

Schroeder, Wolfgang; Fuchs, Stefan

**Research Report — Published Version**

## Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Schroeder, Wolfgang; Fuchs, Stefan (2019) : Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall, In: Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall, Otto-Brenner-Stiftung, Frankfurt a. M.,  
<https://www.otto-brenner-stiftung.de/wissenschaftsportal/informationsseiten-zu-studien/mehr-mitglieder-fuer-gewerkschaften/>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/213495>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Wolfgang Schroeder/Stefan Fuchs



# Neue Mitglieder für die Gewerkschaften

## Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall

OBS-Arbeitsheft 97  
ISSN-Print: 1863-6934  
ISSN-Online: 2365-2314

Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung  
Jupp Legrand  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79  
D-60329 Frankfurt am Main  
Tel.: 069-6693-2810  
Fax: 069-6693-2786  
E-Mail: [info@otto-brenner-stiftung.de](mailto:info@otto-brenner-stiftung.de)  
[www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de)

Autoren:

Prof. Dr. Wolfgang Schroeder  
Universität Kassel/Fellow Wissenschaftszentrum Berlin (WZB)  
Leiter des Fachgebiets „Politisches System der BRD/Staatlichkeit im Wandel“  
Fachbereich 05 Gesellschaftswissenschaften  
Nora-Platiel-Str. 1  
34109 Kassel  
Tel.: 0561-804-3096  
Fax: 0561-804-3464  
E-Mail: [wolfgang.schroeder@uni-kassel.de](mailto:wolfgang.schroeder@uni-kassel.de)

Stefan Fuchs

Universität Kassel  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet „Politisches System der BRD/Staatlichkeit im Wandel“  
E-Mail: [stefan.fuchs@uni-kassel.de](mailto:stefan.fuchs@uni-kassel.de)

Unter Mitarbeit von Lukas Heller

Universität Kassel  
Studentischer Mitarbeiter am Fachgebiet  
„Politisches System der BRD/Staatlichkeit im Wandel“

Projektmanagement:

Jupp Legrand (OBS)

Lektorat: Katarina Pollner

Satz und Gestaltung: [complot-mainz.de](http://complot-mainz.de)

Titelbild: Adobe Stock

Druck:

[www.druckundso.com](http://www.druckundso.com) GmbH, Mainz-Kastel

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Dieses Arbeitsheft darf nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

In den Arbeitsheften werden die Ergebnisse der Forschungsförderung der Otto Brenner Stiftung dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Für die Inhalte sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Bestellungen:

Über die Internetseite der Otto Brenner Stiftung können weitere Exemplare dieses OBS-Arbeitsheftes kostenlos bezogen werden – solange der Vorrat reicht. Es besteht dort aber auch die Möglichkeit, sowohl aktuelle als auch bereits vergriffene OBS-Arbeitshefte kostenlos herunterzuladen. Mehr Infos: [www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de)

## Vorwort

Mitgliederverluste für Parteien und Gewerkschaften schränken nicht nur ihre Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit ein, sondern auch ihre Legitimation in Demokratie und Sozialstaat. Gewerkschaften bewegen sich hinsichtlich des ihnen entgegengebrachten Vertrauens zwar solide im Mittelfeld bundesdeutscher Institutionen, auf ihnen lastet dennoch ein spürbarer Veränderungsdruck. Seit zwei Jahrzehnten suchen sie nach neuen Wegen, um veränderte Anforderungen der Beschäftigten erfolgreich umsetzen zu können. Zahlreiche Versuche, dies durch Zielgruppenarbeit, Professionalisierung der Dienstleistungsangebote und selektive Anreize für Mitglieder zu verbessern, waren trotz aller Anstrengungen nicht so erfolgreich wie erhofft. Der allgemeine Trend abnehmender Mitgliederzahlen konnte nicht gestoppt werden.

Bei der Suche nach neuen Konzepten der Mitgliedergewinnung fällt der Blick zwangsläufig auf die IG Metall. Entgegen dem Trend konnte sie nach 2010 ihre Mitgliederzahlen insgesamt stabilisieren und bei den Beschäftigten in den Betrieben von unter 1,5 Mio. auf fast 1,6 Mio. sogar einen leichten Mitgliederzuwachs verbuchen. 2018 sind der IG Metall über 130.000 neue Mitglieder beigetreten; mit fast 2,3 Mio. Mitgliedern hat die größte DGB-Gewerkschaft gegenwärtig deutlich mehr Mitglieder als alle sieben Parteien zusammen, die im Deutschen Bundestag sitzen. Wie lässt sich diese Entwicklung erklären; wird sie von Dauer sein?

Erfolgreiche Mitgliederrekrutierung, das ist gewiss, wird kein Selbstläufer. Elternhaus, spezifische Sozialisationserfahrungen, Tariferfolge und die betriebliche Ansprache reichen nicht mehr, um Menschen für eine Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft zu gewinnen. Organisationen, die auf freiwilliger Unterstützung aufbauen, brauchen immer wieder neue Impulse. Dazu gehört ein mitgliederorientiertes Leitbild auf der Höhe der Zeit. Zu fragen ist etwa, inwieweit das traditionell konsensorientierte Bild einer passiven Stellvertreterpolitik um stärker aktivierende, beteiligungs- und konfliktorientierte Ansätze zu ergänzen ist.

Die IG Metall begreift ihre Attraktivität für Mitglieder als stete Herausforderung und politische Aufgabe und hat in einem etappenförmigen Prozess ihre Strukturen und Prozesse weiterentwickelt. Dabei wird Mitgliederpolitik zu einem eigenen, leistungsfähigen Politikfeld neben den klassischen gewerkschaftlichen Feldern der Tarif-, Betriebs- und Gesellschaftspolitik. Das drückt sich etwa in einer systematischen Beteiligung und Aktivierung von Mitgliedern aus. Mit dem Konzept des Organizing nutzen die deutschen Gewerkschaften dabei eine aus dem angelsächsischen Raum stammende Organisationsidee. Im Kern geht es um systematische Mitgliederarbeit, nicht um Ad-hoc-Aktionismus: neue Zugänge sowie Anreize zur Gewinnung von Mit-

gliedern sollen institutionalisiert werden. Das bedeutet auch eine finanzielle und personelle Anstrengung. Für eine Projektlaufzeit von neun Jahren veranschlagt die IG Metall rund 170 Millionen Euro und einen zusätzlichen Personaleinsatz von 140 sogenannten Erschließungssekretär\*innen.

Der Niedergang von Großorganisationen ist keinesfalls zwangsläufig. Auch unter veränderten ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen ist es etablierten Organisationen möglich, neuen Schwung zu gewinnen, die Attraktivität zu steigern sowie ihre Leistungsfähigkeit auf die Höhe der Zeit zu bringen. Zu fragen ist:

- Wie können Gewerkschaften eine systematische, professionelle und aktivierende Mitgliederorientierung implementieren, die hilft, unter veränderten Bedingungen in den Betrieben, auf den Arbeitsmärkten, in der Gesellschaft und gegenüber der Politik stärker handlungsfähig zu werden?
- Auf welche Konzeptionen und Ressourcen sollte eine mitgliederorientierte Organisationspolitik zurückgreifen können?
- Wer sind die treibenden Kräfte des mitgliederbezogenen Organisationswandels und inwieweit verändert sich durch eine neue Mitgliederpolitik die Organisation und potenziell auch das Netzwerk der industriellen Beziehungen?

Zur Beantwortung dieser Fragen haben unsere Autoren eine Online-Befragung und Experteninterviews mit Akteur\*innen der Erschließungsaktivitäten durchgeführt. Neben der präzisen Abbildung der Genese der neuen Mitgliederpolitik zählt die Darstellung der bisherigen Erfolge und Herausforderungen der Erschließungsaktivitäten im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg zu den Stärken dieser Studie. Bedingungen, Probleme und Anregungen einer professionellen Mitgliederpolitik können so auch weiteren Akteur\*innen aus der Praxis zugänglich gemacht werden.

Das Autorenteam um den Sozialwissenschaftler Wolfgang Schroeder und die OBS hoffen, mit diesem fundierten Bericht weitere Debatten und Diskurse anzustoßen. Es geht uns nicht nur darum, wie es Gewerkschaften (und Parteien) gelingen kann, über eine professionalisierte Mitgliederarbeit ihre Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit dauerhaft zu festigen. Es geht auch darum, die politischen Fundamente für demokratische Entwicklungen zu sichern und die gesellschaftlichen Bedingungen für sozialstaatliche Erneuerung zu stärken.

Jupp Legrand, Geschäftsführer der OBS

Frankfurt am Main, im Februar 2019

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Perspektiven gewerkschaftlicher Mitgliederstrategien .....</b>	<b>10</b>
2.1	Hürden gewerkschaftlicher Organisierung .....	11
2.2	Mitglieder- und Partizipationsverständnis .....	11
2.3	Organizing.....	12
2.4	Institutionelle Grundlagen .....	14
2.5	Organisationslernen.....	15
2.6	Bedingungen der Mitgliederpolitik als Politikfeld .....	16
<b>3</b>	<b>Perspektivwechsel hin zur Mitgliederpolitik.....</b>	<b>18</b>
3.1	„Partizipatorische Revolution“ der Gesellschaft.....	18
3.2	Vorgeschichte der Mitgliederpolitik .....	19
	1. Phase: Tariferfolge und betriebliche Ansprache .....	19
	2. Phase: Mitgliederverluste und „Fusionitis“ .....	21
	3. Phase: Experimente und erste Ansätze systematischer Erschließungsarbeit.....	24
3.3	Zwischenfazit .....	27
<b>4</b>	<b>Etablierung des Politikfeldes Mitgliederpolitik.....</b>	<b>29</b>
4.1	Vorgeschichte der bezirklichen Erschließungsprojekte .....	29
	1. Etappe: Initiierung eines strategischen Veränderungsprozesses.....	29
	2. Etappe: Weiterentwicklung durch Pilotprojekt .....	30
	3. Etappe: Implementierung der Gemeinsamen Erschließungsprojekte (GEP) .....	32
4.2	Erschließungskonzepte: Systematisierung einer neuen Mitgliederpolitik .....	33
	4.2.1 Ziele .....	34
	4.2.2 Organisation .....	35
	4.2.3 Steuerung.....	36
4.3	Zwischenfazit .....	39

<b>5</b>	<b>Praxis der neuen Mitgliederpolitik.....</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>Bedingungen organisationaler Veränderung.....</b>	<b>40</b>
5.1.1	Problembewusstsein und Handlungsdruck.....	40
5.1.2	Konzepte und Ressourcen.....	43
5.1.3	Vertrauen in und Kenntnis der Projektziele.....	46
<b>5.2</b>	<b>Organisationswandel.....</b>	<b>49</b>
5.2.1	Professionalisierung.....	49
5.2.2	Binnenstruktur und Steuerung.....	50
5.2.3	Projekt- und Regelstruktur.....	53
<b>5.3</b>	<b>Verändertes Akteurshandeln.....</b>	<b>56</b>
5.3.1	Anforderungen an und Rekrutierung von Erschließungssekretär*innen.....	57
5.3.2	Rollenverständnis der Erschließungssekretär*innen.....	59
5.3.3	Personalentwicklung als Teil des GEPs.....	63
5.3.4	Spannungen zwischen Projekt- und Regelakteur*innen.....	66
<b>5.4</b>	<b>Merkmale der Betriebsauswahl.....</b>	<b>67</b>
<b>5.5</b>	<b>Zwischenfazit.....</b>	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>Reaktionen der Arbeitgeber: Auswirkungen auf die Sozialpartnerschaft.....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>78</b>
<b>Anhang</b>		
	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>86</b>
	<b>Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen.....</b>	<b>88</b>
	<b>Literatur.....</b>	<b>89</b>
	<b>Hinweise zu den Autoren.....</b>	<b>94</b>

---

# 1 Einleitung

Eine der offensichtlichsten und meistdiskutierten Baustellen gewerkschaftlicher Erneuerung betrifft die Mitgliederfrage. Bereits vor drei Jahrzehnten diagnostizierte der Sozialwissenschaftler Wolfgang Streeck (1987) das „Aussterben der Stammkunden“ in Großorganisationen. Mit dem Verschwinden der klassischen, quasi selbstverständlichen Beziehung zwischen Mitgliedern und Organisationen veränderte sich auch die bisherige Arbeitsgrundlage der Verbände.\*

Im Zentrum gewerkschaftlicher Debatten und Aktivitäten steht neben den gesellschaftlichen Verhältnissen, dem Verhalten der jeweiligen Gegenseite und den eigenen inhaltlichen Zielen zunehmend die Frage, inwieweit die Gewerkschaftsapparate die Mitgliederentwicklung beeinflussen können. Damit wird die Mitgliederfrage politisiert. Im Kern geht es darum, ob und inwieweit sie sich bereits zu einem eigenständigen organisationalen Politikfeld entwickelt hat und weiterentwickeln kann. Um unter veränderten Bedingungen organisationspolitisch zu bestehen, müssen sich Organisationen immer wieder ein Stück weit neu erfinden und an veränderte Umweltbedingungen anpassen. Als Mittel für organisationale Veränderung kommt Projekten dabei eine wichtige Rolle zu (Schiersmann/Thiel 2011: 166).

Bereits in der Vergangenheit entwickelten Gewerkschaften unterschiedliche „selektive Anreize“, zielgruppenspezifische Strategien sowie Instrumente, um für die verschiedenen

Beschäftigtengruppen attraktiver zu werden. Besonders Jugendlichen, Angestellten und Frauen gelten solche zielgruppenspezifischen Aktivitäten bereits seit längerer Zeit. Dabei handelte es sich bislang zumeist um einzelne Maßnahmen, die auch dann, wenn sie erfolgreich waren, die Gesamtorganisation kaum nachhaltig beeinflussten. Das hat sich in den letzten Jahren in der IG Metall verändert. Die Gewerkschaft versucht seit 2007 ihre Strukturen, Instrumente und Strategien zur Mitgliedergewinnung systematisch neu zu justieren.

Maßgebliche Impulse für diesen Veränderungsprozess kamen insbesondere aus dem angelsächsischen Raum. Angeregt durch die Gewerkschaftsforschung sowie durch den internationalen direkten Austausch mit befreundeten Gewerkschaften (Frege 2000; Schmalstieg 2010) entwickelte sich bei der IG Metall eine in Etappen voranschreitende Projektstruktur, die sich anfangs vor allem auf das Sammeln eigener positiver Praxiserfahrungen beschränkte (Bremme et al. 2007; Brinkmann et al. 2008). Im weiteren Verlauf ging es darum, die neuen, sich bewährenden Ansätze in die Regelstruktur der IG Metall zu integrieren. Dies gilt insbesondere für das erste branchenweite Mitgliederprojekt, das 2010 in der Windindustrie durchgeführt wurde, sowie für den „Investitionsfonds“ zur Finanzierung einer größeren Anzahl regionaler Projekte (Boewe/Schulten 2013; Dribbusch 2013; Goes et al. 2015; IGM Vorstand 2015).

---

\* Für die kritische Durchsicht des Textes gilt unserer besonderer Dank: Berndt Keller, Ulrich Jürgens, Burkard Ruppert und Hans-Joachim Sperling.



Mit dem Gewerkschaftstag 2015 gab die IG Metall den Startschuss für die bis heute weitreichendste Neujustierung ihrer mitgliederpolitischen Aktivitäten. Es geht dabei im Grunde um eine systematische Erschließungsarbeit, die mit regionalen Konzepten, professionellen Akteur\*innen und zusätzlichen finanziellen und organisatorischen Ressourcen neue Wege beschreiten will. Angestrebt wird ein „German Organizing“, das an die Bedingungen der industriellen Beziehungen in Deutschland angepasst ist (Wetzel et al. 2013; Wetzel 2014; Rehder 2014; IGM Baden-Württemberg 2017).

Diese Studie befasst sich mit der Startprogrammierung dieser längerfristig angelegten Projektstruktur und ihren ersten sichtbaren Aktivitäten und Wirkungen. Die Projektaktivitäten werden zwar durch den Vorstand der IG Metall zentral koordiniert; die eigentliche Umsetzung erfolgt aber auf regionaler Ebene, wobei die sieben Bezirke als die strukturierenden Einheiten zwischen dem Vorstand und den örtlichen Geschäftsstellen (155) eine wesentliche Rolle spielen. Die sieben Bezirke haben die inhaltliche Federführung, was den Traditionen und Schwerpunkten in den jeweiligen Regionen Rechnung tragen soll.

Gegenstand dieser Studie ist aber nicht nur die Abbildung der Ziele, Grundlagen, Ressourcen, Akteur\*innen und Funktionen dieser Prozesse der Mitgliedererschließung. Auch die Funktionalität der Projekte und ihrer Strukturen wird empirisch reflektiert. Werden die begrenzten Ressourcen adäquat eingesetzt, um die erwünschten Ziele zu erreichen? Denn die neuen Mitgliederaktivitäten, die mit weit-

reichenden Zielen verbunden sind, gleichen einer Gratwanderung zwischen einer systematischeren Mitgliederarbeit inklusive all ihrer nicht intendierten Folgewirkungen und einer in etablierten Strukturen ruhenden Organisation. Spannungen und Widersprüche zwischen Altem und Neuem müssen durch entsprechende Strategien und ein dazu passendes Alltagshandeln überwunden werden. Wir gehen aus organisationspezifischer Perspektive auf Erfolge und Probleme bei der Lösung dieser Aufgabe ein. Die Frage nach den Bedingungen und Konsequenzen organisationalen Lernens durchzieht diese Studie wie ein roter Faden: Wie lernt eine Großorganisation das Spannungsverhältnis zwischen etablierten Strukturen und organisatorischen Innovationen so auszubalancieren, dass daraus eine Politik entsteht, die auch zwischen verschiedenen Akteursgruppen und deren Interessen handlungs- und innovationsfähig ist und den inneren und äußeren Herausforderungen entspricht? Welcher Typ von Organisationslernen prägt das Vorgehen der IG Metall und was bedeutet dies für die Reichweite der anvisierten Veränderungen der Gewerkschaft?

Wir gehen in dieser Studie davon aus, dass es sich um längerfristige Lernprozesse handelt. Die gefundenen Antworten sind jedoch nicht einfach im Sinne eines progressiven, gleichmäßig verlaufenden Lernprozesses zu verstehen, sondern entfalten, angestoßen durch interne und externe konzeptionelle Impulse, jeweils Phasen stärkerer und schwächerer Dynamik. Dabei werden die Projekt- und Lernprozesse stark von einzelnen Personen innerhalb des

Funktionär\*innenstabs sowie von konzeptionellen Anstößen von außen geprägt. Interne Leitpersönlichkeiten und externe Ressourcenangebote (Geld, Personal, Wissen, Techniken etc.) sind wichtig. Organisationslernen umfasst jedoch noch weitere Aspekte. Die Prozesse, über die eine Organisation lernt, sind sehr komplex. Vor allem muss eine breite Basis der Organisation dieses Vorgehen als angemessen erachten. Zudem bedarf es einer aktiven Unterstützung durch eine hinreichend große Zahl von Funktionär\*innen, die sich diese Prozesse zu eigen machen und sich damit identifizieren. Die aktiv Unterstützenden müssen die programmatische und methodische Ausgestaltung tragen, indem sie die äußeren Einflüsse nicht nur passiv rezipieren, sondern auch aktiv gestalten.

Verbände, geprägt durch ihre Akteur\*innen, sind also mitnichten nur Objekte und Getriebene, sondern auch Subjekte des Strukturwandels. Sie sind strategische Akteur\*innen, die die vorhandenen Ressourcen anders und besser einsetzen können. Die hier untersuchten Prozesse und Entwicklungen sind im Zusammenhang mit den organisatorischen Strukturen und zugrundeliegenden gewerkschaftlichen Handlungsrationitäten zu interpretieren. In diesem Sinne berühren sie auch die Personal- und Organisationsentwicklung der Gewerkschaft. Es geht deshalb in dieser Studie einerseits um die Analyse von Mitgliederrekrutierungsprozessen, andererseits um die Analyse von Strategien institutioneller Neujustierung. Insbesondere das Verhältnis zwischen Mitgliedererschließungsstrategien

und organisatorischen Lernprozessen steht im Zentrum.

Schließlich geht es darum, ob und wie sich die binnenorganisatorischen Veränderungen auf die zwischenverbandlichen Beziehungen im Rahmen der Sozialpartnerschaft auswirken.

An die damit verbundenen Strukturentscheidungen knüpft diese Studie mit ihren Forschungsfragen an:

Wie kann es Gewerkschaften gelingen, eine systematische, professionelle Mitgliederorientierung zu implementieren, die Einfluss auf das institutionelle, personelle und programmatische Profil der Gesamtorganisation hat und dazu beiträgt, unter den veränderten Bedingungen in den Betrieben, auf den Arbeitsmärkten, in der Gesellschaft und gegenüber der Politik besser handlungsfähig zu werden?

Auf welche Konzeptionen und Ressourcen kann eine mitgliederorientierte Organisationspolitik zurückgreifen?

Wer sind die treibenden Kräfte des mitgliederbezogenen Organisationswandels?

Und inwieweit verändert sich durch eine neujustierte Aufstellung in der Mitgliederpolitik die gesamte Organisation und potenziell auch das Netzwerk der industriellen Beziehungen?

Um den aufgeworfenen Fragen angemessen nachgehen zu können, konzentriert sich die Studie im Kern auf das „Gemeinsame Erschließungsprojekt“ (GEP) der baden-württembergischen IG Metall. Hier starteten die bezirklichen Projekte mit ihrer Arbeit; aufgrund ihrer Größe und tarifpolitischen Rolle kommt dieser Region in der IG Metall eine herausra-

gende Bedeutung zu. Diese Analyse ist eine erste Fallstudie zur projektförmigen neuen Mitgliederpolitik. An einigen wenigen Stellen wird auch das „Bezirkliche Erschließungsprojekt“ (BEP) des IG Metall Bezirks Berlin-Brandenburg-Sachsen (BBS) berücksichtigt, da dieser Bezirk an eine längere Tradition neuer Formen der Mitgliederrekrutierung anknüpft und eine andere Projektstruktur als Baden-Württemberg favorisiert. Um die Startprogrammierung in dem baden-württembergischen Projekt zu erfassen und zu analysieren, setzt unsere Studie auf einen Methodenmix, der im Folgenden kurz skizziert wird.

*Teilnehmende Beobachtung*

Im Zeitraum von September 2016 bis Februar 2017 begleitete ein Projektmitarbeiter in mehreren Etappen den organisatorischen Reformprozess und die Erschließungsarbeit im Bezirk Baden-Württemberg (BaWü) teilnehmend vor Ort. Dies ermöglichte praxisnahe Eindrücke der GEP-Umsetzung, wozu vor allem die regelmäßige Teilnahme an Gesprächen im Rahmen von Konferenzen und Sitzungen beitrug. So konn-

ten mittelfristige Diskursverläufe rekonstruiert werden, um Zielkonflikte, Ressourcenprobleme, Konfliktlinien und Diskursstränge nachvollziehbar zu machen. Konkret war es möglich, an unterschiedlichen Formaten der Alltagsarbeit des GEP-Prozesses teilzunehmen: Geschäftsführerklausuren, Teamsitzungen der Erschließungssekretär\*innen und -beauftragten sowie die organisationale und betriebliche Alltagsarbeit der Erschließungssekretär\*innen. Darüber hinaus nahm der Projektmitarbeiter an der bezirklichen Hauptamtlichenkonferenz sowie der bundesweiten Transferkonferenz aller Erschließungssekretär\*innen teil. Während der Feldphase wurden die Eindrücke mithilfe von Gedächtnisprotokollen erfasst. Wo es möglich war, wurden die gewonnen Eindrücke mit Echtzeitprotokollen dokumentiert und später verschriftlicht.

*Online-Befragung*

Im Zeitraum vom 17. Februar bis 13. März 2017 wurde im Bezirk Baden-Württemberg eine Online-Befragung durchgeführt. Diese Befragung erreichte unter dem hauptamtlichen politi-

<b>Tabelle 1</b>			
<b>Befragte und Rücklaufquoten der Online-Befragung nach Akteursgruppen</b>			
	<b>ES</b>	<b>BeVos/Pol. Sek.</b>	<b>eA (Aktive)</b>
Gesamtzahl (Rücklauf)	20 (19)	165 (121)	62 (42)
Rücklaufquote	95 %	73,3 %	67,7 %

Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).

schen Personal des Bezirks einen annähernd vollständigen Rücklauf. Aber auch bei den ausgewählten ehrenamtlich Aktiven (eA) in den Projektbetrieben konnte eine vergleichsweise hohe Rücklaufquote verwirklicht werden. Insgesamt betrug die Rücklaufquote 74 Prozent. Die Quoten variieren bei den einzelnen Teilgruppen, wobei die Gruppe der Erschließungssekretär\*innen (ES) überdurchschnittlich häufig antwortete<sup>1</sup> (Tab. 1).

#### *Experteninterviews*

Um fundierte Informationen und Einschätzungen zu den Strukturen, Akteur\*innen und Aktivitäten in einem Politikfeld zu gewinnen, sind Experteninterviews ein wichtiges Instrument. Geführt wurden diese Interviews als halboffene Leitfadeninterviews sowohl mit Funktionär\*innen der IG Metall als auch mit der Arbeitgeberseite. Insgesamt wurden sieben Interviews mit Vertreter\*innen der Arbeitgeberseite geführt,

davon fünf mit Repräsentant\*innen von Südwestmetall in Baden-Württemberg und zwei mit Vertreter\*innen des Verbands der Metall- und Elektroindustrie (VME). Auf Seiten der IG Metall wurden insgesamt fünf Interviews geführt, davon je zwei mit Bevollmächtigten der Bezirke Baden-Württemberg und Berlin-Brandenburg-Sachsen und eines mit einem Mitglied der GEP-Leitung.

#### *Dokumentenanalyse*

Die Dokumentenanalyse diente zur Erfassung der den Projekten vorgelagerten Prozesse und ihrer konzeptionellen Hintergründe. Insbesondere strukturelle Herausforderungen können anhand der Projektkonzeptionen und ihres Entstehungsprozesses erfasst werden. Darüber hinaus transportieren Dokumente stets eigene, nicht explizit ausformulierte kommunikative Botschaften, die erst in einer systematischen Analyse hervortreten.

---

<sup>1</sup> Die exakte Anzahl der abgegebenen Antworten kann zwischen den im weiteren Verlauf abgebildeten Umfrageergebnissen aufgrund einzelner ungültiger Antworten minimal variieren.

## 2 Perspektiven gewerkschaftlicher Mitgliederstrategien

### *Drei Funktionen von Gewerkschaften*

Je nachdem, wie man Gewerkschaften versteht und welche Herausforderungen als besonders drängend begriffen werden, rücken spezifische Aspekte der Organisation in den Blick. In seiner Funktionstypologie hob Neumann (1935: 150 f.) drei zentrale gewerkschaftliche Aufgaben hervor. Danach sind Gewerkschaften

1. „Solidarverbände“, die auf gegenseitiger Hilfe und Solidarität aufbauen,
2. „Kampfverbände“ am Arbeitsmarkt, die ein Gegengewicht zur Unternehmerschaft bilden,
3. „politische Verbände“, die als Interessenorganisationen auf Gesetzgebungs- und Rechtsetzungsprozesse Einfluss nehmen.

All diese Funktionen beruhen auf einem Wechselspiel des professionellen und hierarchisch strukturierten Funktionär\*innenapparats auf der einen und der breit organisierten, partiell aktivierungsfähigen Mitgliederbasis auf der anderen Seite. Gewerkschaften sind in ihrer Funktionsausübung gleichermaßen auf Mitglieder bezogen (Interessenvertretung) wie auch auf Mitglieder angewiesen (Kampfkraft, Loyalität, Legitimität). Sie „beziehen als kollektive Akteure die Legitimation für ihr Handeln aus ihrer Mitgliedschaft“ (Hassel 1999: 15). „Gewerkschaftliche Macht ist Organisationsmacht, die auf Mitgliederzahlen und Mobilisierungspotentialen beruht“ (Müller-Jentsch 1997: 119). Organisierte Mitglieder sind der entscheidende Faktor in Arbeitskämpfen und geben den Gewerkschaften in Verhandlungen mit Arbeitgebern und dem Staat ein solides Mandat an die Hand, für viele Arbeitnehmer\*in-

nen zu sprechen. Dies erhöht die Chance, die eigenen Forderungen durchzusetzen (Ebbinghaus/Göbel 2014: 209).

