

„Sich ändern, um erfolgreich zu sein“:

Diskussionsstand der IG Metall-Betriebsräteversammlung am 3./4.11.2009 in Nürnberg zum Diskussionspapier des Projekts IG Metall 2009

Die Betriebsräte der IG Metall haben sich auf ihrer Versammlung am 3. und 4. November 2009 eingehend mit dem am 11.09.2009 vorgelegten Diskussionspapier des Projekts IG Metall 2009 auseinandergesetzt. Die nachfolgenden Anmerkungen halten unseren aktuellen Diskussionsstand zu den angestrebten Veränderungen in unserer Organisation fest. Auf den Punkt gebracht lautet die Ansage der Betriebsräte: Die Frage ist nicht ob, sondern wie und wohin sich die IG Metall verändern soll. Wir haben ein gemeinsames Ziel: Die Handlungs- und Kampffähigkeit der IG Metall zu erhalten und auszubauen. Die Veränderung und Weiterentwicklung unserer Gewerkschaft ist sinnvoll und notwendig. Aus diesem Verständnis heraus begreifen wir das Projekt IG Metall 2009 als Chance für eine noch stärkere und durchsetzungsfähigere IG Metall und wollen uns als Interessenvertretung der Beschäftigten mit unseren Ideen, Kenntnissen und Erfahrungen einbringen.

Aufgaben, Strukturen, Mitteleinsatz

So wie das Projekt angelegt ist, hat es aus unserer Sicht einen „Konstruktionsfehler“, der im Diskussionspapier deutlich wird: Veränderungen der Organisationsstruktur, der Aufgabenschnitte und der Ressourcenverteilung sollen vorgenommen werden, ohne vorher die wesentlichen inhaltlichen Aufgaben und die politischen Ziele der IG Metall auf den zentralen Handlungsfeldern Betriebs-, Tarif- und Gesellschaftspolitik zu klären. Beides gehört aber zusammen. Erst nach dieser Klärung kann sinnvoll entschieden werden,

- welche Organisationsebene welche Aufgaben bearbeitet;
- was nicht mehr getan werden soll;
- wie der Mitteleinsatz erfolgt;
- wie die Kooperationen zwischen den Ebenen gestaltet werden;
- welches und wie viel Personal wo gebraucht wird;
- wie viele geschäftsführende Vorstandsmitglieder zur Führung der IG Metall gebraucht werden;
- wie viele Funktionsbereiche und Beschäftigte die Vorstandsverwaltung benötigt,

usw.

Demokratie und Effizienz

Das Diskussionspapier betont zu sehr Fragen der betriebswirtschaftlichen Effizienz und berücksichtigt zu wenig, dass die IG Metall eine demokratische und politische Organisation ist. Zwei Beispiele verdeutlichen das:

1. Unsere gewerkschaftliche Bildungsarbeit ist in- und außerhalb unserer Bildungsstätten politische Bildungsarbeit. Bildungsarbeit ist eine Investition in die Bindungs-, Zukunfts- und Durchsetzungsfähigkeit der IG Metall. Sie kann sich deshalb nicht noch stärker auf Fachseminare für Betriebsräte ausrichten. Eine betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Rechnung ist eine zu eingeschränkte Perspektive. Diese führt im Einzelfall zu Vorschlägen, die nicht dem politischen Auftrag unserer Bildungsarbeit entsprechen, etwa, die berufliche Weiterbildung als Einnahmequelle zu erschließen.

2. Doppelarbeiten und Doppelstrukturen werden im Diskussionspapier uneingeschränkt negativ bewertet. Eine sachgerechte Differenzierung ist aber nötig. Überflüssiges gilt es natürlich zu beheben. Wenn es aber um Doppelstrukturen bei der Strategiebildung und der konzeptionellen Arbeit geht, sind sie sinnvoll, weil der Einsatz von Ressourcen für die Entwicklung der IG Metall an verschiedenen Orten nicht ineffizient, sondern politisch in hohem Maße wirksam ist.

Betrieb, politische Ziele, Mitgliederorientierung

Eine gute Betreuung der Betriebe und klare politische Ziele der IG Metall sind der Schlüssel für erfolgreiche Mitgliederwerbung. Menschen werden Mitglied der IG Metall, engagieren sich in ihr und entwickeln oftmals auch eine emotionale Bindung an die Organisation, weil der gewerkschaftliche Zusammenschluss ihnen bessere Durchsetzungsbedingungen schafft. Wichtigster Punkt der Mitgliederorientierung ist die glaubwürdige Darstellung und nachweisbare Fähigkeit der IG Metall plausible Strategien zur Verbesserung der Arbeits- und Einkommensbedingungen anzubieten. Andererseits gilt aber auch, dass eine mit klaren politischen Zielen versehene gute Betriebspolitik an sich noch nicht zu Mitgliedererfolgen führt. Die operative Seite der Mitgliederorientierung (konkrete Werbearbeit, Halte- und Rückgewinnungsarbeit, positive Ansprache etc.) muss ein höheres Gewicht bekommen. So wie Mehrkomponentenklebstoffe ihre volle Wirkung erst entfalten, wenn alle Bestandteile untrennbar miteinander verbunden sind, so wird die größtmögliche organisationspolitische Wirkung erst erzielt, wenn die Qualität der Arbeit, mit klaren politischen Zielen und der operativen Mitgliederarbeit verbunden wird. Das Diskussionspapier berücksichtigt diesen Zusammenhang zu wenig und verkürzt Mitgliederorientierung zu sehr auf ihre operative Seite. Diese Verkürzung wirkt sich z. B. auf zwei wichtige Themen aus:

