

---

Bertin Eichler

## Mitgliederbindung und -werbung

### Braucht die IG Metall eine neue Leistungspolitik?

---



*Bertin Eichler, geb. 1952 in Neukirchen, Ausbildung zum Industriekaufmann, Weiterbildung zum Wirtschaftsassistenten, Sachbearbeiter im Einkauf der Firma Maxhütte in Sulzbach-Rosenberg, von 1976 bis 1996 Tätigkeit in der IG Metall Verwaltungsstelle Amberg, ab 1984 als Zweiter Bevollmächtigter, ab 1992 als Erster Bevollmächtigter. Er wurde 1996 zum geschäftsführenden Vorstandsmitglied und Hauptkassierer der IG Metall gewählt und 1999 in diesem Amt bestätigt.*

---

„Mitglieder sind unsere Stärke.“ Diese Aussage beschreibt am besten das Verhältnis der IG Metall zu ihren Mitgliedern. Gewerkschaftliche Macht besteht in allererster Linie aus der Fähigkeit der Gewerkschaften, die Interessen ihrer Mitglieder zu organisieren und Konflikte erfolgreich bestehen zu können. Die Organisationsfähigkeit gewerkschaftlicher Interessen ist unzweifelhaft gegeben.

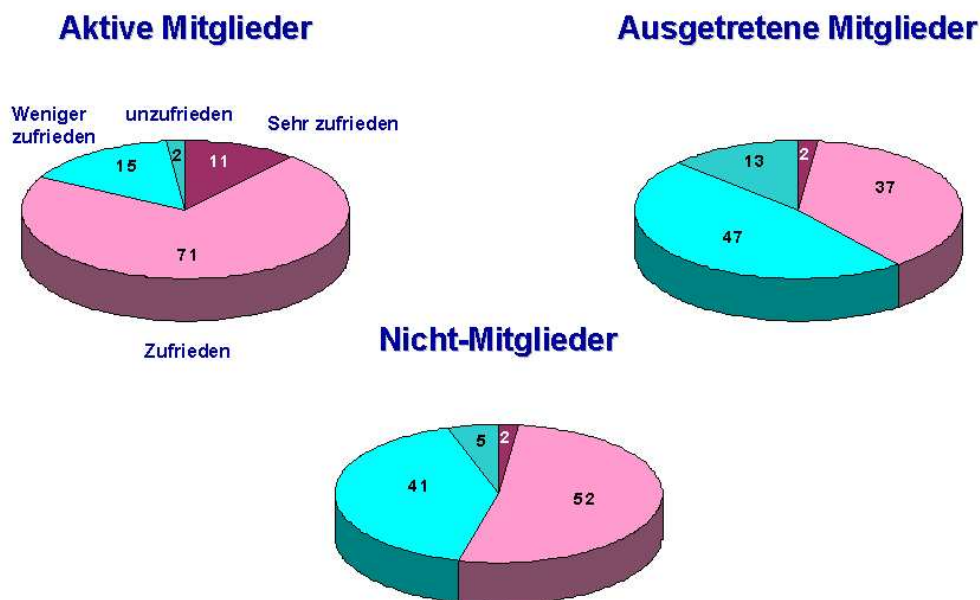
Auf die Konfliktfähigkeit von Gewerkschaften kann z.B. aus dem Umfang der Streikkasse sowie dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad geschlossen werden. Gewerkschaftliche Macht ist damit in erster Linie eine auf Mitgliederzahlen und Mobilisierungspotenzialen beruhende Organisationsgröße. Ohne ihre Mitglieder, deren Rückhalt und Mobilisierbarkeit, ist eine Gewerkschaft machtlos.

Eine Polis-Studie zur „Mitgliederfluktuation und Mitgliederstabilisierung in der IG Metall“<sup>1</sup> brachte für die Gewerkschaft Erfreuliches an den Tag: Metallerrinnen und Metalller sind zu 82 Prozent sehr zufrieden oder zufrieden mit ihr. Auch Nicht-Mitglieder sind mehrheitlich – zu 54 Prozent – mit der IG Metall zufrieden. Und selbst von den ausgetretenen Mitgliedern äußern immerhin noch 39 Prozent Zufriedenheit. Gegenstand der Zufriedenheit ist dabei ganz allgemein „die Politik der IG Metall“. Der Nutzen einer Mitgliedschaft scheint die Erwartungen zu erfüllen und die mit ihr verbundenen Aufwendungen aufzuwiegen.

