

Effizienz und Effektivität

Die Säulen exzellenter Verbandsarbeit



Gleich neben dem Potsdamer Platz in Berlin und nur wenige Minuten vom Brandenburger Tor entfernt, ist Gesamtmetall im Jahr 2003 an seinen historischen Sitz zurückgekehrt: 1890 wurde der Verband in Berlin gegründet. Gesamtmetall ist ein Verbändeverband. Das bedeutet: Gesamtmetall ist der Dachverband der regionalen Metall-Arbeitgeberverbände. Mitglieder sind also nicht die Unternehmen, sondern die regionalen Verbände.

Der Verband vertritt auf höchster Ebene die Interessen der Arbeitgeber der Metall- und Elektro-Industrie (M + E) in Deutschland. Die angebotenen Dienstleistungen dienen dazu, deren Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit durch Optimierung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen zu steigern. Gleichzeitig werden über Netzwerke wichtige Kontakte im In- und Ausland hergestellt.

Die etwa 35 Mitarbeiter des Berliner Verbandes verstehen Gesamtmetall als Dienstleister, Sprecher, Politikberater und Gestalter sowohl für die Unternehmen, die den Flächentarifvertrag (T) anwenden, als auch für solche, die sich für eine Verbandsmitgliedschaft ohne Tarifbindung (OT) entschieden haben. Drei Schwerpunkte ergeben sich aus dieser Zielsetzung, das Gestalten der Tarifpolitik, das Sichern des Nachwuchses und das Mitwirken bei sozialpolitischen Entscheidungen.

Arbeitsbedingungen in der Metall- und Elektroindustrie konkret auszugestalten, findet nicht nur, aber besonders in der Tarifpolitik statt. Dahinter verbirgt sich mehr als die bloße Frage, um wie viel Prozent Löhne und Gehälter steigen sollen. Es gilt eine Fülle von Einzelfragen zu klären - von den Berechnungsgrundlagen der Einkommen bis zur Regelung von Art und Umfang der Arbeitspausen. In Deutschland handeln Arbeitnehmer und Arbeitgeber die Arbeitsbedingungen untereinander aus. Sie haben drei Möglichkeiten. Ein Unternehmen kann mit jedem Mitarbeiter einzelne Vereinbarungen treffen - die so genannte einzelvertragliche Regelung. Es kann mit der zuständigen Gewerkschaft einen Haustarifvertrag abschließen, der dann für alle Mitarbeiter gilt. Oder es kann einem Arbeitgeberverband mit Tarifbindung (T-Verband) beitreten, der dann mit der Gewerkschaft verhandelt - dies ist der Flächentarifvertrag. Die Arbeitgeberverbände unterstützen und beraten ihre Mitgliedsunternehmen

Eine der wichtigsten Aufgaben ist die Entwicklung der Strategie von anstehenden Tarifrunden. Politische, konjunkturelle, internationale und gewerkschaftliche Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen, auch über die möglichen Laufzeiten der Tarifverträge hinaus, müssen sorgfältig analysiert werden. Weil die Tarifrunden mehrere Tarifgebiete gleichzeitig betreffen, werden sie zentral koordiniert. Dazu gehören das Festlegen von Verhandlungskorridoren, die Organisation der Begleitung der Tarifverhandlungen durch Mitglieder der Zentralen Tarifkommission und durch Mitarbeiter von Gesamtmetall. Den

Verhandlungsführern werden Argumentationshilfen zur Verfügung gestellt. Nach Abschluss werden die Mitgliedsverbände bei der Umsetzung unterstützt.

Gesamtmetall vertritt auch die bildungspolitischen Interessen gegenüber Politik, Gewerkschaften und der Öffentlichkeit. Im Wettbewerb um ausbildungsfähige junge Leute muss die M+E-Industrie die Attraktivität ihrer Ausbildung und der Ingenieurberufe besonders hervorheben und für mehr Nachwuchs werben. In der Aus- und Weiterbildung ist Gesamtmetall umfassend beteiligt, etwa bei der Neu- und Weitergestaltung von Berufsbildern. Zusätzlich werden über Kommunikationsplattformen und -strukturen (www.gesamtmetall.de) Informationen über „neue“ Berufe, Statistiken, laufende Neuordnungsverfahren und Beiträge den Interessierten frei zur Verfügung gestellt. Mit einer Vielfalt an Projekten, wie „Physik im Kindergarten“, „InfoMobil“ und Ingenieurinnen-Netzwerken, unterstützt Gesamtmetall die mathematisch-naturwissenschaftliche Bildung und informiert über die Wege und Möglichkeiten in der Berufswelt der Metall- und Elektro-Industrie.

