



Vorstand



Projekt IG Metall 2009 – Diskussionspapier



**Sich ändern,
um erfolgreich zu sein**



Inhalt

1. Gesellschaftliche und organisationspolitische Rahmenbedingungen des Projektes IG Metall 2009
2. Handlungsnotwendigkeiten für die IG Metall: Sich verändern, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein
3. Zukunftsbild der IG Metall
4. Thesen zur Veränderung
5. Handlungsfelder
6. Ausblick auf das weitere Vorgehen

Herausgeber:

IG Metall Vorstand, Projekt IG Metall 2009

Verantwortlich: Detlef Wetzel

Projektleiter: Rainer Gröbel

Projektkoordinator: Christian Kühbauch

igm2009@igmetall.de

Wilhelm-Leuschner-Straße 79

60329 Frankfurt am Main



1. Gesellschaftliche und organisationspolitische Rahmenbedingungen des Projektes IG Metall 2009

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die IG Metall

In den letzten 20 Jahren haben sich die gesellschaftlichen, betrieblichen und organisationspolitischen Rahmenbedingungen für Gewerkschaftsarbeit umfassend geändert. Die IG Metall muss auf die neuen Rahmenbedingungen eine Antwort finden, um auch in Zukunft die Interessen ihrer Mitglieder kraftvoll vertreten zu können. Mit der **Veränderung der Erwerbsarbeit** – steigenden qualifikatorischen Anforderungen einerseits, wachsendem Rationalisierungsdruck bei der einfachen Industriearbeit und Prekarisierung dieser Arbeit andererseits – ist der **soziale Konsens der Bundesrepublik aufgebrochen**. Dabei stellt die Kapitalseite zunehmend bewährte Mechanismen der Konsensfindung in Frage.

Die Erwerbsarbeit wandelt sich, die Sozialpartnerschaft erodiert, der Shareholder Value hält Einzug in die Unternehmen – auf diese neuen Rahmenbedingungen müssen wir reagieren.

Damit erodiert das bisherige System der industriellen Beziehungen. **Die Sozialpartnerschaft ist brüchig geworden**, weil Tarifbindungen in Frage gestellt werden oder im Fall von „neuen Branchen“ ganz fehlen. Eine wichtige Triebfeder für diese Entwicklung ist das geänderte Selbstverständnis der Kapitalseite, die überzogene, kurzfristige Renditeerwartungen (**Shareholder Value**) über die langfristige Unternehmensentwicklung stellen.

Gleichzeitig wird die **institutionelle Verankerung der Gewerkschaften ausgehöhlt**. Die Einbindung der Gewerkschaften in die Gestaltung des Sozialstaates ist weitgehend beendet, die Gestaltungsspielräume werden immer geringer.

Zudem wurden durch den Wegfall der Währungsgrenzen im Euro-Raum und die weitere Integration in die Europäische Union die Möglichkeiten für Unternehmen ausgeweitet, sich durch **Standortverlagerungen** dem deutschen Sozialstaat und der Mitbestimmung zu entziehen.

Organisationspolitische Rahmenbedingungen für die IG Metall

Zugleich haben sich die organisationspolitischen Rahmenbedingungen für die Arbeit der IG Metall verschärft. So konnte die IG Metall in den letzten 20 Jahren ihr Mitgliederpotenzial zunehmend weniger ausschöpfen, der **Organisationsgrad sank kontinuierlich** auf nunmehr 26,8 % in 2008. Potenziale bleiben auch deswegen ungenutzt, weil der **Anteil der von der IG Metall betreuten Betriebe gesunken** ist. Im ME-Bereich werden nur noch 52 % der Betriebe über 50 Beschäftigte von der IG Metall betreut (Basis: BA-Statistik). Die Tarifbindung sowohl der Betriebe als auch der Beschäftigten nimmt weiter

*Organisationsgrad sank bis 2008 auf 26,8 %.
Nur noch 52 % der Betriebe über 50 Beschäftigte werden betreut.
Anzahl der M+E Mitgliedsfirmen: 3 900.*



ab: Die Anzahl von Mitgliedsfirmen z. B. in den M+E-Tarifverbänden ist in den letzten 20 Jahren kontinuierlich gesunken. 2008 waren nur noch 3 900 Unternehmen Mitglied in den M+E-Tarifverbänden. Im Handwerksbereich ist die Entwicklung noch dramatischer.

Demografischer Wandel

Parallel dazu führt der demografische Wandel dazu, dass die **Mitgliederzahlen weiter sinken** werden, wenn nicht genügend Neuaufnahmen erzielt werden können. So wird die IG Metall im Zeitraum von 2007 bis 2012 alleine aufgrund der Altersstruktur ihrer Mitglieder ca. 300.000 betriebsangehörige Mitglieder und damit Beitragseinnahmen von ca. 230 Mio. Euro verlieren. Daher ist es besonders dramatisch, wenn es nicht gelingt, das Potenzial an jugendlichen Mitgliedern besser auszuschöpfen: Im erfolgreichen Jahr 2008 wurde trotzdem nur ein Viertel der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Jugendlichen von der IG Metall organisiert. Darüber hinaus gelingt es ebenfalls nicht, den Organisationsgrad bei den Angestellten deutlich zu erhöhen, der 2008 nur bei ca. 14 % lag.

Durch Demografie: Verlust von 300 000 Betriebsangehörigen droht bis 2012.

Aktuelle Krise

Die aktuelle Wirtschaftskrise verschärft diese organisationspolitischen Rahmenbedingungen weiter. Im Krisenzyklus 1992 bis 1995 sank die Beschäftigung in der Metall- und Elektroindustrie um 18 %, in dieser Zeit hat die IG Metall ein knappes Viertel ihrer betriebsangehörigen Mitglieder verloren. Später konnten diese verlorenen Mitglieder nicht auf gleichem Niveau wieder zurückgewonnen werden. Daher muss in der aktuellen Krise befürchtet werden, dass die IG Metall in spürbarem Maße Mitglieder verliert und sie in späteren Jahren nicht wieder hinzugewinnt.

18 % Beschäftigungsverlust und 25 % Mitgliederverlust im letzten Krisenzyklus. Was passiert in der aktuellen Krise?

2. Handlungsnotwendigkeiten für die IG Metall: Sich verändern, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein

Werden diese Entwicklungstrends fortgeschrieben, wird die IG Metall an Bedeutung verlieren. **Die IG Metall wäre eine wesentlich kleinere Gewerkschaft, die nur noch auf bestimmte Branchen und einzelne gut organisierte Betriebe konzentriert ist.** Der Anspruch, die Interessen aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu vertreten, geht dann verloren. Die IG Metall hat dann auch nicht mehr die Macht, flächendeckend kollektiv zu handeln und Arbeitsbedingungen zu gestalten. Dies darf nicht unsere Perspektive sein!



Knappes Zeitfenster für die Trendwende

Noch bleibt uns Zeit, um den notwendigen Wandel herbeizuführen. Im Vergleich zu ausländischen Gewerkschaften, die alle mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen haben, steht die IG Metall immer noch besser dar. So mussten beispielsweise amerikanische und australische Gewerkschaften massive Einschnitte in ihren Bestandsstrukturen hinnehmen, um die notwendigen Ressourcen für die Gewinnung neuer Mitglieder zu mobilisieren. Die IG Metall hat immer noch die Kraft, sich stärker auf die Gewinnung neuer Mitglieder zu konzentrieren ohne die Betreuung bestehender Betriebe reduzieren zu müssen.

Die IG Metall ist eine gesunde Organisation. Wir sollten handeln, so lange wir das Heft des Handelns noch selbst in der Hand haben!

Betreuung als Fundament – Erschließung als neue Dimension¹

Wir wollen und müssen daher in dem Projekt IG Metall 2009 **schnell handeln, um die IG Metall zukunftsfähig zu gestalten**. Wir wollen auf dem **Fundament der jetzigen Betreuungsgewerkschaft IG Metall eine neue Dimension der Erschließungsgewerkschaft** aufbauen. Damit können wir die kontinuierlichen Verluste in unseren Kernbereichen kompensieren und Zuwächse im Bestand sowie in den „weißen Flecken“ unserer „Betriebekarte“ erzielen. Dies erfordert klare Entscheidungen, worauf wir uns in Zukunft auch konzentrieren wollen und was wir künftig lassen wollen.

