

---

Werner Schreiber

---

## **Kampfkraft durch Dienstleistung**

---

Werner Schreiber, geb. 1950 in Witten/Ruhr, Ausbildung als Industriekaufmann, Studium an der Sozialakademie Dortmund, ist seit 1975 Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall. Bis 1988 war er 1. Bevollmächtigter und Kassierer der Verwaltungsstelle Gelsenkirchen, seither ist er Hauptkassierer der IG Metall.

Seit Klaus Zwickel auf dem 18. ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall im November 1995 ein Bündnis für Arbeit als ein Abkommen auf Gegenseitigkeit zur Schaffung von Arbeitsplätzen vorgeschlagen hat,<sup>1</sup> hat die

---

<sup>1</sup> Klaus Zwickel, Grundsatzreferat, 18. ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall in Berlin 1995, Protokoll 3. Tag, S. 273.

IG Metall die öffentliche Meinungsführerschaft zurückgewonnen. Sie war dabei nicht - wie sonst so oft - genötigt, Erklärungen, Entschuldigungen, Verteidigungen für ihre Forderungen und ihr Handeln abzugeben. Im Gegenteil, es war nun an den möglichen Partnern eines solchen Bündnisses, ihre Positionen zu begründen und ihre Reaktionen plausibel darzulegen.

Rainer Hank beschrieb dies plastisch: „Die Zauberformel - bei der es unerheblich ist, ob ihrem Rezept Erfolg beschieden sein wird - leistet mehr als die jahrelang mit beträchtlichem Aufwand und Fleiß betriebenen Workshops, Programm- und Reformdiskussionen, deren Akteure nie verstehen konnten, warum sie immer nur langweilige Texte produzierten. (...) Die IG Metall kann sich in der Rolle des sozialpolitischen Vordenkers präsentieren, anstatt immer nur andere - Regierung, Arbeitgeber oder auch Sozialdemokratie - wegen unlauterer Absichten des Sozialabbaus zu bezichtigen. Dem Kläger hört man weniger gern zu als dem Erneuerer. Jetzt stehen die Gewerkschaften wieder als Innovations-Agenturen da.“<sup>2</sup>

Mittlerweile ist die Bündnisinitiative verblaßt, zumal entscheidende Handlungsparameter nicht bei den Gewerkschaften, sondern bei Regierung, Parlamenten und Arbeitgebern liegen. Also ad acta mit dem Ganzen - ein gelungener PR-Streich und sonst nichts? „Im Gegenteil: Die Gewerkschaften werden das gesamte Jahr 1996 nutzen, um für das Zustandekommen des ‚Bündnisses für Arbeit‘ zu werben, das heißt konkret für die Bündnisleistungen, die sie von der Bundespolitik und den Arbeitgebern einfordern, betrieblich und gesellschaftlich zu mobilisieren.“<sup>3</sup>

Seit Ende der achtziger/Anfang der neunziger Jahre waren gewerkschaftliche Protestaktionen und gesellschaftliche Bündnisse nur noch punktuell, regional oder unternehmensbezogen möglich - und zwar im Falle unmittelbarer Betroffenheit; globale übergreifende Mobilisierung entwickelte sich nicht. Mit der Bündnisinitiative ist das erste und bisher einzige politische Projekt gelungen, „das sowohl öffentlich als auch gewerkschaftlich für notwendige lebendige und kontroverse Diskussionen sorgt. (...) Das ‚Bündnis für Arbeit‘ muß zum Kristallisationspunkt des gewerkschaftlichen Handelns im Kampf gegen Massenarbeitslosigkeit und für den Erhalt des Sozialstaates werden - ähnlich wie dies Anfang der achtziger Jahre unter völlig anderen Voraussetzungen die 35-Stunden-Woche war“.<sup>4</sup>

#### Keine Meinungsführerschaft ohne Mitgliederkonsolidierung

Ein Organisationsinteresse der IG Metall, das mit dem Bündnisvorschlag gewiß in Zusammenhang steht, ist es, viele Mitglieder zu haben. „In kaum einer anderen politischen Organisation kommt der Mitgliedschaft eine äh-

<sup>2</sup> Rainer Hank, Der Zauberer. „Bündnis für Arbeit“ statt Programmdebatte. in: GMH 1/1996, S. 32 f.

<sup>3</sup> Klaus Lang, „New Deal“ für Arbeitsplätze und Sozialstaat?, in: Die Mitbestimmung 3/1996, S. 32.