---

<sup>1</sup> Polis. Gesellschaft für Politik- und Sozialforschung mbH, Mitgliederfluktuation und Mitgliederstabilisierung in der IG Metall. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung bei betriebstätigen, ausgetretenen und Nicht-Mitgliedern, München 1999.

## Zufriedenheit mit der Politik der IG Metall



Quelle: Polis

Das hohe Maß an Zustimmung könnte die IG Metall zufrieden stimmen, stünden dem nicht seit Jahren rückläufige Mitgliederzahlen gegenüber. Dieser Trend hat sicher auch einiges mit der IG Metall selbst zu tun. Der konkrete Nutzen der Mitgliedschaft scheint trotz guter Umfrageergebnisse für viele nicht vorhanden, erkennbar oder erfahrbar zu sein. Für die Richtigkeit dieser Vermutung liefert die Polis-Studie deutliche Hinweise. Und sie liefert auch Ansätze dafür, dass und wie die IG Metall den Trend selbst beeinflussen und letzten Endes umkehren kann.

Am deutlichsten sind die Hinweise auf Imagedefizite und im Zusammenhang damit auf den Ruf nach mehr Öffentlichkeitsarbeit. Den nahe liegenden Schluss, die IG Metall müsse nur die Kommunikation ihrer ansonsten guten Leistungen verbessern, lässt die Polis-Studie aber in dieser einfachen Form nicht zu. Hinter der allgemeinen Zufriedenheit mit der „Politik der IG Metall“ verbirgt sich nämlich eine bunte Palette von Themen- und Aktionsfeldern, für die die Befragungsergebnisse Verbesserungsbedarf anmahnen.

Größter Bedarf an Verbesserung besteht demnach in punkto Zukunftsfähigkeit. Über 70 Prozent der ausgetretenen Mitglieder und der Nicht-Mitglieder stimmen dem Satz zu, die IG Metall müsse aufpassen, dass sie den Anschluss an die Zukunft nicht verliere. Und von den aktiven Mitgliedern sehen immerhin 60 Prozent Anlass zu dieser Mahnung, hinter der sich der Ruf nach mehr Modernität, Dynamik, Flexibilität und Offenheit für neue Ideen verbirgt.

Kaum Verbesserungsbedarf gibt es hingegen bei den unmittelbaren Satzungsleistungen als Kernleistungen der IG Metall. Rechtsschutz, Streikgeld, Unterstützungsleistungen in

Notlagen und selbst die Freizeitunfallversicherung sind über jede Diskussion erhaben. Sie sind – anders als etwa Tariferhöhungen – als individuelle Leistungen nur Mitgliedern vorbehalten, üben deshalb auch auf Nicht-Mitglieder Anziehungskraft aus. Um diese Attraktivität zu verstärken, gibt es immer wieder Überlegungen in der IG Metall und in anderen Gewerkschaften, den Katalog exklusiver Leistungen für Mitglieder zu erweitern.

## **Leistungen: „Sehr wichtig“**

### **60-70 Prozent der Mitglieder**

- **Unterstützung bei Streiks, Aussperrung und Maßregelung**
- **Rechtsschutz bei Streitigkeiten im Zusammenhang mit dem Arbeits- und Sozialrecht**
- **Kostenlose Rechtsberatung**
- **Rechtsanspruch auf Tarifvertrag**
- **Hilfestellung bei Problemen am Arbeitsplatz**

### **40-50 Prozent der Mitglieder**

- **Arbeitskreise für arbeitslose Mitglieder**
- **Beratung in Fragen des Arbeitsvertrages und des Tarifrechts bei Wiederaufnahme einer Beschäftigung**
- **Unterstützung in außergewöhnlichen Notlagen**

### **20-30 Prozent der Mitglieder**

- **Weiterbildungsangebote**
- **Seminare**
- **Freizeit-Unfallversicherung**
- **Versicherungsleistungen**
- **Steuerberatung**

### **Unter 20 Prozent der Mitglieder**

- **Mieterberatung**
- **Günstige Einkaufsmöglichkeiten für Konsumgüter**
- **Reiseangebote**
- **Mitgliedschaft im ACE**
- **Informationsangebot im Internet**

Quelle: Polis

Ebenfalls nicht sehr groß erscheint nach der Polis-Studie der Bedarf an Erneuerung und Fortentwicklung der mittelbaren oder kollektiven Leistungen. Das sind diejenigen Leistungen, die Ergebnis der Aufgabenerfüllung entsprechend der Satzung der IG Metall sind und zu ihrem „Kerngeschäft“ gehören. Dazu zählen zum Beispiel Organisationsmacht, Durchsetzungs- und Kampffähigkeit, Abschluss von Tarifverträgen und Einflussnahme im politischen Raum. Das Fazit der Studie zu diesem Leistungsbereich ist eindeutig. Es lautet: „Die Richtung stimmt“ - mit der genannten Einschränkung hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit.