Warum Erschließung als neue Dimension? Um Verluste in unseren Kernbereichen zu kompensieren, brauchen wir Zuwächse im Bestand und in den „weißen Flecken“.

Damit werden wir durch das Projekt IG Metall 2009 unsere Stärke bewahren und wieder ausbauen. So wird es uns wieder gelingen, die **kollektive Durchsetzungsmacht zu stärken und das Kräfteverhältnis zwischen Kapital und Arbeit zugunsten der Beschäftigten zu beeinflussen**. So bleiben wir mobilisierungs- und kampagnenfähig und können unseren gesellschaftlichen Anspruch, für die Interessen aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu sprechen aufrechterhalten.

3. Zukunftsbild der IG Metall

Wenn wir das Zukunftsbild der IG Metall entwerfen, können wir auf dem stabilen Fundament der Betreuungsgewerkschaft mit einer immer noch starken Verankerung in vielen Betrieben aufsetzen. **Dies gilt es beizubehalten und für die Zukunft zu sichern**. Auf dieser starken Grundlage werden wir die Erschließungsgewerkschaft aufbauen.

¹ Wir haben uns hier für „Betreuung“ und „Erschließung“ als Begriffe entschieden. Ähnlich wie beim Begriff „Verwaltungsstellen“ und anderen Begriffen, ist es hier schwierig, jeden Geschmack zu treffen.



Die IG Metall als Mitmach- und Beteiligungsgewerkschaft

Um mehr neue Mitglieder auch in von der IG Metall noch nicht erschlossenen Bereichen zu gewinnen, muss sich die IG Metall zu einer **aktivierenden Mitmach-Gewerkschaft weiterentwickeln**. Dazu gehören neue, zielgruppenspezifische Beteiligungsangebote für Ehrenamtliche, die dazu beitragen, dass mehr Mitglieder für die IG Metall aktiv werden. Für die Hauptamtlichen der IG Metall bedeutet dies, dass ihre Aktivitäten stärker auf das Ziel des Mitgliederzuwachses auszurichten sind.

Ein wichtiger Schlüssel: Weiterentwicklung zur Mitmach- und Beteiligungsgewerkschaft.

Mehr Ressourcen für die Mitgliedergewinnung

Daher müssen auch mehr Ressourcen für die Mitgliedergewinnung bereitgestellt werden – sowohl dezentral in den Verwaltungsstellen als auch zentral in der Vorstandsverwaltung und den Bezirksleitungen. Dabei muss darauf geachtet werden, diese zusätzlichen Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo das größte Potenzial an neuen Mitgliedern erschlossen werden kann.

Mehr Mittel für Mitgliedererschließung durch neue Ressourcenverteilung. Investitionsfonds als zusätzliches innovatives Element.

Für die stärker erschließungsorientierte Ressourcenverteilung innerhalb der IG Metall bieten sich zwei Ansätze an. Erstens sind **innerhalb der Regelfinanzierung** stärkere Anreize für die Gewinnung von Mitgliedern zu setzen. Denkbar ist, dass ein höherer Anteil der Beitragseinnahmen **neu gewonnener Mitglieder** bei den Verwaltungsstellen verbleibt. Zweitens kann der Strukturfonds (Säule 4) im Sinne eines „**Investitionsfonds**“ weiter entwickelt werden. Kennzeichen des Fonds wäre zum einen, dass auch **Ehrenamtliche und Gremien** Mittel beantragen können, zum anderen, dass jede Förderung auch mit einer **klaren Rückzahlungserwartung** der eingesetzten Mittel (und zwar in neu geworbenen Mitgliedern) verbunden würde.

Dezentrale Organisation mit starker Führung

Ziel ist es also, die Intensität der Betriebsbetreuung beizubehalten und gleichzeitig unsere Aktivitäten zur Gewinnung neuer Mitglieder auszuweiten. Dies kann nur durch die Priorisierung von Aufgaben, durch Professionalisierung unserer Arbeit und durch Effizienzsteigerung gelingen. Hierfür sind organisatorische Veränderungen auf allen Gliederungsebenen der IG Metall notwendig. Dabei wollen wir das Bild der IG Metall als dezentrale Organisation mit einer starken Führung wieder schärfen:

- Der **Vorstand** muss in seiner Strategiefähigkeit gestärkt und die Aufgaben- und Rollenabgrenzung der Vorstandsverwaltung gegenüber den Bezirksleitungen geschärft werden. Darüber hinaus wird die Vorstandsverwaltung klar definierte Unterstützungsangebote für Verwaltungsstellen und Bezirksleitungen bereitstellen.

Starker Vorstand – starke Verwaltungsstellen – dazwischen die Bezirke als Scharnier.



- Zentrale Aufgabe und Verantwortlichkeit der **Bezirksleitungen** ist die Tarifpolitik, die Organisationspolitik und die Entwicklung der Verwaltungsstellen bei der tarif-, betriebs- und organisationspolitischen Arbeit sowie regionale Industrie- und Arbeitspolitik. Sie übernehmen dabei eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Vorstandsverwaltung und Verwaltungsstellen bei der Umsetzung der strategischen Prioritäten der IG Metall.
- Die **Verwaltungsstellen** tragen die Verantwortung für die Umsetzung der Strategie und der Beschlüsse der IG Metall. Dabei haben sie die Autonomie, hierfür den besten Weg entsprechend der lokalen Rahmenbedingungen zu wählen. Als zentrale Anlaufstelle für unsere Mitglieder müssen sie gestärkt und mit mehr Ressourcen ausgestattet werden. Sie sind gleichzeitig durch die Vereinheitlichung und Bündelung von Aufgaben zu entlasten.
- Für die **Bildungsstätten** wird ein klares Profil im Abgleich zu den Bildungsangeboten von Verwaltungsstellen und Bezirksleitungen entwickelt.

Stärkung der Verwaltungsstellen.

Durch die Klärung der Aufgabenverteilung zwischen den Gliederungsebenen der IG Metall wird Doppelarbeit zwischen und innerhalb der Gliederungsebenen vermieden. Gleichzeitig wird die Ausrichtung der Gesamtorganisation auf einheitliche strategische Ziele besser erreicht. Durch die Balance von dezentraler Organisation und starker Führung wird die IG Metall eine lernende Organisation, die flexibel auf die sich ändernden gesellschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen reagieren kann.

Klare Strukturierung der Vorstandsverwaltung

Für dieses Zukunftsbild wird sich auch die Struktur des Vorstandes und der Vorstandsverwaltung ändern müssen. Um sich besser auf die zentralen Aufgabenfelder der Vorstandsverwaltung – Strategiebildung und Unterstützung von Bezirksleitungen und Verwaltungsstellen – konzentrieren und zusätzliche Ressourcen für die Erschließungsaufgaben gewinnen zu können, muss der Vorstand auf weniger geschäftsführende Vorstandsmitglieder verkleinert werden. Die Vorstandsverwaltung muss stärker gebündelt und klarer strukturiert werden. Hierfür ist die Zahl der Funktionsbereiche und Ressorts zu reduzieren, um Schnittstellen und Doppelarbeit zu vermeiden. Dadurch erreichen wir die Bearbeitung der gewerkschaftspolitischen Aufgabenfelder aus einer Hand für unsere Mitglieder und die übrigen Gliederungsebenen der IG Metall.

Gegenfinanzierung durch Effizienzsteigerung und Reorganisation.

Für die Umsetzung dieses Zukunftsbildes, insbesondere der geänderten Ressourcenverteilung, gilt als wichtige Rahmenbedingung, dass es keine zusätzlichen Belastungen der Hauptkasse geben darf. Dies bedeutet, dass zusätzliche Mittel für Erschließungsaktivitäten durch Einsparungen an anderer Stelle, beispielsweise durch Effizienzsteigerungen oder die Restrukturierung der Vorstandsverwaltung gegenfinanziert werden müssen.



