

## Gewerkschaftliche Neuausrichtung heißt Mitglieder- und Beteiligungsorientierung

Ein Interview mit Jörg Weigand.

*Jörg Weigand arbeitet seit 2008 als Ressortleiter in dem Funktionsbereich Mitglieder und Kampagnen im Vorstand der IG Metall.*

**MuP:** Wo sehen Sie aus Ihrer persönlichen Erfahrung heraus die Hauptursachen dafür, dass Gewerkschaften trotz vorhandenem Engagementpotenzial Mitgliederverluste zu verzeichnen haben?

**Jörg Weigand:** Wenn ich mir die Entwicklung der IG Metall anschau, blicke ich gerne zuerst auf die Neuaufnahmen. In den letzten drei Jahren haben wir im Durchschnitt 100.000 Menschen jährlich für die IG Metall gewinnen können. Dabei sind viele junge Menschen. Wir gewinnen die unterschiedlichsten Berufsgruppen. Mittlerweile sind über 120.000 Ingenieure und technische Experten in der IG Metall organisiert und damit bald so viele, wie der VDI Mitglieder hat. Die Entwicklung der Neuaufnahmen zeigt, dass die IG Metall für die Beschäftigten eine hohe Anziehungskraft und Attraktivität hat. Und dann schau ich erst auf die Austritte. Ja, wir verlieren zu viele Mitglieder. Unsere Gewinne werden dadurch neutralisiert und wir müssen genau hinschauen, wo die Ursachen sind und wie wir unsere Mitglieder in der IG Metall halten können. Die Analyse offenbart viele unterschiedliche Ursachen für den Austritt. Große Mitgliederverluste treten an den Schnittstellen Ausbildungsende/Arbeitslosigkeit/Rente ein. Wir verlieren gerade in Betrieben ohne Betriebsrat überdurchschnittlich viele Mitglieder. Hier ist die IG Metall nicht präsent und zu wenig spürbar. Und die Gründe für Austritte in Betrieben mit Betriebsrat sind vielfältig. Von der Beitragshöhe bis zur Unzufriedenheit über die Arbeit des Betriebsrates und der IG Metall ist alles dabei. Für die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern gilt, dass wir jeden Tag beweisen müssen, dass wir kompetent in Sachen Arbeit sind, unsere Mitglieder Vorteile durch ihre Mitgliedschaft haben und die IG Metall in der Lage ist, mitglieder- und zunehmend beteiligungsorientiert die Arbeits- und Lebensbedingungen zu gestalten. Gewerkschaft ist mehr als die Addition von Sterbegeld plus Unfallversicherung plus Tarifvertrag. Wir müssen unsere Werte wesentlich deutlicher herausarbeiten und leben. Gerechtigkeit, Solidarität, Respekt und Würde müssen wahrnehmbar sein. Und es muss spürbar werden, dass man bei den „Guten“ ist, wenn man sich uns anschließt.

**MuP:** Warum ist die Frage der (Re-)Vitalisierung des Ehrenamts für Ihre Organisation aktuell?

**Jörg Weigand:** Wir sind heute noch in vielen Bereichen eine Funktionärgewerkschaft. Das heißt konkret, dass die Beteiligungsmöglichkeiten in der IG Metall auf Funktionäre ausgerichtet sind. Einem Mitglied ohne Funktion können wir heute nur sehr eingeschränkt Angebote zur Mitarbeit in der IG Metall machen. Darüber hinaus haben wir viele Jahre eine Stellvertreterpolitik betrieben, die relativ wenige Beteiligungselemente vorsah. Diese Politik war erfolgreich, wir stellen aber zunehmend fest, dass viel mehr KollegInnen aktiv beteiligt werden möchten. Und wir sehen, dass wir mit einer Mitglieder- und Beteiligungsorientierung konfliktfähiger und stärker werden, darüber hinaus neue Mitglieder gewinnen können und die Mitgliederbindung sich verbessert.

**MuP:** Inwiefern würden Sie sagen, haben sich Rahmenbedingungen für das Engagement in politischen Großorganisationen allgemein und in Gewerkschaften speziell verändert? Inwiefern können Sie solche veränderten Rahmenbedingungen konkret beobachten?