Allerdings wirken diese Leistungen wegen ihres kollektiven Charakters kaum exklusiv für Mitglieder. In den Genuss tariflicher Leistungen kommen regelmäßig auch Nicht-Mitglieder - wie sie auch an einer IG Metall-Politik teilhaben würden, die sich etwa entsprechend dem in der Studie festgestellten Modernisierungsbedarf verändert. Eine Mitgliedschaft begründet hier keine exklusiven Vorteile gegenüber Nicht-Mitgliedern. Daher kann einer wie auch immer gearteten Veränderung oder Ausweitung von Leistungen in diesen Politikbereichen,

für sich genommen, nur eine begrenzte Erhöhung der Anziehungskraft auf Nicht-Mitglieder unterstellt werden. Zwar ist eine breite Mitgliedschaft eine notwendige Voraussetzung für gewerkschaftliche Leistungsstärke. Dies aber ist eher eine abstrakte Wahrheit. Sie wird für Nicht-Mitglieder kaum ein Beitrittsargument sein, solange die IG Metall Erfolge hat, von denen auch sie profitieren.

Ganz anders sieht es bei der Vermittlung der unmittelbaren und mittelbaren Leistungen an die IG Metall-Mitglieder aus. Beim Service, bei der Beratung, Betreuung und in der Öffentlichkeitsarbeit erkennt die Polis-Studie deutliches Verbesserungspotenzial. Dieser Bereich der Kommunikation und Darbietung von Leistung ist – zumal in einer Kommunikationsgesellschaft – der strategische Ansatzpunkt dafür, Mitglieder zu gewinnen und zu binden. Kommunikation und Darbietung von Leistungen sind zu großen Teilen auch exklusive und individuelle Leistungen für Mitglieder. Diesen Aspekten gilt deshalb im Rahmen einer neuen Leistungspolitik das Hauptaugenmerk.

### **Wie Erfolg versprechend sind neue Leistungsangebote im sekundären Bereich?**

Auch wenn sie nicht der einzige Bestimmungsfaktor für Mitgliederbindung und –zuwachs ist: Die bisherige Leistungspolitik der IG Metall hat es jedenfalls nicht vermocht, den Mitgliederrückgang aufzuhalten. Versuche, die Bindung über individuelle und exklusive geldwerte Vorteile einer Mitgliedschaft, etwa beim Kauf neuer Autos, zu stärken, sind fehlgeschlagen.

Dennoch halten Gewerkschaften wie die ÖTV, IG BCE oder IG BAU an der Idee fest, ihre Anziehungskraft durch eine Ausweitung exklusiver materieller Leistungen zu erhöhen. Die ÖTV hat mit ihrem „Vorteil-Service für Mitglieder“ den Anfang gemacht. Sie will die Palette exklusiver Leistungen aus den Bereichen Versicherung, Finanzdienste, Reisen und Konsumgüter später auf alle Mitglieder der neuen Dienstleistungsgewerkschaft ver.di ausdehnen. Wenn nur rund 20 Prozent der vorhandenen und potenziellen Mitglieder für solche Leistungen ansprechbar seien, wäre dies bereits ein wesentlicher Ansatz für die Bindung und den Gewinn von Mitgliedern, rechtfertigt sie die ersten Schritte auf diesem Feld. Auf den gesellschaftlichen Trend zur Individualisierung müsse man mit einem entsprechend individualisierten Angebot reagieren.

Auch in der Mitgliedschaft der IG Metall gibt es ein zwar nachrangiges, aber doch beachtliches Interesse an solchen Leistungen. Die Polis-Studie hat ermittelt, dass zwischen 10 und 25 Prozent der betriebstätigen Mitglieder diese als sehr wichtig einstufen.

Fraglich ist nach der Polis-Studie dennoch, ob Angebote wie der Sympathie-Shop mit verschiedenen Gebrauchsartikeln mit IG Metall-Logo oder andere Angebote aus dem Konsumgüterbereich zur Bindung beitragen oder gar Mitglieder gewinnen können. Die Studie sieht vielmehr die Befürchtung, dass solche Angebote das Beitragsaufkommen zu stark belasten und empfiehlt der IG Metall eine Konzentration auf ihre Kernkompetenzen.