Wenn es uns gelingt, dieses Zukunftsmodell umzusetzen, werden letztendlich alle – Mitglieder, Ehrenamtliche sowie Hauptamtliche aller Gliederungsebenen der IG Metall profitieren:

- **Mitglieder und Ehrenamtliche** durch bessere Unterstützungsleistungen der IG Metall.
- **Beschäftigte in den Verwaltungsstellen** durch mehr Ressourcen, Freiräume und Unterstützungsleistungen von Bezirksleitungen und Vorstandsverwaltung, die für Mitgliederzuwächse eingesetzt werden können.
- **Beschäftigte der Bezirksleitungen** durch die bessere Unterstützung durch die Vorstandsverwaltung und eine klarere Arbeitsteilung.
- **Beschäftigte in der Vorstandsverwaltung** durch eine klarere Arbeitsteilung mit den Bezirksleitungen und innerhalb der Vorstandsverwaltung. Doppelarbeiten und langwierige Abstimmungsprozesse innerhalb der Vorstandsverwaltung werden reduziert.

4. Thesen zur Veränderung

Um inhaltliche Leitplanken für den Weg zur Umsetzung dieses Zukunftsbildes der IG Metall zu skizzieren, wurden im Projekt IG Metall 2009 „Thesen zur Veränderung“ entwickelt. Grundlage sind die Ergebnisse der Interviews mit Führungskräften aller Gliederungsebenen der IG Metall sowie die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung. Diese Thesen sollen im Herbst 2009 in der gesamten IG Metall diskutiert und dann weiterentwickelt werden, um ein gemeinsames Verständnis davon zu schaffen, in welche Richtung sich die IG Metall entwickeln soll.

Gemeinsames Verständnis soll erreicht werden – die Grundlegenden Details richten sich danach aus.

These 1: Aufgabe der IG Metall ist die betriebliche, überbetriebliche und gesellschaftspolitische Interessenvertretung ihrer Mitglieder. Die Basis hierfür sind Mitgliederbetreuung und Mitgliedererschließung.

Alle Aufgaben und Ziele der IG Metall sind unmittelbar von den Interessen der Mitglieder abgeleitet. Andere Aufgaben sind abgeleitete Größen oder Unterstützungsaufgaben. Für das Erreichen der strategischen Ziele der IG Metall sind daher die Mitgliederbetreuung und das Gewinnen von neuen Mitgliedern die zentrale Grundlage. **Die Betreuung bestehender Mitglieder und Betriebe ist dabei das stabile Fundament, auf dem wir als neue Dimension das gezielte Erreichen von Mitgliederzuwächsen aufbauen.** Dies ist angesichts der oben beschriebenen gesellschaftlichen und organisa-

Mitgliederbetreuung und Mitgliedererschließung sind zwei Seiten einer Medaille. Fehlende Erschließung gefährdet langfristig das Niveau der Betreuung und unsere gerwerkschaftspolitische Handlungsfähigkeit.



tionspolitischen Rahmenbedingungen zwingend notwendig. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Interviews und der Funktionsanalyse, dass bislang für Mitgliedergewinnung über das normale Maß hinaus wesentlich weniger Ressourcen aufgewendet werden als für Mitgliederbetreuung.

These 2: Ressourcen für Mitgliederbetreuung müssen erhalten werden.

Die Ressourcen für eine Betreuung der Mitglieder und ihre Einbeziehung in eine betriebsnahe gewerkschaftliche Interessenpolitik müssen erhalten werden.

Die erfolgreiche Mitgliederbetreuung ist die Voraussetzung für Handlungsfähigkeit in betrieblichen und tarifpolitischen Auseinandersetzungen und die Basis für die Gewinnung neuer Mitglieder im Bestand. Eine erfolgreiche Betreuungsarbeit ist daher unbedingt zu gewährleisten.

Ressourcen für Mitgliederbetreuung und ihre Einbeziehung in eine betriebsnahe gewerkschaftliche Interessenpolitik müssen erhalten werden.

Die Interviews mit den „erfolgreichen Verwaltungsstellen“ zeigen, dass dabei ein beteiligungsorientierter Ansatz besonders wirksam, aber auch ressourcenintensiv ist. Außerdem ist deutlich geworden, dass es bei der Arbeitsorganisation der Mitgliederbetreuung in den Verwaltungsstellen große Unterschiede und individuelle Verbesserungspotenziale gibt. Deshalb ist bei gleichbleibenden Ressourcen eine Verbesserung der Mitgliederbetreuung möglich, z. B. durch eine klare Priorisierung der zu erledigenden Aufgaben. Voraussetzung hierfür sind u. a. verbesserte Organisationsstrukturen. Für die Bündelung von Betreuungsleistungen und Zuordnung zu den Gliederungsebenen sind mögliche Effizienz- und Qualitätsverbesserungen das zentrale Kriterium. Beispiele für eine verbesserte Mitgliederbetreuung sind Mitgliedermailings und die konzernweite Betreuung von Franchise-/Filialunternehmen (z. B. ATU, Leiharbeit-Hotline).

These 3: Die Ressourcen für die Mitgliedererschließung müssen gestärkt werden.

Der Strukturwandel, die Herausbildung neuer Branchen und neuer Beschäftigtengruppen sowie die demografische Entwicklung haben den Organisationsbereich der IG Metall stark verändert. Mitgliederbetreuung in bereits organisierten Betrieben und Beschäftigtengruppen reicht nicht mehr aus, sondern muss um eine **neue Dimension der Mitgliedererschließung** erweitert werden. Dies gilt sowohl für die Gewinnung von Mitgliedern in bereits organisierten Betrieben (Erschließung im Bestand) als auch für die Erschließung von „**weißen Flecken**“. Die Interviews im Arbeitspaket „erfolgreiche Verwaltungsstellenarbeit“ zeigen, dass **fast jede Verwaltungsstelle mit positivem Mitgliedersaldo in den letzten Jahren die Ressourcen für Erschließungsarbeit erhöht hat**. Der internationale Vergleich ergibt, dass diejenigen Gewerkschaften (u. a. in den USA und Australien) Mitgliederzuwächse erreichen konnten, die bereit waren, einen größeren Anteil ihrer Beitragseinnahmen in Erschließungsaktivitäten zu investieren.

Der Organisationsbereich der IG Metall hat sich stark verändert. Mitgliederbetreuung reicht nicht mehr aus, sondern muss um eine neue Dimension der Erschließung erweitert werden.

These 4: Die Mitgliederentwicklung ist das zentrale Erfolgskriterium.

Um die IG Metall als Gesamtorganisation stärker auf die Gewinnung von Mitgliedern auszurichten, muss die erreichte Mitgliederentwicklung die zentrale Richtschnur für die Aktivitäten der IG Metall werden. Es gibt auf jeder Ebene ein Bündel von Zielen und Politikfeldern, die wesentlich dazu beitragen können, dieses Erfolgskriterium zu erfüllen.

Die persönlichen Interviews mit Führungskräften der IG Metall zeigen, dass derzeit noch zu wenige Anreize zur Mitgliedergewinnung bestehen. Dies gilt sowohl für die strukturelle wie auch die individuelle Ebene:

- Auf struktureller Ebene zeigt sich, dass Mitgliederentwicklung als Erfolgskriterium für die Ressourcenverteilung in Verwaltungsstellen deutlich spürbar ist. Aber auch hier kann die Anreizwirkung verbessert werden. Die breite Verteilung von Zuschüssen des Vorstands führt dazu, dass in der Summe zu wenige Anreize für erfolgreiche Arbeit gegeben werden. **So haben in den Jahren 2003 bis 2007 nahezu alle Verwaltungsstellen Zuschüsse des Vorstands erhalten** (ohne GTB- und GHK-Zuschüsse). Viele Gesprächspartner betonen in diesem Zusammenhang, dass Verwaltungsstellen einen höheren Anteil an den Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen erhalten sollten.
- Auf individueller Ebene zeigen die Interviews in den „erfolgreichen Verwaltungsstellen“, dass die meisten Neuaufnahmen von hoch engagierten Mitgliedern/Ehrenamtlichen geleistet werden. Zur dauerhaften Motivation dieser Ehrenamtlichen bedarf es einer systematischen Aufwertung und Wertschätzung dieser Arbeit. Dies gilt analog auch für Hauptamtliche (beispielsweise im Rahmen der Betriebsbetreuung und der Rückholarbeit). Gefordert wurden in den Interviews zum Teil auch ökonomische Anreize, z. B. eine leistungsorientierte Bezahlung.