Der Mitgliederbezug erfolgt dabei durch den Funktionär\*innenapparat, der binnenorganisatorisch und gleichzeitig nach außen gerichtet (Tarifautonomie, politische Interessenvertretung) wirkt. Diese Apparate mit ihren differenzierten Strukturen und vielfältigen Organisationseinheiten bilden spezifische informelle Selbsterhaltungsprozesse heraus, unterliegen zugleich aber einer beständigen Veränderung. Aus den einst milieubasierten Massenorganisationen entwickelten sich die Gewerkschaften zu funktionalen, betriebsbasierten und zugleich branchenorientierten Mitgliederorganisationen (Ebbinghaus/Göbel 2014: 208). Basis dieser Entwicklung sind eine zunehmende Professionalisierung und Akademisierung der Funktionär\*innenapparate, die mit gewandelten Kompetenzbedarfen und -profilen einhergehen (Prott 2014: 301 ff.). Davon bleibt auch das Verhältnis von Mitgliedern und Funktionär\*innen nicht unberührt. Verstärkte Partizipations- und Aktivitätsansprüche der Basis werden durch professionalisierte Aktivierungs- und Mitgliedergewinnungsaktivitäten, wie sie in den aktuellen Erschließungsprojekten praktiziert werden, aufgenommen. Beide Prozesse führen zu einem höheren Bedarf an Diskursen und Aushandlungen und somit zu einem neuen Arrangement zwischen beiden Seiten (ebd.: 292 ff.), nicht zuletzt deshalb, weil von den hauptamtlichen Funktionär\*innen im Kontext der Mitgliederpolitik erwartet wird, diese Transformationen zu unterstützen.

### *Mitglieder als Legitimationsbasis gewerkschaftlichen Einflusses*

## 2.1 Hürden gewerkschaftlicher Organisation

Große Mitgliederorganisationen treffen bei der Rekrutierung und dauerhaften Bindung von Mitgliedern auf strukturelle Hürden. Der amerikanische Sozialwissenschaftler Mancur Olson (1985) beschrieb das Trittbrettfahrerproblem, das die Produktion kollektiver Güter erschwere. Da einerseits der Beitrag des Einzelnen zur Erbringung des Kollektivguts gering und individuell nicht immer nachvollziehbar sei und andererseits häufig auch Nichtmitglieder die kollektiv produzierten Gütern nutzen könnten (bspw. Tarifverträge), könne es für den Einzelnen durchaus rational sein, sich nicht durch eine eigene Mitgliedschaft zu beteiligen. Nach Olson kann dieses Problem gelöst werden, indem Organisationen den (potenziellen) Mitgliedern sogenannte selektive Anreize für ihre Mitgliedschaft anbieten, von deren Nutzung Nichtmitglieder ausgeschlossen sind (ebd.: 59 ff.). Dabei lassen sich soziale und ökonomische Anreize unterscheiden. Insbesondere Letztere haben die Gewerkschaften durch Beratungs-, Versicherungs- und andere Serviceleistungen geschaffen (Schmid/Bogumil 2001: 174).

Olson kann mit seiner Perspektive jedoch nicht erklären, weshalb die gewerkschaftliche Mitgliederentwicklung seit den 1980er Jahren durch eine anhaltende Rekrutierungsschwäche gekennzeichnet ist. Hierfür legte Streck

(1987) einen Erklärungsansatz vor, in dem er die Struktur und Entwicklung von Massenorganisationen mit allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen verknüpft. Er geht davon aus, dass sich Interessenorganisationen in einem Dilemma zwischen Mitglieder- und Einflusslogik befinden. So sehen sich Gewerkschaften einerseits durch die Interessen der einzelnen Mitglieder herausgefordert, die sie im Interesse der Stabilisierung der eigenen Organisation bedienen müssen. Andererseits werden diese Interessen auf der sozialpartnerschaftlichen oder politischen Ebene vertreten, wo Einflussmechanismen (Kompromisse, Tauschgeschäfte, Aussonderung nicht durchsetzbarer Forderungen) an Relevanz gewinnen. Damit entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen beiden Logiken. Dieses kann zwar zum Ausgleich gebracht werden, es mindert jedoch die organisatorische Attraktivität.

## 2.2 Mitglieder- und Partizipationsverständnis

Gewerkschaften sind auf einen hohen Organisationsgrad und auf eine gewisse Zahl aktiver Mitglieder angewiesen. Heterogene Mitgliedschaften sind allerdings nicht nur mit divergenten Erwartungshaltungen verbunden. Es bestehen auch Probleme für die Mobilisierungsfähigkeit. Die Typisierung von Milbrath (1965) unterscheidet drei Mitgliedergruppen: die Apathischen, die Zuschauer und die Gladiatoren.<sup>2</sup>

*Dilemma zwischen Mitglieder- und Einflusslogik*

*Relevanz selektiver Anreize*

<sup>2</sup> „Die Apathischen nehmen gar nicht am politischen Leben teil. Die Zuschauer beschränken sich auf die Beobachtung der Politik und der politischen Konflikte, greifen aber nicht aktiv in den politischen Prozess ein. Letztlich gibt es noch die Gladiatoren, die im politischen Bereich sehr aktiv sind“ (Steinbrecher 2009: 54).

Eine Gewerkschaft braucht alle drei Gruppen. Wenn sie aktivierend wirken will, muss sie sich aktiv um die Förderung der „Gladiatoren“ kümmern, da diese von großer Bedeutung für die Mobilisierungs- und Durchsetzungsfähigkeit der Organisation sind.

Aus der Perspektive der IG Metall stellen deshalb partizipationsfördernde soziale Anreize ein wichtiges Merkmal ihres Mitgliederverständnisses dar. Mit sozialen Anreizen eng verbunden ist die Förderung eines normativ-problemorientierten Partizipationsverständnisses, das stärkere Mitgliederbindungen hervorbringt (Hoecker 2006: 9 ff.). Diese Entwicklung lässt sich im Kontext des Ressourcenmobilisierungsansatzes einordnen, wobei die strategische Ausprägung einer professionellen Bewegungsorganisation in Abgrenzung zu den äußerst schwach institutionalisierten sozialen Bewegungen deutlich wird (Geißel/Tillmanns 2006: 172).

### **2.3 Organizing**

Organizing hat seit den 2000er Jahren in Deutschland eine hohe Aufmerksamkeit erfahren. Ein wichtiger Ausgangspunkt für dieses Konzept ist der Community-Organizing-Ansatz des US-amerikanischen Gewerkschafters und Aktivisten Saul D. Alinsky aus den 1930er Jahren. Dabei geht es um eine Art Grassroots-Mobilisierung in Stadtteilen, Betrieben etc. durch gezielte Interessenrepräsentation bei gleich-

zeitiger Konfliktaufladung und professionellem „negative campaigning“ (Kornberger et al. 2008: 15 ff.).

Seit dem Beginn der Mitgliederkrise und den Privatisierungswellen der 1980er Jahre haben US-Gewerkschaften das Organizing-Konzept wieder aufgegriffen und professionalisiert, systematisiert und institutionalisiert (Fiorito 2008: 165). Dabei sorgten vor allem die Justice-for-Janitors-Kampagne sowie andere Organizing-Projekte (Fiorito 2006) der Dienstleistungsgewerkschaft Service Employees International Union (SEIU) durch ihre spektakulären Aktionen und ihre Mitgliedererfolge für internationale Aufmerksamkeit (Woodruff 2007: 98 ff.). Entsprechend umfangreich gestaltet sich inzwischen die Literatur zum Thema (Bradbury et al. 2016; Gall 2003; Milkman/Voss 2004; Slaughter 2005).

Im deutschen Kontext herrscht nach wie vor ein Verständnis von Organizing als „strategischem Instrumentenkasten“ (Rehder 2014: 244) vor, wodurch es mitunter auf einzelne methodische Komponenten reduziert wird (Gramstadt 2015: 288 ff.).

Zum Grundverständnis gehört, dass Organizing keine Stellvertreterpolitik sein dürfe, sondern Hilfe zur Selbsthilfe sein sollte. Es geht um Selbstermächtigung, „Empowerment“<sup>3</sup> und Erfahrungen der Selbstwirksamkeit (Fiorito 2006: 165 ff.; Kornberger et al. 2008: 32; Rehder 2014: 244). Auch im deutschen Kontext wird damit der Fokus, der bislang vor

---

<sup>3</sup> Dies ist nicht gleichzusetzen mit klassischen Partizipationsansätzen im deutschen Kontext. Vielmehr steht das Ziel im Vordergrund, die Betroffenen in die Lage zu versetzen, ihre Probleme selbstbestimmt zu lösen.



allem auf dem Handlungskontext der betrieblichen Gremienstrukturen lag, auf weitere betriebliche Aktivistengruppen erweitert, was an eine im Konzept der Vertrauensleute traditionell vorhandene Perspektive anknüpft. Durch eine höhere Sensibilität für die in den Betrieben vorhandenen Beziehungsnetzwerke wird eine ressourceneffizientere Konzentration auf bereits etablierte Führungspersonen möglich, die, wenn sie für die Gewerkschaft gewonnen werden können, weitere potenzielle Mitglieder eigenständig nachziehen.

Organizing basiert auf einer spezifischen Konfliktorientierung und setzt bei den aktuell virulenten Interessen der Beschäftigten an, um eine verbesserte Mobilisierung zu ermöglichen. Als grundsätzlich mitgliederorientierter Ansatz zielt es nicht allein darauf ab, Neumitglieder zu gewinnen, sondern will insbesondere Partizipationschancen fördern. In diesem Sinne sind Aktionen für die Mitgliedergewinnung selbst Teil von Aktivierungsprozessen (Fiorito 2006: 165). So soll auch ein Schub an Professionalisierung und Systematisierung bewirkt werden, wenn geschulte Kommunikator\*innen und Organizer\*innen herangezogen und die Aktionen systematisch geplant werden (Kornberger et al. 2008: 34 f.). Zusammengefasst ist Organizing ein strukturiertes Angebot systematischer Kampagnenmittel sowie einer Vielzahl bereits erprobter kommunikationsorientierter Metho-

den. Seine Wirkung sollte nicht auf die Gewinnung neuer Mitglieder reduziert werden.<sup>4</sup> Neu sind nicht die einzelnen Methoden, sondern vielmehr deren systematische Vernetzung im Rahmen einer auch konfliktorientierten Strategie, eingebunden in politisch-strategische Ziele.

Häufig diskutiert wird nach wie vor, ob und wie diese Ansätze überhaupt auf die spezifischen Bedingungen des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen übertragen werden können (Rehder 2014: 252 ff.; Dribbusch 2007: 27 ff.; 44 f.). Die starke Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland stellt eine völlig andere Grundlage als in den USA dar. Hinzu kommt als entscheidender Unterschied die Rolle der Betriebsräte und Vertrauensleute im deutschen Modell, was mit einer in der Regel grundsätzlichen Offenheit für Gewerkschaften und die gewerkschaftliche Mitgliederwerbung einhergeht. Ein prägnantes Merkmal der US-Organizing-Kampagnen ist ihr konsequenter Top-down-Ansatz, der sich in stark zentralistischen Organisationsstrukturen niederschlägt. Durchgesetzt hat sich die Position, dass trotz struktureller Differenzen im Herkunftskontext Organizing für spezifische Organisationsbereiche und Betriebskontexte im Bereich der IG Metall passfähig gemacht werden kann. Der Begriff des „deutschen Organizings“ soll dies unterstreichen (Wetzel 2013).

### *Deutsches Organizing*

<sup>4</sup> Zu den Mitteln und Methoden gehören Eins-zu-Eins-Gespräche, Hausbesuche, die Ansprache über das Internet und soziale Netzwerke, der Einsatz von Organizer\*innen in nicht organisierten Betrieben, die systematische Recherche und das Bespielen von Konfliktthemen, die Durchführung von Protestaktionen (Demos, Flashmobs, Boycotting), die Kontaktaufnahme zu sozialen Bewegungen und die Durchführung professioneller Kampagnen (zu den verschiedenen Methoden vgl. Dribbusch 2007: 30 ff.; Fiorito 2006: 165 ff.; Rehder 2014: 245).



*Aufgaben hauptamtlicher und betrieblicher Akteure*

In den seit 2015 verfolgten bezirklichen Erschließungsprojekten der IG Metall wird eine strategische Top-down-Rahmung mit einer kontextuellen Steuerung durch die Bezirke und Projekte verbunden. In der Anlage des GEPs im Bezirk Baden-Württemberg wurde eine Aktivierungs- und Partizipationsperspektive auf regionaler und betrieblicher Ebene etabliert, die die Steuerung, die Planung und das Controlling des Gesamtprojektes auf bezirklicher Ebene bündelt. Die damit verbundene steigende Zahl von Steuerungsprozessen erfordert zwangsläufig entsprechende Ressourcen, auch um potenzielle Kritiker\*innen innerhalb der Gewerkschaft einzubinden (Rehder 2014: 253). Innerhalb der IG Metall ist das Organizing auch von Bedeutung für organisationale Lernprozesse, wobei sich die komplexe Anlage des Konzepts als relativ anfällig für „interne“ und „externe“ Störfaktoren erweist.<sup>5</sup>

## 2.4 Institutionelle Grundlagen

Neben veränderten Umweltbedingungen liegt einer der essenziellen Erklärungsfaktoren für eine nachlassende Rekrutierungs- und Bindungskraft von Gewerkschaften in der unzureichenden Anpassung der Organisationsstrukturen (Streeck 1981: 105). Da externe Faktoren in der Regel nur selten beeinflussbar sind, kommt nicht nur der kritischen Selbstreflexion der eigenen institutionellen Grundlagen, sondern vor allem den daraus zu ziehenden Konsequenzen

in jeder Organisation eine weitreichende Bedeutung zu (ebd.: 78).

Die Basis der IG Metall bilden zum einen ihre ehrenamtlichen Akteur\*innen in den Betrieben und zum anderen die hauptamtlich besetzten Geschäftsstellen. Die dort tätigen hauptamtlichen Geschäftsführer\*innen und Gewerkschaftssekretär\*innen werben im Rahmen der Mitgliederrekrutierung nur selten direkt Neumitglieder an. Ihre Aufgabe ist vielmehr „[...] die Schaffung eines ‚sozialen Klimas‘ in der Verwaltungsstelle, in dem Rekrutierungserfolge allgemein als wichtigster Tätigkeitsnachweis auch der ehrenamtlichen Funktionär\*innen akzeptiert werden“ (ebd.: 80). Hierzu organisieren sie unterschiedlichste Aktionsformate, fördern die Vernetzung und Weiterbildung der betrieblichen Akteur\*innen und steigern deren Motivation zur aktiven Mitgliederwerbung. Dies alles dient dazu, die Funktion der betrieblichen Organisation als Kommunikations- und Mobilisierungsmechanismus zu stärken. Die betriebliche Organisation erfüllt ihre Aufgabe nach Streeck (ebd.: 79 f.) insbesondere dann, wenn:

- „a. die Gewerkschaft erfährt, welche Politik die Mitglieder zu akzeptieren bereit sind,
- b. die Mitglieder erfahren, was die Gewerkschaft von ihnen erwartet,
- c. die Gewerkschaft Streiks beginnen, beenden und verhindern kann,
- d. Mitglieder rekrutiert und finanzielle Ressourcen mobilisiert werden können.“

*Anpassung der Organisationsstrukturen*

---

<sup>5</sup> Zu Ersteren können nach Herry/Simms (2008: 24 ff.) vor allem eine fehlende Organizing-Tradition, allgemeiner interner Widerstand, eine unzureichende Ressourcenausstattung sowie eine ausbleibende Unterstützung durch die organisationale Führung gezählt werden.

Stabile oder steigende Mitgliederzahlen dienen also als Erfolgsindikator auf der örtlichen und der betrieblichen Organisationsebene. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich auch andere erfolgreiche Prozesse auf diesen Ebenen, die durch die Arbeit einzelner Akteur\*innen initiiert wurden, letztendlich in zusätzlichen Beitritten niederschlagen sollten. Andernfalls gelten sie als keine wirklichen Erfolge der eigenen Arbeit. Für die Geschäftsstellen besteht daher eine ihrer Kernaufgaben darin, die betrieblichen Akteur\*innen zu fördern, die sich durch Rekrutierungserfolge auszeichnen (ebd.: 82).

Im Gesamtkontext kommt der Vorstandsebene die Aufgabe zu, diese Prozesse durch Kampagnen zu unterstützen. Ihr direkter Einfluss auf die Prozesse vor Ort ist maßgeblich von der Leistungsfähigkeit ihres Informationsmanagements abhängig, dessen Grundlage die organisationsinterne Statistik bildet (ebd.: 83 ff.).

## 2.5 Organisationslernen

Aus theoretischer Sichtweise ist organisationales Lernen ein mehr oder weniger geplanter Prozess der Organisationsveränderung, der über den alltagsbezogenen Wandel im Zeitverlauf hinausreicht (Endruweit 2004: 259 f.). Grundlegend ist die Einsicht, dass „Organisationen als Wissenssysteme [wirken], die über Lernprozess-Kreisläufe neues Wissen akquirieren [...] und dadurch ihre Wissensbasis kontinuierlich neu strukturieren.“ (Matys 2014: 146) Für Sievers (2000: 42 ff.)

besteht organisationales Lernen aus einem doppelten Lernprozess, bei dem zunächst die Individuen innerhalb einer Organisation lernen müssen, ihre Verhaltenserwartungen dauerhaft zu verändern, um so die eigentliche Organisationsentwicklung zu fördern. Argyris und Schön (1996) gehen in ihrem Modell des organisationalen Lernens von drei Graden des Lernens aus. Dabei unterscheiden sie das einfache Lernen (single loop learning), bei dem lediglich operative Verfahren zur Zielerreichung angepasst werden, vom sogenannten Zwei-Schleifen-Lernen (double loop learning), bei dem eine Anpassung von Instrumenten an eine veränderte Umwelt erfolgt. Diese Lernstufe kann durchaus zu inneren Wertekonflikten führen. Schließlich können mit der dritten Stufe des Deutero-Lernens Lernprozesse selbst reflektiert und mithin Ziele hinterfragt werden.

Mit neuen flexiblen und dezentralisierten operativen Strukturen gehen weitere Herausforderungen einher: „Den Vorteilen der direkten Kooperation in den neuen kleinen und verselbständigten Einheiten stehen neue Kooperationsnotwendigkeiten an anderer Stelle gegenüber“ (Deutschmann et al. 1995: 444). Systematische Erschließungsprozesse und die damit verbundenen Strukturveränderungen erfordern dementsprechend leistungsfähige Koordinations- und Steuerungsressourcen. Ergänzend sollte im Kontext wachsender Komplexität auch das Problem von Überforderungsphänomenen bei den zentralen Akteur\*innen als negative Einflussgröße nicht unterschätzt werden (ebd.: 445 f.).

*Stufen organisationaler Lernprozesse*

*Steigender Bedarf an Koordinations- und Steuerungsressourcen*

*Betriebs- und Tarifpolitik klassische Politikfelder der Gewerkschaften*

Die Bearbeitung der damit einhergehenden Interessen-, Rollen- und Akteursvielfalt ist gewissermaßen eine Voraussetzung erfolgreichen organisatorischen Handelns (Endrweit 2004: 151, 155). Insofern geht es in der Praxis gewerkschaftlichen Organisationslernens darum, eine „Vielfalt gewerkschaftspolitischer Grundhaltungen und Sinngehalte“ (Meise 2014: 337) zu integrieren. Das heißt, dass auf der lokalen Ebene zahlreiche Einheiten nebeneinander existieren, die zwar keineswegs völlig auseinanderfallen, jedoch insgesamt divergenten Eigenlogiken und Traditionslinien folgen. Satzungsrechtlich drückt sich diese Autonomie in der faktischen Eigenverantwortlichkeit hauptamtlicher Gewerkschafter\*innen aus.<sup>6</sup> In der Kombination ergeben sich lokalspezifische Handlungs- und Kulturmuster, die sehr beharrliche, von höher gelegenen Hierarchieebenen nur schwer zu durchbrechende Handlungs-routinen ausbilden (Meise 2014: 341f.; Prott/Keller 2002: 296). Erfolgreiche Lernprozesse in der Organisationsentwicklung sind daher am wahrscheinlichsten, wenn die relevanten Akteur\*innen in den Prozess einbezogen und deren Eigeninteressen berücksichtigt werden (Sievers 2000: 42).

*Was ist ein Politikfeld?*

## **2.6 Bedingungen der Mitgliederpolitik als Politikfeld**

Ähnlich wie in politischen Systemen bilden sich auch in großen, mitgliederbasierten Orga-

nisationen unterschiedliche Politikfelder aus. Diese unterscheiden sich allerdings erheblich in ihrer eigenständigen Ausdifferenzierung. Innerhalb der DGB-Gewerkschaften gelten die Betriebs- und die Tarifpolitik traditionell als die beiden ressourcen- und einflussreichsten organisationalen Politikfelder.

Diese Konstellation erweist sich bereits seit Jahrzehnten als stabil. Verschiebungen im Verhältnis oder gar die Genese neuer Politikfelder stellen in der Regel langwierige Prozesse dar (Döhler 2015: 60). Die Entwicklungen in der Mitgliederpolitik der IG Metall haben inzwischen allerdings eine Ressourcenqualität, Dynamik und Reichweite angenommen, die es rechtfertigen, nach ihrer strukturellen Relevanz im Kontext der innerorganisationalen Politik zu fragen.

Politikfelder können „als eine spezifische und auf Dauer angelegte Konstellation sich aufeinander beziehender Probleme, Akteure, Institutionen und Instrumente“ (Loer et al. 2015: 9) verstanden werden. Ergänzend kann die Ausprägung eines eigenständigen Leitbildes als Kriterium gelten (Döhler 2015: 61). Für die Mitgliederpolitik der IG Metall lassen sich diese fünf Kriterien konkretisieren. Das relevante Problem ist in der Mitgliederkrise seit Anfang der 1990er Jahre klar erkennbar. Mit dem Aufbau spezifizierter Kampagnen- und Erschließungsstrukturen können auch die institutionellen und akteursbezogenen Kriterien grundlegend nachvollzogen werden. Eng damit

---

<sup>6</sup> So stellten Prott und Keller (2002: 297) im Rahmen ihrer Studie fest, dass gerade die IG Metall-Verwaltungsstellen eine relativ große Autonomie gegenüber der Frankfurter Zentrale besaßen.

verbunden ist die Ausprägung neuer und weiterentwickelter Instrumente in den Prozessen der Mitgliederrekrutierung. Mit der verstärkten Akzeptanz des Organizing-Konzeptes in Teilen der Organisation kann auch der Nachweis eines Leitbildes als weitestgehend erbracht angesehen werden. Im Gesamtblick sind somit die Grundlagen für ein starkes Politikfeld der Mitgliederpolitik erkennbar. Allerdings ist damit noch keinerlei Einordnung geleistet, welcher Stellenwert dem Organizing-Konzept in der organisationalen Politik der IG Metall tatsächlich zukommt.

Wie lässt sich die Mitgliederpolitik in ihrer aktuellen Ausprägung zwischen den Polen

untergeordneter und eigenständiger Politikfelder einordnen? Befindet sie sich in einem anhaltenden Transformationsprozess, der sie vorerst auf der Ebene einer teilzentrierten Querschnittspolitik verortet?

Diese Fragen sind theoretisch und praktisch bedeutsam, da mit dem Grad der Politikfeldausprägung bestimmte Auswirkungen auf organisationale Lernprozesse verbunden sind (Döhler 2015: 57).

Mit diesen konzeptionellen Überlegungen steht ein erkenntnisleitender Rahmen zur Verfügung, der eine spätere Einordnung der empirischen Ergebnisse dieser Studie ermöglichen soll.

### 3 Perspektivwechsel hin zur Mitgliederpolitik

#### *Unkonventionelle Partizipationsformen*

Veränderungsprozesse in Großorganisationen sind komplex, vielschichtig und verlaufen selten stringently und geplant. In diesem Kapitel werden die organisatorischen und zeithistorischen Rahmenbedingungen der Vorgeschichte der gewerkschaftlichen Aktivitäten auf dem Feld der Mitgliederpolitik genauer betrachtet, bevor die konzeptuellen und organisatorischen Grundlagen der bezirklichen Erschließungsprojekte dargestellt werden.

#### **3.1 „Partizipatorische Revolution“ der Gesellschaft**

Politische Teilhabe fand im bundesdeutschen Politikmodell lange Zeit überwiegend in Form von Repräsentation und Stellvertretung statt. Seit den 1960er Jahren wird dieses Modell im Kontext sich veränderter Werteprioritäten kritisiert.<sup>7</sup> Durch neue, bis dahin kaum genutzte und wenig entwickelte unkonventionelle Partizipationsformen wie Bürgerinitiativen, Demonstrationen, Unterschriftensammlungen sowie andere Formen des Protests und der sozialen Bewegung deutete sich ein struktureller Wandel im Verhältnis zwischen Gesellschaft und politischem System an. Viele dieser Initiativen richteten sich gegen die etablierte Politik, somit gegen die Eliten in Staat, Parteien und Verbänden. Die Rede war von der „partizipatorischen Revolution“ (Kaase 1981).

Als in den 1980er Jahren die Mobilisierungskraft der Initiativen und Bewegungen nachließ,

geschah dies nicht zugunsten von Großorganisationen. Denn gerade deren Bindekraft verlor sukzessive an Attraktivität. Gekoppelt mit neuen sozialen Spaltungsschüben zeigte sich, dass ressourcenschwächere Bürger\*innen sich weniger an konventionellen, aber noch weniger an unkonventionellen Partizipationsformen beteiligten (Bödecker 2012: 28 ff., 34, 35 f.; Merkel/Petring 2012: 99 ff.). Dies änderte sich erst teilweise durch einen neuen, mobilisierungsfähigen Rechtspopulismus. Über einen längeren Zeitraum kann von einer Gleichzeitigkeit neuer Partizipationsansprüche insbesondere in den akademischen Mittelklassen und einer zunehmenden Politikverdrossenheit der unteren Mittelschichten und Unterklassen ausgegangen werden (zur Forschungsdebatte: Arzheimer 2002: 60 ff.). Zugleich erloschen die „natürlichen“ milieugestützten Solidarisierungs- und Loyalitätspotenziale.

In den meisten Großorganisationen begannen in den 1990er Jahren intensive Debatten um eine angebotsorientierte (durch neue bzw. verbesserte Serviceleistungen) Stabilisierung der eigenen Mitgliederbasis und die Integration neuer Partizipationsansprüche potenzieller Mitglieder (Stichworte: Mitmachpartei, Mitmachgewerkschaft). Dies stieß einerseits Debatten im Anschluss an Olsons Free-Rider-Problem an, die sich mit selektiven Mitgliederanreizen und dem Wandel von der Interessen- zur Serviceorganisation befassten. Andererseits wurden Ansätze entwickelt, die den gewandel-

#### *Von der Interessen- zur Serviceorganisation?*

---

<sup>7</sup> Inglehart (1977) stellte in einer international vergleichenden Studie fest, dass die Werthaltungen während der zuvor vergangenen Dekade in starkem Ausmaß von materiellen (Ordnung, Sicherheit) zu postmateriellen (Meinungsfreiheit, Partizipation) Werten drifteten.

ten partizipatorischen Bedürfnissen der Bevölkerung entgegenkamen. Die partizipatorische Revolution der Gesellschaft fand so ihren Niederschlag auch in den organisationsinternen gewerkschaftlichen Debatten, die im Rahmen dieser Studie untersucht werden.

### 3.2 Vorgeschichte der Mitgliederpolitik

#### 1. Phase:

#### Tariferfolge und betriebliche Ansprache

Gewerkschaften entstanden im 19. Jahrhundert als Teil der milieubasierten Arbeiterbewegung. Sie waren keineswegs ausschließlich Organisationen der Interessenvertretung, sondern integrierten ihre Mitglieder über die Stiftung von Weltdeutungsangeboten, Solidarität und die Bündelung der Kampfkraft gegenüber Arbeitgebern und dem Staat. Bis in die 1960er Jahre hinein gab es so etwas wie eine quasi „natürliche Rekrutierung“ durch Elternhaus, Wohnumfeld und Aktivist\*innen im Betrieb. Vor allem durch die veränderten Sozialisationsbedingungen und späteren Eintritte in den Beruf wandelte sich dies fundamental. Der Zusammenhang von Herkunft und Organisationsakzeptanz lockerte sich; teilweise entkoppelte er sich vollkommen.

Die meisten Gewerkschaften in der Bundesrepublik verfügten über keine belastbaren Ressourcen und Strukturen einer systematischen Mitgliederwerbung. Durch „familiäre Vererbung“, engagierte betriebliche Akteur\*innen, Haustürkassierung und gesellschaftlichen Rückenwind schien dies nicht notwendig. Gleichwohl waren Mitgliederdefizite einzelner

Gruppen bereits früh als Problem diagnostiziert worden, wie bei den Angestellten seit den 1920er Jahren. Faktoren, die Einfluss auf die Mitgliederentwicklung haben könnten, wurden bis in die 1970er Jahre hinein zwar immer wieder intensiv diskutiert, in der Regel aber nicht eingehender untersucht, geschweige denn verändert (Hagelstange 1979: 738 ff.).

