

---

Harald Schartau

## Mitgliederorientierung Was bedeutet das?

---



*Harald Schartau, geb. 1953 in Duisburg, Berufsausbildung zum Chemielaboranten, Sachbearbeiter in der Personalwirtschaft bei der Mannesmann AG Duisburg/Huckingen; Studium der Betriebswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg; Jugendbildungsreferent beim DGB-Landesbezirk Nordrhein-Westfalen (NRW); Sachbearbeiter bei der Abt. Jugend in der IG Metall Vorstandsverwaltung Frankfurt a.M.; Bezirkssekretär der IG Metall, Bezirksleitung Essen, später Dortmund; seit 1992 Leiter des IG Metall Bezirks Dortmund; leitet seit 1997 den IG Metall-Bezirk NRW.*

---

Seit Jahren leben wir in einem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungsprozess. Internationalisierung, Rationalisierung, gesellschaftliche und wirtschaftliche Differenzierung sind die Antriebskräfte des Wandels. Das Hauptproblem ist die Massenarbeitslosigkeit. Industrielle Arbeitsplätze werden abgebaut. Der industrielle Sektor wird umstrukturiert. Immer weniger Großbetriebe sind vorhanden. Neue Branchen bilden heute teilweise noch exotisch anmutende Organisationsformen, wie etwa das virtuelle Unternehmen. Die internationale Konkurrenz um Arbeit und Arbeitsplätze nimmt zu. Im gesellschaftlichen Bereich stehen eine Reformierung der sozialen Sicherungssysteme, ihre Finanzierbarkeit und Perspektive immer wieder in der Diskussion und auf dem Prüfstand. Die Schutz- und Gestaltungsmöglichkeiten unserer Tarifverträge werden hinterfragt. Tariffucht und Tarifbruch nehmen zu - sei es durch fehlende Tarifbindung in neuen Betrieben, sei es durch Outsourcing von Betriebsteilen in tariffreie Bereiche bzw. niedrigere Tarife oder durch Vereinbarungen am Tarifvertrag vorbei.

Unsere Fähigkeit, aus all dem Konsequenzen zu formulieren und sie umzusetzen, ist nach wie vor schwach ausgeprägt. Eine Herausforderung besteht darin, dass sich diese Veränderungen sehr differenziert und langwierig vollziehen. Altes besteht neben Neuem - Altes mischt sich mit Neuem. In manchen Bereichen dominiert das Alte und in anderen das Neue.

Wenn wir in die Betriebe schauen, sehen wir in vielen Bereichen, dass die Arbeitsorganisation, Hierarchie-Ebenen und Beteiligungsmöglichkeiten sich auch zugunsten von Beschäftigten weiterentwickeln. Modernes Management ist angesagt. Auf der anderen Seite existieren aber nach wie vor Unternehmen, in denen ein ordinärer Frühkapitalismus betriebliche Realität ist. Unternehmen mit immensen Gewinnsteigerungen stehen Betriebe gegenüber, die tagtäglich ums Überleben kämpfen. Arbeitnehmerhaushalte mit guten Einkommensverhältnissen, einer gesicherten Existenz und einer Beschäftigung, die sie selbst als gut bezeichnen, stehen Kolleginnen

und Kollegen gegenüber, die arbeitslos sind bzw. Angst vor Entlassungen haben, deren Haushaltslage immer angespannter wird und deren Arbeitsbedingungen schlecht sind.

### **Wer einfache Antworten sucht, ist auf dem Holzweg**

Die Differenziertheit, das Alte und das Neue zu sehen und für beide Bereiche mit ihren fließenden Grenzen zu handeln, ist die Herausforderung, auf die wir Antworten geben müssen. Die IG Metall ist Schutz- und Gestaltungsmacht, die sich in beiden Bereichen aufstellt und durch Traditionelles und Neues die Interessen der Mitglieder vertritt.

Für diese Aufgaben können wir auf Bewährtes zurückgreifen, aber in einigen Bereichen sind wir nicht hinreichend gewappnet, was wir ändern müssen. Die IG Metall ist stark, weil sie lernt, auch wenn jeder Schritt der Veränderung, jedes neue Experiment mit Unsicherheit und Schmerzen verbunden ist. Es gibt keinen anderen Weg. Die IG Metall muss auch zukünftig in der Lage sein, sich in einer ständigen Wechselbeziehung zwischen Anforderungen und Organisationsstrukturen fort zu entwickeln.