Aktivitäten zur Mitgliedergewinnung können wesentlich zielgenauer gefördert werden.

These 5: Ressourcenzuordnung wird verstärkt auf Basis der Mitgliederentwicklung geregelt. Die Ressourcenverteilung muss betreuungs- und erschließungsorientiert aufgebaut sein.

Um die IG Metall stärker auf Mitgliederbetreuung und Mitgliedererschließung auszurichten, müssen hierzu deutliche Anreize geschaffen werden. Daher sollte ein größerer Teil der Ressourcenzuordnung innerhalb der IG Metall in Abhängigkeit der Mitgliederentwicklung erfolgen.

Gezielte Erhöhung der Ressourcen für Erschließung.

Derzeit werden neben Kleinstbudgets von Vorstandsverwaltung, Bezirksleitungen und Verwaltungsstellen Aktivitäten der Mitgliedererschließung in erster Linie projektbezogen über den Strukturfonds finanziert (Säule 4). **Angesichts der großen Herausforderungen bei der Mitgliederentwicklung müs-**

sen diese Aufgaben stärker regelfinanziert werden. Denn die Erschließung von BOB sowie die konzentrierte Erschließung im Bestand binden erhebliche Ressourcen. Dies lohnt sich finanziell erst mittel- bis langfristig und ist vielfach mit der derzeitigen Ressourcenausstattung der VS nicht leistbar.

These 6: Bei strategischen Themen muss die Kommunikation zwischen Vorstand und den Verwaltungsstellen direkter werden.

In den persönlichen Interviews mit Führungskräften der IG Metall wurde kritisiert, dass es keinen systematischen Rückkopplungsprozess zwischen Vorstandsverwaltung und Verwaltungsstellen gibt, beispielsweise bzgl. der Qualität der von der Vorstandsverwaltung angebotenen Unterstützungsleistungen. **Zudem wird kritisiert, dass die vom Vorstand angestoßenen Aktivitäten nicht ausreichend priorisiert und umgekehrt die Umsetzung von Vorstandsbeschlüssen durch die Verwaltungsstellen nicht immer im vereinbarten Umfang erfolgt.** Durch diese eingeschränkte Kommunikation können die strategischen Prioritäten des Vorstandes nur eingeschränkt und zeitverzögert organisationsweit umgesetzt werden. Umgekehrt kann die Vorstandsverwaltung ihre Unterstützungsfunktion für Verwaltungsstellen so nicht ausreichend erfüllen.

Bessere Umsetzung der strategischen Prioritäten.

Eine Ausweitung der Kommunikation zwischen Vorstandsverwaltung und Verwaltungsstellen unter Einbeziehung der Bezirksleitung ist notwendig. Dies setzt eine Reorganisation der Vorstandsverwaltung voraus, um in Zukunft unkoordinierte Aktivitäten wirksamer als bisher zu verhindern.

These 7: Für jede Organisationsebene muss eine klare Rolle und Aufgabenzuweisung erstellt werden. Doppelarbeit muss unbedingt vermieden werden.

Die Ist-Analyse zeigt, dass vielfach Doppelarbeiten zwischen Organisationsebenen geleistet werden. Dies gilt beispielsweise für die folgenden Bereiche:

Doppelarbeiten identifizieren!

- Innerhalb der Vorstandsverwaltung: Doppelarbeit und sich überschneidende Aufgabenbereiche, z. B. in den Bereichen Mitgliederarbeit, Kommunikation sowie bei den Politikbereichen. Viele Aktivitäten erfolgen nebeneinander und nicht aus einer Hand.
- Zwischen Vorstandsverwaltung und Bezirksleitung: Bei gewerkschaftspolitischer Konzeption und Strategieentwicklung sowie Kampagnenentwicklung und Durchführung gibt es Überschneidungen auf beiden Ebenen. Dies gilt beispielsweise für die Bereiche Mitgliederarbeit, Tarifpolitik, Betriebspolitik und Gesellschaftspolitik.

- Zwischen Verwaltungsstellen und Bildungsstätten: Bei der Weiterbildung von Betriebsräten sind zwischen Bildungsstätten und den von den Verwaltungsstellen beauftragten regionalen Bildungsanbietern konzeptionelle und quantitative Absprachen über Programme und Seminarangebote erforderlich.

Diese Doppelarbeit bindet Ressourcen und erhöht zusätzlich den Abstimmungsaufwand innerhalb der IG Metall. Eine Rollenklärung zwischen den drei Ebenen kann hier Doppelarbeit und damit Ressourcenaufwand vermeiden.

Grundsätzlich gilt: **Strategiebildung ist Sache des Vorstandes**. Die Vorstandsverwaltung und die Verwaltung der Bezirksleitungen sind Unterstützer des Vorstandes und benötigen daher strategische Kompetenzen. Sie sollten sich ergänzen und Doppelarbeit untereinander vermeiden. Konzeptionelle Arbeit findet auf allen Ebenen statt, wobei der Anteil an koordinierenden Aufgaben „nach oben“ zunimmt und der operative Anteil abnimmt.

Für alle Ebenen gilt: **Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik ist als Einheit zu verstehen**. Die Qualität der Arbeit bemisst sich auch in der Qualität der Verknüpfung dieser drei Aufgabenfelder.

Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik ist als Einheit zu verstehen.

These 8: Alle mitgliedsnahen Serviceleistungen sollen hinsichtlich ihrer Bündelungs- und Vereinheitlichungsfähigkeit überprüft werden.

Die Ergebnisse zur „erfolgreichen Verwaltungsstellenarbeit“ zeigen Leistungsunterschiede zwischen Verwaltungsstellen bei den Serviceleistungen. **Prägnantes Beispiel ist die unterschiedlich konsequente Umsetzung des Rückholmanagements, aber auch die Intensität der Mitgliederbeteiligung und Information der Belegschaften in betrieblichen Konflikten.**

Deutschlandweit gleiches Leistungsniveau für alle Mitglieder ist eine Frage der Gerechtigkeit.

Zudem wird in den persönlichen Interviews mit einigen Führungskräften der IG Metall mehr Verbindlichkeit bei der Vereinheitlichung, Bündelung und Qualitätssicherung von internen Dienstleistungen sowie mitgliedsnahen Serviceleistungen gefordert, z. B. beim Rechtsschutz und dem Umgang mit Anfragen/Auskünften von Mitgliedern. Dies ist erforderlich, weil ein gleiches Leistungsniveau deutschlandweit für alle Mitglieder eine Frage der Gerechtigkeit ist. **Zudem sichert die Vereinheitlichung von geeigneten Serviceleistungen ein Mindestqualitätsniveau und kann Effizienzgewinne durch ökonomische Größenvorteile erzielen.** Dabei müssen bei der Vereinheitlichung von Serviceleistungen die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Organisationseinheiten der IG Metall reflektiert werden. Die Mitgliedernähe darf dadurch nicht eingeschränkt werden.

Neben der Bündelung von Leistungen ist auch ein regionaler Lastenausgleich im Rahmen von Verwaltungsstellen-Kooperationen ein gangbarer und effektiver Weg.

These 9: Tätigkeiten, die keinen direkten Kontakt mit dem Mitglied erfordern, werden vereinheitlicht. Hierzu zählen beispielsweise die Bearbeitung der Satzungsleistungen (z. B. Freizeitunfallversicherung, Sterbegeld) oder Buchhaltung.