Zudem ist in diesem Servicebereich der „harten“ Produkte und Dienstleistungen für Mitglieder höchste Vorsicht und Sensibilität geboten. Nicht nur, weil das Gros der Mitglieder hierin allenfalls eine sekundäre Aufgabe ihrer Gewerkschaft sieht. Etliche lehnen solches Tun aus ideologischen, ethisch-politischen Gründen oder schlicht auf Grund schlechter Erfahrungen mit gemeinwirtschaftlichen Unternehmen strikt ab. Vor möglichen Diskreditierun-

gen der eigenen Ansprüche und der eigentlichen Aufgaben können sich, so ist zu fürchten, Gewerkschaften nicht wirksam schützen. Schon deshalb sollte dieser sekundäre Bereich auf keinen Fall im Zentrum neuer Ansätze zur Leistungs politik der IG Metall stehen.

Zusammenfassend lassen sich aus der Polis-Studie für die Leistungsangebote im sekundären Bereich folgende Schlüsse ziehen: Sowohl IG Metall-Mitglieder wie Nicht-Mitglieder wünschen sich eine Konzentration des gewerkschaftlichen Leistungsangebotes auf die Kernkompetenzen. Konsumorientierte Serviceangebote sind nur wenig gefragt und stellen keinen wesentlichen Anreiz für einen Beitritt in die IG Metall dar.

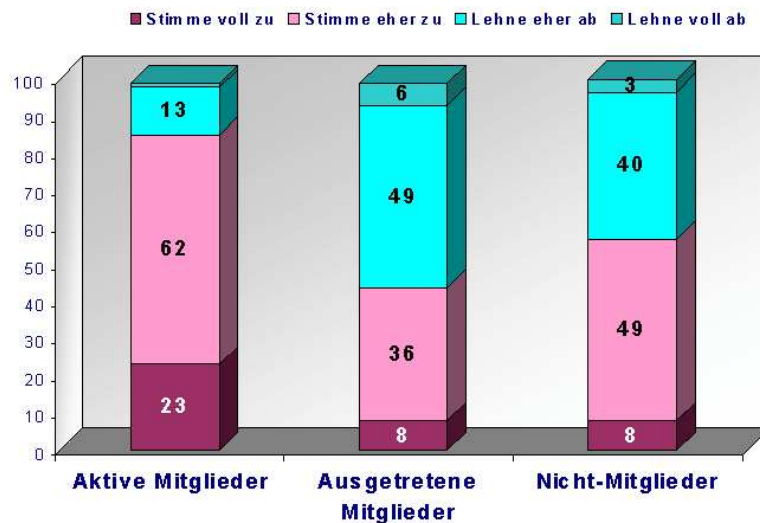
### Wie Erfolg versprechend sind neue Ansätze im primären Bereich?

Anders sieht es im Bereich der „weichen Dienstleistungen“ rund um die primären Leistungen aus. Hier ortet die Polis-Studie insbesondere bei der Öffentlichkeitsarbeit deutliche Defizite. Aber auch auf anderen Feldern lässt sie Verbesserungspotenzial erkennen. So haben der Aussage „Die IG Metall leistet hervorragende Arbeit in den Betrieben“ nur 23 Prozent der Mitglieder voll zugestimmt.

## Zufriedenheit mit IG Metall

### Gute Arbeit vor Ort

Die IG Metall leistet hervorragende Arbeit in den Betrieben.