Unsere Antworten der Vergangenheit sind nicht zwangsläufig geeignet, aktuelle oder gar zukünftige Fragen zu beantworten. Das gilt sowohl für politische Schwerpunkte wie auch für unsere Organisationsstruktur.

Nirgendwo anders hängen Einfluss und Mitgliederzahl so eng zusammen wie bei uns - bei den Gewerkschaften. Nichts bewegen wir, wenn wir zwar unverändert gute Reden halten, gute Anträge beschließen - aber keine Mitglieder mehr in die Waagschale werfen können.

Die IG Metall wird nach einer Zeit des Umbruchs Motor einer prosperierenden europäischen Gewerkschaftsbewegung sein - wenn es ihr gelingt, sich von einer kampfbetonten Industriearbeitergewerkschaft zu *der* Dienstleistungsorganisation für alle Beschäftigten im produzierenden und dienstleistenden Gewerbe zu entwickeln.

Da das Mitglied im Mittelpunkt steht, haben wir gerade vor dem Hintergrund der Mitgliederentwicklung, die wir seit Jahren zu verzeichnen haben, gnadenlos den Blick auf alles zu lenken, was eine Chance bietet, Mitglieder zu halten, ausgetretene Mitglieder zurück zu gewinnen und für neue Mitglieder den Weg in die IG Metall zu ebnen.

Daher ist es selbstverständlich, dass wir uns in allen Gliederungen daraufhin überprüfen, ob wir unserer Funktion als gewerkschaftlicher Dienstleister für unsere jetzigen und die potentiellen Mitglieder gerecht werden. Viele Erhebungen und Studien - auch IG Metall-interne - haben sich mit den Bedürfnissen der Beschäftigten auseinander gesetzt.

Die Erwartungshaltung lassen sich wie folgt skizzieren: Erwartet wird ein eindeutiges Profil der IG Metall, dass durch die durchsetzungsfähige Wahrnehmung von Aufgaben in Kernbereichen bei der Gestaltung von Arbeits- und Sozialbeziehungen geprägt ist. Bei der Sicherung von Arbeitsplätzen und von Sozialsystemen werden pragmatische, kompromissfähige und zukunftsorientierte Lösungen gefordert, die den veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen Rechnung tragen. Die Notwendigkeit von kollektiven Regelungen und individueller Ausgestaltung unterliegt einer ständigen Überprüfung. Die Einbeziehung der unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen der Beschäftigten ist unverzichtbar. Die Arbeitnehmer/innen respektieren die bisherigen Gestaltungspraxis der IG Metall, sie sehen aber die Zukunftsfähigkeit mehr als skeptisch und sie verlangen einen konkreten „Nutzwert“ für ihre persönliche Mitgliedschaft.

## **Die IG Metall - das Kompetenzzentrum für alle Arbeitsthemen**

Der Gegenwert für den monatlichen Gewerkschaftsbeitrag wird kritisch ins Auge gefasst. Manchem Werber wird angesichts des sich immer stärker aus der Fläche zurückziehenden Rechtsschutzes das letzte praktische Argument aus der Hand genommen. Es ist an der Zeit, dass die IG Metall ihre umfassende Kompetenz in allen Aspekten, die mit Arbeit zu tun haben, zu einem neuen öffentlich wahrnehmbaren Profil schmiedet.

In der IG Metall kennen wir uns mit allen Fragen zu den Themen Einstellungsverfahren, Probezeiten und Arbeitsverträge aus. Tausende Experten zum Thema Arbeitszeit und ihre Gestaltungsmöglichkeiten, seien es Gleitzeit, Teilzeit, Schichtpläne, Projekt-Arbeitszeit oder Arbeitszeitkonten, sind in unseren Reihen. Ausbildung, betriebliche Weiterbildung, learning on the job - dazu gibt es seit Jahrzehnten Erfahrungsschwerpunkte. Arbeits-, Arbeitsplatz- und Technikgestaltung, Arbeitsbelastung und deren Ausgleich, Gesundheitsgefährdung und Gesundheitsschutz, Arbeitsorganisation, Gruppenarbeit, quality circles, TQM - nichts, womit wir noch nicht konfrontiert worden wären.

Lohn- und Gehaltsgestaltung, Grundsätze, Methoden, Prämienregelungen - unsere Experten kennen sich in jeder Verästelung aus. Beschäftigungssicherung, Alternative Arbeit, Sozialpläne, Ersatzarbeitsplätze, Transfergesellschaften - wenn es dazu Kompetenzen gibt, dann bei der IG Metall.