Mit der Vereinheitlichung dieser Tätigkeiten können eine gleich bleibende Qualität und bei einer zusätzlichen Bündelung Effizienzgewinne gewährleistet werden. Daher fordern einige der interviewten Führungskräfte eine **höhere Verbindlichkeit bei der Vereinheitlichung und Bündelung von internen Dienstleistungen**. Einige Gesprächspartner weisen außerdem daraufhin, dass eine Bündelung dieser Dienstleistungen eine unmittelbare Entlastungswirkung auf Ebene der Verwaltungsstellen (insb. Entlastung der Verwaltungsangestellten) haben kann. Hierzu müssen allerdings den so entlasteten Verwaltungsangestellten anspruchsvollere Aufgaben übertragen werden. Die Ergebnisse aus den Fallstudien „erfolgreiche Verwaltungsstellenarbeit“ zeigen, dass Verwaltungsstellen positive Erfahrungen mit der inhaltlichen Aufwertung der Aufgaben von Verwaltungsangestellten gemacht haben. So wurde die Motivation und Leistungsbereitschaft dieser Beschäftigten deutlich gesteigert. Auch hier gilt: Durch die Bündelung dieser Dienstleistungen darf die Servicequalität für die Mitglieder nicht eingeschränkt werden.

Prüfen: Bündelung, Qualitätssicherung, Vereinheitlichung von Leistungen.

These 10: Die Verantwortlichkeit von Führung für die Erreichung der Ziele muss klar herausgestellt werden.

Die Interviews mit den „erfolgreichen Verwaltungsstellen“ zeigen, dass die **Persönlichkeit, Führungsqualität und das methodische Vorgehen/Arbeitsorganisation des/der Bevollmächtigten ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Verwaltungsstellenarbeit** ist. Dies gilt ebenso für die politischen Sekretäre. Ergebnis der Interviews im Rahmen der Bestandsaufnahme ist auch, dass viele Führungskräfte (auf allen Ebenen) Prioritätensetzung nach Neigung zulassen oder diese sogar fördern. Zudem herrscht bei einem Teil der Beschäftigten noch immer Beliebigkeit bei der persönlichen Verantwortlichkeit für die Erreichung der strategischen Ziele. Auch die Zufriedenheitsbefragung bestätigt Defizite im Führungsverhalten.

Entwicklung ist besser als die Stagnation verwalten. Hier sind besonders die Führungskräfte gefragt.

Erfolgreiche Veränderungsprozesse beginnen mit einer Änderung bei Führungskräftestruktur und Führungsverhalten. Vor allem beim Thema Führungsqualität und bei Methodik sowie Arbeitsorganisation (hier insb. Zielorientierung und Priorisierung) gibt es Chancen, die Organisation insgesamt zu verbessern. Gute Führungskräfte sind zudem eine Voraussetzung für die organisationsweite Umsetzung der strategischen Prioritäten des Vorstandes. Daher müssen Rolle, Funktion und Verantwortlichkeit von Führung herausgestellt und verbessert werden. Führungskräfte müssen insbesondere durch Qualifizierung in die Lage versetzt werden, die strategischen Prioritäten des Vorstandes in ihrem Verantwortungsbereich konsequent umzusetzen.

5. Handlungsfelder im Projekt IG Metall 2009

Für den Diskussionsprozess im Projekt IG Metall 2009 ist es zunächst wichtig, ein **gemeinsames Verständnis über die Ziele und die Richtung der Veränderung, wie sie in den obigen Thesen beschrieben ist, zu erzielen**. Darauf aufbauend geht es dann darum, die „Thesen zur Veränderung“ schrittweise in Handlungsfeldern zu konkretisieren und mit konkreten Konzepten zu hinterlegen.

10 Handlungsfelder zur Konkretisierung der Thesen.

Die drei Ebenen:

Rollenklärung und Neuorganisation der Vorstandsverwaltung sowie der **Bildungsstätten** der IG Metall

Klärung/Präzisierung der Rolle der Bezirksleitungen

Konsequente Weiterführung der **Qualitätsentwicklung der Verwaltungsstellen**

Die zentralen Zielgruppen:

Ergänzende Betreuungsangebote für Mitglieder, Betriebe und Unternehmen zur Unterstützung der Verwaltungsstellen

Bessere Ausschöpfung des **Potenzials an ehrenamtlichen Engagements**

Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung

Die Steuerung:

Mitgliederorientierte Ressourcenverteilung sowie Vereinheitlichung, Bündelung und Qualitätssicherung interner Dienstleistungen

Überarbeitung der Ergebnissteuerung des Strukturfonds (Säule 4) und **Weiterentwicklung zu einem**

Verknüpfung der Geschäftspläne mit einem **Erfolgsmanagement-System** (bessere Umsetzung in der Praxis)

Der Betreuungsgewerkschaft eine neue Dimension der **Erschließungsgewerkschaft** hinzufügen.

Aus heutiger Sicht ergeben sich aus diesen Thesen zur Veränderung zehn Handlungsfelder, die in der Summe dazu beitragen werden, der Betreuungsgewerkschaft eine neue Dimension der Erschließungsgewerkschaft hinzuzufügen.

Handlungsfeld 1: Rollenklärung und Neuorganisation der Vorstandsverwaltung und der Bildungsstätten

Begründung des Handlungsfeldes:

Die Aufbaustruktur der Vorstandsverwaltung ist in mehrfacher Hinsicht dysfunktional und folgt keinem klaren Strukturprinzip: Gegenüber dem DGB bestehen Doppelstrukturen im Bereich der politischen Interessensvertretung, während gegenüber den Bezirksleitungen Doppelstrukturen bei der Strategieentwicklung und Konzeption für die Bereiche Betriebspolitik, Gesellschaftspolitik, Tarifpolitik, Mitgliederarbeit sowie Kampagnen erkennbar sind.

Vorstandsverwaltung nach klarem Strukturprinzip gliedern!

Innerhalb der VV gibt es **Mehrfachzuständigkeiten**. Eine Vielzahl von Schnittstellen und Abstimmungsaufwand ergibt sich aus der sehr feingliederigen Organisationsstruktur, die durch die Zusammenlegung von Ressorts und Funktionsbereichen behoben werden könnte (Stichwort: Bündelung, Gewerkschaftsarbeit aus einer Hand). Die Vorstandsverwaltung ist zudem organisatorisch nicht auf eine bereichs- und themenübergreifende Projektarbeit vorbereitet. Zudem muss geprüft werden, ob einige **Sekundärprozesse**² effizienter organisiert werden können.

Die **Ressourcennutzung der Bildungsstätten** durch Verwaltungsstellen, Bezirksleitungen und Vorstandsverwaltung für Mitgliedererschließung, Umsetzungsunterstützung bei Kampagnen sowie bei Projekten des Strukturfonds etc. ist ausbaufähig. Ggf. müssen vorhandene finanzielle Ressourcen umgewidmet werden.

Inhaltliche Leitlinien bezogen auf die Vorstandsverwaltung

Die Aufgaben und Rollen der Vorstandsverwaltung gegenüber dem DGB und den Bezirksleitungen müssen geklärt werden. Für die **Aufgabenabgrenzung zwischen DGB und IG Metall** sind zwei grundsätzliche Varianten denkbar, die beide den Ressourcenaufwand und den externen Abstimmungsaufwand senken. Über beide Varianten ist eine politische Entscheidung zu fällen.

Klare Aufgabenabgrenzung zwischen DGB und IG Metall.

- Der DGB ist zentral für die politische Interessensvertretung aller Gewerkschaften verantwortlich. Die IG Metall benötigt dann in vielen Aufgabenfeldern nur noch ein „Spiegelreferat“ zum DGB.
- Jede Gewerkschaft übernimmt in Eigenregie die politische Interessenvertretung, der DGB erhält eine koordinierende Funktion. Die IG Metall erhält die bestehenden Ressourcen aufrecht, der DGB-Mitgliedsbeitrag sinkt deutlich.
- Oder es bleibt so, wie es ist.

Arbeitsteilung zwischen Vorstandsverwaltung und Bezirksleitungen klären

Innerhalb der IG Metall ist die **Arbeitsteilung zwischen Vorstandsverwaltung und Bezirksleitungen bzw. Verwaltungsstellen** zu klären. Hierdurch können Doppelarbeiten vermieden und damit Ressourceneinsatz und Abstimmungsaufwand gesenkt wer-

Der Vorstand ist für die Strategiebildung verantwortlich.