**Jörg Weigand:** Die wohl entscheidende Rahmenbedingung ist, dass Beteiligung wirklich gewollt ist. Und zwar von ganz oben durch alle Entscheidungsebenen hindurch. Neben dieser grundsätzlichen Aufstellung, die quasi verordnet werden kann ist es notwendig, Beteiligung auch zu leben. Das bedeutet, dass das Wissen und Erfahrung in Sachen Beteiligung erarbeitet werden müssen. Und es braucht praktische Fälle, in denen Beteiligung ausprobiert und gelebt wird. Das Ziel muss der Kulturwandel, die Veränderung und Entwicklung der Organisation sein. In der IG Metall wird in vielen Bereichen die Beteiligung von Mitgliedern und Belegschaften ausprobiert und angewendet. Mittlerweile ist es selbstverständlich, dass notwendige Tarifabweichungen mit den Mitgliedern diskutiert und abgestimmt werden.

**MuP:** Welche Chancen und Probleme sehen Sie in projektbasierten Engagementmöglichkeiten?

**Jörg Weigand:** Genaugenommen ist die beschriebene betriebliche Tarifaufeinanderersetzung schon ein Projekt. Projektstart und -ziel sind klar, die Beteiligten engagieren sich auf Zeit. Aber auch darüber hinaus können aus meiner Sicht projektbasierte Beteiligungsmöglichkeiten ein großes Potential bieten. Auf betrieblicher Ebene werden bereits in einigen Firmen Projekte mit Mitgliederbeteiligung organisiert. Sie sind gute Beispiele und werden in der Organisation kommuniziert um Impulse für weitere Projekte zu setzen. Wir sind auf dem Weg, stehen allerdings noch am Anfang der Wegstrecke. Unsere Erfahrungen in Projekten beziehen sich hauptsächlich auf die Arbeit mit bereits aktiven KollegInnen. Betriebsräte und Vertrau-

ensleute bringen hier vielfach schon Erfahrungen aus ihren Betrieben mit. Einige Projektansätze werden aber auch von Mitgliedern ohne Funktion getragen. Hier sind insbesondere Projekte, die sich gegen Rechtsradikalismus engagieren zu nennen. Aber auch in gewerkschaftlichen Arbeitsloseninitiativen werden Mitglieder direkt aktiv.

**MuP:** Können Sie Beispiele nennen, wie Ihre Organisation versucht, neue Formen der Zusammenarbeit von Mitgliedern und Ehrenamtlichen zu erproben? Welche Strategien und Taktiken hat Ihre Organisation entwickelt, um das vorhandene Engagementpotenzial besser als bislang zu nutzen?

**Jörg Weigand:** Wir haben sehr viele positive Erfahrungen mit einer Mitgliederbeteiligung gerade in schweren Situationen machen können. Bei wirtschaftlichen Problemen von Unternehmen haben wir sehr früh unsere Mitglieder einbezogen und in zum Teil offenen Mitgliederversammlungen gemeinsam nach Lösungen gesucht. Oft wurden gute und innovative Ideen über diesen Weg „geboren“ und in eine Lösung eingebracht. Aber selbst wenn Einschnitte in die Tarifverträge nötig wurden, wurde dies mit den Mitgliedern beraten und gemeinsam entschieden. In diesen Beteiligungsprozessen haben wir fast immer Mitglieder gewinnen können. Und das Ergebnis, egal wie es auch ausgefallen ist, war das Resultat der Beteiligten. Nicht „von denen da oben“ verkündet, sondern transparent und verantwortlich von den Mitgliedern entwickelt und abgestimmt. Aber auch bei anderen Themen haben sich Beteiligungsmöglichkeiten positiv ausgewirkt. Immer mehr Betriebsräte und Vertrauensleute nutzen Befragungen um Problemlagen zu erkennen und/oder Lösungsansätze rückzukoppeln. Auch hier gibt es viele gute Erfahrungen. Aktiv beteiligte Mitglieder und Belegschaften gewinnen an Durchsetzungskraft. In Kampagnen werden Beteiligungsmöglichkeiten zukünftig eine immer größere Rolle spielen. Bei ersten Tests haben wir festgestellt, dass Mitglieder und sogar Nichtmitglieder sehr wohl bereit sind, z.B. unsere Aktionszeitungen in ihrem persönlichen Umfeld zu verteilen um so die Kampagne zu unterstützen. Und wir erreichen über diesen Weg sogar Menschen, die wir über unsere betrieblichen Kommunikationskanäle nicht erreichen: Schüler, Studenten, Rentner und sogar Kolleginnen und Kollegen aus Betrieben ohne Betriebsrat machen mit. Diese Beispiele zeigen die Bereitschaft der Mitglieder sich zu beteiligen und Verantwortung zu übernehmen. Die Steigerung der Beteiligungs- und Mitgliederorientierung ist ein Schlüsselziel der IG Metall. Sie ist in allen Arbeitsfeldern von vornherein mitzudenken und anzulegen.