M+E-Unternehmen engagieren sich überdurchschnittlich stark in der Dualen Ausbildung – und mit gutem Grund: Engagement und Wissen der Mitarbeiter sind zwingende Voraussetzung dafür, am und vom Standort Deutschland aus erfolgreich zu sein. Wann immer es ihnen möglich ist, bilden Unternehmen deshalb aus. Sie tun das aus eigenem Interesse, weil qualifizierte Fachleute unverzichtbar sind, insbesondere dann, wenn sie die besonderen Anforderungen des Unternehmens kennen.

Die Mitwirkung bei sozialpolitischen Entscheidungen, im Sinne der Mitgliedsverbände und der angeschlossenen Unternehmen ist ebenfalls eine Kernkompetenz. Für eine gute Reaktionsfähigkeit werden die aktuellen sozialpolitischen Entwicklungen auf nationaler Ebene, einschließlich der internationalen Bezüge, ständig beobachtet und bewertet. Gesamtmetall informiert die Mitgliedsverbände über das aktuelle politische Geschehen und dessen Bedeutung, diskutiert dieses und entwickelt sozialpolitische Positionen zu allen relevanten sozialpolitischen Themen. Dadurch wird eine einheitliche Sprachfähigkeit der Mitgliederverbände gewährleistet. Über die Gesamtmetall-Netzwerke zu Unternehmen, Verbänden, gewerkschaften und Politik kann die gemeinsame Position von Gesamtmetall in die Willensbildung derjenigen eingebracht werden, die maßgebliche Entscheidungen treffen.

Diese umfassende und komplexe Aufgabenstellung erfordert eine schlagkräftige und exzellent aufgestellte Organisation. Heute sichert und fördert ein modernes Managementsystem die notwendige Transparenz der Abläufe, die Reaktionsfähigkeit auf Veränderung der Umfeldbedingungen und die Kontinuität in der Mitgliederarbeit. Mit den Arbeiten an diesem System wurde Mitte 2005 begonnen. Das TQU wurde mit diesem interessanten und wichtigen Projekt beauftragt. Der bestehende hohe Standard, und die überaus positive Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und den Mitarbeitern des Berliner Verbandes ermöglichte es, das Projekt mit einer erfolgreichen Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 schon im Oktober dieses Jahres abzuschließen.

In der gemeinsamen Arbeit auf sehr hohem Niveau wurde eine Reihe von Verbesserungsmöglichkeiten sichtbar. Durch entsprechende Maßnahmen konnten Potenziale erschlossen werden. Beispielsweise wurde je eine Mitarbeiter- und eine Verbandsbe-

fragung durchgeführt, die, trotz der durchweg sehr positiven Ergebnisse, zu weiteren Impulsen geführt haben.

Da die Mitarbeiter schon seit Jahren bereits abteilungsübergreifend und prozessorientiert denken und handeln, waren häufig nur kleinere Anstöße notwendig, um ein tragfähiges Verbesserungsmanagement aufzubauen. Der Gedanke der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung wird von allen Mitarbeitern getragen und gelebt. In der Arbeit von Gesamtmetall sind Qualitätszirkel, in Form der internen und externen Kommunikation, seit Jahren fester Bestandteil der täglichen Arbeit und in allen Bereichen besteht ein erprobtes und durchgängiges Besprechungsmanagement.

Der stete Wandel, der in der Politik, auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt vorherrscht, wird von den Gesamtmetall-Mitarbeitern als ständige Herausforderung gesehen, um innovative Antworten zu finden. Der Fokus ist stets darauf ausgerichtet, die Leistungsfähigkeit und die Qualität der Metall- und Elektroindustrie auszubauen und die Wettbewerbsfähigkeit auf dem deutschen und europäischen Markt sicher zu stellen. Unterstützt durch das Managementsystem, wird Effektivität und Effizienz auch in Zukunft den Weg von Gesamtmetall bestimmen.

Dr. Heike Maria Kunstmann
Hauptgeschäftsführerin Gesamtmetall

Im Auftrag:
Tobias Bläsing
TQU BUSINESS GmbH

Veröffentlicht in README.TQU 60