"Uns" und "wir" heißt: Betriebsräte, Jugend- und Auszubildendenvertreter, Vertrauensleute, Schwerbehindertenvertreter, ehrenamtliche und hauptamtliche Vertreter der IG Metall in den Bereichen der Berufsbildung, der Sozialversicherungen und der Arbeitsverwaltungen.

Zu unserer Kompetenz gehört ebenso, dass wir - wie niemand anders - wissen, Arbeitnehmerinteressen zu artikulieren und durchzusetzen. Sei es durch Verhandlungen, durch Aufzeigen von Lösungen in den Betrieben ebenso wie vor den Gerichten und, wenn es unumgänglich ist, durch Streik. Dieses Engagement umfasst auch den politischen Bereich. Wir treten für eine gerechte, sozial ausgewogene Politik ein, um eine modere, solidarische Gesellschaft zu gestalten. Dazu gehört die Aufgeschlossenheit gegenüber gesellschaftlichen, politischen Reformgedanken und die Entschlossenheit, die Veränderungen zu gestalten. Wer Mitglied der IG Metall wird, erschließt sich dieses Wissen und vergrößert gleichzeitig die Kompetenz seiner Organisation.

Zu diesem Profil gehört ein entsprechendes Dienstleistungs- bzw. Solidaritäts-Leitungsbewusstsein. Wie wird die Beantwortung von Fragen des Mitgliedes organisiert? Wann und wo ist „Gewerkschaft“ zu erreichen? Auch abends und am freien Wochenende?

## **Mitgliedsbeitrag und Mitgliederorientierung**

In engem Zusammenhang mit der Frage, was die IG Metall als Gegenwert für den Beitrag anbietet, steht die Beitragsfrage an sich. Der Monatsbeitrag von einem Prozent bedeutet für alle Mitglieder weitgehende Gerechtigkeit. Trotzdem ist die Beitragsgestaltung wenig mitgliederfreundlich. Bei der Aufnahme kann die IG Metall lediglich einen Beitrag anbieten oder - unter der Hand - ein langsames Heranführen an das eine Prozent verabreden. Ein Beitrag, der es ermöglicht, sich von den Leistungen der IG Metall zu überzeugen bzw. überzeugen zu lassen, würde die Werbesituation wesentlich verbessern. Also ein Beitrag, der uns

herausfordert, das Mitglied ganz für uns zu gewinnen. Ein solcher „Schnupperbeitrag“ könnte zwischen 0,5 und 0,75 Prozent liegen und für 6 bis 12 Monate gezahlt werden.

Und was ist, wenn mehrere Familienmitglieder der IG Metall angehören bzw. nacheinander beitreten? Ein Familienbeitrag, der vom höchsten Einkommen ein Prozent verlangt und von den weiteren einen degressiv gestaffelten Beitrag erhebt, stünde der IG Metall gut zu Gesicht. Eine neue Perspektive bietet sich auch, wenn die IG Metall einen Beitrag konzipieren würde, der mit einem bestimmten Leistungsspektrum verknüpft wird. Das potentielle Mitglied könnte, ausgehend von einem Prozent Monatsbeitrag bei einem Standard-Leistungsspektrum, gewisse Leistungen für sich ausschließen, z.B. den Bezug der Metallzeitung, die Freizeitunfallversicherung, die Unterstützung bei Sterbefällen, den Rechtsschutz. Hinsichtlich der Streikunterstützung wäre es denkbar, eine Wahlmöglichkeit im Verhältnis der Beitragshöhe zur Höhe der Streikunterstützung einzuräumen.

Ein Höchstbeitrag, der die obligatorische Beitragsleistung beispielsweise begrenzt auf ein Prozent des höchsten Tarifeinkommens in der Metallindustrie und darüber hinaus liegende Teile des Einkommens mit einer Beitragsempfehlung versieht, kann zur Entkrampfung in manchem Werbegespräch führen.