Schwankungen in der Mitgliederentwicklung sowie unterschiedliche betriebliche, branchenspezifische, regionale und milieubezogene Mobilisierungskraft begleiteten die Entwicklung der Gewerkschaften von Anfang an. Was die Organisationsfähigkeit und die sozialpartnerschaftliche Wirkmächtigkeit der Gewerkschaften betrifft, lassen sich seit Jahrzehnten drei Welten unterscheiden:

1. die hoch organisierten industriellen, exportorientierten Kernbereiche sowie der öffentliche Dienst mit starken Gewerkschaften und einer stabilen Sozialpartnerschaft,
2. die stärker von Ambivalenzen und Instabilitäten gekennzeichneten Bereiche in mittelgroßen Betrieben
3. und die Bereiche schwacher Organisations- und Konfliktfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie im privaten Dienstleistungssektor (Schroeder/Keudel 2008: 8 f.).

Diese Welten haben sich intern und im Verhältnis zueinander mittlerweile stark verändert. Noch bis ins letzte Viertel des 20. Jahrhunderts besaß die erste Welt eine starke Prägekraft für die zweite und dritte Welt der Arbeitsbeziehungen. Letztlich führten die Differenzen

*Drei Welten  
gewerkschaftlicher  
Organisationsfähigkeit*

*Abschwächung  
der „Natürlichen  
Rekrutierung“*

*Frühe Ansätze  
systematischer  
Mitgliederarbeit*

zwischen den Welten jedoch dazu, dass die Mitgliederfrage auch schon in der alten Bundesrepublik durch die einzelnen Branchengewerkschaften sehr unterschiedlich betrachtet und beantwortet wurde. So führte bspw. die IG Textil schon in den 1950er Jahren systematische Kampagnen zur Mitgliederrekrutierung durch. Interessanterweise gab es auch in der IG Metall in den 1960er und 1970er Jahren bereits besonders für Erschließungsprozesse qualifizierte Funktionär\*innen, deren Einsatz direkt durch die Vorstandsverwaltung verantwortet wurde. Diese zentrale Schwerpunktarbeit war in manchen Aspekten bereits mit der heutigen Erschließungsarbeit vergleichbar. Dieser Ansatz wurde aber nach einiger Zeit wieder aufgegeben, da es insbesondere in der Zusammenarbeit mit den zuständigen Verwaltungsstellen immer wieder zu Problemen kam, die teilweise soweit reichten, dass die Intentionen der Erschließungsmaßnahmen konterkariert wurden (Streeck 1981: 86 ff.).

Schon Ende der 1950er, Anfang der 1960er Jahre versuchte die IG Metall eine komplexe Organisationsreform im Bereich der Mitgliederarbeit. In dem Strategiepapier „Die Mitgliederfluktuation – Ursachen und Abhilfen“, verantwortet vom geschäftsführenden Vorstandsmitglied Fritz Strothmann, wurde die besondere Rolle der Vertrauensleute betont, um die Mitgliederfrage besser in den Griff zu bekommen:

„Im tiefsten Grunde ist die Mitgliederfluktuation die Widerspiegelung des Zustandes der gewerkschaftlichen Verlassenheit und Vereinsamung vieler Mitglieder. Sie

spüren nicht am eigenen Leib an ihrem Arbeitsplatz die Sorge der Organisation um sie, sie fühlen sich nicht einbezogen in die Gemeinschaft. [...] Nur im Betrieb, in der Gruppe, die sich um den Vertrauensmann bildet, [wird] das Gemeinschaftserlebnis Wirklichkeit“ (zitiert nach Streeck 1981: 287).

Trotz jahrelanger Bemühungen gelang es nicht, die Vertrauensleute flächendeckend zu etablieren und zum zentralen Ankerpunkt für die Mitgliederarbeit der IG Metall zu entwickeln (Streeck 1981: 286 ff.). Gleichwohl waren bis in die 1970er Jahre hinein etwa ein Drittel der Beschäftigten in der Bundesrepublik Gewerkschaftsmitglieder. Erst seit Ende dieses Jahrzehnts kam es zu einem seither nicht mehr stoppenden Abschmelzungsprozess im Mitgliederniveau. Damit arrivierte die Mitgliederfrage sukzessive zu einer strategischen Aufgabe professioneller gewerkschaftlicher Erschließungsarbeit. Allerdings kam es immer wieder zum Streit darüber, ob statt struktureller Gründe nicht die politische Durchsetzungsfähigkeit der eigentliche Schlüssel sei: Wenn sich die Gewerkschaften besser gegenüber den Arbeitgebern und dem Staat durchsetzen könnten, würden sich die erhofften Erfolge im Bereich der Mitgliederentwicklung einstellen (Zwickel/Lang 1987: 456 f.). Aber letztlich konnte man die Augen vor den offensichtlichen strukturellen Problemen nicht verschließen. Die Gewerkschaften mussten ihre organisationspolitischen Angebote auf den Rückgang der Beschäftigtenzahlen in der Produktion und eine beständige Zunahme im Angestelltenbe-



reich einstellen. 1983 führte die IG Metall in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung ein Projekt zur „Konzipierung und Erprobung neuer Formen der Werbung und Aktivierung junger Angestellter bis 25 Jahre“ durch. Eine wesentliche Erkenntnis dieses Projektes war, dass veränderte Sozialisationswege junger Angestellter es erforderlich machten, diese Gruppen bereits beim Einstieg in ihre Ausbildung mittels neuer Methoden (bspw. Fragebogenaktionen, Kampagnenplanung, persönliche Gespräche und zielgruppenspezifische Themenrunden) von Seiten der Gewerkschaft aktiv anzusprechen. Aber auch ein Einstellungswandel bei den gewerkschaftlichen Funktionär\*innen sei erforderlich (Niclas 1985: 624 ff.).

Bis gegen Ende der 1980er Jahre kam man kaum über die Analyse maßgeblicher Defizite hinaus. Es wurde konstatiert, dass die bisherige Form der Mitgliedergewinnung unter anderem durch Prozesse der Akademisierung und des späteren Berufseinstiegs, durch die Ausdifferenzierung der beruflichen Tätigkeitsfelder und die Ablösung der klassischen Facharbeiter\*innenstrukturen sowie das Wachstum der Berufsgruppe der Angestellten nicht mehr ohne Weiteres funktioniere. Gerade hinsichtlich der Ausdifferenzierung der Berufsfelder, der neuen und wenig erschlossenen Erwerbsgruppen und des gesellschaftlichen Trends der Individualisierung sei eine zielgruppenspezifische Anreiz- und Leistungsorientierung zu eta-

blieren. Das daraus gewonnene Fazit für die IG Metall lautete: „Es gilt deshalb, verstärkt Formen zu entwickeln, die Interessenartikulationen, Beteiligung und Mitarbeit auch derjenigen Kolleginnen und Kollegen zu ermöglichen, die aus was für Gründen auch immer, nur einfaches Gewerkschaftsmitglied bleiben wollen“ (Blessing 1988, 529 ff.).

## **2. Phase: Mitgliederverluste und „Fusionitis“**

Im öffentlichen Diskurs der 1980er Jahre standen die Gewerkschaften zunehmend in der Kritik. Sowohl liberale als auch gewerkschaftsnahe Beobachter\*innen stellten die Gewerkschaften wahlweise als „Verteidigungsorganisationen absteigender Gruppen“ (Dahrendorf 1984) oder vom Aussterben bedrohte „Dinosaurier“ (Blüm 1985) dar. In Reaktion auf diese Kritik wurden auch in internen Diskussionen Forderungen lauter, Mitglieder aktiver zu beteiligen (Zoll 1990: 52). Für das Leitbild einer „partizipativen Organisation“<sup>8</sup> warben sowohl inner- als auch außerhalb der Gewerkschaften eine Reihe von Initiativen (Hoffmann 1990). Doch Stimmen, die einen Wandel von einer „repräsentativ strukturierter“ hin zu einer „partizipativen Organisation“ (Schmidt/Trinczek 1992: 53) empfahlen, wurden kaum zur Kenntnis genommen. Eine entscheidende Ursache für die zögerliche Aufnahme partizipativer Ansätze sahen Schmidt

*Zielgruppenprojekte in den 1980er Jahren*

*Leitbild der „partizipativen Organisation“*

<sup>8</sup> Die große Zurückhaltung gegenüber partizipativen Ansätzen ist mit dem Argument der Einflussicherung der vorhandenen Entscheidungsträger\*innen nur unzureichend zu begründen. Stärker dürfte in der Debatte der 1990er Jahre die weit verbreitete Überzeugung gewirkt haben, dass eine direkte Einbindung einfacher Mitglieder nicht funktionieren könne (Zech 1996: 309 ff.).



und Trinczek (1992: 44) darin, dass „Organisationsfragen“ zugleich „Machtfragen“ seien. In Lösungsansätzen wie denen einer stärkeren Mitgliederbeteiligung und einer strategischen Mitgliedererschließung sowie den damit verbundenen Ressourcen- und Einflussverschiebungen sehe die Mehrheit der Entscheidungsträger\*innen – nach dieser Interpretation – eine nicht akzeptable Gefährdung ihrer eigenen Einflussmöglichkeiten. Angesichts der Komplexität von Prozessen in Großorganisationen greift diese Erklärung zu kurz. Eine große Rolle spielen die organisationsstrukturellen, zeitlichen und personellen Ressourcen, die für eine Neustrukturierung notwendig wären, sowie die Frage, ob die vorgeschlagene partizipative Wende funktional und empirisch funktionieren könne. Skeptiker\*innen des partizipativen Kurses bezweifelten, dass die vorgeschlagenen Partizipationsangebote tatsächlich zu einem Anstieg an Neumitgliedern führen würden. Als Ergebnis der Debatten lenkte die IG Metall ihre Reformbestrebungen vorerst in eine andere Richtung.

Der vielfach angemahnte Reformbedarf staute sich im Kontext der deutschen Einheit durch die Praxis des Institutionentransfers von West- nach Ostdeutschland zwischen 1990 und 1993 zusätzlich auf (Schroeder 2001) und verzögerte einen aktiveren Kurs in der Mitgliederpolitik. Verfolgt man die Mitgliederentwicklung der IG Metall, so lässt sich für die alte Bundesrepublik bis 1990 feststellen, dass die Zahl der Mitglieder mit leichten Schwankungen von 1,35 Mio. (1950) auf 2,72 Mio. (1990; nur Westdeutschland) anstieg. Durch die Ausdeh-

nung der IG Metall auf das Territorium der fünf neuen Bundesländer stieg die Zahl abrupt auf 3,62 Mio. (1991) an, um anschließend in einem beinahe kontinuierlichen Verlauf auf 2,23 Mio. (2010) abzusinken (Greef 2014: 707). Als Reaktion auf die allenthalben greifbare Mitgliederkrise dominierte in den 1990er Jahren jedoch nicht die Suche nach inneren Organisationsreformen, sondern die Hoffnung, durch Gewerkschaftsfusionen eine angemessene Antwort auf die zurückgehenden Mitgliederzahlen geben zu können.

Da die verantwortlichen Akteur\*innen in der IG Metall dennoch wussten, dass innere Reformen unabdingbar waren, beschloss der Vorstand der IG Metall im Sommer 1993 die Einrichtung eines zunächst auf drei Jahre begrenzten Projektes zur Mitgliederentwicklung. Durch systematische Initiativen sollte die Mitgliederwerbung und -beratung verbessert werden. Im Fokus standen insbesondere schwach vertretene Mitgliedergruppen wie Frauen, Jugendliche und Angestellte, aber auch Beschäftigte bei Kleinbetrieben und im Handwerk. Erkenntnisse aus Projekten sollten auf die Arbeit der gesamten Organisation übertragen werden. Nach Ablauf des ersten Projektes im Jahr 1996 folgten weitere Initiativen, die sich an modernen Marketingaktivitäten orientierten und mit selektiven Anreizen arbeiteten. Weiterhin wurde 1998 ein „Strukturfonds“ geschaffen. Damit wurden den Verwaltungsstellen durch die Hauptkasse zusätzliche finanzielle Mittel angeboten, um Aktivitäten zur Mitgliederwerbung in Handwerks-, Klein- und Mittelbetrieben, im Jugendbereich,

*Erfolgsuche zwischen Zielgruppenprojekten und selektiven Anreizen*

*Reformstau nach der Wiedervereinigung*

in der Datenverarbeitungs- und Informations-technologiebranche sowie für den Ausbau ehrenamtlicher Strukturen zu organisieren. Als Nächstes wurde im Jahre 2000 eine eigene Mitgliederabteilung gegründet, die mitgliederbezogene Maßnahmen bündeln sollte. Auch die Etablierung eines eigenständigen Traineeprogramms zur Jahrtausendwende ist Teil dieses Prozesses (Protz/Schramm 2002). Ab 2003 erfolgten weitere Schritte. Erstmals wurde im Vorfeld des Gewerkschaftstages ein Mitgliederreport vorgelegt. Danach wurden die Funktionsbereiche Organisation und Mitglieder zusammengefasst. Trotz dieser organisatorischen Lernschritte konnte der Trend des stetigen Mitgliederschwunds nicht umgekehrt werden.

Zudem brach sich seit den 1970er Jahren eine andere Entwicklung Bahn, nämlich die Nutzung professionell durchgeführter Meinungsbefragungen, um Einstellungen und Interessen der Mitgliedschaft sowie die Außenwahrnehmung der IG Metall systematisch zu erheben. Einerseits ging dies auf die zunehmende Unsicherheit der Funktionär\*innen in Bezug auf die Präferenzen der pluralisierten Mitgliedschaft zurück. Andererseits wollte sich der Vorstand angesichts konkurrierender Handlungsvorschläge verschiedener innergewerkschaftlicher Entscheidungsgruppen durch Befragungen eine zusätzliche Legitimationsquelle schaffen.

Im Vorstand der IG Metall reifte die Einsicht, dass der Mitgliederschwund nur mit neuen Instrumenten erfolgreich bekämpft werden könne. Mit der Forderung nach „Marketingmethoden

gegen Mitgliederschwund“ (Schreiber 1995: 175) fasste der Erste Vorsitzende Klaus Zwickel Mitte der 1990er Jahre dieses Vorgehen plakativ zusammen. Die Attraktivität der IG Metall als Mitgliederorganisation sollte durch eine Ausweitung des individuellen Mehrwerts steigen. „Der gewerkschaftliche Mitgliedsausweis als Wertpapier“ (ebd.) war eines der Schlagworte dieser Jahre. Diese Initiativen setzten primär ökonomische Anreize. Damit war man noch weit entfernt von einem ganzheitlichen Ansatz, der als systematische und professionelle Mitgliederarbeit bezeichnet werden könnte. Dennoch deutete sich eine Trendwende an, weil es um mehr ging als die frühere, meist reaktive Zielgruppenarbeit (angebotsbasiertes Werben von Angestellten, Frauen etc.).

Abseits der IG Metall kann die innovative Schlecker-Kampagne der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherung (HBV) 1994/95 in mancherlei Hinsicht als wegweisend für die Entwicklung von Erschließungsprojekten verstanden werden (Huhn 2001: 23). Es zeigte sich, dass mit den veränderten betrieblichen Herausforderungen auch die Kompetenzen und Profile der gewerkschaftlichen Aktivist\*innen neu justiert werden mussten. Wenn eine Gewerkschaft einen erfolgreichen Lernprozess initiieren wollte, konnte dies nur über das Lernen ihrer wichtigsten Akteur\*innen erfolgen (Keller/Protz 1996; 1998). Dieser Impuls wurde in die gewerkschaftliche Strategiedebatte aufgenommen und öffnete in den folgenden Jahren den Raum für die Frage nach der Rolle, den Aufgaben und dem Selbstverständnis der Gewerkschaftssekretär\*innen.

*Institutionalisierung der Mitgliederfrage*

*Verändertes Problembewusstsein in der Mitgliederfrage*

Ein weiterer Impuls ging von der SEIU-Kampagne „Justice for Janitors“ (USA) in den 1990er Jahren aus. Der US-amerikanischen Gewerkschaft war es nach einer langen Phase der Mitgliederverluste gelungen, mittels einer am sogenannten Organizing-Ansatz orientierten mehrjährigen Kampagne 35.000 neue Mitglieder in einer zuvor nicht erschlossenen Branche zu gewinnen (Dribbusch 1998: 281 ff.).

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wandelte sich das Problembewusstsein in der Mitgliederfrage. In dieser Phase wurden wichtige Elemente der heutigen Erschließungsstrategien in die innergewerkschaftliche Debatte eingebracht, etwa eine starke Beteiligungsorientierung, die Schlüsselrolle der Personalentwicklung und eines flexibleren Einsatzes von Ressourcen sowie die primäre Mitgliederorientierung. Dies führte jedoch zu keinen nachhaltigen Strukturveränderungen und keinem Reformkonzept aus einem Guss. Viele Ansätze blieben Debattenbeiträge und einzelne Aktionen standen meist unverbunden nebeneinander. Die besondere Bedeutung dieser Phase besteht in der Erkenntnis eines Handlungsbedarfs. Es kann von einer Phase der grundlegenden inneren Konsolidierung gesprochen werden, die im Kontext des organisationalen Lernens eine wichtige Voraussetzung bildete, um über innere Veränderungsprozesse der Organisation langfristig Erfolge in der Mitgliederentwicklung zu erreichen.

*Adaption  
amerikanischer  
Organizingverfahren*

### **3. Phase:**

#### **Experimente und erste Ansätze systematischer Erschließungsarbeit**

Mit der 2001 entstandenen Dienstleistungsgewerkschaft ver.di<sup>9</sup> veränderte sich die deutsche Gewerkschaftslandschaft fundamental. Außerhalb von ver.di transformierten sich Berufsverbände zu Tarifakteuren im ehemaligen staatsnahen oder staatlichen Bereich. Pilot\*innen, Lokführer\*innen und nicht zuletzt Ärzt\*innen organisierten sich in eigenen Gewerkschaften. Intern nutzte die neue Multibranchengewerkschaft engagierte Projektinitiativen wie die bereits angesprochene „Schlecker-Kampagne“ als wichtige Impulse für andere Bereiche. Unterstützt wurde dies durch erste systematische Transferversuche US-amerikanischer Kampagnen (Frege 2000) und einen allmählich einsetzenden Revitalisierungsdiskurs<sup>10</sup> der Gewerkschaften. Es gab erste Initiativen systematischer neuer Mitgliederstrategien, wozu auch professionelle US-amerikanische Organizer\*innen hinzugezogen wurden. 2004 startete eine Organizing-Kampagne beim Lebensmitteldiscounter Lidl (Schreieder 2007) und 2006 die bis dahin umfassendste Kampagne dieser Art im Hamburger Sicherheitsgewerbe (Dribbusch 2007: 44 f.; Raffo 2007). Hier entlehnte ver.di kampfbetonte Strategien aus den USA. Dies war notwendig, weil sich bereits der Zugang zu den Beschäftigten eines Unternehmens als zentrale Herausforderung darstellte,

---

<sup>9</sup> Am 19.3.2001 schlossen sich die Gewerkschaften DAG, DPG, HBV, IG Medien und ÖTV zur neuen Dienstleistungsgewerkschaft ver.di zusammen.

<sup>10</sup> Wesentliche Elemente dieses Diskurses lassen sich in den Sammelbänden von Gall (2003) und Fairbrother/Yates (2003) nachvollziehen.

was in dieser Form für die deutschen Gewerkschaften neu war.

Diesen Versuchen mit Organizing- und Aktivierungskampagnen gingen nicht nur Erfahrungsberichte über erste deutsche Aktivitäten (bspw: Schreieder 2005) voraus, sondern auch der direkte Austausch mit der US-amerikanischen Gewerkschaft SEIU (Woodruff 2007), der britischen Gewerkschaft Unite the union (Graham 2007) und der australischen Gewerkschaft LHMU (Crosby 2007). Die Förderung durch die Hans-Böckler-Stiftung, externe Erfahrungsimpulse durch OrKa<sup>11</sup> und die durch ver.di und die Hans-Böckler-Stiftung organisierte Organizing-Konferenz „Never work alone“ im April 2005 setzten weitere Impulse (Raffo 2007: 191). Die Ansätze des Organizings und Empowerments<sup>12</sup> wurden auf dieser Konferenz erstmals systematisch im deutschen Kontext diskutiert und als Bausteine für eine eigenständige Erschließungsstrategie anerkannt, die die deutschen Gewerkschaften aus ihrer defensiven in eine offensive Position zurückführen sollte. Neben der Entwicklung deutscher Organizing- und Empowerment-Ansätze hat vor allem die Ausbildung einer ersten deutschen Organizer\*innen-Generation<sup>13</sup> bis heute prägende Wirkung. Allerdings scheint in den

folgenden Jahren der Elan, die angestoßenen Prozesse bei ver.di weiterzuentwickeln, nachgelassen zu haben, auch wenn sich die Ansätze in Teilbereichen der gewerkschaftlichen Arbeit langfristig etablierten (Kocsis et al. 2013).

Einzelne Geschäftsstellen der IG Metall wie bspw. in Siegen setzten schon frühzeitig Organizing- und Empowerment-Ansätze ein. Ab dem Jahr 2005 nahm dies der IG Metall-Bezirk Nordrhein-Westfalen in systematischer Form auf. Unter der Federführung des Bezirksleiters Detlef Wetzels<sup>14</sup> wurde dort unter dem Titel „1.000 Tage Maßarbeit“ die bis dahin umfassendste und offensivste gewerkschaftliche Mitgliederstrategie in Deutschland entwickelt und in unterschiedlichen Projekten umgesetzt – ohne diese allerdings explizit mit dem Begriff „Organizing“ zu benennen (Dribbusch 2007: 45 f.).

Warum beschleunigte sich die zunächst zögerliche Reformdebatte und rief ab den Jahren 2004/05 stärkere systematische Reaktionen hervor? Trugen eher interne oder externe Ereignisse zu ernsthaften Veränderungsprozessen bei? Der entscheidende Druck ging von der Mitgliederentwicklung der IG Metall aus. Zwischen 2000 und 2007 verlor die Gewerkschaft ca. 450.000 – gut 16 Prozent – ihrer

*Entwicklung eines deutschen Organizings*

*Mitgliederschwund von ca. 450.000 zwischen 2000 und 2007*

<sup>11</sup> Die Gruppe OrKa (Organisierung und Kampagnen) ging Mitte der 1990er Jahre aus einer Gruppe gewerkschaftlich Aktiver hervor, die sich zusammenschlossen, um Gedanken des US-Gewerkschaftsaktivisten Saul D. Alinsky in die deutsche Gewerkschafts- und Arbeiterbewegung zu tragen. OrKa verfolgt grundlegend das Ziel, gewerkschaftliche Auseinandersetzungen als soziale Bewegung aufzubauen und zugleich die Gewerkschaftsbewegung mit den sozialen Bewegungen stärker zu verknüpfen (Wohland 2015: 77). Neben OrKa kam im Zeitraum zwischen 2005 und 2009 der „Kornberger und Partner Kommunikationsberatung“ eine beachtenswerte Rolle zu (Kornberger 2008).

<sup>12</sup> Beide Ansätze werden oftmals gleichgesetzt, da sie in der aktuellen Praxis vielfach eng miteinander verbunden sind. Sie beziehen sich jedoch auf unterschiedliche Ebenen und hängen daher nicht zwangsläufig zusammen (Dribbusch 2003: 273).

<sup>13</sup> U. a. Susanne Kim, Jeffrey Raffo, Jonas Berhe.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu den Erfahrungsbericht von Detlef Wetzels (2013).

### *Gewerkschaften in der Defensive*

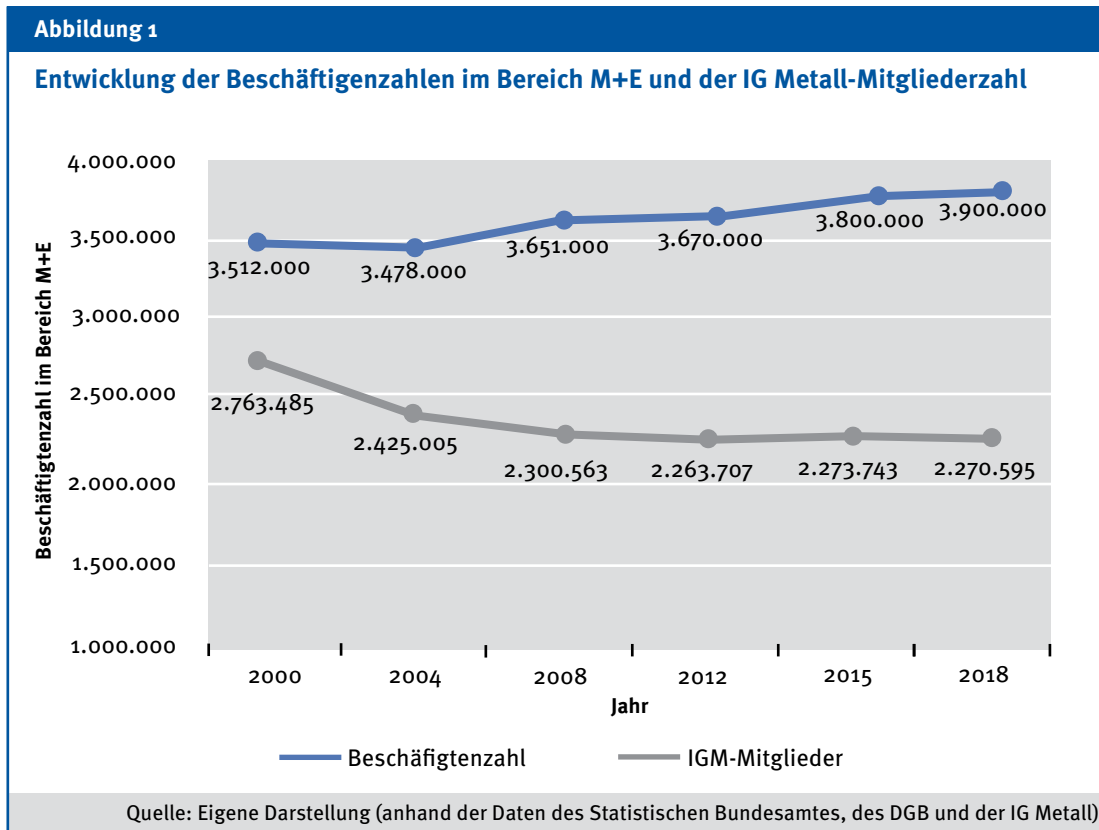
damaligen Mitglieder. Das scheint jedoch für sich kein ausreichender Impuls für eine andere Aufstellung gewesen zu sein. Die über viele Jahre anhaltende Mitgliedererosion wurde spätestens ab den frühen 2000er Jahren als tiefgreifende organisationale Mitgliederkrise begriffen, ohne dass sich daraus eine grundlegende Neuaufstellung entwickelt hätte. 2003 erlebte die IG Metall jedoch in den neuen Bundesländern eine ihrer größten Niederlagen in Tarifikämpfen. Der daraus resultierende Druck auf die Gewerkschaft wurde verstärkt durch ihre als ohnmächtig wahrgenommene Rolle in den Auseinandersetzungen um die politischen Reformen im Bereich der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, die unter dem Stichwort „Hartz IV“ bis heute präsent sind. Diese Zusammenballung gravierender, für die Gewerkschaft äußerst negativer Ereignisse setzte die Organisation unter immensen Druck, neue Akzente zu setzen und überzeugende Antworten zu finden. Dies öffnete letztendlich das bis dahin fehlende „window of opportunity“, um grundlegende Reformen nicht nur diskutieren, sondern in der Gewerkschaft auch durchsetzen zu können. Bedingt durch eine günstige Beschäftigtenentwicklung in der Metall- und Elektroindustrie sowie ein starkes Engagement in der Mitgliedererschließung wuchs seit etwa 2005 das mitgliederpolitische Engagement. Phasenverzögert gelang es seit etwa 2011, den Mitgliederschwund abzubremsen und das Niveau zu stabilisieren. Ob diese beachtlichen Erfolge auch in Zukunft ausgebaut werden können, ist in Anbetracht der demografischen Herausforderungen und der Abhängigkeit von

### *Rückgang von Tarif- bindung und Organisa- tionsstärke*

der Beschäftigtenentwicklung allerdings mehr als fraglich.