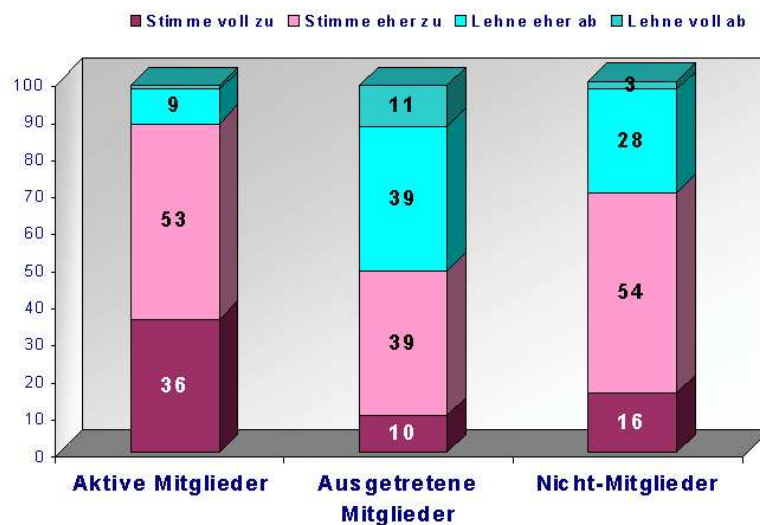
Quelle: Polis

Und die Aussage „Die IG Metall setzt sich sehr für ihre Mitglieder ein“ haben nur 36 Prozent der Mitglieder uneingeschränkt bejaht.

## Zufriedenheit mit IG Metall

### Gute Arbeit vor Ort

Die IG Metall setzt sich sehr für ihre Mitglieder ein.



Quelle: Polis

Erst recht signalisieren die Befragungsergebnisse bei ausgetretenen und bei Nicht-Mitgliedern, dass hier die an die IG Metall gestellten Erwartungen nur zum Teil erfüllt sind.

Diese Ergebnisse deuten auf bestehenden Handlungsbedarf hin. Nicht in erster Linie hinsichtlich neuer Leistungen, sondern vor allem bei der Vermittlung und Umsetzung vorhandener Leistungen: Beratung, Betreuung, Service, Information und Öffentlichkeitsarbeit rund um die primären Leistungen der IG Metall stellen die Handlungsfelder dar, auf denen die IG Metall, im Sinne einer stärkeren Bindung vorhandener und einer stärkeren Anziehungskraft für potenzielle Mitglieder, erfolgreicher agieren muss. Erste Modelle und Ansätze zur Umsetzung dieses Anspruches sind bereits vorzuweisen.

Ein völlig neues Konzept der Mitgliederbetreuung wird derzeit im Bezirk Nordrhein-Westfalen erarbeitet. Unterstützt vom Vorstand der IG Metall und in Zusammenarbeit mit einer Telekom-Tochter wird hier als Pilotprojekt ein telefonisches Service-Center geplant. Neun Verwaltungsstellen sind zunächst beteiligt. Angestrebt wird eine Verbesserung der Erreichbarkeit und Servicefähigkeit durch erweiterte Beratungs- und Betreuungszeiten. Das Service-Center soll mit externen, aber speziell für IG Metall-Belange geschulten Kräften

besetzt sein und von montags bis samstags Anlaufstelle für Rat suchende Mitglieder sein. Vor allem für Mitglieder in gering betreuten Bereichen wäre so eine zielgruppengerechte Kommunikation gewährleistet. Im Rahmen eines solchen Service-Centers sollen zudem Kontakt-Angebote für interessierte Nicht-Mitglieder entwickelt und integriert werden.

Neben einer kompetenten Beratung und Betreuung in Zusammenarbeit bzw. Rückkopplung mit den Verwaltungsstellen soll so ein für die IG Metall insgesamt attraktives Erscheinungsbild und ein modernes erkennbares Profil als Dienstleistungsorganisation in unserer Kommunikations- und Informationsgesellschaft erreicht werden. Eine Steigerung der Effizienz und Qualität der Beratung könnte hierzu beitragen.

Einzelne Verwaltungsstellen haben bereits mit diversen eigenen Projekten gute Erfahrungen gemacht. Mit unterschiedlichen Maßnahmen werden Betreuungs- und Informationsdefizite angegangen. So haben verschiedene Verwaltungsstellen durch zusätzliche Serviceangebote ihre Erreichbarkeit für die Mitglieder verbessert. Die schleswig-holsteinischen Verwaltungsstellen Kiel, Neumünster und Rendsburg haben gemeinsam einen Telefonservice für ihre zusammen knapp 19 000 Mitglieder eingerichtet. Zusätzlich zu den regulären Bürozeiten erhalten die Mitglieder hier von montags bis mittwochs, in der Zeit von 17 bis 19 Uhr, kompetente Beratung von hauptamtlichen Mitarbeitern aus den drei Verwaltungsstellen, die sich diesen Service im Bereitschaftsdienst teilen. Die Einrichtung hat dazu geführt, dass sich die Anrufe Rat suchender Mitglieder von den Bürozeiten auf diesen Service verlagert haben.