1. Es entsteht eine instrumentelle Sicht auf die ehrenamtlichen Funktionäre und Funktionärinnen und ihr Engagement. Niemand engagiert sich in der IG Metall, um Mitglieder zu werben, sondern aus politischer Überzeugung und in Einklang mit den jeweiligen persönlichen Interessen und Wünschen. Mitgliederwerbung erfolgt aus Einsicht in die Notwendigkeit und in diesem Sinne ebenfalls aus Überzeugung. Ausgangspunkt für ehrenamtliches Engagement ist es nicht.

Im Diskussionspapier heißt es: „Das zeitliche Engagement der Ehrenamtlichen wird heute oft in Gremien wirkungslos gebunden. Wirkungsvoll erschlossen wird dieses Potenzial oft bei Tarifauseinandersetzungen, in Einzelfällen auch für das Rückholmanagement.“ Der Bewertungsmaßstab „wirkungsvoll“ ist problematisch, denn er kann zu absurden Schlussfolgerungen führen. Exemplarisch könnte man an den Themen antirassistischer Arbeit oder Berufsbildung fragen, ob sie - da sie unmittelbar keine Mitglieder „bringen“ - wirkungslos und somit entbehrlich sind?

Die Vertrauensleutearbeit bleibt völlig unberücksichtigt, obwohl es sich um das Feld handelt, bei der die ehrenamtlichen Funktionäre/innen den Mitgliedern und potentiellen Mitgliedern im Betrieb am nächsten sind. Mitgliederwerbung findet überwiegend dort statt. Vertrauensleutearbeit muss deshalb aus dem betriebspolitischen Schatten heraustreten und als eigenständiges, für die Mitgliederergewinnung zentrales Handlungsfeld politisch und materiell gestärkt werden.

2. Die nachhaltige und dauerhafte Stärkung der Verwaltungsstellen als Ebene, auf der sich in erster Linie die Wirksamkeit der Einheit von Betriebsbetreuung, Politikzielen und Mitgliederorientierung in Mitgliedererfolge ummünzt, sieht das Diskussionspapier nicht vor. Dauerhaft und nachhaltig wäre eine Stärkung, die sowohl zusätzliches Personal und Geld, als auch Zeit und Möglichkeit für eine zielgerichtete und systematische Qualifizierung der Beschäftigten vorsieht. Eine Intensivierung oder gar Ausweitung der gewerkschaftlichen Arbeit vor Ort und in der Region scheitert heute in der Regel ganz praktisch daran, dass den Verwaltungsstellen und Bezirken die dafür notwendigen zusätzlichen Ressourcen fehlen.

Mittelverwendung

Das Diskussionspapier spricht die zukünftige Verwendung personeller und finanzieller Ressourcen als feststehende Größe an. Eine Neuverteilung der Mittel müsste durch Einsparungen an anderer Stelle, beispielsweise durch die „Restrukturierung der Vorstandsverwaltung“ gegenfinanziert werden. Eine nachvollziehbare Begründung für die vorgesehene Verkleinerung und Umgestaltung der Vorstandsverwaltung enthält das Diskussionspapier nicht.

Die aus unserer Sicht naheliegende Alternative zur Erschließung finanzieller Mittel, nämlich die kritische Überprüfung der derzeitigen Ausgabenpolitik der IG Metall wird nicht thematisiert. Vor einer weiteren Reduzierung von Personal ist es jedoch dringend geboten, die Mittelverwendung insgesamt umfassend auf den Prüfstand zu stellen. Beispielsweise werden zahlreiche Arbeiten fremd vergeben, obwohl die notwendigen Kompetenzen in der IG Metall vorhanden sind oder mit einem vertretbaren Aufwand aufgebaut werden könnten. Ganz zu schweigen davon, dass wir in der IG Metall vorhandene Kompetenz und Wissen verlieren, wenn wir zu viele Aufgaben nach außen vergeben. Die IG Metall beschäftigt stattdessen zahlreiche Unternehmensberatungen, Werbe- und PR-Agenturen, Personaldienstleister, Moderatoren und Journalistenbüros. Die KPMG beispielsweise, eines der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen weltweit, verfügt über eigene Büros in der IG Metall-Vorstandsverwaltung.