Die Mitgliederentwicklung von Gewerkschaften hängt maßgeblich von der Entwicklung der Arbeitsmärkte und der Fähigkeit ab, Verluste durch Strukturwandlungsprozesse durch neue Mitglieder in expandierenden Bereichen auszugleichen (Hassel 1999: 16). Die Gegenüberstellung der Mitglieder- und der Beschäftigtenentwicklung der M+E-Branche verdeutlicht, dass die Stabilisierung der IG Metall seit 2011 mit einem deutlichen Anstieg der Beschäftigtenzahlen in ihrem Kernbereich zusammenfällt (Abb. 1). Sie profitiert also von einer allgemein guten wirtschaftlichen Entwicklung. Das lässt es fraglich erscheinen, ob die Trendwende in der Mitgliederentwicklung mit einem nachhaltigen Strukturwandel einhergeht. Dagegen spricht, dass sich seit der Jahrtausendwende die Schere zwischen dem Mitgliederpotenzial und den tatsächlich gewonnenen Mitgliedern zunehmend öffnet. Hinzu kommen ein hohes Durchschnittsalter der betriebsangehörigen Mitglieder und die dadurch zu erwartenden hohen Austrittszahlen beim Übergang in die Rente.

Die Tarifbindung der Betriebe ist ein wichtiger Indikator für die gewerkschaftliche Mobilisierungs- und Konfliktfähigkeit, auch wenn sie maßgeblich von der Mitgliederstärke der Arbeitgeberverbände geprägt wird. Allgemein ist ein Rückgang der Tarifquote der DGB-Gewerkschaften nach Beschäftigtenzahlen parallel zum Rückgang der Mitgliederzahlen zu verzeichnen. Umfasste die Branchentarifbindung in Westdeutschland im



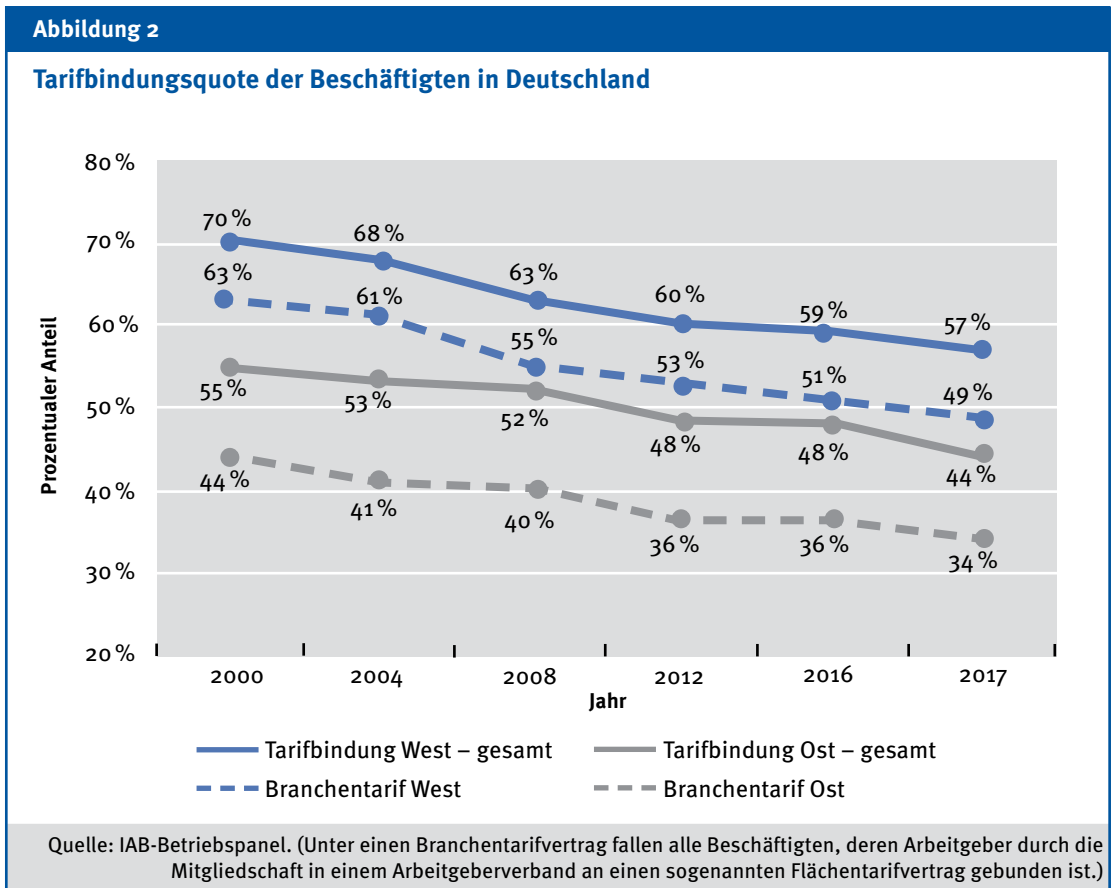
Jahr 2000 noch 63 Prozent aller Beschäftigten, so waren es 2017 nur noch 49 Prozent. Die Entwicklung in Ostdeutschland verläuft ähnlich, aber auf deutlich niedrigerem Niveau (Abb. 2). Diese Zahlen zeigen zum einen, dass es den Gewerkschaften in Deutschland nach wie vor gelingt, für die Mehrheit der Arbeitnehmer\*innen Tarifverträge abzuschließen. Zum anderen stellt sich angesichts der zurückgehenden Tarifbindung die Frage, wie stabil die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit außerhalb ihrer Kernbereiche noch ist. Es ist der IG Metall mit außerordentlich ambitionierten und ressourcenreichen Aktivitäten gelungen, eine Wende in der Mitglie-

derentwicklung herbeizuführen, die den über zwei Jahrzehnte währenden Abschmelzprozess stoppen konnte. Dies geschah jedoch unter vergleichsweise günstigen Rahmenbedingungen. Offen ist, ob dieser Trend in ungünstigen Konjunkturphasen und unter den Bedingungen des demografischen Wandels fortgeschrieben werden kann.

### 3.3 Zwischenfazit

- Gewerkschaften sind von zentralen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Basisprozessen betroffen. Dazu zählt vor allem die Erosion gesellschaftlicher Milieus.

*Trendwende der Mitgliederentwicklung in der IG Metall*



Aber auch die Akademisierung, Individualisierung und partizipatorische Wende schwächen die etablierte Logik der gewerkschaftlichen Mitgliederrekrutierung und -bindung.

- Erst nach dem Versiegen der „natürlichen Quellen“ der Mitgliederrekrutierung entwickelte sich – nicht ohne Widerspruch und zögerlich – eine systematischere und professionellere Mitgliederpolitik.
- Seit 1993 wurden zunächst sporadisch erste systematische Projekte zur operativen Er-

schließung von Mitgliederpotenzialen initiiert.

- Insbesondere der Verlust von etwa 16 Prozent (450.000) der Mitglieder in einem Zeitraum von nur sieben Jahren zwischen 2000 und 2007, begleitet von verlorenen zentralen tarifpolitischen Auseinandersetzungen im Jahr 2003 und einer Wahrnehmung zunehmender politischer Ohnmacht (bspw. Hartz-Reformen), verstärkten den Druck zur Veränderung der IG Metall.



## 4 Etablierung des Politikfeldes Mitgliederpolitik

In den ersten Jahren des neuen Jahrtausends nahm der Druck auf die IG Metall immens zu. Niederlagen im gesellschafts- und tarifpolitischen Bereich sowie gravierende Mitgliederverluste führten zu einem massiven gesellschaftlichen Vertrauensverlust. Die bis dahin relativ starke Position der Gewerkschaft in der Bundesrepublik Deutschland wurde grundlegend infrage gestellt. In dieser Situation konnte ein starker mitgliederbezogener Reformanspruch in der IG Metall durchgesetzt werden. Dass dies gelang, war kein Selbstläufer, sondern ist maßgeblich auf den 2007 zum Zweiten Vorsitzenden gewählten NRW-Bezirksleiter Detlef Wetzels zurückzuführen. Wetzels konnte in seinem Bezirk bereits Erfahrungen mit einer neuen, offensiven Mitgliederpolitik sammeln und erste Strategien erproben. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bildeten einen der Ausgangspunkte einer umfassenderen Erschließungsstrategie, die die Mitglieder-, Personal- und Organisationspolitik für die Gesamtorganisation verbinden sollte.

### 4.1 Vorgeschichte der bezirklichen Erschließungsprojekte

Der Veränderungsprozess in der gewerkschaftlichen Mitgliederpolitik nahm ab 2007 eine besondere Dynamik an. Zunächst ging es um örtlich begrenzte Erschließungsprojekte. Es folgte die schnelle Ausweitung und Übertragung erster erfolgreicher Maßnahmen. Diese Entwicklung bildete die Grundlage für die aktuellen bezirklichen Erschließungsprojekte.

#### 1. Etappe: Initiierung eines strategischen Veränderungsprozesses

Die lange, zögerliche und teilweise widersprüchliche Reformdebatte in den Gewerkschaften verdeutlicht, wie hoch die Hürden waren, die ein Lernprozess der Gewerkschaften bis in die ersten Jahre des 21. Jahrhunderts überwinden musste. Was waren die Schlüsselimpulse, die schließlich zumindest in der IG Metall die feststehenden Widerstände aufbrachen und die Entwicklung auf den Weg brachten? Es handelte sich um ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren. In einem Papier der IG Metall aus dem Mai 2008 (zitiert nach Wetzels et al. 2013: 47ff.) werden acht Erkenntnisse zur realen und wünschenswerten Entwicklung der IG Metall zusammengetragen:

- „1. Die Sozialpartnerschaft ist brüchig geworden. Erwerbsarbeit unterliegt einer Prekarisierung.
2. Das bisherige System der industriellen Beziehungen verändert sich und erodiert.
3. Die institutionelle Verankerung der Gewerkschaften wird ausgehöhlt.
4. Das Selbstverständnis der Kapitalseite wandelt sich – Shareholder und Bonusdenken destabilisieren die sozialen Beziehungen im Unternehmen.
5. Gewohntes gewerkschaftliches Handeln stößt an seine Grenzen.
6. Beteiligung und einbeziehende Konfliktführung sind gefordert.
7. Ein neuer Betriebsbegriff ist gefordert.
8. Die Zukunft der Gewerkschaften entscheidet sich im Betrieb.“

*Schlüsselimpulse eines strategischen Veränderungsprozesses*



### *Mitgliederfrage als Schicksalsfrage*

Im Rahmen einer Konferenz mit etwa 100 Hauptamtlichen, deren Überlegungen auf einer Image- und Potenzialanalyse der IG Metall aus dem Jahr 2007 aufbauen konnten, gelang es, die Debatte einem größeren Funktionär\*innenkreis zu öffnen. Damit wurde die Basis für die Agenda einer systematischen und dauerhafteren Rekrutierungsarbeit gelegt. Ein Schlüsselfaktor für diesen Erfolg lag darin, dass der neue Zweite Vorsitzende die Mitgliederfrage zu einer Schicksalsfrage der Organisation erklärte. Mit dieser klaren Orientierung gelang es innerhalb kurzer Zeit, einen strategischen Veränderungsprozess konzeptionell vorzubereiten und anzustoßen, der auf dem Organizing-Ansatz beruhte. Von Vorteil war die Verwendung des damals noch unverbrauchten und mit positiven Erfahrungen besetzten Begriffs Organizing. Es gelang, die interne Umsetzung des bis dahin kraftlos wirkenden gewerkschaftlichen Reformwillens voranzutreiben.

„Wer über gewerkschaftliches Organizing in Deutschland redet, spricht von mitglieder-, konflikt- und beteiligungsorientierter Kampagnenführung! Für uns kommt es darauf an, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und die gegenwärtige Situation positiv zu verändern“ (Wetzel et al. 2013: 62).

### *Organizing als Leitbild der Veränderung*

Ein genaues Verständnis des Organizing-Ansatzes war zu diesem Zeitpunkt nur bei wenigen Beteiligten gegeben. Der Begriff sollte als Leitbild dem inneren Veränderungsprozess Orientierung und Zielgerichtetheit verleihen, während er im Hintergrund das Potenzial für eine umfassende Organisationsveränderung bereithielt:

„Wo nachfolgend vom Organizing-Modell die Rede ist, meinen wir eine Verschränkung von Praktiken, die sich nicht auf Mitgliedergewinnung, auf bloße Rekrutierungsstrategien reduzieren lässt. Der Organizing-Ansatz beinhaltet im Grunde die weit reichende Transformation einer Gewerkschaftsorganisation, die neue Formen von Bewegungs-, Kampagnen- und Bündnispolitik entwickelt und die dazu nötigen Organisationsstrukturen ausbildet, um in der Auseinandersetzung mit der Unternehmens- und Kapitaleseite erfolgreich agieren zu können. Die Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht ist unabdingbarer Bestandteil einer solchen Transformation“ (Brinkmann et al. 2008: 17).

In der Gewerkschaft hatte eine strategisch agierende Gruppe unter Führung von Berthold Huber und Detlef Wetzel begriffen, dass es ohne systematische Veränderungsprozesse keine Chance geben würde, eine weitere Abschmelzung der Mitgliedschaft aufzuhalten.

## **2. Etappe:**

### **Weiterentwicklung durch Pilotprojekt**

Nach dem erfolgreichen Auftakt Ende 2007 und dem darauf aufbauenden Strategiepapier vom Mai 2008 forderte der IG Metall-Vorstand die regionalen IG Metall-Geschäftsstellen auf, den Organizing-Ansatz mit Projekten in den Arbeitsalltag der IG Metall einzubinden. Zur Unterstützung dieser Prozesse wurde 2008/09 ein spezialisiertes Organizing-Team im Funktionsbereich „Mitglieder und Kampa-

gnen“ des IG Metall-Vorstandes geschaffen. Der mehrwöchige „Union Summer“ 2009 mit einigen hundert Teilnehmer\*innen, den die IG Metall, ver.di und die IG BAU in Zusammenarbeit mit der US-Gewerkschaft SEIU organisierten, unterstrich den starken Veränderungswillen innerhalb des IG Metall-Vorstandes.<sup>15</sup> Aus dem Organizing-Team ging 2011 das Ressort „Strategische Erschließung“ hervor, dessen Aufgaben im Kern die Beratung und Weiterbildung der Akteur\*innen vor Ort sowie die Vermittlung externer Kampagnenberater\*innen und Organizer\*innen umfassten. Der Wille, das Ruder in der Mitgliederpolitik herumzureißen, zeigte sich außerdem in der 2011 durchgesetzten Aufstockung finanzieller Mittel für Erschließungsprojekte durch interne Ressourcenumschichtungen. Ab 2009 entwickelte sich die Schulung von Organizing-Methoden im Qualifizierungsprogramm für Hauptamtliche, die seither fester Bestandteil der einjährigen Trainee-Ausbildung des gewerkschaftlichen Funktionär\*innennachwuchses ist (Niemann-Findeisen et al. 2013: 76 f.) Diese Maßnahmen trugen dazu bei, das Organizing-Konzept innerhalb der in größeren Teilen nach wie vor skeptisch eingestellten IG Metall zu vermitteln.

Um diesen Prozess innerorganisatorisch abzusichern, waren sichtbare Erfolge notwendig. Die im ersten Schritt begonnenen lokalen

Organizing-Projekte der Geschäftsstellen waren mit gemischten Ergebnissen abgeschlossen worden. Ein 2010 gestartetes Erschließungsprojekt in der Windindustrie führte den strategischen Veränderungsprozess auf eine neue Stufe: Zum ersten Mal wurden erhebliche Mittel aufgewendet, um mithilfe des Organizing-Ansatzes eine neue, schnell wachsende und nahezu mitgliederfreie Branche für die IG Metall zu erschließen.

Das Erfolgskriterium des strategischen Veränderungsprozesses bildet die Gewinnung neuer Mitglieder. In dieser Hinsicht wurde das Projekt in der Windindustrie sowohl in der wissenschaftlichen Evaluation als auch im internen Projektbericht des Fachbereichs „Mitglieder und Kampagnen“ kritisch hinterfragt. Mit insgesamt 1.559 neuen Mitgliedern gelang zwar ein durchaus nennenswerter Erfolg, jedoch bezogen auf den Zeitraum von drei Jahren, den Einsatz von elf Erschließungssekretär\*innen und das zu Beginn selbst gesteckte Ziel von jährlich 300 neuen Mitgliedern pro Erschließungssekretär\*in fiel die Bilanz eher mäßig aus.

Andererseits galt dieses Projekt eindeutig als Pilotprojekt, das strategische Indikatoren für den gesamten Veränderungsprozess exemplarisch erproben sollte. Es war nicht nur gelungen, wesentliche Elemente des Organizing-Ansatzes erstmals in der Fläche und

*Ressourcenverschiebung zugunsten der Erschließungsarbeit*

*Neue Mitglieder als zentrales Erfolgskriterium*

<sup>15</sup> Untersuchungen zu neuen Ansätzen gewerkschaftlicher Erschließungsarbeit im angelsächsischen Raum (USA, GB, Australien) flankierten den Transfer von Erfahrungswissen aus diesen Ländern (Hälker/Vellay 2006; Bremme et al. 2007; Brinkmann et al. 2008; WSI-Mitteilungen 01/2008). Der beständige Kontakt über das in dieser Zeit etablierte Brüsseler Austauschbüro des amerikanischen Gewerkschaftsverbandes „Change to win“ hält diesen Transfer bis heute lebendig. Auch die Hans-Böckler-Stiftung unterstützte diesen Prozess. Das alles hat aber letztlich nur unterstützenden und partikularen Charakter.

„learning by doing“

mit den örtlichen Einheiten zusammen umzusetzen, sondern auch, die Windbranche im Zuständigkeitsstreit mit der IG BCE für die IG Metall zu gewinnen. Der Nutzen von Recherche- und Kampagnenplanung, der Zielgruppenidentifizierung und erster Erfahrungen mit strukturübergreifender Zusammenarbeit konnte gezeigt werden. In der Praxis setzte sich die Strategie eher in Form eines „learning by doing“ durch. Dabei wurden zunächst Betriebe bearbeitet, die einen leichten Erfolg versprachen. Hinzu kam die Einsicht, dass eine umfassende Beherrschung des Organizing-Ansatzes bei allen Beteiligten notwendig war. Angesichts der Größe des Projektes ließen sich grundsätzliche Herausforderungen der Erschließungsarbeit mittels Organizing klarer nachvollziehen. Zunächst mussten betrieblich Aktive für das Organizing-Konzept gewonnen werden. Bestehende formale Strukturen mussten flexibilisiert werden. Aber nicht nur die betrieblichen Akteur\*innen mussten für das neue Konzept gewonnen werden, sondern auch die Hauptamtlichen in der lokalen Geschäftsstelle der IG Metall. Sie waren maßgeblich für den komplexen Übergang eines Betriebs vom Erschließungsprojekt in die Regelbetreuung der Geschäftsstelle. Dafür war eine entsprechende Qualifizierung der Gewerkschaftssekretär\*innen notwendig, für die die Weiterbildungsangebote der IG Metall Grundlagen legen konnten.

Organizing als  
Kulturbruch

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Organizing vielfach als ein Kulturbruch wahrgenommen wurde, der nicht selten zunächst Skepsis, teilweise sogar Widerstand

hervorrief. Dies konnte nur mittels intensiver, direkter und ressourcenaufwendiger Kommunikationsprozesse überwunden werden. Offensichtlich war es nicht möglich, das amerikanische Organizing einfach zu übernehmen. Es musste zum Teil erheblich angepasst werden, um zu den deutschen Bedingungen zu passen. Schnelle Erfolge mittels des Organizing-Ansatzes waren nach diesen Erfahrungen eher unwahrscheinlich. Die IG Metall kam zu der Erkenntnis, dass dieser Ansatz die Mitgliedergewinne aus den traditionell organisationsstarken Großbetrieben nicht ersetzen, sondern nur sinnvoll ergänzen konnte.

### **3. Etappe: Implementierung der Gemeinsamen Erschließungsprojekte**

Auf der Suche nach einer verbindlicheren, innovativeren und ressourcenreicheren Basis startete der Vorstand 2014/2015 eine neue, nunmehr flächendeckende Initiative der aktiven Adressierung aller Regionen. Damit sollte eine spezialisierte und systematische Mitgliederrekrutierungsarbeit vorangebracht werden. Ein entscheidender Meilenstein für die Fortsetzung des strategischen Veränderungspfad wurde ein Konzept des IG Metall-Bezirks Baden-Württemberg. Dieses wurde in enger Abstimmung mit dem IG Metall-Vorstand vorbereitet und lag im Dezember 2014 erstmals als fertiges Konzept vor. Mit der Annahme des „Gemeinsamen Erschließungsprojektes“ (GEP) durch den Vorstand war nunmehr eine Blaupause vorhanden, die die bisherigen Erfahrungen mit dem Organizing-Ansatz berücksichtig-

te.<sup>16</sup> Bereits an der Projektausstattung mit 24 Stellen für Erschließungssekretär\*innen, einer Laufzeit von neun Jahren und einem Budget von insgesamt knapp 42 Millionen Euro – nur für den Bezirk Baden-Württemberg – lässt sich ermes- sen, dass das Konzept mit der Reichweite der vorherigen Pilotprojekte nicht vergleichbar war.

Flankiert wurde der GEP-Antrag des Bezirks Baden-Württemberg von einer zweiten Potenzialanalyse der IG Metall und der Erstellung eines „IG Metall Zukunftsmonitors“ im Auftrag des Vorstandes. Beide sollten die aktuelle sowie die zukünftige Entwicklung der Mitglieder bis auf die Geschäftsstellenebene analysieren und erhebliche, noch unerschlossene Mitgliederpotenziale betriebsspezifisch aufzeigen. Basierend auf der Blaupause des baden-württembergischen GEP-Konzeptes wurden nun die anderen Bezirke aufgefordert, eigene Erschließungskonzepte beim Vorstand zu beantragen. Auf diesem Weg wurden innerhalb eines Jahres alle Bezirke in den vom IG Metall-Vorstand strukturierten Prozess der Erschließungsprojekte eingebunden.

Gut acht Jahre nach Beginn des strategischen Veränderungsprozesses gelang es damit zum ersten Mal, in allen Bezirken Projekte zu installieren, die dem Anliegen einer systematischeren Mitgliederpolitik Rechnung tragen. Im Kern muss sich die neue Mitgliederpolitik stärker denn je an tatsächlichen Mitgliedergewinnen und Strukturveränderungen messen las-

sen. Damit liegt ein erheblicher Erfolgsdruck auf den Erschließungsprojekten.

#### 4.2 Erschließungskonzepte: Systematisierung einer neuen Mitgliederpolitik

Die Mitgliederpolitik der IG Metall befindet sich seit einigen Jahren in einer andauernden Transformation. Statt zentraler Einheitsangebote setzten die sieben Bezirke eigene Akzente in der neuen Mitgliederpolitik. Die Zentrale gibt den Rahmen vor und richtet ihn an definierten Kriterien aus. Damit schafft sie die Bedingungen dafür, dass die gegebenen Strukturen in den Bezirken mit ihrer jeweiligen politischen und kulturellen Prägung anerkannt werden.

Im Folgenden steht das GEP-Konzept des Bezirks Baden-Württemberg im Mittelpunkt. Teilweise werden Erfahrungen und Einschätzungen aus dem Erschließungsprojekt des Bezirks Berlin-Brandenburg-Sachsen (BBS) kontrastierend hinzugezogen. Indem wir auf das Konzept von BBS verweisen, erinnern wir an die Tatsache, dass andere Bezirke mit anderen Konzepten unter anderen Rahmen- und Kontextbedingungen arbeiten. Damit wollen wir nicht nur für konzeptionelle Unterschiede sensibilisieren, sondern zugleich auf die begrenzte Verallgemeinerungsfähigkeit unserer Studienergebnisse hinweisen. In der Metall- und Elektroindustrie in Berlin-Brandenburg-Sachsen existieren nur wenige größere Betriebe; gekennzeichnet ist diese Region durch stark

*Viele Wege,  
eindeutige Ziele*

<sup>16</sup> Der Wissenstransfer aus dem Pilotprojekt der Windkraftbranche wurde dadurch begünstigt, dass einzelne Mitarbeiter nach Abschluss dieses Projektes in die GEP-Leitung wechselten.

*Berücksichtigung  
regionaler Besonder-  
heiten*

ländlich geprägte und kleinteilige Betriebs- und Belegschaftsstrukturen. Jenseits der wenigen größeren Betriebe besteht nur ein geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad. Nur wenige Betriebe sind überhaupt Mitglied des Arbeitgeberverbandes. Als weitere Besonderheiten müssen bei der Erschließungsarbeit die historischen Erfahrungen mit der SED-Diktatur sowie die derzeit hochgradig politisierte Gesellschaft berücksichtigt werden.

Die Herausforderungen, denen sich der Bezirk Baden-Württemberg gegenüber sieht, hängen in starkem Maße mit veränderten Technologie- und Wertschöpfungsketten zusammen. Die daraus erwachsende Komplexität führt zu Integrationsproblemen mit Blick auf die sich wandelnden Berufsbilder und die dazugehörigen Beschäftigtengruppen: Wie können diese Gruppen in die etablierten und gut ausgebauten Strukturen der Betriebsrats- und Vertrauenskörperarbeit integriert werden?

**4.2.1 Ziele**

Durch das GEP soll eine „gemeinsame interne Beratungs-, Qualifizierungs- und Unterstützungseinheit geschaffen“<sup>17</sup> werden, die auf neun Jahre angelegt ist. Spätestens mit Ablauf dieser Periode soll die Erschließungskompetenz in die Regelarbeit der Geschäftsstellen überführt worden sein. Deshalb werden die strukturellen Innovationen nicht über 2023/24 hinaus bestehen. Im GEP-Konzept der IG Metall Baden-Württemberg wird betont, dass sich die

neue Projektarbeit an Zielen der Mitglieder-, Organisations- und Personalentwicklung orientiere. Die Ziele dieser drei Bereiche sollen in eine integrierte Perspektive eingebunden werden. Die Mitgliederentwicklung wird nicht als Selbstzweck gesehen, vielmehr soll sie „einen entscheidenden Beitrag für den Erhalt und Ausbau der Handlungsmächtigkeit leisten“. Die Arbeit an den Projektzielen kann immer wieder durch Spannungen oder scheinbare bzw. reale Zielkonflikte zwischen den Polen des strukturellen Veränderungsmanagements und den quantitativen Mitgliederzahlen geprägt sein. Daraus können sich innovative Debatten über bessere Vorgehensweisen und Strukturen, aber auch lähmende Richtungsstreitigkeiten ergeben. Unter Umständen könnte durch die strukturellen Ambitionen das Ziel der Mitgliederengewinnung ins Hintertreffen geraten. Dieser Aspekt könnte im Verlauf des GEPs zunehmend an Bedeutung gewinnen, da die jährlich anvisierten Mitgliedererlöse über die drei Projektzyklen durch die Verwendung von „Hebelwirkungen“ erheblich ansteigen sollen. Konkret ist geplant, dass in der neun-jährigen Projektlaufzeit „43.000 Mitglieder zusätzlich gewonnen und in 135 Betrieben aktive und handlungsfähige Belegschaften entwickelt werden“. Mit den zusätzlichen Mitarbeiter\*innen der Erschließungsprojekte soll ein „Personalpool“ für kommende Bedarfe aufgebaut werden. Dies bezieht sich auf den anstehenden Generationswechsel auf der Ebene

*Erschließungskompe-  
tenz als neue Norm in  
der Regelarbeit*

---

<sup>17</sup> Dieses Zitat sowie die Folgenden sind dem GEP-Konzept des IG Metall Bezirks Baden-Württemberg aus dem Jahr 2014 entnommen.

der Funktionär\*innen und den Aufbau neuer Führungskräfte.

Das regional unter teils stark divergierenden Bedingungen arbeitende BEP der IG Metall in Berlin-Brandenburg-Sachsen fokussiert hingegen auf die Gewinnung von Mitgliedern, wobei der Bezirk bis 2025 120.000 Ein-Prozent-Zahler\*innen umfassen will. Damit würde der gesamte Bezirk mehr als 20.000 zusätzliche betriebliche Mitglieder haben. Pro Erschließungssekretär\*in sollen laut Konzept 300 Neumitglieder pro Jahr gewonnen werden. In der Praxis wird diese Zahl jedoch fallbezogen angepasst, um den orts- und betriebsbezogenen Kontextbedingungen, die die Erschließungsarbeit beeinflussen, gerecht zu werden. Die besonderen Voraussetzungen im Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen spiegeln sich auch in dem organisationspolitischen Ziel wider, die flächendeckende Präsenz der IG Metall mit den 13 Geschäftsstellen aufrechtzuerhalten. Die Personalplanung und die Gestaltung des anstehenden demografischen Wandels werden punktuell angesprochen.

