, Betriebsräte, Vertrauensleute und sonstige Unterstützer mit der Verteilung beschäftigt waren, diente sie zugleich als Türöffner für Gespräche mit den Beschäftigten, die neue Kontakte und Informationen brachten.*

Bei einem ersten Treffen mit dem Organizing-Team wurde klar, dass ein Einer-Betriebsrat für die inzwischen stark expandierte Firma zu klein ist. Gemeinsam vereinbarte man die Ziele

- Aufbau einer starken gewerkschaftlichen Basis
- Wahl eines neuen, dreiköpfigen Betriebsrats
- Wahl einer Tarifkommission und Aufnahme von Tarifverhandlungen.

### Erstes Aktiventreffen

Dass die Initiative zum richtigen Zeitpunkt kam, zeigte sich darin, dass bereits am ersten Aktiventreffen 90 Prozent der Beschäftigten teilnahmen, darunter auch einige mit Betriebsratserfahrung in Betrieben, die verlagert worden waren. Kein Wunder, dass sich am Tagesordnungspunkt »Was ist eine Gewerkschaft?« eine lebhafte und lange Debatte entwickelte, die allerdings einen positiven Grundtenor hatte. Das Organizing-Team nutzte die Gelegenheit und fragte im Anschluss gar nicht mehr, wer in die Gewerkschaft eintreten wolle, sondern nur noch, ob es Fragen zum Ausfüllen der Beitrittserklärungen gebe. Tatsächlich kam es zu einem kollektiven Masseneintritt.

*Auch unerwartete Gelegenheiten zur aktiven Mitgliedergewinnung nutzen!*

### Organizing-Instrument Aktiventreffen

*Das Aktiventreffen ist das wichtigste Instrument in der Arbeit mit Aktiven. Es ist der Ort, um sich kennen zu lernen, gemeinsam Themen zu identifizieren, Aktivitäten zu planen und auszuwerten oder auch um sich weiterzubilden – etwa in der Gesprächsführung, im Kampagnenaufbau oder der Öffentlichkeitsarbeit. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verteilen die Aufgaben untereinander und verabreden verbindlich, wer welche weiteren Kolleginnen und Kollegen anspricht, um den Kreis der Aktiven auszuweiten und Vertrauen in der Belegschaft aufzubauen.*

*Ein gutes Aktiventreffen ist wie ein 1:1-Gespräch aufgebaut. Es enthält einen emotionalen Teil (Wut) zu Beginn, eine klare Botschaft und ein Ziel (Hoffnung) sowie eine Verabredung zur Aktion.*



Die Diskussion über das Kampagnenthema gestaltete sich ähnlich einfach: Die Aktiven einigten sich auf die Forderung nach höheren Löhnen, die mit einem Tarifvertrag gesichert werden sollten.

### **Betriebsratswahl und Aufstellen einer Tarifkommission**

Bei der rasch eingeleiteten Betriebsratswahl wurde ein dreiköpfiges IG Metall-Betriebsratsgremium gewählt.

Im Februar 2014 wählten die IG Metall-Mitglieder auch eine Tarifkommission, die nun dafür sorgen soll, dass Verhandlungen über einen Tarifvertrag aufgenommen werden. Im ersten Schritt geht es um einen Entgelt-Tarifvertrag, um das Versprechen einzulösen, dass es mehr Geld geben soll.

Was mittelfristig auch geregelt werden soll, hat die Tarifkommission durch eine Beschäftigtenbefragung herausgefunden: die Einstellung von Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern sowie befristet Beschäftigten, Überstundenzuschläge, Rufbereitschaft und Urlaubsgeld.

*Einbeziehen der Belegschaft durch Mitarbeiterbefragung*

### **Positive Bilanz**

Für das Organizing-Team war die Erschließung von FECT nahezu ein Idealfall: Auch aufgrund der unkonventionellen Mitgliederwerbung auf dem Aktiventreffen war die gewerkschaftliche Basis im Betrieb ungewöhnlich schnell aufgebaut – und die weitere Arbeit konnte bald den Aktiven und der Verwaltungsstelle überlassen werden.