<sup>4</sup> Klaus Lang/Reinhard Kuhlmann. „Bündnis für Arbeit“ — Reformperspektive für Vollbeschäftigung und Sozialstaat, in: GMH 3/1996, S. 190.

lieh hohe Bedeutung zu wie bei Gewerkschaften."<sup>5</sup> Der Mitgliedergewinnung und -bindung gilt in den letzten Jahren in der Tat das Augenmerk quer durch alle Ebenen und Sachbereiche der IG Metall. Organisations- und Mitgliederentwicklung - in zwei bundesweite, langfristig ausgerichtete Projekte der IG Metall eingebunden - sind auf dem Gewerkschaftstag 1995 leidenschaftlich diskutiert worden. Die hierzu angenommene EntschlieÙung sieht verstärkte Projektarbeit, Gruppenarbeit, erweiterte Formen der Mitgliederwerbung und -betreuung vor.

Ein Blick in die Statistik verdeutlicht die Notwendigkeit dieses Weges: Die IG Metall hatte zum Jahresende 1995 2 869 469 Mitglieder. Das waren immer noch 142 764 Mitglieder mehr als 1990, dem Jahr vor dem gewerkschaftlichen Ost-West-ZusammenschluÙ. Es waren aber 755 959 Mitglieder weniger als am 31.12.1991, dem besten Jahresergebnis der IG Metall überhaupt. Dies entspricht einer MitgliedereinbuÙe von 20,9 Prozent in vier Jahren. Seit 1991 konnten die jährlichen Nettoverluste der Mitgliedschaft zwar ständig vermindert werden, sie sind jedoch noch nicht gestoppt. Auch 1995 büÙte die IG Metall nochmals 126 269 Mitglieder (4,2 Prozent) ein, selbst wenn in fünf der zwölf Kalendermonate die Zahl der Neuaufnahmen die Austritte wieder deutlich überstieg.

Der politische EinfluÙ - das AusmaÙ, sich öffentliches Gehör und positive Beachtung zu verschaffen - ist nicht unabhängig von der Organisationsmasse, die die Gewerkschaften aufbieten können. Mit anderen Worten: Je länger und je mehr Mitglieder verlorengehen, desto geringer werden tendenziell die gewerkschaftliche Meinungsmacht, das Durchschlagsvermögen als „Agenten der Arbeitsplatzbesitzer und als Anwalt der Arbeitslosen“.<sup>6</sup>

Kann ein Bündnis für Arbeit, so strategisch brillant es auch ist, sich überhaupt wesentlich und ursächlich in Mitgliederkonsolidierung niederschlagen? Man kann darüber streiten. Es schadet auf jeden Fall nicht, zurückgewonnene politische Kernkompetenz in diesem Sinne mit anderen Maßnahmen zu flankieren. Denn auch dies hat Klaus Zwickel auf dem Gewerkschaftstag der IG Metall 1995 vorgeschlagen: „Nicht den Beitragssatz zu verringern, sondern unsere Leistungsangebote zu verbessern, ist unsere Aufgabe. (...) Aus meiner Sicht ist es (...) überhaupt kein prinzipieller Gegensatz, wenn diese IG Metall ihren Mitgliedern auch zugleich andere, besondere Dienstleistungen anbietet, Dienstleistungen, die sich unmittelbar mit der Mitgliedschaft in Verbindung bringen lassen. (...) Jedenfalls werden wir das nicht so machen, daÙ wir sozusagen zu einer Art ADAC oder zu einem Versicherungsverein werden. Wir nehmen damit jedoch auch Erwartungen unserer Mitglieder auf und tragen zu einer besseren Mitgliederbindung bei, wenn wir Dienstleistungsangebote, die exklusiv für unsere Mitglieder sind, erproben. Dafür gibt es ein paar ganz brauchbare Beispiele. Kampf Organisation und Mitgliederservice - das sind

---

<sup>5</sup> Josef Hilbert/Josef Schmid. Von grauen Mäusen, die gern bunt wären, in: Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte 2/1995, S. 118.

<sup>6</sup> Rainer Hank. a.a.O., S. 35.

für mich die berühmten zwei Seiten der immer wieder zitierten einen Medaille."<sup>7</sup>

Grundsätzlich hat auch Oskar Negt auf dem Gewerkschaftstag der IG Medien im Oktober 1995 festgestellt: „Die Gegenmacht hat viele Wege“.<sup>8</sup> Auch in der historischen Entwicklung haben die Gewerkschaften Mehrfachfunktionen übernommen: als Genossenschaften, die auf dem Grundsatz der gegenseitigen Hilfe beruhen; als Kampfverbände zur Beherrschung des Arbeitsmarktes; schließlich auch als politische Verbände.<sup>9</sup> „Arbeiterbildungsvereine und kulturelle Bestrebungen flankierten die organisatorischen Ansätze, teils als vereinsrechtlich geduldete Formen des Zusammenschlusses, teils als Vorboten der ‚Kulturmission‘ des Proletariats“.<sup>10</sup>