Beschäftigte

Die Sicht des Diskussionspapiers auf die Beschäftigten der IG Metall teilen wir nicht. Bereits der Titel „Sich ändern, um erfolgreich zu sein“ bringt zum Ausdruck, dass die IG Metall (und damit auch ihre Beschäftigten) nicht erfolgreich war, ihre Arbeit nicht gut (genug) gewesen ist.

Als eine Schwachstelle in der Mitgliederorientierung werden Einstellungen und Verhaltensmuster bei nicht näher beschriebenen Beschäftigten „auf allen Ebenen“ identifiziert, denen sich die verantwortlichen Führungskräfte, die selbst Teil des Problems sind, insoweit sie die „Prioritätensetzung nach Neigung zulassen oder diese sogar fördern“, annehmen müssten. Die negative Bewertung der Beschäftigten mündet in der pauschalen Formulierung „bei einem Teil der Beschäftigten herrscht noch immer Beliebigkeit bei der persönlichen Verantwortung für die Erreichung strategischer Ziele“. Wir fragen: Welches Ziel verfolgen solche Sätze?

Wer auf das Engagement und die Motivation der Beschäftigten setzen will, sollte anerkennen, dass die überragende Mehrheit (und die Führungskräfte beziehen wir an diesem Punkt ausdrücklich mit ein), häufig an der Belastungsgrenze, gute Arbeit für die IG Metall und ihre Mitglieder leistet. Darüber hinaus ist die Beteiligung der Beschäftigten wichtig, weil ihre spezifischen Erfahrungen, Sichtweisen und Vorstellungen für Veränderungen wertvoll sind und genutzt werden sollten.

An kaum einer anderen Stelle wird die Bereitschaft der Beschäftigten und ihrer Betriebsräte, sinnvolle, nachvollziehbare und nachhaltige Veränderungen mit zu entwickeln, so klar wie bei der Frage der Verwaltungsarbeit. Vor zwei Jahren verabschiedete die Betriebsräteversammlung ein Positionspapier zur Verwaltungsarbeit in der IG Metall. Darin heißt es unter anderem:

- „Gestaltung von Veränderung bedeutet, dass nicht einfach weitere Arbeiten „draufgepackt“ werden, sondern dass genau geprüft wird, wie, wann, wo und von welchen Beschäftigten welche Arbeiten zukünftig erledigt werden. Weniger Verwaltungsarbeit bedeutet dabei nicht weniger Beschäftigte.
- Die Einbeziehung der Betriebsräte und der Beschäftigten in die Planung und die Entscheidungsprozesse zur Veränderung der Arbeitsorganisation sind wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung. Die Beschäftigten erhalten so außerdem die Möglichkeit,

sich mit ihren Fähigkeiten in die Arbeit ihrer Organisationseinheit einzubringen, statt Maßnahmen nur als „von oben“ diktierten Zwang zu erdulden.

- Als Betriebsräte der IG Metall wollen wir mit der Debatte über den administrativen Bereich einen Anstoß geben, dieses Arbeitsfeld zu entwickeln. Nutzen wir die produktiven und kreativen Potentiale der Beschäftigten für die Mitglieder und die Organisation.“

Unser damaliges Angebot, bei der systematischen und planmäßigen Entwicklung der Verwaltungsarbeit in Richtung mehr eigenständiger und eigenverantwortlicher Elemente mitzuwirken, ist bisher nicht angenommen worden. Wir erneuern dieses Angebot und erwarten, dass es diesmal aufgegriffen wird.

Beteiligung und Transparenz

Unsere kritische Kommentierung der Anlage des Projekts und des Diskussionspapiers ändert unsere Sichtweise nicht grundlegend. Nach wie vor halten wir das Projekt IG Metall 2009 für eine Chance – wenn das Projekt bereit ist, sich zu ändern, um erfolgreich zu werden.

Ein „Weiter so!“ ist auch für das Projekt IG Metall 2009 nicht möglich.

Notwendig ist die umgehende Veröffentlichung der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung, insbesondere der Arbeitszufriedenheitsanalyse. Eine ernsthafte, mit ausreichend Zeit versehene Beteiligung der ehrenamtlichen Funktionäre/innen sowie der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung ist eine Frage der politischen Kultur, die über die Qualität und Akzeptanz der Ergebnisse mit entscheidet. Unseren Anspruch auf Beteiligung verbinden wir mit der Forderung, dass die Diskussionsbeiträge, Meinungen und Vorschläge im weiteren Verlauf des Prozesses aufgenommen werden und für alle Beteiligten ersichtlich in die Entscheidungen einfließen. Wichtig ist die Herstellung von Transparenz über die Entscheidungsstrukturen des Projekts.