² In Organisationen wird zwischen Primär- und Sekundärprozessen unterschieden. Der Begriff Primärprozess umfasst die Erledigung der Aufgaben, die auf Ziele einer Organisation direkt ausgerichtet sind. Im Fall der IG Metall sind dies Mitgliederbetreuung, Betriebsbetreuung, Tarifpolitik usw. Der Begriff Sekundärprozesse bezeichnet die Erledigung der Aufgaben, die der Unterstützung der Primärprozesse dienen, z. B. IT, Finanzbuchhaltung oder Personalmanagement. Das Begriffspaar beinhaltet keine Wertung, beides ist wichtig: Primärprozesse sind ohne Sekundärprozesse nicht möglich. Sekundärprozesse sind ohne Primärprozesse sinnlos.



den. Bei einer klaren Rollenabgrenzung ist der Vorstand als einzige Gliederungsebene für die Strategiebildung verantwortlich. Um die Verbindlichkeit der strategischen Vorgaben zu stärken, muss die Funktion der Bezirksleitungen als Scharnier zwischen VV und VS verbessert werden. Die VV konzentriert sich auf:

- Gesellschaftspolitische Interessenvertretung (abhängig von der Abgrenzung zum DGB)
- Strategieentwicklung und Konzeption, insb. in den Bereichen Mitgliederarbeit und Betriebspolitik
- Unternehmens- und Branchenbetreuung (neben BL und VS, siehe Handlungsfeld 4)
- Koordinierung der Tarifpolitik
- Unterstützungsleistungen für VS und BL
- Zentrale Dienstleistungen
- z. B. Personal und Organisation, Finanzen

Daraus ergeben sich Einsparpotenziale und freie Ressourcen, die in Betreuungs- und Erschließungsaktivitäten fließen können.

Struktur der Vorstandsverwaltung weiterentwickeln

Zusätzlich ist die **interne Struktur der Vorstandsverwaltung** zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Dabei geht es darum, die Vorstandsverwaltung entsprechend eines einheitlichen Strukturprinzips einheitlich aufzustellen, z. B. entlang der Primär- und Sekundärprozesse. Zudem muss die Zusammenfassung von Funktionsbereichen und Ressorts zur Reduzierung der internen Schnittstellen und des internen Abstimmungsaufwandes geprüft werden. Dies ist auch die Voraussetzung für eine deutliche Stärkung der Vorstandsverwaltung als **Projektorganisation**.

Primär- und Sekundärprozesse effizient gestalten.

Rolle der Vorstandsverwaltung als Projektorganisation stärken.

Zudem wird ein neues **Führungsmodell für die Vorstandsverwaltung** entwickelt. Kernelement ist die Reduzierung der Anzahl der geschäftsführenden Vorstandsmitglieder. Drei geschäftsführende Vorstandsmitglieder sind eine funktional richtige Größenordnung. Werden noch andere Kriterien bei der Entwicklung des Führungsmodells berücksichtigt, wären maximal fünf geschäftsführende Vorstandsmitglieder eine angemessene Zahl.

Neues Führungsmodell – Reduzierung der Geschäftsführenden Vorstandsmitglieder.

Es ist zu prüfen, inwieweit und bei welchen Entscheidungen der geschäftsführenden Vorstandsmitglieder die Bezirksleiterinnen und Bezirksleiter kooptiert werden sollten. Dadurch kann die Scharnierfunktion der Bezirksleitungen zwischen Vorstandsverwaltung und Verwaltungsstellen verbessert und strategische Vorgaben des Vorstands besser in die Organisation kommuniziert werden. Spezifische Rückmeldungen der Bezirksleitungen können so in die Strategiefindung einfließen.



Inhaltliche Leitlinien bezogen auf die Bildungsstätten

Gute, wirksame Vertrauensleute und Betriebsräte sind entscheidende Voraussetzungen für eine erfolgreiche IG Metall im Betrieb. Die Bildungsstätten fokussieren ihre politische Bildungsarbeit (i.S.v. Personalentwicklung) auf die **Unterstützung von Mitgliedererschließung und -betreuung**.

Bildungsstätten unterstützen Erschließung und Betreuung.

Die Bildungsstätten sind auch wirtschaftliche Geschäftsbetriebe. Ertragssteigerungen sind weiterhin erforderlich, um den Zuschussbedarf des Vorstandes perspektivisch zu senken. Eine Weiterentwicklung des „Geschäftsmodells“ ist daher nötig. Dabei ist berufliche Weiterbildung als eine mitglieder-nahe Leistung für spezifische Zielgruppen als zusätzliches Bildungsangebot zu prüfen.

Die **Gesamtkapazitäten der Bildungsarbeit** in den Regionen und Bildungsstätten sind zu prüfen und bedarfsorientiert anzupassen. Das regionale Bildungsbudget und die zusätzlichen Finanzmittel der Bildungsstätten für die Verwaltungsstellen (Regionales Budget II) sind als Steuerungsinstrumente zu entwickeln und einzusetzen.

Das Geschäftsmodell der Bildungsstätten weiterentwickeln.

Mit den örtlichen und regionalen Bildungsanbietern aus DGB und IG Metall sind erste Absprachen zu einer verbesserten Zusammenarbeit getroffen worden (siehe Vorstandsbeschluss vom 15.07.09). Diese sind laufend weiterzuentwickeln und anzupassen.

Die "Vertriebswege" zur Akquisition von Teilnehmern sind zu vereinfachen. Direktanmeldungen via Mail usw. an den Bildungsstätten sind sicherzustellen.

Handlungsfeld 2: Klärung und Präzisierung der Rolle der Bezirksleitungen

Rolle und Aufgabenabgrenzung der Bezirksleitungen gegenüber der Vorstandsverwaltung sind teilweise unklar. So nimmt die Vorstandsverwaltung Aufgaben im Bereich der bezirklichen Tarifpolitik wahr. Zwischen beiden Ebenen gibt es Überschneidungen bei der Strategieentwicklung und Konzeption für die Bereiche Betriebspolitik, Gesellschaftspolitik, Tarifpolitik, Mitgliederarbeit sowie Kampagnen.

Aufgabenabgrenzung zwischen Bezirksleitungen und Vorstandsverwaltung. Rolle der Bezirksleitungen präzisieren.

Die Rolle und das **Aufgabenprofil der Bezirksleitungen** muss daher geschärft werden. Demnach sind die Bezirksleitungen für die folgenden Bereiche zuständig:

- Tarifpolitik (Durchführung von Tarif, Lohn-, und Gehaltsbewegungen)
- Unternehmens- und Branchenbetreuung (neben Vorstandsverwaltung und Verwaltungsstellen, siehe Handlungsfeld 4)



- Organisation – Bezirke sind verantwortlich für die organisationspolitische Entwicklung der Verwaltungsstellen (z. B. Koordination der Verwaltungsstellen im Rahmen von Zuwachsraum-Konzepten und Umsetzung von Reorga-Projekten, Mitglieder usw.)
- Bezirke sind verantwortlich für die Entwicklung bei der tarif-, betriebs- und organisationspolitischen Arbeit
- Regionale Industrie- und Arbeitspolitik

Damit übernehmen die Bezirksleitungen eine wichtige **Scharnierfunktion** zwischen Vorstandsverwaltung und Verwaltungsstellen. Die konsequente Umsetzung dieser Scharnierfunktion ermöglicht eine bessere organisationsweite Umsetzung der strategischen Prioritäten des Vorstandes.

Die Vereinheitlichung von **Unterstützungsleistungen und Mitgliederservices** auf Ebene der Bezirksleitungen wird geprüft. Kriterien sind die Gewährleistung einheitlicher Qualitätsstandards und effiziente Leistungserstellung.

Handlungsfeld 3: Konsequente Weiterführung der Qualitätsentwicklung der Verwaltungsstellen

Für die konsequente Weiterführung der Qualitätsentwicklung der Verwaltungsstellen besteht Handlungsbedarf insbesondere auf den folgenden drei Ebenen:

Verwaltungsstellen: Erfolgreiche Arbeit übertragen.