### **Mitgliederorientierung und Erreichbarkeit**

Wir waren bislang mächtig genug, einen großen Bereich der Arbeitsbedingungen in der Fläche zu gestalten. Gestalten wollen wir auch in Zukunft. Darum geht es bei der Organisationsentwicklung. Unsere Gestaltungskraft hängt wesentlich von unserer Mitgliederstärke ab. Als Begründung für den anhaltenden Mitgliederrückgang den dramatischen Abbau von industriellen Arbeits- und Ausbildungsplätzen anzuführen, ist viel zu kurz gegriffen. Auch unser Organisationsgrad ist rückläufig. Die Struktur unserer Mitgliedschaft ist alarmierend. In neu gegründeten Betrieben und Unternehmen, in Industrie- und Technologieparks sind wir oft gar nicht vertreten. An dem Trend der Mitgliederentwicklung haben auch die Fusion mit der Gewerkschaft Textil - Bekleidung (GTB) und der anstehende Zusammenschluss mit der Gewerkschaft Holz und Kunststoff (GHK) nichts geändert. Die IG Metall hat die Fusionen befürwortet, weil jede Gewerkschaft, die aus strukturellen Gründen zukünftig nicht mehr in der Lage ist, Mitglieder ortsnah zu betreuen, sich Partner suchen muss.

Eine große Stärke der IG Metall ist ihre Verankerung in 179 Städten und Regionen. Deshalb müssen alle Maßnahmen, alle Anstrengungen unternommen werden, dass das breite Netz der hauptamtlich besetzten Büros auch zukünftig die Erreichbarkeit für Mitglieder und potentielle Mitglieder gewährleistet. Unter Einbeziehung anderer Einzelgewerkschaften und des DGB sollten zwei Dinge im Rahmen der Organisationsreform Realität werden:

- In jeder Gemeinde gibt es jemanden der die „Gewerkschaft“ repräsentiert.
- In jeder Gemeinde, in der ein hauptamtlich besetztes Büro einer Gewerkschaft ist, nimmt dies zugleich die Aufgabe wahr, gewerkschaftliche Anlaufstelle zu sein.

Gewerkschaftliche Info- und Service-Center in Einkaufszentren oder Wohnsiedlungen, der Einsatz von Call-Centern als Serviceleistung, die Nutzung des Internet als Informations- und Kommunikationsplattform sind Ansatzpunkte, die flächendeckend umgesetzt werden müssen. In solchen Einrichtungen ständen die Dienstleistungen für die Kundenorientierung, die Mitglieder, ihre Bedürfnisse, Fragen und Anregungen im Mittelpunkt.

Besonders schwer tun sich die Gewerkschaften bei der Mitgliedergewinnung und –betreuung in neuen Branchen. Zum Teil liegen sie quer zur bisherigen Organisationsabgrenzung und zumeist werden die benötigten Ressourcen für die gewerkschaftliche Verankerung unterschätzt. Gleichzeitig sehen viele Gewerkschaften in ihnen, angesichts von sinkenden Mitgliederzahlen in ihren traditionellen Bereichen, eine Zukunftsperspektive. Die derzeitige Situation ist von einem Konkurrenzverhalten verschiedener DGB-Gewerkschaften in den Betrieben geprägt, das neben einem uneffektiven Einsatz der Mittel vor allem zu erheblichen Irritationen bei den Beschäftigten führt. Ein Lösungsansatz wäre: verbindlich geregelte Joint ventures für neue Branchen, in denen Gewerkschaften gemeinsam einen neuen Weg zur Erschließung der Mitgliederpotentiale und zur Beteiligung dieser Beschäftigten finden.

### **Mitgliederorientierung und -beteiligung**

Eigentlich ist Beteiligung perfekt organisiert. Eine Vielzahl an Gremien auf allen Ebenen der IG Metall bildet eine demokratisch-repräsentative Basis, die ihresgleichen sucht. Sicher: Wo Licht ist, ist auch Schatten. Mangelnde Teilnahme, keine Beschlussfähigkeit, ritualisierte Arbeit, „immer die Gleichen“ und Widerspiegelung der ungünstigen Mitgliederstrukturen: auch das kommt vor und rundet die Organisationswirklichkeit ab.

Während sich die Betriebsstrukturen ständig verkleinern, immer mehr Betriebsteile abgespalten oder outgesourct werden und sich die Arbeitsorganisation weiterentwickelt, schmieden wir Kampagnen und Initiativen, die das Bild von freigestellten Betriebsräten, aktiven Vertrauensleuten und Stellvertreterpolitik als Grundlage nehmen - hierarchische Strukturen, traditionelle Funktionärslaufbahnen, die die Mitglieder mit Haut und Haaren in Beschlag nehmen. Ein großes Regelungsbedürfnis kennzeichnet nach wie vor die Mehrzahl unserer Entscheidungen. Die IG Metall ist weitgehend eine Funktionärsorganisation. Das „normale Mitglied“ kommt fast ausschließlich im Konfliktfall mit seiner Gewerkschaft in direkten Kontakt.