Es kam von jeher darauf an, Kollektive zu bilden, um die (gleichartigen) Interessen zahlreicher Individuen wirksamer durchzusetzen, um durch Massenbildung Vorteile für die vielen einzelnen zu erzielen (Solidar- und Sterbekassen, Konsum- und Bildungsvereine, Beratungseinrichtungen usw.). Nichts anderes gilt auch bei gewerkschaftlichen Angeboten von individuellem Zusatznutzen in Verbindung mit dem gewerkschaftlichen Mitgliedsausweis. Schließlich beschreibt die Satzung der IG Metall als Auftrag sehr umfassend, daß die wirtschaftlichen, sozialen, beruflichen und kulturellen Interessen der Mitglieder zu fördern seien.<sup>11</sup> Nicht nur beim Einkommen der Mitglieder zeigt die Gewerkschaft handelnde Kompetenz, sondern auch beim Auskommen.<sup>12</sup>

#### Der Mitgliedsbeitrag - Leistung und Gegenleistung

Unter dem Stichwort „Social Marketing“ ist in den letzten Jahren ein hochspezialisiertes Instrumentarium entwickelt worden, das die Erkenntnisse aus der Kommunikation der privaten Wirtschaft mit dem Verbraucher auf die Kommunikation der politischen Großorganisationen mit ihren aktuellen und potentiellen Mitgliedern überträgt.<sup>13</sup> Vereinfacht ausgedrückt, geht man dabei von der Annahme aus, daß Ideen zur Lösung sozialer und politischer Probleme auch als Leistungsangebote eigener Art zu sehen sind. So betrachtet ist die IG Metall ein bedeutender Anbieter spezifischer Leistungen in einem sehr speziellen Markt bzw. Teilmarkt. Und der Mitgliedsbeitrag ist eine monetäre Gegenleistung für ein von den Mitgliedern als „insgesamt sein Geld wert“ eingestuftes Leistungsangebot: Nur wenn dieses Leistungs-

7 Klaus Zwickel. Beantwortung der Diskussionsbeiträge, 18. ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall in Berlin 1995. Protokoll 2.Tag, S. 212 f.

8 Zitiert nach Gerhard Beier. Historische Aspekte von Gewerkschaftsreform, in: GMH 1/1996, S. 25.

9 Ebd., S. 25 f.

10 Ebd., S. 27.

11 Werner Schreiber. Durch Gemeinschaftsgröße individuellen Nutzen stiften, in: WSI-Mitteilungen 3/1995, S. 178 f.

12 Bernd Wittkowski. Beim Auskommen könnte mehr zu holen sein als beim Einkommen, in: Frankfurter Rundschau, 24. Januar 1996.

13 Die folgenden Passagen sind entnommen von Peter Zernitz. Zusammenhänge zwischen dem Bündnis für Arbeit, dem gewerkschaftlichen Leistungsangebot und der Mitgliedergewinnung, unveröffentlichtes Manuskript, S. 5 f.

angebot den Erwartungen der Mitglieder voll entspricht, sind die Mitglieder zu weiteren Gegenleistungen bereit.

Nimmt man die Vorschläge, die im Bündnis für Arbeit enthalten sind, als ein perspektivisches Leistungsangebot der IG Metall in Form der „Wahrnehmung eines gesellschaftspolitischen Mandats“ und trennt zwischen gesellschaftspolitischen Initiativen zum Erwerb von Meinungsführerschaft einerseits und Marketingstrategien zur Steigerung der Mitgliederzahl andererseits, dann wird deutlich, daß es nur schwer möglich sein wird, den offenkundigen gesellschaftspolitischen Zugewinn dauerhaft in zahlenmäßige Mitgliedererfolge umzusetzen. Verspricht dieses neue Angebot der IG Metall doch keinen direkten Zusatznutzen für die Mehrheit jener Menschen, die ihren Arbeitsplatz subjektiv oder objektiv nicht akut gefährdet sehen oder künftige Arbeitsplatzchancen nicht unmittelbar auf diese Initiative zurückführen. Peter Zernitz zieht daraus den Schluß: „Ohne ein attraktiveres Leistungsangebot, ohne zielgenauere und intensivere Organisationskommunikation und ohne eine klarere Mitgliederorientierung der gesamten Organisation erscheint eine nachhaltige Umkehr der negativen Mitgliederentwicklung unmöglich.“<sup>14</sup>

In der Tat wird die IG Metall sich auch in Zukunft von noch vorhandenen Relikten einer Funktionärgewerkschaft fortentwickeln und zu einer Mitgliederorganisation im umfassenden Sinne wandeln müssen. „Weg vom Apparat und hin zu den Mitgliedern, weg von Verlautbarungen und hin zu Lösungen“ - der 18. ordentliche Gewerkschaftstag der IG Metall begleitete diese Aussage Walter Riesters mit Applaus.<sup>15</sup> Die Attraktivität der Gewerkschaften ist eine Nagelprobe ihrer Zukunftsfähigkeit<sup>16</sup> - und diese Attraktivität bemißt sich nicht wenig am Beitrags-/Leistungsverhältnis und dessen rechenhafter Wahrnehmung: Über 41 Prozent der Mitglieder, die aus der IG Metall ausgetreten sind, wissen auf Befragen keine einzige Leistung der Gewerkschaft zu nennen. Das fand das Heidelberger Marktforschungsinstitut Sensor heraus,<sup>17</sup> Dieses Resultat bestätigt vorangegangene Befragungsergebnisse über den - unzureichenden - Bekanntheitsgrad gewerkschaftlicher Leistungen und Angebote für die Mitglieder.<sup>18</sup>