Mit einem ähnlichem Serviceteam hat auch die IG Metall in Bremen ihr vormals zeitlich begrenztes Beratungsangebot ausgedehnt. Auf Grund der guten Erfahrungen wurde neben dem bestehenden „Abendteam“ von 16 bis 20 Uhr ein Tagedsteam mit ehrenamtlichen und eigens für diese Aufgabe geschulten Metallern und Metallern eingerichtet, das seine Telefondienste von 9 bis 16 Uhr anbietet.

Nicht nur in Bremen gehören die verstärkte Betreuung unzufriedener Mitglieder und die Rückgewinnung ausgetretener Mitglieder zu den Aufgaben eines erweiterten Serviceangebotes. Im Zuge der Verbesserung der Kommunikation mit den Mitgliedern setzt auch die Verwaltungsstelle Freiburg hier einen Schwerpunkt. Ausgetretene Mitglieder werden individuell angesprochen und nach den jeweiligen Gründen für ihren Austritt befragt. Gleichzeitig wird versucht, sie für die IG Metall zurückzugewinnen. Die Anfangserfolge sind durchaus viel versprechend. In der Verwaltungsstelle Stolberg hat die IG Metall mit vergleichbaren Anstrengungen mittlerweile eine „Rückholquote“ von 30 Prozent erreicht.

Seit die IG Metall-Verwaltungsstelle Koblenz sich sehr bewusst in Inhalt und Form als Kompetenzzentrum profiliert und ihre Beratungs- und Betreuungsarbeit ausgeweitet hat, hat sie auch in Zeiten allgemeinen Mitgliederrückgangs die Zahl ihrer Mitglieder erhöhen können. Zu den Besonderheiten der Beratung und Betreuung zählen in Koblenz unter anderem gemeinsame Aktionen mit regionalen Anbietern aus dem Feld der Sozialberatung wie zum Beispiel dem Mieterbund. Die Erreichbarkeit bis in die Abendstunden wird über eine Hotline in Form eines Handys verlängert, das die Beschäftigten der Verwaltungsstelle im Rotationsverfahren nach Büroschluss zu ihren Terminen oder nach Hause mitnehmen.

Die Präsenz der IG Metall in der Fläche und die Betreuung von Betrieben steht bei Projekten anderer Verwaltungsstellen im Vordergrund. So hat die Verwaltungsstelle Offenbach einen Sekretär beschäftigt, der beinahe ausschließlich Betriebe besucht und betreut. Die Zahl der betreuten Betriebe hat sich dabei ebenso deutlich erhöht wie die Zahl der Betriebe mit Betriebsrat und der Mitglieder in diesen Betrieben. Der Kollege ist immer ansprechbar, besucht die Betriebe auch während der Nachtschichten und sucht nicht nur den Kontakt zu den

Betriebsräten, sondern auch zu den Kolleginnen und Kollegen in den Büros und Werkhallen. Er sorgt so für Präsenz und Ansprechbarkeit der IG Metall. Bei Teilnahmen auf Betriebsversammlungen wird hier auf Synergieeffekte zwischen IG Metall und Betriebsrat gesetzt. Bei den Vorbereitungen empfiehlt er den Betriebsräten regelmäßig, in deren Berichten nicht nur auf die eigene Arbeit, sondern auch auf die der IG Metall einzugehen. In seinem Vortrag spielen umgekehrt die Arbeit des Betriebsrats und betriebliche Belange die Hauptrolle.

Die Verbesserung der Präsenz der IG Metall in der Fläche steht auch bei einem Projekt der Verwaltungsstellen Eberswalde und Frankfurt (Oder) im Mittelpunkt. Diese haben am 1. Juli 1999 in Altlandsberg ein Büro eröffnet, von dem aus eine Projektgruppe „Gewerkschaft im Gewerbegebiet“ ihrer Arbeit nachgeht. Ihr Ziel ist der Aufbau betrieblicher und gewerkschaftlicher Strukturen einer Interessenvertretung für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in dem Gewerbegebiet.

Ein Problem für Gewerkschaften ist die Darstellung und konkrete Erfahrbarkeit gewerkschaftlicher Arbeit. Der individuelle Nutzen dieser Arbeit und deren Erfolg stellt sich den Beschäftigten oft nur unvollständig dar. Die Verwaltungsstelle Homburg hat gute Erfahrungen mit einer speziellen Art des Marketings von Tarifabschlüssen gemacht. Sie stellt den Betriebsräten und Vertrauensleuten Folien und Handzettel zur Verfügung, die das „Produkt“ Tarifvertrag auf die betrieblichen Verhältnisse und damit auf die individuelle Einkommenssituation der Beschäftigten anpassen. Der Hintergrund: Solche auf die Realität in den Betrieben konkretisierten Darstellungen haben in der Regel mehr Überzeugungskraft als eine Prozentzahl. Zusätzlich erhalten Mitglieder einen mit ihrem Namen versehenen persönlichen Tarifvertrag ausgestellt, um ihr Gefühl der Zugehörigkeit (und bei Nicht-Mitgliedern den Wunsch nach Zugehörigkeit) zu verstärken.