Diesen Weg wollen viele Beschäftigte, die in ihrer Arbeitswelt Formen der Partizipation kennen- und schätzen gelernt haben, nicht mitgehen. Sie bestehen selbstbewusst darauf, dass sie mit ihren Kompetenzen, mit ihren differenzierten Bedürfnissen ernst genommen werden und stimmen mit der Nicht-Mitgliedschaft darüber ab, dass sie sich in den Gewerkschaften nicht aufgehoben fühlen.

Wir werden uns dieser Hausforderung stellen müssen, ohne gleichzeitig organisationspolitisch notwendige Entscheidungsformen aufzugeben und Schutzaspekte, die von vielen Bereichen durch ein möglichst enges Regelwerk nach wie vor benötigt werden, zu vernachlässigen.

### **Tarifpolitik und Beteiligung**

Das wichtigste Instrument unserer Schutz- und Gestaltungspolitik ist die Tarifpolitik und mit ihr der Flächentarifvertrag. Die IG Metall ist in allen Bezirken und auf allen Ebenen dabei über seine Reform zu diskutieren. Trotz Kontroversen und Unterschieden im Detail: Die Notwendigkeit, den Flächentarifvertrag weiterzuentwickeln, ist in der IG Metall unbestritten. Die zentrale Frage ist, wie wir eine Abkopplung der betrieblichen Realität von den

tarifvertraglichen Regelungen verhindern. Also wie wir die Arbeitswelt so gestalten können, dass sowohl die Konkurrenz der Arbeitnehmer untereinander gemindert wird, als auch die immer differenzierteren Bedingungen in den Betrieben und Branchen und den unterschiedlichen Bedürfnissen der Beschäftigten nach verlässlichen Regelungen und/oder Spielräumen Rechnung getragen wird. Das ist nicht nur - aber auch - die Frage nach den Regelungsebenen: Wie viel wollen wir auf der überbetrieblichen Ebene regeln, wie viel in die Befugnisse der Betriebsparteien bis hin zu den Beschäftigten übergeben? Darüber hinaus werden die zukünftigen Formen der Entwicklung von tarifvertraglichen Schwerpunkten einen entscheidenden Einfluss auf die inhaltliche Gestaltung haben.

Ein Beispiel dieser differenzierten Ansprüche sind unsere Tarifgespräche im Bereich Mannesmann Mobilfunk. Diesem Bereich kommt schon deshalb eine besondere Bedeutung zu, weil wir in einem vollkommen neuen Industriebereich, der stark durchsetzt ist mit Dienstleistungstätigkeiten, unsere Kompetenz als Gewerkschaft beweisen müssen. Die dort Beschäftigten verlangen eine konsequente Beteiligung und werden es nicht akzeptieren, wenn wir auf die dort gestellten Fragen keine Antworten geben wollen, sondern mit fertigen Tarifverträgen aufwarten, die gefälligst zu akzeptieren sind.

Auch in den so genannten traditionellen Bereichen fordern Arbeitnehmer/innen selbstbewusst eigene Möglichkeiten bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbeziehungen ein. Tarifvertragliche Optionen können für unsere Mitglieder höchst interessant sein, wenn sie individuelle Wahlmöglichkeiten einräumen. Beispiele sind variable Arbeitszeitgestaltung und verschiedene Modelle der Alterssicherung, die sich direkt an den spezifischen Interessen der Beschäftigten orientieren.

Die bisherige Praxis der IG Metall, tarifpolitische Forderungen, Reformen und Ergebnisse der Flächentarifverträge in landesweiten Tarifkommissionen, mit vor Ort gewählten Vertretern/innen zu entscheiden, stößt an Grenzen. Neben der geringen direkten Mitgliederbeteiligung haben wir bisher keine flächendeckenden Konzepte für Betriebe, die der Tarifbindung nicht unterliegen bzw. bei denen der Unternehmer mit dem Verbandsaustritt droht. Darüber hinaus benötigen wir betriebliche Strukturen, wenn zur Beschäftigungssicherung betrieblich, zeitlich befristete Sonderregelungen vom Flächentarifvertrag verhandelt, abgeschlossen und umgesetzt werden.

Zurzeit wird in Nordrhein-Westfalen die stärkere Verankerung von betrieblichen Tarifkommissionen diskutiert, die eine betriebliche Tarifbeteiligung gewährleisten sollen und in denen die Vertrauensleute eine zentrale Funktion einnehmen.