#### Zusatzleistungen als flankierendes gewerkschaftliches Bindemittel

Erforderlich ist also zunächst ein verbessertes Politmarketing. Die IG Metall muß ihre politischen Produkte und ihre Satzungsleistungen besser verkaufen. „Die glaubwürdige Vertretung von Grundwerten ist (...) davon abhängig, wie man bestimmte Inhalte (...) überbringt.“<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> Ebd., S. 3.

<sup>15</sup> Walter Riesters, Mündlicher Geschäftsbericht, 18. ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall in Berlin 1995, Protokoll Eröffnung und ITag. S. 59.

<sup>16</sup> Klaus Zwickel, Die IG Metall im gesellschaftlichen Dialog: offen, kämpferisch, solidarisch, in: Ders. (Hrsg.), Zukunftsprofile - Gewerkschaften im gesellschaftlichen Dialog, Köln 1995. S. 21.

<sup>17</sup> IGM-direkt, Informationsdienst der IG Metall. Nr. 2/1996. S. 2.

<sup>18</sup> Vgl. hierzu Werner Schreiber. a.a.O., S. 181.

<sup>19</sup> Wolfgang Däubler, Immer wieder und immer öfter: Eingriffe in die Tarifautonomie, in: Reinhard Bispinck (Hrsg.), Tarifpolitik der Zukunft, Hamburg 1995. S. 74.

Tarifpolitische Erfolge werden in den nächsten Jahren nicht in den Himmel wachsen — ihre öffentliche „Verkaufbarkeit“ wird begrenzt sein, auch wenn die tarifpolitischen Handlungsfelder umfassend und existenziell, aber dabei eben auch sehr diffizil sein werden. „Die Tarifpolitik ist in den letzten Jahren durch die Zuspitzung der weltwirtschaftlichen Krise, durch die von ihr ausgelöste tiefgreifende Rezession, verbunden mit dem rasanten Umbruch der Produktionsstrukturen und massiven dauerhaften Arbeitsplatzverlusten schwersten Belastungen ausgesetzt. Der Tarifkonflikt hat sich verschärft, die Grundlagen der Tarifpolitik werden in Frage gestellt.“<sup>20</sup> Insoweit werden auch tariflich vereinbarte Vorteilsregelungen kein erfolversprechender Weg für spürbare Mitgliedergewinne, also Erhöhung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades sein können. So verständlich der Ansatz ist, den Mitgliedern auf diese Weise eine Anerkennung gegenüber den Unorganisierten zuteil werden zu lassen, so sehr sprechen doch gerade gewerkschaftspolitisch-strategische Erwägungen gegen solche Versuche der Mitgliedergewinnung.<sup>21</sup> Selbst Befürworter tariflicher Differenzierungsklauseln weisen auf deren begrenzte Durchsetzungschancen und die durch rechtliche Schranken definierte materielle Geringfügigkeit hin.<sup>22</sup>

Als Möglichkeit, die verstärkter Organisationsanstrengungen wert erscheint, bleibt letztlich, konkret meßbare, individualisierte gewerkschaftliche Leistungen auszubauen. Eine Ausweitung der Satzungsleistungen wird dabei nicht in Frage kommen können - infolge des mehrjährigen Mitgliederchwunds und damit des Rückgangs des Beitragsaufkommens werden die gewerkschaftlichen Kassen eher eine finanzielle Konsolidierung dieses Ausgabenbereichs angeraten sein lassen. Aber der Pfad von Zusatzleistungen, zusätzlichen Serviceangeboten könnte mittel- und langfristig ein (Mitglieder)-Wachstumspfad sein. Hierbei geht es um Beratungen, Dienstleistungen oder sonstige günstig konditionierte Bezüge von Gütern und Diensten, die nur in Verbindung mit einem gewerkschaftlichen Mitgliedsausweis durch dritte Anbieter gewährt werden. Dies wird für die IG Metall nicht der Königsweg der Mitgliedermotivation und der zentrale Ort des Selbstverständnisses sein. In den gegenwärtigen Zeiten der Veränderungstendenzen auf dem Arbeitsmarkt, bei den Lebensformen, in der Alterszusammensetzung der Bevölkerung und in den Werthaltungen der Gesellschaft<sup>23</sup> könnten solche Zusatzangebote jedoch gleichwohl zu Mitgliederkonsolidierung und „Neugier“ bislang Unorganisierter führen.