1. Die Analysen im Projekt IG Metall 2009 haben vielfältige Ansätze von Verwaltungsstellen für eine positive Mitgliederentwicklung gezeigt. Diese Ansätze gilt es, unter Beachtung der regionalen Besonderheiten, auch auf andere Verwaltungsstellen zu übertragen. Hierzu sind Instrumente zu entwickeln und das systematische Lernen von erfolgreichen Beispielen zu unterstützen.
2. Kooperationen jenseits (z. B. Kooperationsräume) und innerhalb der Satzung sind eine geeignete Form, um die Präsenz der IG Metall in der Fläche auch in Zukunft sicherzustellen. Sie sind häufig dann erfolgreich, wenn die ehrenamtliche Struktur autonom bleibt und die hauptamtliche Struktur fusioniert wird. Die Diskussionen über Kooperationen und Fusionen nach Satzung führen regelmäßig zu dem Spannungsverhältnis „Lokale Verankerung“ vs. „Synergien“ – dieses Spannungsverhältnis gilt es aufzulösen. Kooperationen und Fusionen nach Satzung erfolgen heute i.d.R. in „Notsituationen“; die Potenziale sind daher künftig proaktiver zu nutzen.
3. Verwaltungsstellen sind von Aufgaben, die keine lokale Präsenz erfordern, zu entlasten. Dadurch können Synergien erzielt und die frei werden Ressourcen für die Mitgliedererschließung genutzt werden.



Handlungsfeld 4: Ergänzende Betreuungsangebote für Mitglieder, Betriebe und Unternehmen zur Unterstützung der Verwaltungsstellen

Die Entwicklung insbesondere der Metall- und Elektroindustrie hat neue Betriebs- und Unternehmensformen hervorgebracht, die neue Betreuungsstrukturen erforderlich machen. Hierzu gehören:

Ergänzende Betreuungsstrukturen für neue Branchen.

- Konzernverbände
- Franchise-Konzepte
- Prekäre Beschäftigung
- Neue Branchen
- Neue Beschäftigtengruppen
- usw.

Durch die Spezialisierung innerhalb der Betriebe und Unternehmen wächst zudem der Bedarf an branchenspezifischen Betreuungskonzepten.

Gleichzeitig sind die Verwaltungsstellen durch neue Aufgaben in der betriebsnahen Tarifpolitik stärker belastet als in den Jahren zuvor. Dies macht eine Entlastung von Routinetätigkeiten erforderlich, die keinen direkten Mitgliederkontakt erfordern.

Ergänzende Formen der Mitgliederbetreuung entwickeln

Die Verwaltungsstellen sollten auch künftig ein Monopol auf die Betreuung von Mitgliedern und Betrieben haben, wo der persönliche Kontakt notwendig und leistbar ist. Neue Betreuungsstrukturen sind allerdings in Teilbereichen notwendig. Dies gilt für Unternehmen mit vielen kleinen Filialen, die nur begrenzt effizient von einzelnen Verwaltungsstellen organisiert werden können (z. B. „ATU-Beispiel“). Hier ist eine überregionale (Bezirksleitungen oder Vorstandsverwaltung) betriebliche Betreuung zu organisieren. Zudem sind bestimmte Mitgliederservices aus Effizienzgründen zu bündeln, z. B.:

Ergänzende Formen der Mitgliederbetreuung für bestimmte Leistungen.

- Bestimmte satzungsmäßige Leistungen (§29 Rentnerinnen und Rentner, §30 Todesfall)
- Zentrale Hotline als Serviceangebot oder als Angebot für schwer zu betreuende Zielgruppen (z. B. Leiharbeiter)
- Statusüberprüfungen/Beitragsüberprüfungen und Nachfassen bei Rücklastschriften, Dialogmarketing
- ...



Richtschnur für Unternehmensbetreuung entwickeln

Bei der **Unternehmensbetreuung** ist festzulegen, welche Gliederungsebene welche Unternehmen zu betreuen hat. Als Richtschnur kann gelten:

- Verwaltungsstellen betreuen Unternehmen mit mehreren Betriebsstätten, wenn der Beschäftigungsschwerpunkt in der Verwaltungsstelle liegt.
- Bezirksleitungen betreuen Unternehmen mit mehreren Betriebsstätten in einem Bezirk, wenn der Beschäftigungsschwerpunkt nicht in einer Verwaltungsstelle liegt.
- Die Vorstandsverwaltung betreut Unternehmen mit Betriebsstätten in mehreren Bezirken.

Zusätzlich muss das Unterstützungsangebot der Vorstandsverwaltung für Aufsichtsratsmitglieder und Unternehmensbetreuer bedarfsgerecht weiterentwickelt werden. Außerdem ist zu beachten, dass die erfolgreiche Betreuung von Mitgliedern, Betrieben und Unternehmen die **Qualifikation des eingesetzten Personals** voraussetzt. Dies ist durch ein Personalentwicklungskonzept und eine entsprechende Ressourcenverteilung zu gewährleisten.

Handlungsfeld 5: Konsequente Ausschöpfung des ehrenamtlichen Potenzials

Die IG Metall hat ein beeindruckendes Potenzial an ehrenamtlichen Strukturen. Würde jedes der 2,4 Mio. Mitglieder monatlich 30 Minuten Zeit in ehrenamtliches Engagement für die IG Metall investieren, entspräche dies ca. 8 000 Stellen. Stellt jedes der heute 100 000 ehrenamtlich aktiven Mitglieder monatlich einen Tag für die IG Metall zur Verfügung, entspricht dies knapp 5 000 Stellen. Über ein ähnliches Potenzial verfügen in Deutschland nur die christlichen Kirchen. Der demographische Wandel („IG Metaller/-innen in Rente“) erhöht dieses Potenzial sogar.

Ziel ist es, verstärkt Ehrenamtliche für Aktivitäten zur Mitgliedergewinnung zu mobilisieren. Denn die Erschließungsgewerkschaft ist eine Mitmach-Gewerkschaft!

Das zeitliche Engagement der Ehrenamtlichen wird heute oft in Gremien wirkungslos gebunden. Wirkungsvoll erschlossen wird dieses Potenzial oft bei Tarifausschüssen, in Einzelfällen auch für das Rückholmanagement.

Gewerkschaftsarbeit ist keine Einbahnstraße, und die IG Metall nicht nur ein Serviceanbieter für ihre Mitglieder. Daher sind neue Instrumente und Formen ehrenamtlichen Engagements zu entwickeln, insb. zur Aktivierung von Ehrenamtlichen und bei neuen Formen der Gremienarbeit.

Handlungsfeld 6: Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung

Die Ergebnisse zur „erfolgreichen Verwaltungsstellenarbeit“ zeigen die große Bedeutung der Persönlichkeit und der Qualifikation des 1. Bevollmächtigten (und der politi-

Führungskräfte in die Verantwortung nehmen.



schen Sekretäre) für den Erfolg der Verwaltungsstellen. Dies gilt analog auch für die übrigen Führungskräfte und Organisationseinheiten der IG Metall. Es ist daher zu gewährleisten, dass die Führungskräfte die definierten Qualifikationsanforderungen tatsächlich erfüllen oder erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen durchführen.

Qualifizierungsdefizite werden überwiegend vor allem in den Bereichen soziale, methodische und betriebswirtschaftliche Kompetenz gesehen, insbesondere aber

- Zielorientierung: Fähigkeit, Ziele für die eigene Organisationseinheit zu setzen, das eigene Handeln daran auszurichten und die Zielerreichung kontinuierlich zu überprüfen
- Priorisierungsfähigkeit: Fähigkeit, die für die eigene Organisationseinheit relevanten Aufgaben zu erkennen und diese Prioritäten auch durchzusetzen
- Fachkompetenzen in den Bereichen Controlling und strategische Steuerung
- Empathie und Dialogfähigkeit insbesondere gegenüber Ehrenamtlichen

Es sind daher **Personalentwicklungskonzepte** zu entwickeln, die die Qualifizierung insbesondere der Führungskräfte der IG Metall sicherstellen. Hierbei ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, die Führungskräfte auf die Anforderungen des Veränderungsprozesses der IG Metall vorzubereiten.

Führungskräfte auf die Anforderungen im Veränderungsprozess vorbereiten.