#### 4.2.2 Organisation

In der IG Metall wurde reflektiert, wie die Akteur\*innen und spezifischen Strukturen der Projekte auf der Bezirksebene aufgestellt werden können, um eine transparente und zielorientierte Steuerung zu ermöglichen. Wie kann die Regelorganisation vor Ort mit den Projektstrukturen verknüpft werden? Werden für die Erschließungsarbeit im Sinne der systematischen Mitgliederorganisation neue Ämter oder Gremien geschaffen oder soll diese Arbeit in-

nerhalb der etablierten Strukturen stattfinden? Wie verändert sich der institutionelle Aufbau der etablierten Organisation durch die Implementation neuer Akteur\*innen, Strukturen und Spielregeln? Schließlich auch: Wie soll die finanzielle Grundlage des Projektes aussehen?

Der IG Metall-Bezirk im Südwesten bezieht alle Organisationsebenen vom Bezirk über die Geschäftsstellen bis zu den betrieblichen Aktiven in das Projekt ein, allerdings stehen die Geschäftsstellen besonders im Fokus des GEPs. Die konkrete Betriebsauswahl wird aufgrund der miteinander verbundenen Ziele der Mitglieder-, Organisations- und Personalentwicklung nicht ausschließlich auf der Grundlage quantitativer Mitgliederpotenziale vorgenommen. Es spielen auch Aspekte eine Rolle, die mit der Organisationsentwicklung zusammenhängen und nicht unmittelbar quantitativen Kriterien entsprechen, um „eine Überlagerung der Organisationsentwicklung durch eine reine Orientierung an Mitgliederpotentialen zu verhindern“ (Int. GEP-Leitung). Die Projektstruktur soll „parallel zur Regelarbeit der Geschäftsstellen“ aufgebaut sein. Zu diesem Zweck werden die 20 zusätzlich eingestellten Erschließungssekretär\*innen (ES) durch die bezirkliche Projektleitung koordiniert. Zugleich besteht eine originäre Verbindung zu den regionalen Geschäftsstellen. In jeder Geschäftsstelle agiert ein\*e Erschließungsbeauftragte\*r (EB), der oder die mit den Erschließungssekretär\*innen vor Ort jeweils ein Tandem bildet. 15 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit der EB sind für die Anbindung an das GEP vorgesehen. Die EB sollen durch ihre Anbindung an die GEP-Struk-

*Aktive Einbindung aller Organisationsebenen*

### *Finanzierung der Projekte*

turen sicherstellen, dass die Erschließungsaktivitäten des GEPs in die Geschäftsstellen integriert werden. Das Tandem aus ES und EB soll die nötige Rückkopplung ermöglichen.

Finanziert wird das Projekt aus drei Quellen: Den größten Anteil machen die zentralen, durch den Vorstand bereitgestellten Projektmittel aus. Der Eigenanteil der Geschäftsstellen bildet die zweite relevante Quelle. Zum einen übernehmen die Geschäftsstellen bestimmte Sachkosten, zum anderen verzichten sie ab dem vierten Projektjahr auf 50 Prozent der Neumitgliederboni für jedes im Projekt gewonnene Mitglied. Noch vorhandene Mittel aus dem strategischen Investitionsfonds für Vorläuferprojekte ergänzen als kleinster Anteil das Finanzierungskonzept. Die Personalkosten beanspruchen den Großteil der Mittel. Die Gesamtkosten sollen sich jedoch noch während der Projektlaufzeit (bis 2024) – so die Kalkulation der Bezirksleitung – durch die neuen Mitgliedsbeiträge amortisieren, sofern es gelingt, mindestens 70 Prozent der projizierten zusätzlichen Mitglieder zu gewinnen.

Auch im Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen (BBS) werden sogenannte Projektsekretär\*innen (PS) eingesetzt, für die in den ersten 3 Jahren 6, in den folgenden 6 Jahren 16 Stellen geschaffen werden. Diese PS sind allerdings anders als in Baden-Württemberg direkt in die jeweiligen Geschäftsstellen eingebunden. In der alltäglichen Arbeit kommt die Leitung der Erschließungsarbeit den Bevollmächtigten zu.

Die Betriebe werden vor allem nach ihrem Potenzial zur Mitgliedergewinnung ausgewählt, sodass nur 7 der 13 Geschäftsstellen

über die Projektsekretär\*innen aktiv in das bezirkliche Gesamtprojekt eingebunden sind. Ein Projektbeirat, der „aus Bevollmächtigten, Bezirksleitung und dem Fachbereich (FB) Organisation und Personal“ der Vorstandsverwaltung besteht, wählt Erschließungsbetriebe aus und klärt grundsätzliche Projektfragen.

Finanziert wird das Projekt aus unterschiedlichen Quellen: Ein größerer Anteil wird in der ersten Projektphase durch noch laufende Vorläuferprojekte abgedeckt, die aus den Mitteln des strategischen Investitionsfonds finanziert sind. Nach dem Auslaufen dieser Finanzierung werden diese Stellen aus den zentral durch den Vorstand bereitgestellten Projektmitteln finanziert, so wie die bereits von Anfang an neu geschaffenen Stellen. Der Eigenanteil der einbezogenen Geschäftsstellen bildet eine weitere Quelle. Noch während der Projektlaufzeit rechnet der Bezirk zudem mit einer Amortisierung der eingesetzten Mittel durch die neuen Mitgliedsbeiträge.

#### **4.2.3 Steuerung**

Zur Steuerung der Projekte zählen vor allem die Personalauswahl und -unterstützung, die Strategiebildung, die Kontrolle, Korrekturen und die Rückkopplung. Als zentrale Achse der Planung und Entscheidungsfindung ist im GEP-Konzept in Baden-Württemberg eine enge Kooperation zwischen den Geschäftsstellen und der Projektleitung vorgesehen. Die Gesamtverantwortung liegt zwar bei der Stuttgarter Bezirksleitung, Schlüsselentscheidungen wie bspw. die Auswahl der Erschließungsbetriebe sollen jedoch gemeinsam getroffen



werden. Die Personalauswahl verantwortet eine zentrale Auswahlkommission, wobei die Mitsprache der jeweiligen Geschäftsstellen beim Einsatz der ES in ihrem Bereich gewahrt bleibt. Die Umsetzung liegt bei den regionalen Erschließungsteams in enger Zusammenarbeit mit den Geschäftsstellen. Insgesamt ist die Rede von einem „beteiligungsorientierten Strategieprozess“, wobei die Geschäftsstellen „Zeit [bekommen sollen], letztlich ihren eigenen Erschließungsweg zu finden“. Die koordinierende Arbeit in der Bezirksleitung nehmen drei Projektkoordinator\*innen und zwei Verwaltungsangestellte wahr.

Der Erschließungsprozess ist stufenförmig aufgebaut. Zunächst werden einfacher zu erschließende Betriebe bearbeitet, um dann mit dem Rückenwind schneller Erfolge an die schwierigeren Betriebe heranzugehen: „Dabei bildet der Bezirk durchaus regionale Schwerpunkte, nimmt aber hinsichtlich der Auswahlbetriebe keine weitere Typisierung entlang von Betriebsgrößen und Branchengrenzen vor. Er unterscheidet lediglich zwischen betreuten und (noch) nicht betreuten Betrieben.“ Methodisch ist zunächst eine enge Anlehnung an das Organizing-Konzept geplant, um dann sukzessiv regionale und betriebliche Spezifika einzubeziehen: „Die vorhandenen Kulturen und Erfahrungen (Best-Practice) im Bezirk sind mit den Organizing-Ansätzen zu einem eigenen Weg zu verbinden.“ Auch in dieser Hinsicht spricht die IG Metall Baden-Württemberg von einem „stufenförmigen Lernprozess in Richtung Erschließungskompetenz“. Diese Kompetenzen sollen in den „Geschäftsstellen erlernt,

geübt und schließlich selber in der eigenen Regelarbeit bei der Erschließung von Betrieben angewandt werden“. Auch ein „wechselseitiges Lernen“ von erfolgreichen Einzelprojekten ist ausdrücklich Teil des selbst gesetzten Anspruchs. Schließlich soll der gesamte Prozess durch „verbindliche und allgemeine Qualitätsstandards der Erschließungsarbeit“ abgesichert werden. Dazu dienen auch Qualifizierungsangebote, die sich in erster Linie an die Erschließungsbeauftragten der Geschäftsstellen richten. Neben der Schulung der Erschließungsteams sollen aktive Ehrenamtliche qualifiziert werden.

Das Erschließungskonzept im Bezirk BBS geht ebenfalls von einer kooperativen Zusammenarbeit von Bezirksleitung und Geschäftsstellen aus. Die Bezirksleitung soll eher koordinierende Funktionen übernehmen, während die operativen Entscheidungen der alltäglichen Erschließungsarbeit aufgrund der Integration der Projektsekretär\*innen in die Geschäftsstellen den örtlichen Bevollmächtigten vorbehalten sind. Grundsätzliche Entscheidungen sollen gemeinsam im Projektbeirat beschlossen werden. Dies gilt auch für die generelle Personalplanung und -auswahl. Für die projektinterne Konsultation sind zwischen den Projektsekretär\*innen jährlich zwei Treffen für den Erfahrungsaustausch geplant. Qualifizierungsmaßnahmen sind für die Projektsekretär\*innen darüber hinaus vorgesehen.

Was die Erschließungsarbeit angeht, so werden in diesem Bezirk noch laufende Vorgängerprojekte in das neue Erschließungsprojekt integriert. Schwerpunkte der Mitglieder-

*Erschließungskompetenz als stufenförmiger Lernprozess*



Tabelle 2	
Ziele, Strukturen und Steuerung des GEPs Baden-Württemberg	
<b>I. Ziele und Schwerpunkte</b>	
Mitgliederentwicklung	Zugewinn von 43.000 zusätzlichen Mitgliedern (durchschnittlich pro Erschließungsbetrieb 100 Neumitglieder im Jahr)
Organisationsentwicklung	Organisationslernen verankern; 135 neue handlungsfähige Betriebe erschließen; Erschließungsarbeit dauerhaft in GS-Arbeit integrieren, Durchsetzungsfähigkeit stärken
Personalentwicklung	Personalgewinnung zur Bewältigung des Generationenwechsels insbesondere im Bereich des Führungspersonals; systematische und anforderungsorientierte Qualifizierung
<b>II. Organisationale Strukturen</b>	
(Neue) Akteur*innen	GEP-Leitung (3 Hauptamtliche), 20 Erschließungssekretär*innen und 27 Erschließungsbeauftragte in den GS
Projektstruktur	Zentral arbeitende Projektleitung in der Bezirksleitung
Arbeits- und Rollenteilung	GEP-Leitung (operative Führung der ES, Projektfortentwicklung, Wissenstransfer), GS (politische Verantwortung vor Ort, Sicherstellung der Nachhaltigkeit, Unterstützungsleistungen)
Finanzierung	Gesamtkosten: 41.898.395 Euro, GS-Anteil ab dem vierten Projektjahr: 50 Prozent des Neumitgliederbonus
<b>III. Steuerung und Steuerungsressourcen</b>	
Personalrekrutierung	Auswahlkommission auf Bezirksebene unter Einbezug der GS des potenziellen Erschließungsbereichs; Orientierung: starker Fokus auf kommunikative Stärken, Erfahrung mit unkonventionellen und konfliktaffinen Ansätzen, sowohl intern als auch extern
Kommunikation und internes Networking	Kooperative Kommunikations- und Reflexionsorientierung
Controlling	Steuerung durch die GEP-Leitung, softwaregestützte Datenerhebung, regelmäßige (mind. monatliche) Teamtreffen und individuelle Betriebsbesprechungen
Rollenverständnis	Zusammenspiel aller eingebundenen Akteur*innen, Kommunikations- und Transparenzorientierung, systematische Professionalisierung der Erschließungs- und Betreuungsarbeit
Betriebsauswahl	Orientierung entlang systematischer Kriterien, Bestimmung durch GEP-Leitung und GS gemeinsam; Steigerung innerhalb der neun Jahre von einfachen zu schwierigen Betrieben
Methoden	Orientierung am Organizing-Konzept in Verbindung mit strategischer Kampagnenplanung; generelles Ziel der Systematisierung; einzelfallbezogene Methodenauswahl
Qualifizierung	Eigenständiges Qualifizierungskonzept für ES; Qualifizierungsworkshops für EB; Schulungen der betrieblichen Aktiven durch die ES
Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage des Erschließungskonzeptes der IG Metall Baden-Württemberg.	

orientierung liegen beim KFZ-Handwerk, bei den ITK-Branchen (Berlin), beim Fahrzeugbau und bei den Automobilzulieferern sowie bei zentralen Metall- und Textilbetrieben Sachsens. Völlige Neuerschließungen spielen im Konzept keine große Rolle. Allerdings werden zielgruppenspezifische Projekte durchgeführt. Zielgruppen sind jüngere Fachkräfte, Ältere durch das Programm „55 plus“ sowie Leiharbeiter\*innen. Der Zugang zu den Betrieben und der Erschließungsprozess soll insbesondere durch die Evaluierung und Erhebung prekärer Beschäftigungsverhältnisse, über branchenbezogenes Networking, beteiligungsorientierte Betriebsbetreuung, die Identifizierung und das Bespielen „heißer Themen“ sowie durch die Schaffung selektiver Anreize und spezifischer Zielgruppenansprachen gelingen. Für das GEP-Konzept des Bezirk Baden-Württemberg bietet gegenüber stehende Tabelle 2 noch einmal einen konkreten Überblick entlang der drei zentralen Zielkorridore.

### 4.3 Zwischenfazit

- Die 2015 gestarteten bezirklichen Erschließungskonzepte bauen auf einem mehr als zwei Jahrzehnte andauernden Prozess der konzeptionellen und instrumentellen Entwicklung mitgliederbezogener Aktivitäten in der IG Metall auf.
- Nach einem zögerlichen Beginn in den 1990er Jahren mit einzelnen, kleinen, losgelösten Projekten gewann die Entwicklung seit Anfang der 2000er Jahre u. a. durch die Initiativen der Bezirke NRW und BBS sowie einzelner Geschäftsstellen an Fahrt. Die institutionelle Verankerung in der Vorstandsverwaltung seit 2007 erhöhte die Dynamik des Prozesses entscheidend. Die Mitgliederpolitik der IG Metall entwickelt sich begleitend als ein eigenständiges Politikfeld.
- Durch die Initiierung bezirklicher Erschließungsprojekte wird erstmals eine größere Zahl von Funktionär\*innen in der Fläche nur mit der Aufgabe der Mitgliedererschließung betraut. Diese Form der professionellen Erschließungspolitik ist ein Experiment. Sie soll sich auf die Felder der Mitglieder-, Personal- und Organisationspolitik positiv auswirken.
- Trotz zentraler Initiierung und Rahmung werden die regionalen Kontextfaktoren (ökonomischer, politischer und kultureller Art) berücksichtigt. Die Bezirke sind im Rahmen der Vorgaben die Herren der Verfahren, was sich daran zeigt, dass die bezirklichen Konzepte nicht nur eigene Akzente setzen, sondern quasi eine eigene Logik der Handlungs- und Kommunikationsprozesse generieren. Die skizzenhafte Kontrastierung der Bezirke Baden-Württemberg und Berlin-Brandenburg-Sachsen steht für die Politik des regionalen Unterschiedes, insbesondere hinsichtlich der Steuerung und der separierten (außerhalb der Weisungsbefugnis der Bevollmächtigten; koordiniert durch die Bezirksleitung) oder integrierten (in der Geschäftsstelle) Aufstellung der Erschließungssekretäre\*innen.

## 5 Praxis der neuen Mitgliederpolitik

Als die bezirklichen Erschließungsprojekte 2014/15 ihre Arbeit aufnahmen, war dem eine lange Vorarbeit vorausgegangen. Zugleich war die gewählte Startprogrammierung ein Blindflug, dessen intendierte Wirkungen sich nicht automatisch einstellen würden. Eine kontinuierliche Beobachtung schien notwendig, um unerwünschte Wirkungen korrigieren zu können. Es galt als offen, welche Strukturen, Akteursbeziehungen und Bedingungen für die Arbeitsweise der Erschließungsprojekte passend seien und wie dies zu beeinflussen sei. Im Folgenden werden die Einschätzungen der beteiligten Haupt- und Nebenakteur\*innen zu wesentlichen Zielen, Instrumenten und Prozessen dargestellt. Damit soll transparent werden, wie die Startprogrammierung des GEPs aufgenommen wurde. Nimmt die Organisation die Projekte an oder werden sie eher als Fremdkörper wahrgenommen? Welche Problemlagen, Blockaden und Widersprüche lassen sich bereits in der Startphase identifizieren und wie gehen die Akteur\*innen damit um? Diesen Fragen gehen wir anhand der erhobenen empirischen Daten für das GEP im Bezirk Baden-Württemberg nach.

### *Startprogrammierung des GEPs*

#### **5.1 Bedingungen organisationaler Veränderung**

Zunächst stehen die Rahmenbedingungen des Erschließungsprojektes im Vordergrund: Welchen externen Handlungsdruck nehmen die Akteur\*innen wahr? Welche Offenheit besteht gegenüber den angestrebten Veränderungen? Werden die vorgelegten Konzepte und Ziele als

angemessen betrachtet und stehen die dafür benötigten Ressourcen tatsächlich zur Verfügung?

##### **5.1.1 Problembewusstsein und Handlungsdruck**

In den Gewerkschaften gibt es seit Langem die Erkenntnis, dass sie ihre Strukturen, Instrumente und Verhaltensweisen überdenken und verändern müssen, um auch zukünftig erfolgreich wirken zu können. Eine Vielzahl von Faktoren erschwert es, potenzielle Mitglieder anzusprechen und sie als Mitglieder zu gewinnen: Dazu gehören Prozesse der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, eine steigende Anzahl von Pendler\*innen, sich ausdifferenzierende Beschäftigungsformen zwischen Tarifbeschäftigten, Teilzeitbelegschaften sowie Leih- und Werkarbeiter\*innen. Die klassischen Betriebsrats- und Vertrauenskörperstrukturen der IG Metall, die auf die Einbindung möglichst homogener Beschäftigtengruppen spezialisiert sind, geraten zunehmend an die Grenzen ihrer Integrationsfähigkeit. Zugleich sind unerschlossene Betriebe und Beschäftigtengruppen gewachsen. Obwohl die Arbeit in den betrieblichen und gewerkschaftlichen Gremien deutlich komplexer geworden ist, agieren die Gewerkschaften aus Sicht vieler Beteiligter nicht immer auf Augenhöhe mit den veränderten Herausforderungen; dies betrifft vor allem die mit vielfältigen Friktionen verbundene arbeitsteilige Zusammenarbeit zwischen den Ebenen (Int. Bevollmächtigte\*r BBS)<sup>18</sup>.

In der Folge, so analysiert es ein anderer Experte, zeigten sich die einzelnen Geschäfts-

stellen angesichts vielfältiger Probleme zunehmend überfordert, da ihnen oftmals sowohl die Kenntnisse als auch die notwendigen Ressourcen fehlten. Dies gelte insbesondere für die häufig unzureichende geschäftsstellenübergreifende Zusammenarbeit (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Herausragend sei die starke Bedeutung der Automobilbranche für die IG Metall, womit eine starke Abhängigkeit einhergehe: „Die Achillesferse der Organisation ist, dass wir vollkommen abhängig von der Automobilindustrie, besonders von VW sind. Den Zugriff auf den Maschinenbau oder andere Bereiche haben wir nach wie vor nicht erfolgreich geschafft“ (TB, Vorstand). Diese Aussage verweist direkt auf die aktuellen Debatten um die Zukunft des Verbrennungsmotors und den Wandel hin zur Elektromobilität, mit denen große Veränderungen der Arbeitsprozesse und auch in den beruflichen Perspektiven verbunden sind.

Mit diesen Faktoren, die zunehmend externen Druck auf die Organisation ausüben, verbindet sich nach Einschätzung eines Bevollmächtigten eine wachsende Offenheit der gewerkschaftlichen Akteur\*innen, Veränderungen alltäglichen Handelns anzunehmen (Int. Bevollmächtigte\*r BBS). Die in den zurückliegenden Jahren zu beobachtende Verschiebung der Mitgliedergewinnung in die Kernbereiche der IG Metall kann als ein Indikator dafür gesehen werden. Besonders bedeutsam erscheint das gestiegene Bewusstsein für die Bedeutung einer positiven Mitgliederentwicklung: „Wir

haben jetzt mehrere Jahre in Folge ein Mitgliederwachstum erreicht. Die damit verbundene psychologische Botschaft ist für uns extrem wichtig!“ (TB, Vorstand). Damit verbunden ist nicht zuletzt eine Wertschätzung der Erweiterung der materiellen und personellen Ressourcen, die die IG Metall in die Mitgliedergewinnung investieren will: „Die Erschließungsprojekte sind für uns eine vermögensfinanzierte Wette in die Zukunft“ (TB, Vorstand). Zudem werden Prozesse der Systematisierung, Flexibilisierung und zunehmenden Vernetzung auch über tradierte organisationale Binnengrenzen hinweg vorangetrieben.

Insgesamt zeigt sich deutlich, dass sowohl der unmittelbare Problemdruck als auch die besondere Relevanz der Mitgliedergewinnung bei den befragten Akteur\*innen der IG Metall angekommen sind. Es scheint eine relativ hohe Bereitschaft zu bestehen, dafür verstärkt Ressourcen zu investieren. Zugleich trifft eine grundlegende Strukturerneuerung auf eine gewisse Skepsis, denn „die IG Metall befindet sich trotz aller Umbrüche nicht in einer Notsituation“ (Int. GEP-Leitung).

Diese Einschätzungen wurden aus den Beobachtungen und Interviews gewonnen; sie finden sich in den Ergebnissen der quantitativen Umfrage wieder. Zur Einschätzung des generellen organisationalen Veränderungsbedarfs ist beim Blick auf das GEP festzuhalten, dass zwei Drittel (65,4 %) aller Akteur\*innen einen sehr hohen bis hohen Veränderungsbedarf

*Erschließungsprojekte  
als Wette auf die Zukunft*

*Hoher Veränderungs-  
bedarf*

<sup>18</sup> Mit dem Einbezug von Akteur\*innen aus dem Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen (BBS) soll gewährleistet werden, dass die aktuelle Basis der Erschließungsprojekte in der IG Metall möglichst breit erfasst wird. Zudem gründen die Erschließungserfahrungen im Bezirk BBS auf bereits länger zurückreichende Erfahrungen.

*Mitgliedergewinnung mit Potenzial nach oben*

der IG Metall sehen. Besonders ausgeprägt ist die Reformbereitschaft bei den Erschließungssekretär\*innen mit 84,8 Prozent. Aufgrund der tragenden Rolle dieser Gruppe für diesen Reformprozess erscheint der hohe Wert durchaus plausibel. Es fällt auf, dass keine der Gruppen die Kategorien „niedrig“ oder „sehr niedrig“ gewählt hat. (Tab. 3).

Etwa die Hälfte aller Akteur\*innen geht davon aus, dass die Mitgliederwerbung der IG Metall deutlich verbessert werden könnte. Grundsätzlich weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die bisherige Mitgliederwerbung ihr Potenzial größtenteils nicht ausschöpft. Die besonders skeptische Einschätzung durch die ehrenamtlich Aktiven bildet eine gute Grund-

**Tabelle 3**  
**Veränderungsbedarf der IG Metall**

	ES	BeVos/Pol. Sek.	eA	Gesamt
Sehr hoch	6 31,6 %	15 12,5 %	4 10 %	25 14 %
Hoch	12 63,2 %	60 50 %	20 50 %	92 51,4 %
Moderat	1 5,3 %	45 37,5 %	16 40 %	62 34,6 %
Niedrig	0	0	0	0
Sehr niedrig	0	0	0	0
Gesamt (gültige Fälle)	19	120	40	179

Frage: Wie hoch schätzen Sie persönlich den aktuellen Veränderungsbedarf der IG Metall ein?  
Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).

*Veränderungsbedarf vs. Veränderungsbereitschaft*

Ein zweiter wichtiger Indikator sind die Ergebnisse zur Mitgliederwerbung der IG Metall. Im GEP bewertet die Mehrheit (58,2 %) der Akteur\*innen die bisherigen Ergebnisse der Mitgliederwerbung der IG Metall eher zurückhaltend, also nur als „teils teils“ oder „wenig erfolgreich“. Am skeptischsten zeigen sich die ehrenamtlich Aktiven in den Betrieben mit einem Anteil von 70 Prozent. Dies ist von besonderem Gewicht, da sie in ihrer alltäglichen Arbeit am unmittelbarsten mit dem Thema der Beitrittsbereitschaft und der Anwerbechancen konfrontiert sind (Tab. 4).

lage für den neuen, stärker beteiligungsorientierten Ansatz des GEPs. Denn vor Ort arbeiten nunmehr erfahrene Kräfte, deren Kenntnisse genutzt werden können; zudem besitzen diese eine starke Handlungs- und Veränderungsbereitschaft.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich eine recht hohe Akzeptanz weiterer Veränderungen der IG Metall ablesen. Dennoch schätzen einzelne Funktionär\*innen in den Interviews die tatsächliche Veränderungsbereitschaft in der Organisation als eher gering ein. Woher diese unterschiedliche Wahrnehmung kommt,

**Tabelle 4**

**Mitgliederwerbung der IG Metall**

	ES	BeVos/Pol. Sek.	eA	Gesamt
Sehr erfolgreich	0	4 3,3 %	1 2,5 %	5 2,8 %
Erfolgreich	5 26,3 %	54 44,6 %	11 27,5 %	70 38,9 %
Teils teils	13 68,4 %	59 48,8 %	26 65 %	98 54,4 %
Wenig erfolgreich	1 5,3 %	4 3,3 %	2 5 %	7 3,8 %
Überhaupt nicht erfolgreich	0	0	0	0
Gesamt (gültige Fälle)	19	121	40	180

Frage: Als wie erfolgreich bewerten Sie die Mitgliederwerbung der IG Metall?  
 Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).

lässt sich hier noch nicht mit Sicherheit klären. Festgehalten werden können hohe Erwartungen an die Führung der IG Metall, innovative Projekte wie das GEP fortzuführen, anzustoßen bzw. dort, wo sie in betrieblichen und örtlichen Kontexten initiiert werden, zu unterstützen.

**5.1.2 Konzepte und Ressourcen**

Der verbindende Kern aller Konzepte besteht darin, dass für die erfolgreiche „Arbeit mit Menschen“ eine größere Zahl aktiver Mitglieder notwendig ist (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Hinsichtlich der Identifizierung geeigneter Erschließungsbetriebe setzt die IG Metall Baden-Württemberg darauf, ihre Arbeit systematisch mittels bestimmter – als erfolgsfördernd identifizierter – Faktoren voranzutreiben. Zudem orientiert sich der Bezirk methodisch an strategischen Kampagnen- und

Organizing-Ansätzen. In diesem Vorgehen findet der Anspruch einer stärkeren Systematisierung und Transferorientierung der eigenen Arbeit seine stärkste Ausprägung im Rahmen der bezirklichen Erschließungsprojekte (Int. Bevollmächtigte\*r BBS).

Mit den Erschließungsprojekten in allen IG Metall-Bezirken wachsen insgesamt die Investitionen in die Mitgliederpolitik. Dazu gehört auch, dass notwendige Qualifizierungs- und Erprobungsprozesse als klassische Investitionskosten vorfinanziert werden müssen, ohne dass dies zu einem direkt messbaren Zugewinn an Mitgliedern führt (Int. Bevollmächtigte\*r BBS). Der Umfang der Kosten ist für die Gesamtorganisation mit ca. 170 Millionen Euro für den Zeitraum von neun Jahren angesetzt. Zugleich folgt daraus der Einsatz von insgesamt 140 Erschließungssekretär\*innen: „Diese zusätzli-

*Steigende Investitionen in die Mitgliederpolitik*

*Erhöhung des politischen Personals um ca. 20 %*

chen Stellen entsprechen einer Erhöhung des politischen Personals in den Geschäftsstellen um ca. 20 %“ (TB, Vorstandsverwaltung). Für die operative Ebene der Geschäftsstellen ergibt sich in vielen Fällen ein neues strategisches Gestaltungspotenzial für ihre betriebliche Arbeit. Aufgrund der bereits geschilderten Veränderungsprozesse konnten sie viele Veränderungen allein aus den Mitteln ihrer Ortskassen bis dahin nicht in Angriff nehmen, obwohl den Akteur\*innen vor Ort die Notwendigkeit in vielen Fällen durchaus bewusst war. Die IG Metall als Gesamtorganisation realisiert hier ihre strategische Handlungsfähigkeit in einem Maße, zu dem andere Gewerkschaften aufgrund fehlender materieller Ressourcen nicht in der Lage sind. Damit wächst aber der Druck, die projizierten Mitgliederzugewinne zu realisieren. Nur mit einem entsprechenden

Rückfluss der eingesetzten Mittel über zusätzliche Mitgliedsbeiträge wird es der IG Metall möglich sein, ihre besondere strategische Gestaltungsfähigkeit weiterhin und langfristig aufrechtzuerhalten, schätzt ein Interviewpartner (Int. Bevollmächtigte\*r BBS).