„Klar ist, daß die arbeitende Bevölkerung heute nur noch als statistische Kategorie eine Einheit bildet. Unbestritten ist auch, daß lange nach Marx, selbst noch in der Weimarer Republik, eine klassenpolitische Eindeutigkeit (...) gegeben war, (...) so daß ein gewerkschaftliches Bewußtsein von der

20 Aus: Entschließung 3. „Solidarität gegen Konkurrenz“, angenommen auf dem 18. ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall in Berlin 1995.

21 Hierzu Werner Schreiber, a.a.O., S. 178 f.

22 Ulrich Zachert, Tarifpolitik ohne Trittbrettfahrer?, in: Reinhard Bispinck, a.a.O., S. 194 ff.

23 Diether Döring, Soziale Sicherung in der Diskussion, in: Klaus Zwickel, a.a.O., S. 147.

prinzipiellen Gemeinsamkeit der sozialen Lagen und Interessen sich auch ohne Interpretationskniffe gleichsam spontan herausbilden konnte. Heute verläuft jedoch ein deutlicher Wohlstandsgraben zwischen dem Gros der Stammbeschäftigten und dem ‚Rest‘ der marginalisierten Arbeitsbevölkerung, der wiederum in sich vielfältig differenziert ist. Um deren je spezifischen Interessen nachzukommen, wird den Gewerkschaften jener bereits sprichwörtliche interessenpolitische ‚Spagat‘ abgefordert. Statt einer klaren politischen Vision ist folglich von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen realistisch nur eine Vielzahl von pragmatischen und situationspezifischen Lösungen zu erwarten.“<sup>24</sup>

Meinungsumfragen belegen, daß die Erwartungshaltung an Gewerkschaften sich vordringlich auf die Bereiche Betrieb, Beschäftigung, Arbeitsmarkt erstreckt und Handlungsanforderungen damit verknüpft sind, daß auch die Verbesserung der unmittelbaren individuellen Lage im bewertenden Vergleich mit dem Mitgliedsbeitrag erkennbar wird. Die Vermittlung geschlossener Weltbilder und programmatisch umfassender Leitvorstellungen oder Sinninterpretationen des eigenen Lebens wird der Gewerkschaft von Mitgliedern wie Nichtmitgliedern nicht (mehr) abverlangt. „Nicht nur geborene Gewerkschaftsmitglieder, auch geborene Gewerkschaftsgegner erblicken seltener das Licht der postmodernen Welt. Es wächst der Anteil der Unentschiedenen, um deren Meinungen, Einstellungen und Verhalten aussichtsreich geworben werden kann, vorausgesetzt, sie werden überzeugend angesprochen.“<sup>25</sup>

Nochmals: Die Leistungen, die die IG Metall anbietet - ob materiell oder immateriell, ob politisch oder administrativ, ob innerhalb oder außerhalb der Satzung -, sind in der tatsächlichen wie der potentiellen Mitgliedschaft nicht genug bekannt. Man muß sie wirksamer verkaufen oder professionell verkaufen lassen. Viele Menschen bringen in ihren Köpfen auch das nicht mit der IG Metall in Verbindung, was diese an politischen Positionen und gesellschaftlicher Einflußwirksamkeit tatsächlich anzubieten hat. Dies ist der springende Punkt. Hauptaufgabe für die IG Metall ist in diesem Zusammenhang das Vermitteln ihres *politischen* Leistungsangebots; bei letzterem liegt der Hauptzweck einer Mitgliedschaft. Zusatzleistungen aus der wirtschaftlichen Sphäre sollen Brücken, Vermittlungsagenten sein, die den Blick auf den gesellschaftspolitischen Hauptnutzen öffnen und hinleiten.

Ein umfassend wirksames Politmarketing ist aber nicht allein zentral zu leisten. Es erfordert Breite, räumliche Differenzierung - mit ständiger Wiederholung, mit dauernder betrieblicher und örtlicher Präsenz. Eine Schiene hin zu dieser zu intensivierenden örtlich-betrieblichen Kommunikationsebene, ein örtlich-betriebliches Aufmerksamkeitsmedium kann eben-

---

24 Walther Müller-Jentsch/Hans Joachim Sperling. Reorganisation der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften, in: GMH 1/1996. S. 44.

25 Hans-Jürgen Arlt, Interessiert am Konflikt, dem Interessenkonflikt abgeneigt, in: Reinhard Bispinck. a.a.O., S. 89.

falls die Vermittlung von Zusatznutzen sein, der von Dritten exklusiv für Mitglieder der Gewerkschaft(en) bereitgehalten wird. Politmarketing wäre mit Leistungsausbau vernetzt; die Zusatzleistung ist jeweils das „Bonbon“ in Verbindung mit und in Richtung auf die erfolgreiche, in positive Mitgliederbewegung umgesetzte Vermittlung des Hauptnutzens „gewerkschaftlicher Politik und Interessenvertretung“.