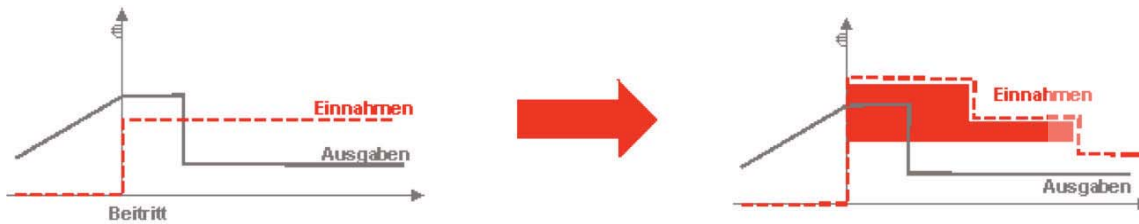
Handlungsfeld 7: Mitgliederorientierte Ressourcenverteilung

Insgesamt bestehen nur geringe finanzielle Anreize zur Mitgliedergewinnung (VS: 20%-Anteil an Mitgliedsbeiträgen)³. Der Sockelbetrag, durch den die Ortskassen jährlich 49,2 Mio. Euro erhalten, wird nicht für Mitgliedererfolg vergeben, sondern gewährleistet die Grundfunktionen der Verwaltungsstellen auch für nicht alleine lebensfähige Verwaltungsstellen. Von den Beitragseinnahmen der Neumitglieder verbleiben direkt in den Ortskassen ca. 8,3 Mio. EUR (20 % pro Mitglied plus 100 % im ersten Monat). Somit erhalten die Ortskassen durchschnittlich fünf Mal mehr Ressourcen durch den Sockel als durch Neumitglieder. Daher lohnt sich die Werbung von Neu-Mitgliedern (zumindest finanziell) noch zu wenig.

Werbung von Neumitgliedern lohnt sich finanziell noch zu wenig.

Zudem werden Erschließungsaktivitäten bisher nur über Strukturfonds und Kleinstprojekte von Vorstandsverwaltung, Bezirksleitungen und Verwaltungsstellen gefördert. Dies zeigt, dass Erschließungsaktivitäten künftig über eine neue Ressourcenverteilung regelfinanziert werden müssen. Dies würde dazu führen, dass die Gewinnung von Mitgliedern sich stärker in der Ressourcenverteilung an die VS niederschlägt.

³ Von den verbleibenden 80 % fließen große Teile spezifisch, aber auch unspezifisch in die Verwaltungsstellen zurück.



Eine Lösungsmöglichkeit wäre, dass ein höherer Anteil des Beitrags für neu gewonnene Mitglieder abgestuft in den Verwaltungsstellen verbleibt (z. B. erstes Jahr 60 %, zweites Jahr 40 %). Die Steuerungswirkung wäre erheblich. Investitionen in Mitgliederwerbung würden sich für Verwaltungsstellen lohnen. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass dieses neue Modell nicht zu Lasten der Hauptkasse gehen darf. Die Gegenfinanzierung muss über Effizienzsteigerung und andere Maßnahmen gewährleistet sein.

Lösungsmöglichkeit: Erhöhung des Beitragsanteils nur für Neumitglieder.

Eine ähnliche Regelung für ein erfolgreiches Rückholmanagement muss noch geprüft werden.

Handlungsfeld 8: Weiterentwicklung des Strukturfonds (Säule 4) zu einem Investitionsfonds

Die Säule 4 des Strukturfonds stellt einen Teil der Mittel für die Erschließungsarbeit bereit. In einem Zeitraum von drei Jahren (2005 bis 2007) haben alle Verwaltungsstellen Mittel des Strukturfonds oder andere Vorstandszuschüsse (ohne GHK, GTB) erhalten.

Der Investitionsfonds mobilisiert zusätzlich Ehrenamtliche für die Mitgliedergewinnung.

An der Ausgestaltung der Säule 4 des Strukturfonds werden die folgenden Aspekte kritisiert:

- Der Rückfluss der Mittel („Lohnt sich ein Erschließungsprojekt?“) ist bislang noch nicht ausreichend bei der Mittelvergabe berücksichtigt.
- Es fehlt ein konsequentes Controlling der Wirkungen der geförderten Projekte.
- Der Strukturfonds steht Ehrenamtlichen (Gremien) nicht offen. Dadurch bleibt ein großes Potenzial an neuen Ideen für die Erschließungsarbeit unerschlossen.

Daher sollte die Säule 4 des Strukturfonds für eine noch stärkere Erschließungsorientierung hinsichtlich der folgenden Aspekte weiterentwickelt werden:

- **Rückfluss der eingesetzten Mittel:** Die Vergabe von Strukturfondsmitteln ist eine Investitionsentscheidung mit einer klaren Rückzahlungserwartung (in Form von Mitgliedsbeiträgen). Entscheidungskriterium sind die Anzahl der Neuaufnahmen und die Bindung von Mitgliedern.
- **Öffnung des Investitionsfonds für Ehrenamtliche** und Gremien mit einer guten Projektidee für Erschließungsarbeit.



- **Bei Antragstellung durch Verwaltungsstellen/Bezirksleitungen/hauptamtliche Strukturen:** Rückzahlung der Mittel über Gewinnung einer definierten Zahl von Mitgliedern. Wenn die Rückzahlung über Mitglieder bei Misserfolg des Projekt nicht möglich ist: Rückzahlung in Geldmitteln. Möglich ist eine Risikoabsicherung (bei Misserfolg müssen z. B. 20 % zurückgezahlt werden).
- **Bei ehrenamtlichen Gremien/Antragstellern:** Keine Rückzahlung. Der Mittelfluss ist als Risikofinanzierung anzusehen. Schneller Projektabbruch bei Misserfolg.

Handlungsfeld 9: Verknüpfung der Geschäftspläne mit einem Erfolgsmanagementsystem

Hierfür müssen entsprechende Konzepte noch ausgearbeitet werden.

Handlungsfeld 10: Erweiterung der Betreuungsgewerkschaft um eine neue Dimension der Erschließungsgewerkschaft

Die Umsetzung der vorgenannten neun Handlungsfelder gewährleistet die Erweiterung der Betreuungsgewerkschaft um die neue Dimension der Erschließungsgewerkschaft. Dabei müssen Betreuung und Erschließung als die zwei Seiten einer Medaille verstanden werden.

Die neue Dimension der Erschließungsgewerkschaft setzt auch ein neues Verständnis gewerkschaftlicher Arbeit voraus. Denn Erschließungsarbeit bedeutet auch, dass Mitglieder als Aktivposten für den Organisationsaufbau wahrgenommen werden müssen. Die Erschließungsgewerkschaft ist somit auch eine Mitmach-Gewerkschaft! Für diese neue Form der Aktivierung müssen geeignete Organisationsstrukturen geschaffen werden.

Unterschiedliche Maßnahmen müssen die neue Dimension der Erschließungsgewerkschaft unterstützen.

Dies zeigt, dass die Entwicklung einer neuen Dimension der Erschließungsgewerkschaft auch eine kulturelle Frage ist. Hierfür müssen Führungskräfteentwicklung und Personalentwicklung ihren Beitrag leisten.

Die Erweiterung der Betreuungsgewerkschaft um die neue Dimension der Erschließungsgewerkschaft hat auch eine Steuerungsdimension: Projekte zur Mitgliedererschließung, insbesondere die größeren Projekte auf Vorstandsebene, müssen mit klaren Erfolgskriterien gesteuert werden. Das Controlling darf nicht nur formal erfolgen.



6. Ausblick auf das weitere Vorgehen

Ziel für das weitere Vorgehen im Projekt IG Metall 2009 ist es, in einem gemeinsamen Diskussionsprozess ein gemeinsames Verständnis zu den notwendigen organisatorischen Veränderungen in der IG Metall zu erreichen. Darauf aufbauend werden die Handlungsfelder dann schrittweise konkretisiert und zur Entscheidung vorgelegt.

Hierfür ist der folgende Zeitplan vorgesehen:

- 10. September 2009:**
1. Vorstellung der Thesen und Handlungsfelder in der Steuerungsgruppe
- Herbst 2009:** Diskussion der Thesen und Handlungsfelder mit Bezirksleitungen und Verwaltungsstellen
- Anfang 2010:** Erarbeitung eines Konzepts und Vorbereitung eines Vorstandsbeschlusses
- Frühjahr 2010:** Umsetzung der Handlungsfelder und Vorbereitung satzungsändernder Maßnahmen