Aus den Umfrageergebnissen lassen sich erste Informationen über die Reichweite der bezirklichen Erschließungskonzepte und die damit verbundene Basis für organisationale Lernprozesse gewinnen. Im GEP werden beinahe alle Akteur\*innen (90,9 %) regelmäßig von den Prozessen des Erschließungsprojektes berührt, wobei sich die Erschließungssekretär\*innen erwartungsgemäß geschlossen in der Kategorie „täglich“ einordnen (Tab. 5).

Als ein weiterer Indikator kann die Einstellung zum Organizing angesehen werden. Eine Ausweitung der Organizing-Methoden

*Große Reichweite der Erschließungsprojekte*

**Tabelle 5**  
**Persönlicher GEP-Bezug der Akteur\*innen**

	ES	BeVos & pol. Sek.	eA	Gesamt
Täglich	19 100 %	27 22,5 %	8 22,2 %	54 30,9 %
Mindestens einmal in der Woche	0	63 52,5 %	16 44,4 %	79 45,1 %
Mindestens einmal im Monat	0	17 14,2 %	9 25 %	26 14,9 %
Seltener	0	10 8,3 %	2 5,6 %	12 6,9 %
Gar nicht	0	3 2,5 %	1 2,8 %	4 2,3 %
Gesamt (gültige Fälle)	19	120	36	175

Frage: Wie häufig kommen Sie persönlich bei Ihrer Arbeit mit dem GEP in Berührung?  
Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).



in der alltäglichen Arbeit befürworten im GEP 78,5 Prozent aller Akteur\*innen (Tab. 6). Dabei ist nicht vollständig zu klären, welches konkrete Verständnis die einzelnen Befragten vom eher schillernden Begriff des Organizings haben, weshalb die sehr positive Wertung mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren ist.

Als ein spezifischer Indikator für die Projektstruktur gilt die Art der Projektsteuerung (zentral oder dezentral). Die bezirklichen Leitungsstrukturen des GEPs werden von einer großen Mehrheit (80,8 %) der Akteur\*innen als sehr wichtig bis wichtig für den Erfolg des gesamten GEPs eingeschätzt (Tab. 7).

Anhand der drei bereits auf die einzelnen Erschließungsprojekte bezogenen Indikatoren zeigt sich, dass die Erschließungsarbeit in der Organisation verankert zu sein scheint. Die angegebene Vernetzung der Akteur\*innen mit dem GEP begünstigt eine dichtere Kommunikation.

Weiterhin belegen die Ergebnisse, dass der Organizing-Ansatz als wichtigster Zugang der Erschließungsprojekte inzwischen eine starke Akzeptanz erfährt: „Bei uns funktioniert das GEP. Die Leute sind aufgesprungen, sie haben Lust auf Organizing. Man merkt, dass sich die Arbeit verändert“ (TB, GEP-Erschließungsbeauftragte\*r). In dem ausgeprägten Wunsch nach einer noch häufigeren Anwendung des Konzepts zeigt sich nicht nur die Anerkennung seiner Leistungsfähigkeit, es wird auch eine starke Erwartungshaltung an „seine“ Akteur\*innen sichtbar. Dieses Votum ist vor allem deshalb beachtlich, weil zu Beginn der Debatte um 2005 noch ein sehr skeptischer Blick auf die kulturellen Unterschiede zwischen dem amerikanischen und deutschen Umfeld vorherrschte.

Die Leitungs- bzw. Koordinierungsstrukturen lassen sich für das GEP eindeutig nachvollziehen. Der eigenständigen Steuerung durch die bezirkliche Ebene wird eine erhebliche Be-

*Organizing als akzeptierter Ansatz*

*Bedeutung bezirklicher Leitungsstrukturen*

<b>Tabelle 6</b>				
<b>Einstellung gegenüber Organizing-Methoden</b>				
	<b>ES</b>	<b>BeVos &amp; pol. Sek.</b>	<b>eA</b>	<b>Gesamt</b>
Ja, viel häufiger	<b>12</b> 63,2 %	<b>30</b> 28 %	<b>12</b> 32,4 %	<b>54</b> 33,1 %
Ja, häufiger	<b>7</b> 36,8 %	<b>48</b> 44,9 %	<b>19</b> 51,4 %	<b>74</b> 45,4 %
Aktueller Stand ist richtig	<b>0</b>	<b>26</b> 24,3 %	<b>6</b> 16,2 %	<b>32</b> 19,6 %
Nein, seltener	<b>0</b>	<b>3</b> 2,8 %	<b>0</b>	<b>3</b> 1,8 %
Nein, viel seltener	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gesamt (gültige Fälle)</b>	<b>19</b>	<b>107</b>	<b>37</b>	<b>163</b>

Frage: Sollten Organizing-Methoden noch häufiger in die alltägliche Arbeit integriert werden?  
Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017.)

**Tabelle 7**  
**Bedeutung einer starken GEP-Leitung**

	ES	BeVos & pol. Sek.	eA	Gesamt
Sehr wichtig	9 50 %	29 24,6 %	–	38 27,9 %
Wichtig	9 50 %	63 53,4 %	–	72 52,9 %
Weder noch	0	18 15,3 %	–	18 13,2 %
Unwichtig	0	7 5,9 %	–	7 5,1 %
Total unwichtig	0	1 0,8 %	–	1 0,7 %
Gesamt (gültige Fälle)	18	118	–	136

Frage: Wie wichtig ist der Bestand einer starken GEP-Leitung für den Erfolg des GEPs?  
Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).

deutung zugemessen. Anhand offener Fragen zur konkreten Umsetzung wurde allerdings deutlich, dass es eine Bandbreite von Vorstellungen darüber gibt, was das konkret bedeutet, wie es umgesetzt werden soll und wie die jeweiligen regionalen Freiheitsgrade realisiert werden könnten und sollten.

### 5.1.3 Vertrauen in und Kenntnis der Projektziele

Einer der wichtigsten Faktoren von Veränderungsprozessen ist die Identifizierung und Implementierung realistischer und messbarer Ziele. Die konkreten Ziele des jeweiligen bezirklichen Erschließungskonzeptes wurden bereits genauer dargestellt. Daher werden im Folgenden insbesondere Beobachtungen beschrieben, die Hinweise auf den Stand der Projektimplementierung geben können.

Die Gruppe der hauptamtlichen Akteur\*innen, insbesondere jener, die seit Längerem in Verantwortung stehen, weist immer wieder darauf hin, dass die Ziele der bezirklichen Erschließungsprojekte ohne die Berücksichtigung der Vorleistungen aus den vorangegangenen, kleineren Projekten nicht genau einzuordnen sind. Diese Vorgängerprojekte waren, wie bereits dargestellt, unterschiedlich aufgestellt. Die bezirklichen Erschließungsprojekte werden als deutlich weitreichendere Ansätze verstanden, so ein\*e Gewerkschaftssekretär\*in (Int. Bevollmächtigte\*r BBS). Diese neue Zielsetzung betonen insbesondere die Bevollmächtigten, die unter dem Druck einer schwierigen Mitgliederentwicklung agieren. Sie verbinden mit dem bezirklichen Erschließungsprojekt nur teilweise die Hoffnung auf eine direkte Umkehr der Mitgliederdynamik. Aber zumindest eini-

**Tabelle 8**

**Stärke der Zielimplementierung**

	ES	BeVos & pol. Sek.	eA	Gesamt
Ja, vollkommen	1 5,6 %	11 9,2 %	5 12,8 %	17 9,7 %
Ja, in weiten Teilen	11 61,1 %	63 52,9 %	23 59 %	97 55,1 %
Teilweise	4 22,2 %	38 31,9 %	9 23,1 %	51 28,9 %
Nein, eher nicht	2 11,1 %	6 5 %	2 5,1 %	10 5,7 %
Nein, keinesfalls	0	1 0,8 %	0	1 0,6 %
Gesamt (gültige Fälle)	18	119	39	176

Frage: Glauben Sie, dass das GEP seine Ziele am Ende erreichen wird?  
 Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).

ge sehen in der umfassenden Zielsetzung die Chance, grundsätzliche strukturelle Veränderungen zu initiieren, die die Mitgliedergewinnung langfristig positiv beeinflussen könnten (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Gemeint ist damit ein Umdenken im Selbstverständnis der Erfolgsbewertung. Neben die tradierte Orientierung an der Tarifpolitik wird zunehmend der Erfolg in der Mitgliederpolitik gesetzt (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü).

Für wie wahrscheinlich erachten die Befragten den Erfolg des Mitgliederprojektes? Zwei Drittel (66,7 %) aller Akteur\*innen im Bereich des GEPs sind davon überzeugt, dass die gesetzten Ziele vollkommen oder in weiten Teilen erreicht werden können. Der größte Anteil (37,2 %) von Skeptiker\*innen findet sich in der Gruppe der Bevollmächtigten und politischen Sekretär\*innen (Tab. 8).

Das GEP ist für beinahe alle Akteur\*innen (91,3 %) mit dem Ziel der Organisationsentwicklung verbunden. Das heißt, die beteiligten Akteur\*innen gehen davon aus, dass die Mitgliederentwicklung zwar das primäre, jedoch keineswegs das einzige Ziel des Projektes ist und dass es auch organisationsstrukturelle Folgewirkungen haben wird. Erst mit einigem Abstand folgt das Kernziel der Mitgliederentwicklung, das angesichts seiner grundlegenden Bedeutung mit 78,7 Prozent eher niedrig bewertet wird. Dies könnte dafür sprechen, dass der organisatorische Veränderungsprozess in der Binnenkommunikation sehr präsent ist. Das Ziel der Personalentwicklung nehmen die Akteur\*innen kaum bewusst wahr (18%). Allerdings könnte dieses Ziel von den Befragten der nahestehenden Organisationsentwicklung zugeordnet werden (Tab. 9).

*Verankerung der Projektziele*

**Tabelle 9**  
**Zielfokussierung der Akteur\*innen gegenüber dem GEP**

	Mitgliederentwicklung	Organisationsentwicklung	Personalentwicklung
Benannt	<b>118</b> 78,7 %	<b>137</b> 91,3%	<b>27</b> 18 %
Nicht benannt	<b>32</b> 21,3 %	<b>13</b> 8,7 %	<b>123</b> 82 %
Gesamt (gültige Fälle)	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>

Frage: Als ein komplexes Vorhaben verfolgt das GEP bestimmte Projektziele. Wenn Ihnen eines oder mehrere dieser Ziele bekannt sind, nennen Sie uns diese bitte kurz. (Zielkategorisierung anhand offener Antworten.)  
 Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).

Für das individuelle Engagement ist einer der wesentlichen Punkte die Überzeugung der Betroffenen, dass die anvisierten Ziele auch erreicht werden können. Unter den Akteur\*innen des GEPs zeigt sich eine solide Basis an „Überzeugung“, die für die konkrete Umsetzung förderlich ist. Allerdings darf die starke Minderheit der „Zweifelnden“, die nur teilweise an Erfolg glauben, nicht aus dem Blick geraten. Gerade diese Zweifel sind ernst zu nehmen. Die Kritikpunkte sollten aufgegriffen werden, da den Akteur\*innen des GEPs zum einen eine besondere Expertise zugesprochen werden kann und zum anderen das Projekt nur dann erfolgreich sein dürfte, wenn es gelingt, die Mehrheit aller relevanten Akteur\*innen zu überzeugen und einzubinden.

Für die komplexere Frage nach den konkreten Zielen der bezirklichen Erschließungsprojekte ergab die offene Abfrage eine starke Verankerung der Ziele der Mitglieder- und der Organisationsentwicklung. Der deutliche Abstand, mit dem die Personalentwicklung als drittes Ziel genannt wurde, könnte einerseits

damit zusammenhängen, dass dieser Bereich für die Mehrzahl der Befragten nicht im eigenen Verantwortungsbereich liegt. Andererseits könnten die Befragten wesentliche Elemente der Personalentwicklung der Organisationsentwicklung zuordnen.

Festzuhalten bleibt, dass bei der Gruppe wichtiger Einflussakteur\*innen in der IG Metall eine positive Einschätzung des Projekts vorhanden ist. Gleichzeitig existieren unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie das Projekt gesteuert werden sollte. Besonders interessant ist, dass viele Befragte eine stärkere Nutzung des Organizings befürworten. Trotz der positiven Bewertung divergieren die Einschätzungen darüber, ob der eingeschlagene Weg am Ende zu einem Erfolg führen wird. Diese Spannungen zwischen Akteur\*innen mit positivem Reformbezug und Skeptiker\*innen können sich durchaus produktiv auf die weitere Optimierung des Prozesses auswirken. Auf jeden Fall sollten die Argumente der Skeptiker\*innen ernst genommen werden.

*Kritikannahme  
als relevantes  
Erfolgsmerkmal*

## 5.2 Organisationswandel

Mit den spezifischen Ansätzen, den die bezirklichen Erschließungsprojekte im Vergleich zur bereits vorhandenen Regelstruktur der IG Metall aufweisen, gehen unweigerlich Veränderungen der organisationalen Strukturen einher. Zu prüfen ist, inwiefern das GEP im Bezirk Baden-Württemberg auf Prozesse der Organisationsentwicklung einwirken kann: „Ich finde es eine gute Frage, wie es uns gelingen kann, unser neues Arbeitsverständnis auch in die alltägliche Arbeit der Geschäftsstellen zu tragen. Wir stehen aktuell an einem entscheidenden Punkt, den wir nutzen müssen, um Organisationslernen zu organisieren“ (TB, Vorstand). Im Folgenden soll daher nach Anzeichen einer professionelleren Organisationsstruktur gefragt werden.

### 5.2.1 Professionalisierung

Die Mitgliedergewinnung ist seit jeher ein notwendiger Bestandteil der gewerkschaftlichen Arbeit. Wie die Organisation selbst unterliegt auch dieses Feld Veränderungen, je nachdem, als wie erfolgreich oder auch enttäuschend die jeweiligen Ergebnisse gesehen werden. Auch wenn die Zahlen für die IG Metall insgesamt in den zurückliegenden Jahren eine vorsichtig entspannte Einstellung nahelegen, verfehlten die Vorläuferprojekte der bezirklichen Erschließungsprojekte ihre Mitgliederziele in der Regel deutlich. Hieraus zogen die aktuellen Konzepte die Konsequenz, sich nicht eindimensional auf die Mitgliedergewinnung zu fokussieren. Um die Ergebnisse mittel- und langfristig zu ver-

bessern, bindet das GEP parallel zum Ziel der Mitgliedergewinnung die Organisations- und die Personalentwicklung ein: „Die qualitativen Aspekte sind wichtig! Gibt es nach dem ersten Jahr tatsächlich Lernprozesse? Die gesetzten Zielzahlen des ersten Zyklus sind bewusst niederschwellig angesetzt, um Raum für Lernprozesse zu schaffen, aber entscheidend wird der Übergang vom ersten auf den zweiten Zyklus sein“ (TB, Bezirksleitung BaWü). Hierdurch erhalten die Projekte einen mehrdimensionalen Charakter (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Aus der Sicht einiger an maßgeblicher Stelle eingebundener Akteur\*innen sind in der IG Metall bereits jetzt bei den strategischen Kampagnen- und Organizing-Ansätzen Fortschritte zu erkennen (Int. Bevollmächtigte\*r BBS). Der wesentliche Lerneffekt lag und liegt in der Verknüpfung einzelner Elemente zu systematischen und transferfähigen Vorgehensweisen zur Mitgliedergewinnung, womit bisher kaum genutzte Flexibilitätsressourcen besser genutzt werden könnten (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Diese Beobachtung gilt insgesamt für den Bereich der Mitgliederpolitik. Insbesondere gibt es Hinweise auf eine signifikante Professionalisierung des Austritts- und Rückholmanagements (TB, Bezirksleitung BaWü).

Mit diesem Prozess der Professionalisierung eng verbunden ist die Perspektive, dass es die klassische und fest zugeordnete Betriebsbetreuung durch eine\*n Gewerkschaftssekretär\*in mittelfristig nicht mehr uneingeschränkt geben wird: „Es gibt keine klassische Manndeckung mehr, bei der also jeder einzelne Gewerkschaftssoldat für einzelne Betriebe

*Drei verbundene Ziele: Mitgliedergewinnung, Organisations- und Personalentwicklung*

*Flexibilisierung der Betriebsbetreuung*

*Zentrale Rolle von  
Bezirksleitung und  
Bevollmächtigten*

zuständig ist, sondern wir setzen heute auf das Prinzip Raumdeckung, um die Wechselwirkungen der jeweiligen Aktionen berücksichtigen zu können. Dies ist ein wichtiger Schritt des Erfolges“ (Int. Bevollmächtigte\*r BBS). Der hierzu notwendige Veränderungsbedarf ist von zentraler Bedeutung: „Professionalisierung und Flexibilisierung sind entscheidende Schlüssel des GEP-Prozesses“ (Int. GEP-Leitung). Bei einem nicht unwesentlichen Teil der Akteur\*innen bestehen allerdings nach wie vor deutliche Beharrungskräfte: „Wir müssen unseren Führungskräften noch viel stärker die Kompetenz zur Priorisierung vermitteln und auch die Hierarchisierung weiter zurückdrängen“ (TB, Vorstandsverwaltung). Bei der Beobachtung des Prozesses zeigte sich, wie stark die erfolgreiche Umsetzung der ambitionierten Prozesse letztlich auch von der anhaltenden Unterstützung durch einzelne Personen insbesondere in der Bezirksleitung und unter den Bevollmächtigten abhängt (TB, Bezirksleitung BaWü). Dabei stehen sich in der Frage, auf welcher organisationalen Ebene die Projekte grundsätzlich am effektivsten anzusiedeln sind, eine Bandbreite von Positionen gegenüber, die durch die unterschiedlichen Projektkonzeptionen stellvertretend repräsentiert werden: Während das GEP auf einer eigenständigen, in der Bezirksleitung ruhenden Anlage basiert, hat das BEP in Berlin-Brandenburg-Sachsen einen stark dezentralen, integrierten Charakter. Dadurch rückt die Verankerung in den Geschäftsstellen in den Mittelpunkt (Int. Bevollmächtigte\*r BBS & BaWü). Es gibt kein Patentrezept. Vielmehr sind die bezirksgebundenen Besonderheiten

*Professionelles  
Controlling*

zu berücksichtigen, die für die Funktionsfähigkeit der jeweils gewählten Projektsteuerung entscheidend sind. Als eine Besonderheit aus der Sicht des organisationalen Lernens ist beim GEP noch festzuhalten, dass es neben seinen Arbeitsstrukturen über einen festen Projektbeirat verfügt, in dem bezirksexterne Personen die Entwicklung des Projektes regelmäßig kritisch hinterfragen können (Int. GEP-Leitung).

**5.2.2 Binnenstruktur und Steuerung**

Zwischen den bezirklichen Erschließungsprojekten besteht ein kompetitives Verhältnis. Dieser Aspekt kann allerdings nicht rein machtpolitisch verstanden werden. Darin spiegeln sich unterschiedliche Ausgangsbedingungen kultureller und ressourcenbasierter Art.

Für alle Projekte gelten gleiche Bedingungen, soweit es um die zentrale Kontrolle der Projekte durch den Vorstand der IG Metall geht. Dabei erscheint dieses Vorgehen aus der Perspektive einzelner Bevollmächtigter bereits als eine grundlegende Neuerung gegenüber vorherigen Projektphasen: „Eine Kontrolle der Projekte gab es bisher nie“ (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Zu Beginn eines jeden Jahres findet ein Statusgespräch statt, das durch einen allgemeinen Fragebogen flankiert wird. Auch wenn der Fortschritt in den Projekten nicht alleine anhand quantitativer Mitgliederzugewinne beurteilt werden soll, bleiben die oftmals thematisierten qualitativen Faktoren in der Regel vage und werden somit nicht in gleichem Maße bewertet. Die GEP-Leitung bemüht sich, auch die Anzahl der neu gegründeten betrieblichen Gruppen und Gremien sowie tarif-

politische Prozesse als strukturelle Erfolge des Projektes zu berücksichtigen. Insgesamt stößt der implizite Erfolgsdruck, der von den konkreten Mitgliederzahlen ausgeht, auf ein geteiltes Echo: Die einen stimmen dem eher zu, weil anders kein signifikanter Veränderungsdruck mit realen Folgen aufgebaut werden könne. Andere sehen in dieser Form der Valorisierung eine wenig motivierende Engführung (Int. GEP-Leitung & Int. Bevollmächtigte\*r BBS).

Beim Blick auf das organisationale Management des GEPs in Baden-Württemberg fällt auf, dass sowohl die konkreten Projekte als auch die GEP-Leitung gegenüber den Geschäftsstellen und ihren Bevollmächtigten sehr eigenständig sind. Ein besonderer Fokus der Projektleitung liegt darauf, das Veränderungsbewusstsein unter allen Beteiligten wach zu halten. Zugleich benötigt die Projektleitung unbedingt die Unterstützung der Bevollmächtigten. Neben dem intensiven individuellen Austausch innerhalb des GEPs, findet sich das Projekt daher auch als ein fester Tagesordnungspunkt auf den monatlich stattfindenden Geschäftsführerkonferenzen (TB, Bezirksleitung BaWü). Darüber hinaus betreibt die GEP-Leitung eine rege Öffentlichkeitsarbeit (Publikationen, Kurzfilme etc.), um die innerorganisatorische Legitimität der eigenen Arbeit zu fördern (TB, GEP-Leitung). Um die Informationen aus den einzelnen Betrieben und Organisationseinheiten für die Erschließungsarbeit nutzbar zu machen, wird die Projektmanagementsoftware JIRA eingesetzt. Mithilfe dieses Systems sollen sowohl schnelle Reaktionen als auch ein durchgängi-

ges Controlling ermöglicht werden. Es besteht das Ziel, die auf diesem Wege gesammelten Informationen auch heranzuziehen, um belastbare qualitative Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Auch wenn der potenzielle Nutzen dieses Vorgehens weitestgehend anerkannt ist, ist seine Umsetzung unter den Erschließungssekretär\*innen nur lückenhaft möglich. Hauptsächliche Kritikpunkte sind die nicht leicht übertragbare Struktur des Programms und damit eng verbunden der hohe zeitliche Aufwand bei einem zu geringen Nutzen für die direkte Arbeit (TB, Erschließungssekretär\*in BaWü).

Als ein weiteres klassisches Steuerungsinstrument wird auf die beständige Präsentation sogenannter wichtiger Kennzahlen zurückgegriffen. Sowohl die Bevollmächtigten als auch die Erschließungssekretär\*innen erhalten mindestens einmal im Monat einen Überblick über die erzielten Neumitgliedererfolge. Diese werden bei den Bevollmächtigten in der Zuordnung der einzelnen Geschäftsstellen als Liste präsentiert, was unweigerlich als eine Form der Valorisierung (eines Rankings) wahrgenommen wird. Ohne dass dies explizit formuliert wird, schafft diese Vorgehensweise einen unterschweligen Wettbewerbsdruck (TB, GEP-Leitung).

Durch die flächendeckende Einführung neuer Strukturen und Akteur\*innen ist das Auftreten von Konflikten mit den etablierten Akteur\*innen wahrscheinlich. Der GEP-Leitung obliegt die Aufgabe des Konfliktmanagements, um die Arbeit in beiden Welten sicherstellen zu können. In der Fähigkeit, das eigene Vorgehen

*Veränderungsbewusstsein wach halten*

*Professionelles Konfliktmanagement*



aktiv selbst zu prägen, findet sich einer der stärksten Unterschiede in der Leistungsfähigkeit zwischen den flächen- und den potenzialorientierten Projektstrukturen. Im Rahmen des GEPs wird diese Fähigkeit gleichzeitig als ein weiteres Steuerungsinstrument aufgegriffen, in dem beständige Reflexions- und kreative Austauschprozesse mit dem Ziel der Weiterentwicklung initiiert werden (TB, GEP-Leitung).

Ein dritter zentraler Aspekt des organisationalen Managements ist die Übertragung des Aktivierungsgedankens auf die eigenen gewerkschaftlichen Akteur\*innen. Ein konkretes Beispiel ist die Rollenzuschreibung des GEPs, das sich selbst als Ausgangspunkt und Zugpferd einer Mobilisierung des gesamten Bezirks im Rahmen der Aktionskampagne „Heißer Herbst“ versteht. Damit sollte ein deutlicher Mitgliederzuwachs erreicht werden, aber auch eine gezielte Integration der Handlungsabläufe des GEPs in die generellen Kampagnenprozesse der IG Metall. Sehr konkret wird die Übertragung des Aktivierungsgedankens auf die internen Akteur\*innen bei den Aktiven-Konferenzen, den Schulungen und Seminaren (TB, GEP-Leitung). Bisher fällt allerdings das Interesse der Geschäftsstellen an einer Übernahme des neuen Vorgehens und der damit verbundenen konkreten Aktionsangebote noch zurückhaltend aus.

Bei der zentralen Steuerung durch das GEP handelt es sich um einen vorrangig flächenorientierten Ansatz. Im Spiegel der primären Orientierung auf Potenziale werden allerdings die zusätzlichen Kosten und teilweise auch Grenzen dieses Vorgehens deutlich. Um die Ziele

des GEPs näherungsweise zu erreichen, bedarf es eines permanenten Nachhaltens in den einzelnen Geschäftsstellen, um beständigen Tendenzen der örtlichen Verselbstständigung und fehlenden Nachhaltigkeit entgegenzuwirken. Nur wenn diese externen Interventionen durch das GEP in Routinen der Geschäftsstellen übertragen werden, können die erwarteten Effizienzgewinne eines koordinierten Handlungsansatzes die Kosten für das anfänglich beständige Nachhalten übertreffen (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Die Grenzen verlaufen dabei im Alltag keineswegs nur unterhalb der Oberfläche. Beispielhaft kann dies an der größten Geschäftsstelle Stuttgart nachvollzogen werden, der es sowohl in der Betriebsauswahl als auch hinsichtlich des methodischen Bearbeitungszugangs ihrer Betriebe gelungen ist, besondere Regelungen zu erwirken (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü).

Die Herausforderungen des GEP-Ansatzes zeigen sich vor allem in Defiziten bei übergeordneten organisationalen Prozessen. So kommt es beispielsweise immer wieder zu Überschneidungen der Weiterbildungsangebote der unterschiedlichen Ebenen, was eine gezielte Personalentwicklung erschwert. Ein weiterer störender Faktor ist die bis heute nicht zufriedenstellend geklärte Codierung und Erfassung der über die Erschließungsprojekte gewonnenen Neumitglieder durch die zentrale Statistik der IG Metall-Vorstandsverwaltung. Durch die dort erhobenen Daten könnten teilweise weitreichende Veränderungen der individuellen Mitgliederdaten im Zeitverlauf nachvollzogen werden. Angesichts dieser Möglichkeiten er-

*Übertragung des  
Aktivierungsgedankens*

*Defizite im internen  
Datenmanagement*

scheint die Erfassung betriebsbezogener Daten in der IG Metall-Statistik stark unterentwickelt. In der Folge ist weder die Vollständigkeit noch die Aktualität der betrieblichen Daten sichergestellt. Dies führt wiederum dazu, dass aus der IG Metall-eigenen Datenbank nur wenige Befunde in ausreichender Qualität gewonnen werden können, über die sich mittel- und langfristige Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Erschließungsarbeit belastbar bestimmen ließen (TB, GEP-Leitung). Systematische und beteiligungsorientierte Erschließungsprozesse lassen sich auf dieser Grundlage nicht so effektiv unterstützen, wie es bei einer genaueren datengestützten Steuerung möglich wäre. Auch können die Erschließungsprozesse so den traditionell stark personengebundenen Wissenssystemen der Organisation nicht entgegenwirken. Die Kosten einer regelmäßigen Aktualisierung zur notwendigen Wiedergewinnung an sich bereits vorhandenen Wissens lassen sich nicht beziffern, dürften aber erheblich sein. In der Konsequenz haben die bezirklichen Erschließungsprojekte (und weitere Projekte darüber hinaus) bereits unterschiedliche ressourcenintensive Kompensationsstrategien entwickelt.

Insbesondere an dieser zentralen Problematik lässt sich die Dynamik nachvollziehen, die mit den Erschließungsprojekten innerhalb der Organisation angestoßen wird. Die Spannungen und Konflikte zwischen Regel- und Projektstrukturen müssen konkret und regelmäßig ausbalanciert werden, um einen langfristigen Lernerfolg für die IG Metall als Ganzes zu ermöglichen.