#### Serviceangebote für konkrete soziale Bedürfnisse

Nicht so sehr das Angebot eines Produktes oder einer Dienstleistung selbst ist Kernpunkt einer Politik des Zusatznutzens, sondern dessen *Vermittlungsfähigkeit für den gewerkschaftlichen Haupt-/Gesamtnutzen*. Gerade deshalb soll und darf sich eine solche Politik nicht im Angebot von verbilligten Musickarten, Rabatten für Automobile oder beliebigen Vorteilsgewährungen erschöpfen. Überhaupt ist jede Bereitstellung preisgünstiger oder sonstwie bevorteilgter Ausschließlichkeitsangebote und -leistungen Dritter sorgfältig daraufhin zu prüfen, ob sie Steuer- und wettbewerbsrechtlich unbedenklich sind und dem beratungsrechtlichen Werbeverbot standhalten. Auch wenn die IG Metall stets selbst nicht Anbieter, sondern lediglich provisionsfreier Vermittler oder Hinweisgeber ist, kommt ihr guter Name bei Mitgliedern und Öffentlichkeit unweigerlich ins Spiel.

Es kommt also auf maßgeschneiderte - von der Gewerkschaft selbst verle-sene, da in dieser Form und Qualität ausschließlich mit ihrem Logo verbundene - Handreichungen an; Zusatzleistungen sollten auf konkrete soziale Bedürfnisse und Interessenlagen der Mitglieder (Mitgliederbindung) und der Nichtmitglieder bzw. der Ehemaligen (Mitgliedergewinnung) einerseits *und* auf konkrete politische Erfordernisse der Gewerkschaftsorganisation andererseits zugeschnitten sein. Das muß nicht zentral geschehen, sondern kann nach Mitgliedersegmenten, Mitgliedergruppen und Regionen sowie zeitlichen Begrenzungen differenziert sein: kein beliebiger Gemischtwarenladen, in dem alles an alle verramscht wird, aber durchdachte, seriöse Auswahl-offerten. Dies sollte insbesondere in Verbindung mit dem Bündnis für Arbeit - der typischen Ausprägung eines zentralen politischen Leistungsangebots der IG Metall - einsichtig sein. Angebote, die sich in das Bündnis für Arbeit integrieren und an die Bedürfnisse von dessen spezifischen Ansprech- und Betroffenengruppen anbinden lassen, wären etwa Beratungsleistungen im Wohnungs- und Finanzbereich (Mietfragen, Schuldnerberatung, Sparanlagen). Flankierend einpassen ließen sich auch weitere Beratungsleistungen/Hilfsdienste für Arbeitslose.

Solche selektiven Anreize und Angebote, die nicht die Gewerkschaft selbst produziert, die aber in dieser Form und Ausstattung nur bei Gewerkschaftszugehörigkeit zu erhalten sind, können grundsätzlich von gewerkschaftlichen/gewerkschaftsnahen Einrichtungen bereitgestellt oder von fremden Drittunternehmen hinzugenommen werden. Die Gewerkschaften werden diese Auswahl heute nicht mehr nach dem Merkmal gewerkschaftlicher Nähe



(„Stallgeruch“) der zu beauftragenden Unternehmen treffen können und wollen, sondern allein nach der wirtschaftlichen Zweckmäßigkeit. Insoweit werden ständig auch alle Beteiligungsunternehmen der B G AG auf dem Prüfstand stehen.<sup>26</sup> Können sie Leistungsangebote/Zusatznutzen günstig und in geeigneter Weise bereitstellen, dann kommen sie als Kooperationspartner in Frage; vermögen Drittunternehmen ohne Gewerkschaftsbezug dies besser, so wird die Wahl auf letztere fallen. Die B G AG-Unternehmen und B G AG-Beteiligungen sind permanent aufgefordert, adäquate Beratungsleistungen und Produkte zu entwickeln, die für Arbeitnehmer, für ein gewerkschaftliches Mitgliederpotential Anreiz bieten, der Gewerkschaft beizutreten bzw. treu zu bleiben. „Wenn eine Gewerkschaft, die eine Leistung dieser Art nicht selbst erbringen kann, auf das wettbewerbsfähige Angebot eines gewerkschaftsnahen Unternehmens hinweisen kann, erhöht dies in den Augen des Mitglieds deren Kompetenz. Gleichzeitig liegt hierin ein bedeutender Wettbewerbsvorteil für gewerkschaftsnahe Unternehmen, wenn diese es verstehen, den Bedarf von Arbeitnehmern rechtzeitig zu erkennen und aus ihm mögliche Geschäftsfelder und Produkte für die Zukunft abzuleiten.“<sup>27</sup>