### **Industrie- und Branchenpolitik und Beteiligung**

Der industrielle und handwerkliche Strukturwandel in allen IG Metall-Organisationsbereichen wird weiter voranschreiten. Gewerkschaftliche Gestaltungsstrategien in den Betrieben werden mehr denn je von unserer Kompetenz geprägt sein, für die differenzierte Situation der Branchen mit ihren vielfältigen Fachzweigen paßgenaue Antworten zu entwickeln.

Die Chance, diese Herausforderungen zu bewältigen ist umso besser, je mehr es uns gelingt, das Expertenwissen der Beschäftigten, der Mitglieder als Ausgangspunkt und als ständiges Prüffeld für unsere Zukunftsstrategien zu gewinnen. Ihre Kenntnisse über alle Fragen und Erfordernisse der jeweilige Innovationsfähigkeit, Produktivität, Arbeitsorganisation, Qualifikation, Internationalisierung, Kosten- und Konkurrenzsituation sind für diese Prozesse unverzichtbar.

Wie groß die Bereitschaft zum sachkundigen und kompetenten Engagement ist, haben im letzten und in diesem Jahr die Branchen- und Regionalkonferenzen der IG Metall in Nordrhein-Westfalen gezeigt. Das Angebot, über die Chancen und Risiken der konkreten Branchen und Betriebe zu diskutieren und gemeinsam Perspektiven zur Sicherung der Arbeitsplätze und Unternehmen zu formulieren, wurde hervorragend angenommen. Rund 2.700 Experten aus den Betrieben, von Universitäten, aus Politik und Verbänden haben an unseren 12 Konferenzen teilgenommen. Ein Fazit und eine gleichzeitige Aufforderung war, dass dieser Ansatz der Industrie- und Branchenpolitik ausgebaut werden muss. Er geht weit über das tarifpolitische Mandat der IG Metall hinaus und trifft die Mitgliederbedürfnisse.

### **Finanzen und Beteiligung**

Die Sicherung und Weiterentwicklung der IG Metall-Strukturen hin zu einer verstärkten Mitgliederorientierung und -beteiligung erfordert die Dezentralisierung der gewerkschaftlichen Organisation. Die Vorstandsebene einschließlich der Bezirksleitungen sollten sich auf die Wahrnehmung von politischen Führungsaufgaben und von Service-Aufgaben gegenüber der örtlichen Ebene konzentrieren.

Eine IG Metall, die politisch entscheidet, in der Fläche vertreten zu sein, weil sie weiß, dass Gewerkschaft da stattfindet, wo die Mitglieder leben und arbeiten, hat bei ihrem Gesamtbeitragsaufkommen eine dementsprechende Verteilung vorzunehmen. Dabei ist die Richtung des Denkens von entscheidender Bedeutung. Die Richtung kann nicht sein, Beiträge für Vorstandsaufgaben, für Koordinierung, für Bezirksleitungen und Schulen auszugeben und den Rest für die Arbeit in den Verwaltungsstellen zu verwenden. Andersherum wird ein Schuh daraus: Die Verwaltungsstellen erhalten das Geld, um die für ihre Arbeit notwendigen Ausgaben bestreiten zu können. Jede Mark, die darüber hinaus in der IG Metall für Koordination, für Dienstleistung, für Service ausgegeben wird, hat sich mit dem Nutzen für die Arbeit in den Verwaltungsstellen für das Mitglied vor Ort zu begründen.

### **Schlussbemerkung**

Die verstärkte Mitgliederorientierung ist für die IG Metall eine zentrale Herausforderung. Innergewerkschaftliche Diskussionen und Diskurse müssen zunehmend von der Funktionärssebene auf die Mitgliederebene transformiert werden, denn die Mitgliederorientierung und -beteiligung ist zu einer Überlebensfrage der IG Metall geworden. Unsere Mitglieder sind die Kompetenzträger, wenn es um Arbeit und Arbeitspolitik geht. Die IG Metall verfügt deshalb über ein riesiges Expertenreservoir, das nur genutzt werden muss.

Ein solches Vorgehen wird dazu führen, dass die IG Metall sich in allen Angelegenheiten, die mit dem Faktor Arbeit in Verbindung stehen, auch zukünftig profiliert. Diese Profilierung, verbunden mit der Entwicklung von Gestaltungskompetenz, ist der Schlüssel für die Gewinnung neuer Mitglieder und die Bindung der Mitglieder an ihre Gewerkschaft.