### 5.2.3 Projekt- und Regelstruktur

Mit dem Schlagwort „Organizing“ suggerieren Gewerkschaften Optimismus und neue Offensivkraft. In ihrem Inneren ist die Wahrnehmung allerdings weitaus differenzierter: „Ein bestimmter Anteil der Gewerkschaftssekretär\*innen in der Regelarbeit empfindet das GEP als problematisch, da sie sich im Vergleich zu den Erschließungssekretär\*innen bspw. in der Anzahl der betreuten Betriebe schlechter gestellt sehen. Daraus entwickelt sich mancherorts Neid oder die neuen Ansätze des Organizing werden sogar als indirekte Kritik an der bisherigen Arbeit verstanden“ (TB, Erschließungssekretär\*in BaWü).

Neben den neu gewonnenen Möglichkeiten werden zunehmend bislang ungelöste Probleme des Organizing-Konzeptes im deutschen Kontext erkennbar. Der Übergang der Erschließungsbetriebe in die Regelbetreuung der Geschäftsstellen entpuppte sich als eine der wesentlichen, wenn nicht sogar als die für den langfristigen Erfolg wichtigste Herausforderung. In der bisher verhältnismäßig kurzen Zeit konnte dieser Übergang noch nicht zufriedenstellend gelöst werden. Skeptiker\*innen des Organizing kritisieren eine ihrer Meinung nach fehlende Nachhaltigkeit und sprechen von „Strohfeuer-Zugewinnen“. Inwieweit es den bezirklichen Erschließungsprojekten gelingt, überzeugende Antworten auf diese Kritik zu geben, ist von großer Bedeutung für die weitere Entwicklung der Mitgliederpolitik. Die Klärung der Verantwortlichkeit für die langfristige Bindung der Neumitglieder ist ein wesentlicher Indikator dieser Debatte. Inwiefern die

*Spannungen zwischen Regel- und Projektstruktur*

*Nachhaltigkeit der Mitgliedergewinne*

Verantwortung für die langfristige Mitgliederbindung

Verantwortlichkeit für die langfristige Bindung der neu gewonnenen Mitglieder bei den betreuenden Geschäftsstellen liegt, ist unter den Erschließungssekretär\*innen bisher nicht eindeutig geklärt (Tab. 10).

Auf Seiten der Geschäftsstellen ergibt sich unter den Bevollmächtigten und politischen Sekretär\*innen zu diesem Punkt ebenfalls kein einheitliches Bild. 40,5 Prozent der Bevollmächtigten und politischen Sekretär\*innen sehen die langfristige Einbindung der neu gewonnenen Mitglieder als sichergestellt an, während 19 Prozent widersprechen und 40,5 Prozent sich hier keine Einschätzung zutrauen (Tab. 11).

Bei der Hälfte der Erschließungssekretär\*innen im GEP besteht offensichtlich Skepsis gegenüber der Verantwortung der Geschäftsstellen für die langfristige Mitgliederbindung. Inwieweit hierfür fehlende Ressourcen in der Regelbetreuung, ungelöste Zuordnungsfragen oder fehlende konzeptionelle Ansätze verantwortlich sind, ist offen. Das breit gestreute Antwortbild der Bevollmächtigten und politischen Sekretär\*innen weist darauf hin, dass der Übergang der Erschließungsbetriebe in die Regelbetreuung bisher unzureichend transparent ist. In vielen Geschäftsstellen scheint kein Konzept für den Übergang vorzuliegen. Das Verhältnis zwischen dem Erschließungsprojekt

Tabelle 10		
Verantwortung für die Nachhaltigkeit der Mitgliedergewinnung (Perspektive ES)		
	Stimme zu	Stimme nicht zu
Statement: Für eine langfristige Bindung der gewonnenen Mitglieder trägt die Geschäftsstelle die Verantwortung.	9 50 %	9 50 %
Hier nur die Einschätzung der ES. Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).		

Tabelle 11			
Langfristige Einbindung gewonnener Mitglieder (Perspektive BeVos und pol. Sek.)			
Ja	Nein	Weiß nicht	Gesamt (gültige Fälle)
32 40,5 %	15 19 %	32 40,5 %	79
Frage: Ist im Bereich Ihrer Geschäftsstelle sichergestellt, dass die im Rahmen des GEPs gewonnenen Mitglieder langfristig eingebunden werden? Hier nur die Einschätzung der BeVos und pol. Sek. Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).			

und den Geschäftsstellen kann als Sollbruchstelle für den langfristigen Erfolg des Projektes identifiziert werden. An diesem Punkt wird sich erweisen, ob aus den Erschließungsaktivitäten mittel- und langfristige Erschließungs- und Mitgliedererfolge hervorgehen.

Bei der Suche nach „blinden Flecken“ im Konzept des GEPs fällt auf, dass die Verwaltungsangestellten (VA) als eigenständige Akteursgruppe innerhalb der Geschäftsstellen nicht berücksichtigt werden. Bleiben damit nicht vorhandene Potenziale im Rahmen des organisationalen Lernprozesses ungenutzt? 68,3 Prozent der Akteur\*innen stimmen der Einschätzung zu, dass das Potenzial der VA für die Mitgliederbetreuung und -gewinnung bisher nicht vollständig erschlossen wird (Tab. 12).

Die bisherige Nichtberücksichtigung der VA im Rahmen des Erschließungskonzeptes und ihr bisher nicht genutztes Potenzial verweisen auf ein Defizit in der arbeitsteiligen Organi-

sation, die auf Kommunikation, Transparenz und Beteiligung angewiesen ist. Auch wenn es bei der GEP-Leitung selbst und in einzelnen Geschäftsstellen bereits gelingende Einzelbeispiele geben mag, flächendeckend kann man nach der vorliegenden Erhebung nicht von einer belastbaren Integration der VA in die Erschließungsarbeit ausgehen. Vielerorts wären zunächst auch generelle Veränderungen in der Organisation der Arbeitsprozesse innerhalb der Geschäftsstellen notwendig, die nur im Rahmen eines veränderten Handlungsverständnisses umgesetzt werden könnten.

Weil dem Verhältnis zwischen der Erschließungs- und Geschäftsstellenarbeit eine besondere Bedeutung zukommt, ist es aufmerksam zu beobachten. Im Falle des GEPs scheint die Verbindung zwischen den Erschließungssekretär\*innen und -beauftragten nicht hinreichend für eine erfolgreiche Verzahnung zu sein, auch wenn die Erschließungsbeauftragten dies im Vergleich zum Beginn des GEPs inzwischen

„Blinde Flecken“  
des GEP-Konzepts

Verzahnung zwischen  
Erschließungs- und  
Geschäftsstellenarbeit

<b>Tabelle 12</b>				
<b>Potenzial der Verwaltungsangestellten für die Mitgliederarbeit</b>				
	<b>ES</b>	<b>BeVos &amp; pol. Sek.</b>	<b>eA</b>	<b>Gesamt</b>
Stimme zu	<b>15</b> 78,9 %	<b>80</b> 66,7 %	–	<b>95</b> 68,3 %
Stimme nicht zu	<b>2</b> 10,5 %	<b>28</b> 23,3 %	–	<b>30</b> 21,6 %
Weiß nicht	<b>2</b> 10,5 %	<b>12</b> 10 %	–	<b>14</b> 10,1 %
Gesamt (gültige Fälle)	<b>19</b>	<b>120</b>	–	<b>139</b>

Statement: Das Potenzial der Verwaltungsangestellten für die Mitgliederbetreuung und -gewinnung wird bisher nicht vollständig genutzt.  
Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).

*Ausbildung reform-  
und empowerment-  
orientierter Haltungen*

positiver einschätzen. Daran anknüpfend lassen sich drei Deutungen entwickeln: Erstens scheint sich die Verzahnung zwischen den Erschließungsstrukturen und den Geschäftsstellen flächendeckend bisher personell, konzeptionell und operativ noch nicht belastbar entwickelt zu haben. Zweitens könnte dies darauf zurückgeführt werden, dass bei den agierenden Akteur\*innen eine gewisse Unklarheit oder Unstimmigkeit darüber besteht, was die jeweiligen Aufgaben in der arbeitsteiligen Kooperation sind. Drittens erschwert die fehlende Einbeziehung der Verwaltungsangestellten und von Teilen des politischen Personals in die bisherigen Projektstrukturen eine erfolgreiche Kooperation zwischen beiden Akteursgruppen. Hier ist eine Frage der Organisationspolitik unmittelbar mit der Mitgliederpolitik verbunden.

### 5.3 Verändertes Akteurshandeln

Im Rahmen aller bezirklichen Erschließungsprojekte verstärken die 140 teilweise neuen Erschließungssekretär\*innen nicht nur einfach die operative betriebliche Arbeit. Vielmehr bewirken diese mit neuen Handlungsansätzen intendierte und nicht intendierte Anpassungsreaktionen bei den etablierten Akteur\*innen: „Das GEP-Konzept in Baden-Württemberg basiert grundsätzlich auf dem Ansatz des Veränderungsmanagements. Ein wichtiger Teil des Konzepts ist die Personalgewinnung, um mit den Erschließungssekretär\*innen auch einen neuen Typ von Gewerkschaftssekretär\*innen zu generieren“ (TB, Bezirksleitung BaWü). Die Veränderung des Akteurshandelns ist grund-

sätzlich Ziel und Mittel des GEP-Konzepts. Im Folgenden soll gefragt werden, wie sich diese Veränderungen im Akteurshandeln konkret ausprägen: Auf welcher Basis soll sich eine erfolgreiche Mitgliederpolitik entwickeln? Welches Persönlichkeitsprofil wird bei den neuen Gewerkschaftssekretär\*innen vorausgesetzt, wie werden geeignete Personen gewonnen und welche Bedeutung kommt dabei einer aktiven Personalentwicklung zu? Wie ordnen sich die neuen Erschließungssekretär\*innen selbst ein? Gibt es Reibungen mit der Regelorganisation, und wie wirken sich diese bisher in der Bandbreite von hauptamtlichen, ehrenamtlichen und betrieblichen Strukturen der IG Metall aus?

Die Erschließungsprojekte werden oft unmittelbar mit der Frage konfrontiert, ob und inwieweit sich die Erschließungssekretär\*innen von den etablierten Gewerkschaftssekretär\*innen unterscheiden. Das GEP-Konzept geht davon aus, dass der Schlüssel einer erfolgreichen Mitgliederpolitik in der Herausbildung reformorientierter, empowermentorientierter Haltungen liegt. Dem tradierten Stellvertreterverhalten der meisten Akteur\*innen soll eine mindestens gleichrangige gestaltungsorientierte bis konfliktaffine Vorgehensweise gegenübergestellt werden, in deren Mittelpunkt die aktive Einbindung der Mitglieder steht. Gegenüber den Arbeitgebern soll wieder eine konfliktfähigere Grundposition entwickelt werden. Zugleich soll die Kommunikation zwischen den hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär\*innen und den ehrenamtlichen Mitgliedern verbessert werden, damit sich die Mitglieder aktiver und selbstbewusster an der Lösung ihrer Prob-

*Neuer Typus von  
Gewerkschafts-  
sekretär\*innen*

leme beteiligen. Um dies zu erreichen, soll den Gewerkschaftssekretär\*innen mehr und mehr eine aktivierende Beraterrolle zukommen. Hieraus lässt sich deutlich die veränderte Rolle der Gewerkschaftssekretär\*innen ableiten: Aktivierende und empowermentwirksame Arbeitsweisen und Haltungen sollen im Vordergrund stehen. Dies hat zwangsläufig Auswirkungen auf die Rekrutierung, Weiterbildung und auf die organisationalen Arbeitsabläufe in der IG Metall.

### 5.3.1 Anforderungen an und Rekrutierung von Erschließungssekretär\*innen

Eine Verschiebung der Erwartungen führt zu einem veränderten Anforderungsprofil für Erschließungssekretär\*innen (Tab. 13). Dementsprechend treten in der Personalgewinnung Merkmale an die erste Stelle, die bisher zwar auch gebraucht und vorausgesetzt, allerdings meist nicht systematisch angesprochen wurden. Im Kern erfordert eine Mitarbeit im GEP eine ausgeprägte Aktions- und Konfliktaffinität. Damit liegt der Fokus bei der Personalauswahl auf einer methodisch untermauerten Kommunikationsstärke (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Darüber hinaus ist ein breites Spektrum an Fähigkeiten erwünscht: „Als Erschließungssekretär\*innen eignen sich daher insbesondere Allrounder, die den Prozess der Vertrauensbildung bis hin zur Strategieentwicklung beherrschen“ (Int. Bevollmächtigte\*r BBS).

Das Anforderungsprofil verdeutlicht darüber hinaus, dass der Arbeitsalltag der Erschließungssekretär\*innen von starken Flexibilitäts- und Mobilitätserwartungen bestimmt wird.

Weder sind sie dauerhaft in einer Geschäftsstelle verankert noch bestimmen langfristig gewachsene Betreuungsverhältnisse ihren Alltag. Ihre Einsatzorte hängen von strategischen und situationsbedingten Indikatoren ab. Erschließungssekretär\*innen sind zwangsläufig mit der hybriden Erwartungshaltung konfrontiert, als Einzelkämpfer\*in wirken zu können und zugleich sicher im Team der Erschließungssekretär\*innen verwurzelt zu sein.

Im Alltag des GEPs ergibt sich aus dieser Neuorientierung eine grundlegende Herausforderung: In den bisherigen Rekrutierungsrunden waren kaum Personen mit Vorerfahrungen in der Erschließungsarbeit auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Man musste sie aus anderen Positionen in der eigenen Organisation oder bei anderen Gewerkschaften abwerben. Auch die hohen Anforderungen hinsichtlich der Mobilität und Flexibilität erweisen sich gegenüber dem klassischen betrieblichen Rekrutierungspfad als eine hohe Hürde. Dadurch ist das Ziel des GEPs, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen betrieblich erfahrenen und unerfahrenen Personen zu erreichen, nur schwer zu realisieren. Die Öffnung für Quereinsteiger\*innen ist nicht nur Ausdruck eines organisational-strategischen Vorgehens, sondern auch eines Mangels an Bewerber\*innen, die im direkten Gewerkschaftsumfeld bereits qualifiziert sind. An diesem Punkt werden die unterschiedlichen Interessenlagen innerhalb der Organisation deutlich. So betonen die Akteur\*innen der Erschließungsarbeit stärker die Chancen der Öffnung, während andere, insbesondere einzelne Bevollmächtigte, ihre Skepsis gegenüber

*Aktivierende  
Beraterrolle*

*Hybride Erwartungen  
als Herausforderung*

Tabelle 13	
Anforderungsprofil für Erschließungssekretär*innen im GEP	
<b>Haltung (Lead-Organizer-Stufe)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Persönlichkeiten</li> <li>• Aktive, systematische Konfliktorientierung</li> <li>• Empowermentorientierung als Basis aller Handlungsschritte</li> <li>• Prioritäres, methodenbasiertes und zielorientiertes Arbeiten</li> <li>• Organisational verwurzelt</li> </ul>	
<b>Erfahrungswissen (Professionalisierungsstufe)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung und Umsetzung von Projekten, Kampagnen und Aktionen</li> <li>• Arbeit mit Ausschüssen, Netzwerken etc.</li> <li>• Gruppenleitung und Moderationserfahrung</li> <li>• Prozessdenken, Entwicklung von Strategien, konzeptionelle Aufgaben</li> <li>• Betriebliche Erfahrung, Streikerfahrung</li> <li>• Erfahrung mit zivilem Ungehorsam, demonstrierte Zivilcourage</li> <li>• Wahrnehmung von Pflicht gegenüber dem Mitglied</li> <li>• Wirtschafts- und sozialpolitisches Grundverständnis</li> </ul>	
<b>Kompetenzen (Qualifizierungsstufe)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freude, Leichtigkeit im zwischenmenschlichen Kontakt</li> <li>• Zuhörvermögen, Empathie, situations- und zielgruppengerechter Auftritt</li> <li>• Beteiligungsorientierung, Leidenschaft an politischer Arbeit, Offenheit, emanzipatorische politische Instinkte, solidarische Einstellung zu anderen</li> <li>• Ausstrahlung, Überzeugungskraft, Selbstüberzeugung</li> <li>• Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung, Stressfähigkeit und Frustrationstoleranz</li> <li>• Disziplin, Zuverlässigkeit</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Argumentations- bzw. Meinungsstärke</li> <li>• Innovationsfähigkeit und Kreativität, Handlungsfähigkeit ohne Anleitung</li> <li>• Sachlichkeit</li> </ul>	
<b>Basisebene der individuellen Persönlichkeit (Grundstufe)</b>	
Allgemeine Voraussetzungen	Schlüsselkompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilität</li> <li>• Flexible Arbeitszeiten</li> <li>• Verbundenheit mit gewerkschaftlichen Zielen/Positionen</li> <li>• Sichere Deutschkenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsfähigkeit (insb. „Alltagssprachkenntnisse“)</li> <li>• Eigeninitiative, selbstmotivierte bzw. proaktive Arbeitsweise</li> <li>• Reflexions-, Lernfähigkeit bzw. Bereitschaft</li> <li>• Strukturierte, zielorientierte Arbeitsweise, Prioritätensetzung</li> </ul>
Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage des GEP-Stellenprofils.	



fehlender betrieblicher und gewerkschaftlicher Sozialisation deutlich zum Ausdruck bringen (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Die Effizienz des GEPs wird teilweise durch eine starke Personalfuktuation belastet. Während der Wechsel der Erschließungssekretär\*innen in die eigene Regelstruktur mittelfristig ein elementarer Bestandteil des Konzepts ist, sollte dies in den ersten drei Projektjahren ausgeschlossen sein, um die Arbeitsfähigkeit der Projekte nicht zu gefährden. In der Praxis ist zu beobachten, dass teilweise aus privaten Gründen, teilweise auch aufgrund von Konflikten mit der örtlichen Regelstruktur und natürlich aufgrund von Betriebswechselln immer wieder personelle Verschiebungen auftreten. Projektstellen in der Peripherie und an vermeintlich unattraktiven Standorten sind hiervon im besonderen Maße negativ betroffen, auch wenn die Erschließungssekretär\*innen alle in der gleichen Tarifstufe eingestellt werden (Int. Bevollmächtigte\*r BBS).

Anhand dieser Dynamiken ist gut nachvollziehbar, dass sich die Rekrutierungspraxis der Erschließungssekretär\*innen noch in der Entwicklung und kritischen Prüfung befindet. Angesichts dieser Schwierigkeiten hat die GEP-Leitung ihre Rekrutierungsaktivitäten ausgedehnt und experimentiert mit verschiedenen Formaten. Das GEP präsentierte sich 2016 erstmals im Rahmen der von der Rosa-Luxemburg-Stiftung organisierten Gewerkschaftskonferenz „Gemeinsam gewinnen“ sowohl durch eigene Beiträge als auch mit einem Informationsstand, an dem die Möglichkeit für Praktika im Rahmen des GEPs offensiv beworben wurde

(TB, GEP-Leitung). Eine ähnliche Zielrichtung hat die Kooperation mit dem Studiengang „Empowerment“ an der Hochschule Düsseldorf und die gezielte Ansprache in bestimmten aktiven politischen Milieus und Gruppen (TB, GEP-Leitung). Die Rekrutierung der Erschließungssekretär\*innen ist ein wichtiger Faktor, der letztlich mit darüber entscheidet, ob die Projekte erfolgreich sein können. Zudem bedarf es einer Vielzahl an Qualifizierungsmaßnahmen, um die gewonnenen Erschließungssekretär\*innen innerhalb des Anforderungsprofils möglichst schnell auf eine der beiden oberen Stufen zu befördern.

Aufgrund seiner auf neun Jahre begrenzten Laufzeit ist mit diesem Prozess mittel- bis langfristig auch die Notwendigkeit verknüpft, ein Rollenverständnis zu entwickeln und zu implementieren, das insbesondere die Frage beantwortet, in welchem Verhältnis das aufgezeigte Handlungsprofil der Erschließungsakteur\*innen zu dem der „klassischen“ Gewerkschaftssekretär\*innen stehen soll und kann.

### **5.3.2 Rollenverständnis der Erschließungssekretär\*innen**

Um mittelfristig die richtigen Handlungs- und Qualifizierungsansätze zu verfolgen, bedarf es eines genaueren Blicks auf die Selbstwahrnehmung der Erschließungsakteur\*innen, insbesondere in Bezug auf ihr individuelles Rollenverständnis. Die durch das GEP-Konzept intendierte Haltung der Erschließungsakteur\*innen ist eng verbunden mit wesentlichen Elementen des Organizing-Konzepts, die sich unter dem Ansatz des „Empowerments“ (Be-

*Personalfuktuation als Herausforderung*

*Aktive Rekrutierungsmaßnahmen*

*Verankerung des Empowermentgedankens*

teilung, Aktivierung und Selbstermächtigung der Beschäftigten) einordnen lassen. Gleichzeitig sind in der Praxis unterschiedliche betriebliche Erschließungsstrategien denkbar. Im Folgenden gehen wir darauf ein, inwieweit die Akteur\*innen bereits auf ein gemeinsames Verständnis ihrer Arbeit zurückgreifen können bzw. wo sich differente Rollenverständnisse als Störpotenziale identifizieren lassen.

Zunächst fragen wir, inwieweit die Erschließungsakteur\*innen den Ansatz des Empowerments als Teil ihres eigenen Rollenverständnisses angenommen haben. Vereinfacht zusammengefasst steckt dahinter ein Ziel: „Das GEP lebt davon, dass die Erschließungssekretär\*innen den Menschen beibringen, dass sie keine Angst vor aktiver Ansprache haben müssen“ (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Die Aufgabe der Erschließungssekretär\*innen ist

es im Normalfall also nicht, selbst Mitglieder zu gewinnen. Sie sollen vielmehr betriebliche Prozesse anstoßen und fördern, an deren Ende Mitgliedergewinne erzielt werden können: „Der Erschließungssekretär kann die Arbeit nicht selbst erledigen. Er ist vielmehr der unermüdliche Motivator der Aktiven im Betrieb“ (TB, Erschließungssekretär\*in BaWü). In gewisser Weise lässt sich hier die Anlage eines subsidiären Wirkungssystems erkennen.

Die wesentlichen Handlungsmaximen des Empowerments wurden über vier Fragen erfasst. Demnach kann bei den Erschließungssekretär\*innen des GEPs eine geschlossene Verankerung des Empowerment-Ansatzes im Rollenverständnis konstatiert werden (Tab. 14).

Die Erschließungsakteur\*innen sind von den Handlungsmaximen des Empowerments überzeugt. Ob dies aus einer vertieften Aus-

<b>Tabelle 14</b>		
<b>Verankerung des Empowermentansatzes im Rollenverständnis der Erschließungssekretär*innen</b>		
	<b>Stimme zu</b>	<b>Stimme nicht zu</b>
Statement: Mit meiner Arbeit möchte ich den Menschen helfen, ihre Angelegenheiten selbst zu klären.	<b>18</b> 100 %	<b>0</b>
Statement: Ich fühle mich den IG Metall-Mitgliedern in meinen GEP-Betrieben persönlich stark verbunden.	<b>18</b> 100 %	<b>0</b>
Statement: Die Aktivierung von Mitgliedern ist ein Schwerpunkt meiner Arbeit.	<b>18</b> 100 %	<b>0</b>
Statement: Ein Mittelpunkt meiner Arbeit ist die Vermittlung von Kompetenzen der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit an die ehrenamtlichen Mitglieder.	<b>17</b> 100 %	<b>0</b>
Hier nur die Einschätzung der ES.		
Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).		

einandersetzung mit dem Organizing-Ansatz resultiert oder ob das starke Empowermentbewusstsein eher vordergründig über die neue Orientierung der IG Metall als aktive Beteiligungsgewerkschaft gewonnen wurde, konnte im Rahmen dieser Studie nicht eruiert werden. Für die Performanz der einzelnen Akteur\*innen in der Praxis kann dies allerdings von erheblicher Bedeutung sein. Als eine ihrer wichtigsten Aufgaben sehen im GEP über zwei Drittel (72,2 %) der Erschließungssekretär\*innen die Gewinnung neuer Mitglieder. Bei der Auswahl geeigneter Erschließungsbetriebe sollten al-

lerdings schnelle Mitgliedererfolge kein bevorzugtes Kriterium sein (66,7 %) (Tab. 15).

Daran anknüpfend wurde der Umgang mit schwer zu erschließenden Betrieben angesprochen. Die Erschließungssekretär\*innen sprechen sich zur Hälfte für ein möglichst langes Halten der Betriebe aus. Weiterhin stimmen 45 Prozent von ihnen zu, dass sie, wenn notwendig, für alle Fragen, die die IG Metall betreffen, zuständig sind, während 55 Prozent diese Auffassung ablehnen (Tab. 16).

Das Ergebnis der Fragen, die sich auf die Mitgliedergewinnung beziehen, zeigt zum ei-

**Tabelle 15**

**Fokus der Mitgliedergewinnung im Rollenverständnis der ES**

	Stimme zu	Stimme nicht zu
Statement: Als Erschließungssekretär/in bzw. -beauftragte/r zählt die Mitgliedergewinnung zu meinen wichtigsten Aufgaben.	<b>13</b> 72,2 %	<b>5</b> 27,8 %
Statement: Vor allem Betriebe, in denen sich Mitglieder schnell gewinnen lassen, eignen sich für Erschließungsmaßnahmen.	<b>6</b> 33,3 %	<b>12</b> 66,7 %

Hier nur die Einschätzung der ES.  
Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).

**Tabelle 16**

**Fokus der Betriebsbetreuung im Rollenverständnis der ES**

	Stimme zu	Stimme nicht zu
Statement: Auch schwer zu erschließende Betriebe sollten erst aufgegeben werden, wenn man alles versucht hat.	<b>9</b> 50 %	<b>9</b> 50 %
Statement: Wenn notwendig, bin ich in den GEP-Betrieben für alle Fragen, die die Arbeit der IG Metall betreffen, zuständig.	<b>5</b> 27,8 %	<b>13</b> 72,2 %

Hier nur die Einschätzung der ES.  
Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).

### *Irritationen zwischen Akteureinstellungen und Projektzielen*

nen, dass der Großteil der Erschließungssekretär\*innen die Mitgliedergewinnung als ihre eigene Aufgabe betrachtet. Irritierend ist die deutlich ablehnende Haltung gegenüber einer Fokussierung auf Betriebe, bei denen schnelle Mitgliedererfolge wahrscheinlich sind. Es gibt eine große Befürwortung, schwer zu erschließende Betriebe möglichst lange zu halten. Auch diese Position kann irritierend sein, wenn man ein sicheres Erreichen der jeweiligen Projektziele prioritär sieht.

Vor allem die als irritierend betrachteten Ergebnisse verlangen nach weiterer Klärung. Möglicherweise besteht die Befürchtung, dass schnelle Mitgliedergewinne nicht nachhaltig sein werden, oder die Ansicht, dass diese einfachen Fälle besser im normalen Gang der Geschäftsstellenarbeit angesiedelt sein sollten. Eine weitere Deutungsmöglichkeit bestände darin, dass es sich bei den schwierigen Betrieben um strategisch wichtige Betriebe handelt. Der Rückzug aus diesen Betrieben sollte somit aus organisationspolitischen Gründen nicht erfolgen. Das ist im Einzelfall gut nachvollziehbar, wirft aber grundsätzlich die Frage auf, was der Kern der Erschließungsarbeit ist und wie man sie strategisch am besten ausrichtet. Festzuhalten bleibt, dass das konkrete Rollenverständnis hinsichtlich schwieriger Fälle nicht einheitlich ist. Hier besteht im Sinne einer erfolgreichen Projektfortentwicklung Diskussionsbedarf, um Leistungsdefizite entgegenzuwirken.

Zusammenfassend identifizieren die Ergebnisse vor allem unterschiedliche Akzentsetzungen im Rollenverständnis der Erschließungsak-

teur\*innen. Hierzu können Überlegungen zum prägenden Einfluss der jeweiligen bezirklichen Projektstruktur und der sie umgebenden Regelstruktur angestellt werden. Andererseits können zwei Idealtypen von Erschließungssekretär\*innen herausgearbeitet werden: einerseits ein pragmatischer, mitgliederorientierter Typus, der mehr auf die zupackende Arbeit der Mitgliedererschließung aus ist, sich gut in die arbeitsteilige Organisation mit der Geschäftsstelle einfügt und sehr pragmatisch zwischen kurz-, mittel- und längerfristigen Zielen pendelt; andererseits ein die Organisationskultur verändernder Typus, der eher die strukturellen Herausforderungen und die längerfristigen Ziele ins Zentrum rückt und skeptisch ist gegenüber kurzfristigen, quantitativen Zielen und Steuerungsmethoden. Typbildende Aspekte zielen auf abgrenzbare Ziel- und Handlungskorridore, die jeweils einer eigenen Logik folgen.