Die IG Metall hat sich bereit gezeigt, den Diskussionskorridor „Zusatznutzen“ offenzuhalten. Sie ist sich — durch die rauhe Wirklichkeit mehrjähriger Mitgliederverluste verstärkt — bewußt, daß große Organisationen weitaus mehr als der „interessenpolitische Normalfall“ des kleinen Verbandes über umfangreiche Anreizmechanismen verfügen müssen, um ihre Mitglieder zu gewinnen, zur Beitragszahlung und zu politisch-sozialen Aktivitäten zu motivieren.<sup>28</sup> Der Vorstand der IG Metall hat am 12. Juli 1995 eine Empfehlung zu Serviceangeboten für IG Metall-Mitglieder verabschiedet: Die in den Verwaltungsstellen entwickelten und erprobten Konzepte werden in einem Angebotskatalog zusammengefaßt, der sich auf folgende Bereiche erstreckt:

- Beratungsangebote, wie z. B. Schuldner-, Mieter- und Verbraucherberatung,
- Kultur- und Freizeitangebote.

Bei allen Serviceangeboten muß deutlich werden, daß *es* sich nicht um Leistungen der IG Metall, sondern um Leistungen Dritter handelt. Die Mitglieder sollen neben regionalen auch zentrale Serviceangebote erhalten. Der Angebotskatalog wird laufend vervollständigt, über ihn sollen die Mitglieder regelmäßig informiert werden; in geeigneter Form ist auch die Mitgliederzeitung „metall“ einzuschalten.

Dieser Beschluß ist in das Verwaltungshandbuch der IG Metall eingegangen. Ein erstes Rundschreiben über zentrale Angebote von Service

---

26 Siehe das Papier „Zur Zukunft unternehmerischer Beteiligungen der Gewerkschaften - Neuausrichtung der BGAG“, beschlossen vom IG Metall-Vorstand am 10. Oktober 1995.

27 Hans Matthöfer, Unternehmen Gemeinwirtschaft, in: Die Mitbestimmung 1/1995, S. 27.

28 Josef Hilbert/Josef Schmid, a.a.O., S. 118.

leistungen für Mitglieder, betreffend spezielle Weiterbildungsangebote sowie Studien- und Erlebnisreisen, wurde am 23. Oktober 1995 herausgegeben.

Bündnis für Arbeit und Mitgliederservice:  
einander ergänzende Leistungsangebote

Auch wenn die ursprüngliche Rahmenempfehlung des Vorstands für die Erweiterung des Serviceangebots der IG Metall noch nicht im Zusammenhang mit den später formulierten Vorschlägen für ein Bündnis für Arbeit getroffen worden ist, so lassen sich beide Initiativen miteinander verbinden. Handelt es sich doch in beiden Fällen um neue Leistungsangebote, die einander nicht widersprechen, sondern sich gegenseitig ergänzen. Die von diesen Leistungsangeboten jeweils anzusprechenden Zielgruppen konkurrieren nicht miteinander, sondern unterscheiden sich lediglich in ihren Erwartungshaltungen: Das Leistungsangebot des Bündnisses für Arbeit richtet sich vorrangig an organisationsexterne Zielgruppen aus dem politischen Bereich - die neu zu entwickelnden Serviceleistungen dagegen sollen sich an den Bedürfnissen spezieller (potentieller) Mitgliedergruppen orientieren, haben also eher einen organisationsinternen Blickwinkel.

Trotz der Unterschiede zwischen beiden Leistungsangeboten, den Zielgruppen und den erwarteten Gegenleistungen darf eines nicht vergessen werden: Auch die Angebote an organisationsexterne Zielgruppen sind auf organisationsinterne Unterstützung angewiesen. Und ebenso bedürfen die organisationsinternen Serviceangebote organisationsexterner Akzeptanz - sowohl in politisch-programmatischer wie in (wettbewerbs)rechtlicher Hinsicht. Genau dieser Zusammenhang muß heute bei der Entwicklung und Vermittlung aller neuen Leistungsangebote beachtet werden.

Diese Verknüpfung ist auch für jene Partnerunternehmen wichtig, die daran interessiert sind, in Zusammenarbeit mit der IG Metall neue Serviceleistungen für deren Mitglieder zu entwickeln. Muß doch akzeptiert werden, daß alle in Frage kommenden Serviceleistungen einen organisationspolitischen Nutzen für die IG Metall und ihre Mitglieder haben sollen - sie müssen ins Profil passen.

Als in diesem Sinne zugeschnittene Leistungen könnte man sich unter anderem denken:

- Warum kann eine Versicherungsgesellschaft nicht speziell für Gewerkschaftsmitglieder in finanziellen Notlagen individuelle Beratung und Stundung von Versicherungsbeiträgen offerieren?<sup>29</sup>
- Warum kann eine Bank mit ihrer Kapazität als Telefon- und Briefbank nicht überlegen, neben ihrem „mit rechtfertigungsfähigen Preisen“<sup>30</sup> überzeugenden Bankdienstleistungsgeschäft auch Beratungsleistungen für gewerkschaftlich Organisierte zu entwickeln, die der Schuldner-, Kredit-,

---

29 Volksfürsorge Pressedienst, 17. Januar 1996.

30 Die Herausforderer, in: TOP Magazin Frankfurt 4/1995, S. 49.

Vermögens-, Erbschaftsberatung oder sonstiger finanzieller Auskunftshilfe in ihrer individuellen Lebenslage bedürfen?