*Erschließung mit Eigendynamik*



**»Die Tarifbindung mit der IG Metall bietet Planungssicherheit für das Unternehmen und die Beschäftigten. Das ist ein positives Signal für andere Dienstleister bei Porsche.«**

*Torsten Nerlich,  
Betriebsratsvorsitzender bei FECT*



## Praxistransfer, Angebote und Ansprechpersonen

Das zentrale Projekt in Leipzig dient als Pilotprojekt für die IG Metall und bietet Anknüpfungspunkte zur Übertragbarkeit auf andere Erschließungsvorhaben von Werkvertragsunternehmen auch über den Automobilbereich hinaus.

Die Erschließungskompetenz der IG Metall wird stetig ausgebaut und weiterentwickelt. Dafür werden die vielfältigen Erfahrungen und Ansätze aus den Betrieben, Verwaltungsstellen, Bezirken und Vorstand gebündelt und zusammengeführt. Diese fließen zum Wissens- und Erfahrungstransfer in die Unterstützungs- und Beratungsangebote des Ressorts Strategische Erschließungsprojekte.

Wir bieten Unterstützung bei Konzeption, Beratung und Begleitung von Erschließungsprojekten sowie für Qualifizierung, strategische Recherche und Unterstützung bei Umsetzungsmaßnahmen wie Blitz-Aktionen.

### IG Metall Vorstand

Funktionsbereich Mitglieder und Erschließungsprojekte  
Ressort Strategische Erschließungsprojekte



**Susanne Kim**

Susanne.Kim@igmetall.de

Telefon (069) 6693 2697



**Manuel Schmidt**

Manuel.Schmidt@igmetall.de

Telefon (069) 6693 2238

## Impressum

**Herausgeber:** IG Metall Vorstand

Funktionsbereich Mitglieder und Erschließungsprojekte

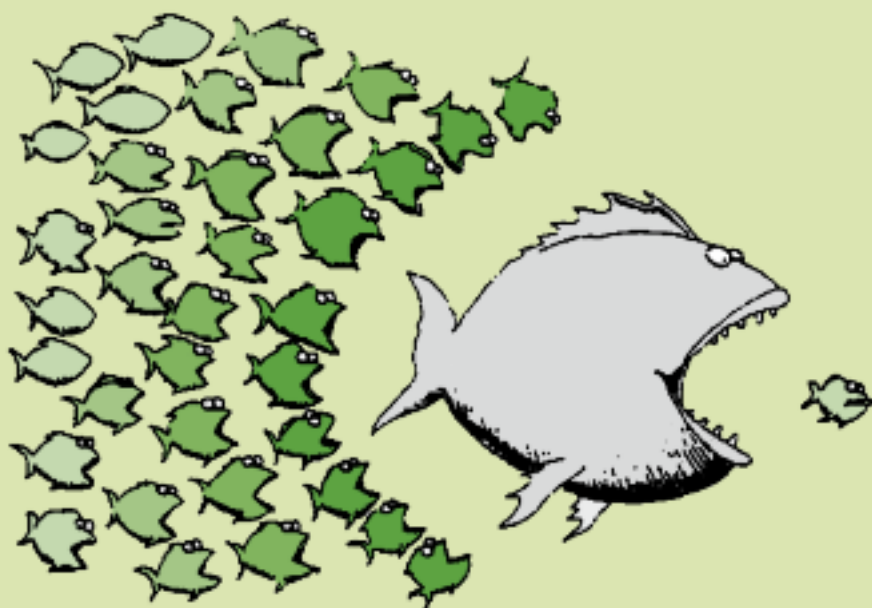
Ressort Strategische Erschließungsprojekte

**Konzept und Text:** Beate Willms, Susanne Kim

**Gestaltung:** Heiko von Schrenk, [www.schrenkwerk.de](http://www.schrenkwerk.de)

**Druck:** apm AG Darmstadt

Frankfurt, Oktober 2015



## Der Film zur Broschüre



»Die Zukunft kommt aus Leipzig –  
Zentrales Organizing-Projekt  
Werkverträge«

Ihr findet die Broschüre auch im Extranet unter  
Praxis ❖ Rat + Tat ❖ Organizing