**MuP:** Eine Verbindung zwischen traditionellen und neuen Formen politischen Engagements herzustellen ist ein spannungsreiches Vorgehen. Wie können solche Verbindungen im Einzelnen aussehen ohne eine Einbahnstraße in die eine oder andere Richtung zu sein?

**Jörg Weigand:** Tradition und Fortschritt im politischen Engagement müssen gar nicht spannungsreich sein. Wenn ich „Stellvertreterpolitik“ und „Beteiligungsorientierung“ zum Gegensatz erkläre und als „schlecht“ und „gut“ klassifiziere, dann erzeuge ich Spannung und Abwehr. Es geht um Entwicklung und die lässt sich gut am Beispiel von „Organizing“ darstellen. Amerikanische, englische und australische Gewerkschaften haben eine aktive Erschließungsstrategie entwickelt, die auf Grund der Eigenheiten dieser Länder sehr stark auf die Aktivierung, Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Beschäftigten setzt. Die strategischen und methodischen Elemente des Organizing sind nur auf den ersten Blick ungewöhnlich. Die vertiefte Recherche des Betriebes und des Umfeldes, die direkte Ansprache von Beschäftigten, die Vernetzung von Aktiven und der gezielte Druckaufbau zur Erreichung von Zielen sind alles andere als unbekannt. Vieles haben wir bereits gemacht, nicht in der Konsequenz, nicht mit der Perfektion und nicht mit dem Know How. Nach einer Vorstellung von Organizing in einer Veranstaltung sprach mich ein älterer, erfahrener Gewerkschaftskollege an und sagte: „Organizing ist, wie gute Gewerkschaftsarbeit sein sollte.“ Das zeigt die Anschlussfähigkeit neuer Konzepte. Tradition und Erneuerung ist und deshalb kein Gegensatz. Es geht um Entwicklung und es geht um die erfolgreiche Durchsetzung von Interessen. Beteiligungs- und Mitgliederorientierung sind Thema in der IG Metall. Es geht nicht mehr darum, ob wir die Orientierung wollen, sondern wie wir sie organisieren und leben.

**MuP:** Beteiligungsorientierung wird bei Ihnen großgeschrieben. Mit dem Organizing-Ansatz haben Sie ein Beispiel gegeben. Wie sehen weitere innerorganisatorische Formen der Mitbestimmung konkret aus?

**Jörg Weigand:** Am Beispiel von tariflichen Abweichungen lässt sich das gut erklären: Sobald ein Arbeitgeber Betriebsräte oder Vertrauensleute über sein Verlangen nach einer Abweichung in Kenntnis setzt, werden die Mitglieder hierüber informiert. Häufig wird direkt eine betriebliche Tarifkommission gebildet, in die Mitglieder mit und ohne Funktion gewählt werden. In sehr enger Abstimmung mit den Mitgliedern werden die Forderungen, Alternativen und die Strategie festgelegt. Bis zu einem Ergebnis wird laufend informiert und wenn nötig in weiteren Treffen neue Aspekte diskutiert und abgestimmt. Und am Ende der Verhandlungen wird das Ergebnis mit allen Mitgliedern beraten und beschlossen. So erreichte Ergebnisse finden Akzeptanz. Selbst negative Abweichungen führen dazu, dass sich im Prozess Belegschaftsmitglieder gewerkschaftlich organisieren und für „ihre“ Lösung des Problems streiten.

**MuP:** Zu guter Letzt: Wie sollte für Sie die Gewerkschaft der Zukunft aussehen?

**Jörg Weigand:** Die Gewerkschaft der Zukunft muss für mich insbesondere mitgliederstark sein. Nur so können wir wirksame Interessenvertretung organisieren, Einfluss auf Politik nehmen und die Arbeits- und Lebensbedingungen mitgestalten. Um Mitglieder zu gewinnen und Mitglieder zu halten muss die Gewerkschaft nah an den Bedürfnissen der Menschen sein. Das bedeutet stetige Veränderung und Entwicklung. Und das ist auch mein Bild: Ich stelle mir eine lebende und lernende Organisation vor, die gemeinsam mit ihren Mitgliedern erfolgreich für ein gutes Leben arbeitet.