- Warum können nicht Unternehmen, die der Rückerstattung, Bewirtschaftung und Verwertung von Immobilien - vornehmlich in Ostdeutschland - dienen, bestimmte Mitgliederserviceleistungen im Bereich Bauen -Wohnen - Mieten übernehmen?

Keine dieser Fragen ist bisher erschöpfend beantwortet, aber alle genannten Fragen haben zu neuen konstruktiven Diskussionen inner- wie außerhalb des Bereichs der B G AG-Unternehmen geführt. Dies alles ganz im Sinne von Armin Gaertner: „Nach unserer Überzeugung ist es notwendig, die Beziehung zu Kunden über das rein ökonomische Absatzverhältnis von Gütern und Dienstleistungen hinaus auf eine höhere partnerschaftliche Ebene zu bringen.“<sup>31</sup> Ein bundesweites Serviceangebot zur Mieterberatung ist in Vorbereitung;<sup>32</sup> seine Wirkung wird im Zeitablauf noch sorgfältig zu prüfen sein.

Natürlich muß auch verschiedenen Bedenken inner- und außerhalb der IG Metall gegen solche Verknüpfungen von politischen Kern-Leistungsangeboten und Rand-Dienstleistungskränzen Rechnung getragen werden. Grundsätzlich gilt jedoch: Eine Gewerkschaft kann sich ihre Mitglieder nicht backen; sie muß sie so (auf-)nehmen, wie sie sind - wenn sie denn Großorganisation bleiben will. Ein Großteil der heutigen Gewerkschaftsmitglieder - die ja an Warnstreiks und Urabstimmung durchaus teilnehmen, weil ihr persönliches Interesse betroffen ist - zeigt sich in Denkweise und politischem Verhalten nicht oder kaum anders als die Nichtmitglieder. Denn es „schwindet im Gefolge des Wertewandels und der erhöhten Qualifikation auch der Typus des Mitglieds, der Betreuung gegen Loyalität eintauscht“.<sup>33</sup> In alter gewerkschaftlicher Diktion: Mitglieder sind oft Mitläufer - den Nichtmitgliedern im soziokulturellen Milieu<sup>34</sup> wahrscheinlich vielfach näher als den aktiven Gewerkschaftern, dem relativ kleinen Teil der in der Wolle gefärbten Elite.

Wenn denn aber diese *Mitgänger*, deren Bindungsbereitschaft vielleicht nur auf Zeit und unter gewissen Bedingungen besteht, organisiert sind (und die IG Metall wirbt selbstverständlich um sie) - warum sollen dann nicht die vielen Mc/Ifmitglieder, die ihnen in sozialer Struktur und Einstellung ähnlich sind, bei passenden Leistungsangeboten und entsprechendem Marketing ebenfalls für die Gewerkschaft gewonnen werden können? Allerdings gilt auch die umgekehrte Fragestellung: Warum sollen viele gewerkschaftlich Organisierte, gerade wenn sie den Unorganisierten soziologisch gleichen,

---

31 Armin Gaertner, Die Entwicklung des Direktbankgeschäfts in Deutschland.in: Direktbanken. Eine Monographie. Frankfurt/M. 1995. S. 44.

32 Telefonische Erstberatung in mietrechtlichen Fragen, die der Deutsche Mieterbund über seinen Verein DMB-Info den Mitgliedern der IG Metall anbietet. Weitere Kooperationen zwischen Mieterbund/Mietervereinen und IG Metall laufen bereits seit längerem auf örtlicher und bezirklicher Ebene.

33 Josef Hubert/Josef Schmid. a.a.O., S. 119 f.

34 Peter Zernitz. Direct-Banking für ausgewählte Zielgruppen, in: Direktbanken. S. 34 ff.

Mitglieder bleiben? Der von der IG Metall für das Jahr 1994 errechnete Nicht-Organisierten-Grad (Vollbeitragszahler im Verhältnis zu den Beschäftigten in der Metallwirtschaft), in den meisten Bezirken liegt er über 60 Prozent, ist Gefahrenhinweis, aber auch Herausforderung genug. „Dreh- und Angelpunkt bildet eine grundlegende Verstärkung der Dienstleistungsorientierung in den Gewerkschaften. Kundennahes, mitgliederorientiertes Verhalten, Ausrichtung auf Nachfrage und Koproduktion der Leistung machen das generelle Design einer solchen Strategie aus, die alles andere als unpolitisch ist.“<sup>35</sup>

---

35 Josef Hubert/Josef Schmid. a.a.O., S. 212.g