Für Schaffung bzw. Stärkung eines Bewusstseins über den „Nutzen“ der Arbeit der IG Metall und anderer Gewerkschaften und eines Gefühls der Zugehörigkeit ist die Darstellung in der Öffentlichkeit von großer Bedeutung. Beispielhaft ist hier das jährlich veranstaltete Fußballturnier für Betriebsmannschaften der IG Metall-Verwaltungsstelle Stolberg zu nennen. Eine Attraktion, die regelmäßig rund 500 der etwa 6000 Metallerrinnen und Metaller mit ihren Familien ins Stolberger Stadion lockt. Kooperationen mit Vereinen und anderen Institutionen machen es möglich, dass die IG Metall in Stolberg nicht nur als Tarifkampfmaschine, sondern auch als eine Gemeinschaft erlebt wird, die Spaß und Vergnügen bietet.

Solche Ansätze einer verbesserten Betreuung, Beratung und Öffentlichkeitsarbeit mehren den persönlichen Nutzen der Mitgliedschaft. Sie sind zu großen Teilen in dem Sinne exklusiv und individuell, dass sie nur Mitgliedern oder ernsthaften Anwärtern auf eine Mitgliedschaft zur Verfügung stehen. Und sie dürften auch zu den „weiteren Vorteilen“ zählen, bei deren Vorhandensein ausgetretene Mitglieder sich eine Rückkehr in die IG Metall vorstellen könnten. Die Vielfalt der Ansätze entspricht im Übrigen der Heterogenität der Mitgliedschaft und der Erkenntnis, dass die Angebotsstruktur nach unterschiedlichen Bedürfnissen sowie nach kollektiven und individuellen Leistungen zu differenzieren ist. Insbesondere das Homburger Beispiel zeigt aber auch, wie eine kollektive Leistung (Tarifvertrag) als eine zugleich individuelle Leistung vermittelt werden kann.

Die meisten Ansätze entspringen der keineswegs neuen Erkenntnis, dass eine Direktansprache die beste Wirkung hat. Der persönliche und schnell herzustellende Kontakt scheint am ehesten geeignet, für Zufriedenheit, Vertrauen und emotionale Bindung zu sorgen. Entscheidend für Mitgliederbindung und -werbung ist weniger, was der Gewerkschaftsvorsitzende sagt. Entscheidend ist vor allem, wie und wie oft jemand die Gewerkschaft vor Ort erfährt und wie gut diese für ihre Mitglieder erreichbar ist.



Dieses Bewusstsein gilt es auch bei den betrieblichen Repräsentanten der IG Metall zu schärfen. Betriebsräte sollten wissen und den Umstand nutzen, dass sie von den Belegschaften meist stärker als Vertreter der IG Metall, denn als ein betriebsverfassungsrechtliches Gremium wahrgenommen werden. Sie verkörpern die IG Metall im Betrieb. Ihr Auftritt und ihre Bereitschaft, sich für die Kolleginnen und Kollegen einzusetzen, ist oft maßgebend für das Verhältnis der Beschäftigten zur IG Metall. Sie sind mitverantwortlich für deren Grad der Zufriedenheit mit der IG Metall, denn sie werden als die Vermittler so wichtiger gewerkschaftlicher Dienstleistungen wie Beratung und Betreuung wahrgenommen.

Zufriedene Mitglieder sind nicht nur wichtig für die Mitgliederbindung, fast noch wichtiger sind sie für den Gewinn neuer Mitglieder. Denn zufriedene Mitglieder strahlen positiv auf andere – Mitglieder und Nicht-Mitglieder – aus. Unzufriedene Mitglieder hingegen haben eine negative und dabei sogar noch stärkere Ausstrahlung.

Als Konsequenz hieraus sollten die Verwaltungsstellen überall und insbesondere vor Ort Freiraum schaffen für die direkte Kommunikation mit ihren Mitgliedern und für die unmittelbare Vermittlung ihrer Leistungen. Die Kommunikatoren und Leistungsvermittler müssen kompetent, hilfsbereit und freundlich auftreten können. Erst wenn neben den Leistungen auch deren Kommunikation in die Zielgruppen hinein stimmt, stimmt das Image. Und erst dann erzielt eine Imagekampagne die gewünschte Wirkung. Eine solche Kampagne kann leicht ihr Ziel verfehlen, wenn ihre Botschaften mit den vor Ort anzutreffenden Realitäten nicht übereinstimmen würden.

### **Was ist zu tun?**

Mit ihrem von 1994 bis 1998 durchgeführten Organisationsentwicklungsprojekt hat die IG Metall erste Schritte in die beschriebene Richtung getan. Und die auf dem außerordentlichen Gewerkschaftstag vom November/Dezember 1998 verabschiedete Entschließung zur Organisationsentwicklung bekennt sich ausdrücklich zu den hier genannten Zielen der mitgliedernahen Betreuungs- und Beratungsarbeit. Auf der Umsetzungsebene gibt es allerdings noch viel zu tun. Hinsichtlich der dabei einzusetzenden Instrumente befindet sich die IG Metall noch in einem Suchprozess, wie die erwähnten Beispiele für neue Ansätze im Mitgliederservice zeigen.

Das Bekenntnis zur IG Metall als „lernende Organisation“ sollte helfen, hierbei auch jenseits eingefahrener Pfade zu denken und zu handeln. Dazu zählt, Kommunikations- und Marketingkonzepte nicht zu verdammen, sondern die daraus abgeleiteten Strategien als politisch nutzbare Instrumente zu begreifen.

Weil Mitgliederverluste einen Verlust an politischer Macht und Durchsetzungskraft bedeuten, besitzt Mitgliederwerbung höchste politische Priorität. Dies betonte auch der 19. ordentliche Gewerkschaftstag im Oktober 1999. Da die IG Metall bei unzufriedenen Mitgliedern und in deren Umfeld an Bindekraft verliert, sind die freundliche und kompetente Betreuung und Beratung vor Ort sowie entsprechende Schulungen unabdingbar.

Aus diesem Blickwinkel sind auch neue Ansätze zur Vermittlung der Leistungen der IG Metall zu beurteilen. Wenn etwa in Nordrhein-Westfalen mit einem Pilotprojekt versucht wird, ob die Erreichbarkeit der IG Metall für das Mitglied durch Einrichtung von telefonischen Service-Centern verbessert werden kann, so sollte dafür in erster Linie die Sicht der Mitglieder entscheidend sein. Der Anspruch ständiger Erreichbarkeit und optimaler Betreuung wächst auch bei IG Metall-Mitgliedern mit jeder Versicherung, mit jeder Bank und mit

jedem sonstigen Service-Unternehmen, das seine Dienste rund um die Uhr anbietet. Natürlich ist auch hier höchste Sensibilität angezeigt, was etwa die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in solchen Centern angeht. Sie müssen den eigenen Ansprüchen genügen.

Bei einem solchen mitgliederorientierten Verständnis und Selbstverständnis ist die IG Metall in ihrer Gesamtheit noch nicht angelangt. Der Weg dorthin ist beschränkt, er muss allerdings beschleunigt werden. Er führt nicht in erster Linie über zusätzliche geldwerte Exklusivangebote für Mitglieder, sondern über mehr erfahrbaren Service für das Mitglied rund um die vorhandenen Leistungen. Ein derart verbesserter Service lässt die IG Metall auch modern, dynamisch, flexibel und offen für neue Ideen erscheinen. Als weitere Folge ist die Chance zu sehen, direkten Kontakt zu den Mitglieder und einen ungefilterten Bezug zu deren Belangen zu erhalten. Dies würde den sich aus der Polis-Studie ergebenden Wünschen der Zielgruppen vorhandener, ausgetretener und potenzieller Mitglieder sicher entgegen kommen.

Dieser Wunsch erstreckt sich allerdings auf die IG Metall und ihre Politikbereiche insgesamt. Deshalb kann eine verbesserte Kommunikation der Leistungen nur *ein* Beitrag zur angemahnten Zukunftsfähigkeit und nur ein Teil eines zukunftsorientierten Leitbilds sein. Aber sie ist der Teil, der die Entscheidung, Mitglied der IG Metall zu werden oder es zu bleiben, nach Erkenntnissen der Polis-Studie am häufigsten und am nachhaltigsten beeinflusst.