Bei dieser vorläufigen Typisierung handelt es sich um ein Kontinuum, in dem unterschiedliche Einstellungen, Haltungen und Zugangsweisen in einer bipolaren Struktur abgebildet werden. Im Idealfall sind die Endpunkte dieser bipolaren Struktur nicht besetzt, weil die organisationalen Rahmenbedingungen dies durch ihre verbindlichen Setzungen verhindern. Gleichwohl existieren divergente Einstellungs- und Handlungsmuster. Eine mögliche Annahme wäre, dass dies für die gesamte Organisation gut ist, die selbst nicht homogen, sondern heterogen ist. Sie braucht unterschiedliche Typen und Zugangsweisen – und auch die Betriebe sind sehr unterschiedlich. Ein gewisses

### *Zwei Idealtypen von Erschließungssekretär\*innen*

Maß an Heterogenität lässt sich mit der Organisation also gut vereinbaren. Es kann aber auch sein, dass genau das Gegenteil der Fall ist und sich die beiden Typen nicht wechselseitig ergänzen, sondern blockieren. Letztendlich hängt dies stark davon ab, inwiefern es gelingt, beide Typen mit ihren Stärken dort einzusetzen, wo sie für die Projektziele den größten Nutzen stiften können. Die Typisierung kann zu einer Annäherung an ein geklärtes und transparentes Rollenverständnis beitragen, das für die Organisation einer sinnvollen und zielführenden Arbeitsteilung aller Akteur\*innen notwendig ist.

### 5.3.3 Personalentwicklung als Teil des GEPs

Diese Beobachtungen machen deutlich, dass das konzeptionelle Anforderungsprofil, die unterschiedlichen Typen und die bestehenden Prägungen der Regelorganisation in einem stetigen Spannungsverhältnis stehen. Um unter diesen Bedingungen Fortschritte zu erreichen, kann die Projektleitung insbesondere die Steuerungsmittel der aktiven Personalentwicklung und die Veränderung interner Interaktionsprozesse nutzen. Methodisch rücken hier sowohl Weiterbildungs- und Reflexionsprozesse in den Blickpunkt als auch Foren und andere Wege des Wissenstransfers.

Im Rückblick fällt das hohe Maß an Autonomie auf, das beinahe jedem/jeder Gewerkschaftssekretär\*in relativ selbstverständlich sowohl für die eigene Arbeit als auch für die persönliche Weiterqualifizierung zugestanden wird. Diese Autonomie gerät zusehends unter Druck, insbesondere durch Anforderungen ei-

ner professionalisierten, teamorientierten und flexibleren Arbeitsorganisation und ein sich damit auch veränderndes Rollenverständnis gewerkschaftlicher Arbeit (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Das GEP greift diese Herausforderungen in unterschiedlichen Bereichen auf. Die durch die GEP-Leitung gesteuerte Entwicklung individueller Bildungspläne für die Erschließungssekretär\*innen ist ein Beleg dafür. Lag die Teilnahme an und die Auswahl von Weiterbildungsangeboten für Gewerkschaftssekretär\*innen bisher in der Regel in deren eigener Verantwortung, gehört die Teilnahme an Weiterbildungen für die Erschließungssekretär\*innen im GEP fest zum Arbeitsalltag. Welche Inhalte ausgewählt werden, entscheiden die Erschließungssekretär\*innen in individuellen Personalentwicklungsgesprächen gemeinsam mit der GEP-Leitung. Zentrale Qualifikationselemente, die nach Auffassung der GEP-Leitung für alle Erschließungssekretär\*innen relevant sind, werden darüber hinaus im Rahmen einer jährlichen 3-4-tägigen Teamqualifikation behandelt. Wesentliche Elemente für die Praxis werden zudem zweimal jährlich im Rahmen zweitägiger Training-Days an alle Erschließungssekretär\*innen vermittelt (TB, GEP-Leitung).

Neben der grundlegenden Qualifizierung des eigenen Personals arbeitet das GEP in zunehmendem Maße mit externen Akteur\*innen zusammen (Organizer\*innen, Rechercheur\*innen, Journalist\*innen etc.). Deren Einbindung stärkt einerseits die Erschließungsarbeit, da bestehende Leistungsengpässe oder auch fehlendes Knowhow flexibel hinzugewonnen

*Weiterbildungs- und Reflexionsprozesse im Blickpunkt*

*Einbindung externer Akteur\*innen*

werden kann, ohne die eigenen Akteur\*innen mit zusätzlichen Anforderungen permanent zu überfordern. Andererseits ergeben sich in der Zusammenarbeit zwischen den Erschließungssekretär\*innen und den externen Akteur\*innen immer wieder Reibungspunkte. Der Arbeitsalltag der Erschließungssekretär\*innen ist bei aller Flexibilität vor allem durch eine relativ straffe Organisationsstruktur geprägt (TB, GEP-Leitung).

Das GEP weist im Vergleich zu den anderen bezirklichen Erschließungsprojekten die Besonderheit einer sowohl personell als auch in ihren Handlungsräumen gut ausgestatteten dreiköpfigen Leitung auf Bezirksebene auf. Neben der allgemeinen Leitung des Gesamtprojektes liegt deren Handlungsschwerpunkt in einer beständigen Reflexion der Projektprozesse. In der Regel mindestens einmal im Quartal führt jede\*r Erschließungssekretär\*in ein persönliches Reflexionsgespräch mit dem/der zuständigen Teamleiter\*in. Schwerpunkt dieser Gespräche ist die systematische Analyse der einzelnen Betriebe anhand der Ist- und Soll-Kriterien im Kontext des bisherigen Erschließungsprozesses. Unter anderem werden dabei der erreichte Zugangsgrad, durchgeführte und geplante Aktionen, die Zusammenarbeit mit der zuständigen Geschäftsstelle und mögliche weitere Unterstützungsleistungen nachvollzogen. Die Teamleiter\*innen achten in diesen regelmäßigen Reflexionsgesprächen insbesondere auf die konsequente Einhaltung der Grundregeln des Organizing. Ähnliche Formate von Reflexionsgesprächen existieren inzwischen auch in einigen Geschäftsstellen, wobei

sie hier in der Regel nur auf den Wunsch des/der zuständigen Gewerkschaftssekretärs/Gewerkschaftssekretärin selbst stattfinden (TB, GEP-Leitung; Int. Bevollmächtigte\*r BaWü).

Themen und Prozesse, die alle Erschließungssekretär\*innen gleichermaßen betreffen, werden von der GEP-Leitung im Rahmen gemeinsamer Reflexionen bearbeitet. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Reflexion der „Blitz-Aktion“ (einer konzentrierten, personalintensiven und in aller Regel konfliktorientierten kurzfristigen Aktivität innerhalb eines Betriebes, die oftmals als Schlüsselmoment in einem konkreten Erschließungsprozess geplant ist) im Betrieb „Binder“ Mitte September 2016, an dem alle Erschließungssekretär\*innen und Erschließungsbeauftragten mitwirkten (IG Metall BaWü 2018: 107 f.). Die Aus- und Erfolgsbewertung dieses Aktionsformats wurde im Rahmen einer monatlichen Gesamtteamsitzung als gemeinsamer Reflexionsprozess angelegt, in dem die Erschließungssekretär\*innen zunächst ihre eigenen Bewertungen zu konkreten Erfolgen und Misserfolgen einbringen konnten. Auf dieser Basis wurde anschließend eine tragfähige Bewertung entwickelt, um Konsequenzen für die Fortentwicklung bei ähnlichen Aktionen ziehen zu können (TB, GEP-Leitung).

Die dargelegten intensiven Personalentwicklungs- und Reflexionsprozesse verfolgen vor allem das Ziel, die systematische Erschließungsarbeit zu stärken und den Wissenstransfer zu fördern. Insbesondere bei neuen Aktionsformaten wie dem „Blitz“ steht die Erarbeitung eines verbindlichen Konzeptes im Vordergrund, um diese Formate über den

#### *Handlungsschwerpunkt der GEP-Leitung*

Kreis der Erschließungssekretär\*innen hinaus überzeugend vermitteln zu können. Dies ist von erheblicher Bedeutung, da sonst in der Regel nur diejenigen, die selbst an solchen Aktionen beteiligt waren, von diesen berichten und sie einsetzen. Etablierte Konzepte sowie leicht zugängliche Vermittlungsformate – wie beispielsweise die mediale Begleitung der Blitz-Aktionen – können den Transfer innerhalb der IG Metall deutlich verbessern: „Wenn wir in skeptischen Geschäftsstellen erfolgreiche Betriebsfälle mit guten Mitgliedergewinnen generieren können, dann findet das jeder aus unserem Team und auch jeder aus der Geschäftsstelle einfach geil!“ (Int. GEP-Leitung). Hierdurch sollen mittelfristig Eigendynamiken in den Geschäftsstellen ausgelöst werden, um deren Arbeit stärker mit Elementen der Reflexion, des gemeinsamen Lernens und der gezielten eigenen Weiterentwicklung zu versehen. In einer der Geschäftsstellen des Bezirks BaWü lässt sich dies bereits beispielhaft beobachten. Dort hat sich inzwischen im Anschluss an die wöchentliche Bürorunde ein fester Termin unter den Gewerkschaftssekretär\*innen zum Austausch über aktuelle Betriebsfälle etabliert, der geprägt ist durch moderne Erschließungs- und Organizingansätze (TB, Erschließungsbeauftragte\*r BaWü).

Zusammenfassend betrachtet wirkt das GEP in unterschiedlichem Ausmaß und Erfolg an Veränderungsprozessen in der alltäglichen Arbeit der Geschäftsstellen und Betriebe mit. Dort, wo diese Veränderungsprozesse angenommen werden, stellt das GEP die notwendigen methodischen und kommunikativen In-

strumente bereit: „Es gibt diejenigen in den Geschäftsstellen, die für sich erkannt haben, sie wollen Veränderung, sie wollen anders arbeiten, sie wollen eine andere Orientierung, sie führen andere Diskussionen in ihren Ortsvorständen und Delegiertenversammlungen, sie versuchen andere Strukturen aufzubauen, die dem Gedanken der Bewegung und Erschließung folgen. Dies geschieht immer auch auf einem eigenen Weg, wozu wir auch gar keine Vorgaben machen können und wollen. Das GEP bietet hierzu eine Begleitung, Expertise und den Raum für Austausch“ (Int. GEP-Leitung). Das GEP stellt auch ein gewisses Potenzial zur produktiven Lösung begleitender Konflikte innerhalb der Strukturen bereit (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Abseits der konkreten Arbeit des GEPs bringen sowohl die GEP-Leitung als auch einzelne Erschließungssekretär\*innen ihre Erfahrungen und ihr Wissen neben der jährlich stattfindenden zentralen Transferkonferenz in das allgemeine Bildungsprogramm und den überbezirklichen Austausch ein (TB, GEP-Leitung). Allerdings gibt es in diesem Prozess noch „zu wenig Kräfte [...], die daran arbeiten, dass die Bezirke untereinander ins Arbeiten kommen“ (Int. GEP-Leitung).

Insgesamt weisen all diese Prozesse darauf hin, dass sich im Rahmen der bezirklichen Erschließungsprojekte teilweise neue Kommunikationswege herausbilden, die die bestehenden, oftmals stark auf die tradierten Autonomien und organisationalen Hierarchien ausgerichteten Kommunikationskanäle in der Regelstruktur ergänzen bzw. teilweise auch überbrücken. Inwiefern es dadurch unter ande-

*Wissenstransfer innerhalb der Organisation*

*Auslösung und Förderung von Eigendynamiken*

*Veränderung innerorganisatorischer Kommunikation*



*Substitutionsprozesse gefährden den Erfolg*

rem gelingen kann, bestehende Lernblockaden zu überwinden, wird sich im weiteren Projektverlauf erweisen.

#### **5.3.4 Spannungen zwischen Projekt- und Regelakteur\*innen**

Die Erschließungssekretär\*innen und mit ihnen die bezirklichen Erschließungsprojekte können nur erfolgreich sein, wenn ihnen die Integration in die bestehenden organisationalen Strukturen gelingt. Ob dieser Schritt umgesetzt werden kann, liegt allerdings nur teilweise in ihren Händen. Unter den Gewerkschaftssekretär\*innen in den Regelabläufen und auch unter den betrieblichen Akteur\*innen finden sich keineswegs nur Unterstützer\*innen der Erschließungsprojekte. Es existiert eine starke Minderheit von Skeptiker\*innen, deren ablehnende Haltung in ausgeprägten Fällen als ein klares Vetoplayer-Verhalten aufgefasst werden kann: „Es gibt Bevollmächtigte, die die Erschließungsprojekte gegenüber dem Ersten Vorsitzenden bewusst kritisch darstellen“ (Int. GEP-Leitung). Diese aktive Ablehnung erschwert in einzelnen Betrieben und Geschäftsstellen die Durchführung der Erschließungsprojekte.

Ein weiterer Reibungspunkt sind sogenannte Substitutionsprozesse. Die Arbeit der Erschließungssekretär\*innen ruft hierbei direkt oder indirekt eine verminderte Aktivität unter den zuvor in der Mitgliedergewinnung engagierten betrieblich Aktiven oder auch in der Betriebsbetreuung durch die zuständigen Gewerkschaftssekretär\*innen hervor: „Unsere Erfahrung ist bisher, dass einige Akteur\*innen in den Geschäftsstellen das GEP auch als

Gelegenheit verstehen, sich auf andere Aufgaben zu konzentrieren“ (Int. GEP-Leitung). Diese Substitutionsprozesse zehren teilweise die durch die Erschließungsprojekte erzielten Mitgliedergewinne wieder auf bzw. binden die Erschließungsprojekte in zusätzlichen Arbeitsprozessen. Substitutionsprozesse lassen sich jedoch in der Regel nur schwer quantifizieren. Welche Relevanz ihnen tatsächlich zukommt, ist im Spektrum von subjektiver Wahrnehmung und tatsächlich bestimmbarer Größe nur näherungsweise zu klären.

Die Professionalisierung der Erschließungsarbeit und ihre neue Ausprägung in einer eigenständigen, sich zunehmend festigenden Rollenbeschreibung, wie sie sich aktuell bei den Erschließungssekretär\*innen im Rahmen der bezirklichen Erschließungsprojekte verfolgen lässt, ist innerhalb eines gefestigten organisationalen Akteursrahmens, wie ihn die IG Metall darstellt, gegenwärtig noch ein Ausnahmefall. In den bezirklichen Erschließungsprojekten wird deren temporäre Anlage auf neun Jahre stark betont. In unterschiedlichem Ausmaß präsentieren die bezirklichen Konzepte jedoch vertiefende Vorstellungen dazu, wie die organisationalen Arbeitsstrukturen im Anschluss an die Projekte ausgestaltet sein könnten. Dabei überwiegt das Ziel, die Erschließungskompetenzen als Standardkompetenz aller Gewerkschaftssekretär\*innen zu etablieren. Der professionalisierten Funktion der Erschließungssekretär\*innen wird dabei nur eine zeitlich begrenzte Eigenständigkeit in der organisationalen Regelstruktur zugestanden. Dies setzt voraus, dass die Gewerkschaftssekretär\*innen

*Starke Minderheit an Skeptiker\*innen*

*Anschlussperspektive für Erschließungsprojekte*

im Regelbetrieb der Geschäftsstellen einen grundsätzlichen Haltungswechsel vollziehen, was bedeutende Veränderungsprozesse sowohl im Handeln als auch im Wissenstransfer der einzelnen Akteur\*innen impliziert. Vielen von ihnen fehlen bisher zum einen die notwendigen Kompetenzen für eine systematische Erschließungsarbeit, zum anderen bietet die Strukturierung ihrer Arbeit nach wie vor zu wenig flexible Gestaltungsräume, um die ausgeprägte Dynamik der Erschließungsprozesse in der Regelstruktur umsetzen zu können.

Auf der anderen Seite wird immer wieder angemerkt, dass die Erschließungssekretär\*innen über eine bessere Qualifizierung in fachlichen Fragen verfügen sollten, da sie sonst in ihrer Arbeit an verschiedenen Punkten zu schnell an ihre fachlichen Grenzen stoßen. Aus Sicht der Kritiker\*innen erscheinen die meisten Erschließungssekretär\*innen momentan für eine spätere Übernahme als Gewerkschaftssekretär\*in im Regelbetrieb nur bedingt geeignet. Dieser Schritt wird jedoch in den Erschließungskonzepten als zentraler Baustein des Wissenstransfers benannt (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Darüber hinaus wird vor allem die zentrale Organisation des GEPs aus Geschäftsstellensicht kritisch bewertet: Einige kritisieren, dass durch das eigenständige Vorgehen des GEPs die langfristige Betriebsbetreuung durch die zuständige Geschäftsstelle bei der Aufnahme der Erschließungsbetriebe nicht sichergestellt wird. Einige Geschäftsstellen sehen sich auch an ihrer Leistungsgrenze hinsichtlich der Betreuung zusätzlicher Betriebe (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü).

Anhand dieser Gesichtspunkte wird deutlich, wie wichtig die Debatte über ein verbindlicheres Rollenbild der zukünftigen Generation von Gewerkschaftssekretär\*innen ist. Wenn es auch in Zukunft im Wesentlichen ein generalisiertes Rollenbild gewerkschaftlicher Sekretär\*innen geben soll, muss möglichst bald die Frage beantwortet werden, welcher Typ von Gewerkschaftssekretär\*innen nach dem Ende der Erschließungsprojekte benötigt werden wird (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Lässt sich aus den Projekterfahrungen ein systematischeres Bild des Qualifizierungs- und Anforderungsprofils für alle Gewerkschaftssekretär\*innen ableiten, das die notwendigen Kompetenzen der Erschließungsarbeit mit dem mittelfristig notwendigen fachlichen Wissen im Regelbetrieb in Einklang bringt? Eine Beantwortung dieser Fragen könnte die Bevollmächtigten als politische Schlüsselpersonen der lokalen Organisationsentwicklung bei der Realisierung einer aktiven und nachhaltigen Personalpolitik unterstützen.

#### 5.4 Merkmale der Betriebsauswahl

Systematische Ansätze zur Auswahl von Erschließungsbetrieben haben gegenüber einem frei explorativen Vorgehen gleich mehrere Vorteile: Zum einen kann bei einer systematischen Auswahl von Betrieben, die sich auf im Vorfeld festgelegte Indikatoren stützt, eine gezieltere Steuerung gewährleistet werden. Zum anderen kann anhand der Indikatoren ein Betriebsmonitoring durchgeführt werden. Ein solches Monitoring lässt die spezifischen Bedingungen

*Bedarf eines grundsätzlichen Haltungswechsels*

*Welcher Typ von Gewerkschaftssekretär\*innen wird benötigt?*

### *Systematische Auswahlkriterien als Erfolgskriterium*

eines Betriebs transparent werden und erlaubt ein passgenaueres betriebliches Vorgehen. Bei einer unkontrollierten Betriebsauswahl ist ein Erfolg zwar nicht per se ausgeschlossen, doch erscheint dieser weniger kalkulierbar. Auch die Reflexion von Erfolg und Misserfolg der Erschließungsarbeit wird erschwert. Eine systematische Auswahl von Betrieben kann daher als Basis einer transparenten, reflektierten und erfolgreichen Erschließungsarbeit verstanden werden.

### *Systematisches Betriebsmonitoring als Basis*

Mit dem GEP wird eine solche Systematik der Betriebsauswahl institutionalisiert. Ausgangspunkt der Betriebsauswahl in Baden-Württemberg ist ein gezieltes Monitoring der Betriebslandschaft anhand von Indikatoren, die auch aus Erfahrungen früherer Erschließungsprojekte gewonnen wurden. In der Regel entscheiden die Geschäftsstellen selbst, welche Betriebe für die Erschließung geeignet und erfolgsversprechend scheinen. Die identifizierten Zielbetriebe werden meist mit der GEP-Leitung abgestimmt. Da die Zielbetriebe jedoch nicht ohne die Zustimmung der Geschäftsstelle festgelegt werden, tragen die Bevollmächtigten letztlich die Verantwortung für die Auswahl. Einzelne Geschäftsstellen brechen bewusst aus der beschriebenen Systematik aus und bearbeiten in Absprache mit der GEP-Leitung für die Geschäftsstelle strategisch wichtige Betriebe, ohne eine Betriebsauswahl über Indikatoren festgelegt zu haben (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Es ist

### *Strukturmerkmale der Erschließungsbetriebe*

zudem durchaus Kritik an der getroffenen Betriebsauswahl von Seiten der Erschließungssekretär\*innen zu vernehmen: „Die Projektleitung sollte mit den Geschäftsführern endlich abklären, dass wir zunächst die dünnen Bretter angehen“ (TB; Erschließungssekretär\*in BaWü).

Eine zentrale Rolle kommt in Baden-Württemberg der Identifizierung geeigneter Indikatoren zur Betriebsauswahl zu. Die bisherigen Indikatoren gehen oft auf die Erfahrungswerte zuvor durchgeführter Projekte zurück und können daher lediglich als Hinweise, nicht aber als validierte Erfolgsfaktoren für die Betriebsauswahl betrachtet werden.

Ausgehend von den Hinweisen, die häufig als Indikatoren zur Betriebsauswahl herangezogen werden, betrachteten wir im Rahmen dieser Studie 42 Schwerpunktbetriebe im GEP des Bezirks Baden-Württemberg mit einem ersten methodisch gefassten Zugang.<sup>19</sup> Wir wollten insbesondere der Frage nachgehen, aufgrund welcher Strukturmerkmale die Erschließungsbetriebe für eine besonders positive Entwicklung der Mitgliedererschließung geeignet sind. Hierzu wurden die Betriebsgröße, der Grad der gewerkschaftlichen Verankerung, mehrere qualitative Erschließungsmerkmale (Tarifbindung, Betriebsrat, Vertrauenskörper, Aktive) sowie die Einschätzung der Erschließungssekretär\*innen hinsichtlich des Erschließungslevels zum Aufnahmezeitpunkt des jeweiligen Betriebes in das GEP erhoben.

---

<sup>19</sup> Bei den im Folgenden abgebildeten Ergebnissen der Erschließungsbetriebe variiert deren Gesamtzahl teilweise aufgrund einzelner ungültiger Antworten.

Genau die Hälfte der einbezogenen Betriebe wies bei der Aufnahme in das Projekt eine Tarifbindung auf. In fünf der zu Beginn tarifgebundenen Betriebe konnte ein erheblicher Mitgliedererfolg von 75 oder mehr Neumitgliedern verzeichnet werden. Bei 13 der nicht tarifgebundenen Betriebe gelang es, dieselbe Anzahl von Neumitgliedern zu gewinnen. Bei den Betrieben, in denen bisher nur geringe oder

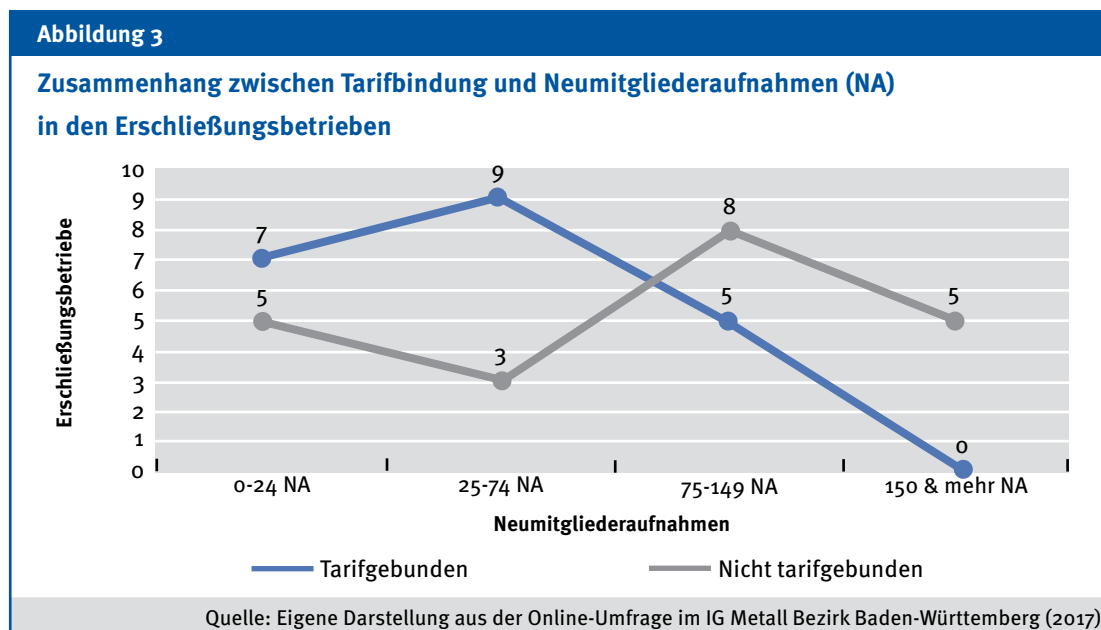
gar keine Neuaufnahmen zu verzeichnen waren, sind tarifgebundene Betriebe im Vergleich zu nicht tarifgebundenen Betrieben doppelt so häufig vertreten. Dieser Zusammenhang zwischen der Tarifbindung und dem Erfolg in der Neumitgliederaufnahme lässt sich statistisch als mittelstarker signifikanter Zusammenhang nachweisen (Tab. 17, Abb. 3).

*Zusammenhang zwischen Tarifbindung und Neumitgliederaufnahmen*

**Tabelle 17**  
**Zusammenhang zwischen Tarifbindung und Neumitgliederaufnahmen (NA) in den Erschließungsbetrieben**

	0-24 NA	25-74 NA	75-149 NA	150 & mehr NA	Gesamt
Tarifgebunden	7 16,7 %	9 21,4 %	5 11,9 %	0	21 50 %
Nicht tarifgebunden	5 11,9 %	3 7,1 %	8 19 %	5 11,9 %	21 50 %
Gesamt (gültige Fälle)	12 28,6 %	12 28,6 %	13 31 %	5 11,9 %	42

Korrelation nach Pearson: 0,357 (2-seitig, 0,05).  
 Quelle: Eigene Darstellung aus der Online-Umfrage IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).



*Fördernde und hemmende Faktoren*

Auch die Betriebsgröße hängt mit unterschiedlich starken Mitgliedergewinnen zusammen. Bei der von Sondereffekten bereinigten Betrachtung konnten die Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 250 und 999 Beschäftigten die deutlichsten Zugewinne von Neumitgliedern verzeichnen. Kleine Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeiter\*innen sowie Betriebe mit 1.000 und mehr Beschäftigten konnten niedrigere Zugewinne verbuchen (Tab. 18 , Abb. 4).

schwer zu erschließen, während sie Betriebe zwischen 250 und 999 Beschäftigten in einem mittleren Erschließungslevel verorten (Tab. 19).

An diesen Strukturmerkmalen der Betriebe zeichnet sich bereits ab, dass die Erschließungsaktivitäten nicht in allen Betrieben gleich wirken. Vielmehr können wir fördernde und hemmende Faktoren identifizieren. Neben der Betriebsgröße sind dies unter anderen der Organisationsgrad sowie ein bereits vorhandener Betriebsrat, ein Vertrauenskörper oder ehrenamtlich Aktive in den Betrieben.

Im Zusammenspiel dieser Faktoren mit der bereits erwähnten Betriebsgröße fällt auf, dass Betriebe mit 250 bis 999 Beschäftigten,

*Mögliche Erfolgsfaktoren: Betriebe mittlerer Größe ohne Tarifbindung und mit schwachem Organisationsgrad*

Die geringeren Zugewinne in großen Betrieben mit 1.000 und mehr Beschäftigten spiegeln sich in der subjektiven Einschätzung der Erschließungssekretär\*innen wider. Sie identifizieren diese Betriebe mehrheitlich als

<b>Tabelle 18</b>		
<b>Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und den Neumitgliederaufnahmen in den Erschließungsbetrieben</b>		
	<b>Anteil Betriebe</b>	<b>Anteil Neumitglieder</b>
1 - 249 Beschäftigte	<b>4</b> 10,3 %	<b>342</b> 12,3 %
250 - 499 Beschäftigte	<b>8</b> 20,5 %	<b>730</b> 26,3 %
500 - 999 Beschäftigte	<b>12</b> 30,8 %	<b>997</b> 35,9 %
1.000 - 4.999 Beschäftigte	<b>9</b> 23,1 %	<b>485</b> 17,5 %
5.000 und mehr Beschäftigte	<b>6</b> 15,4 %	<b>222</b> 8 %
<b>Gesamt (gültige Fälle)</b>	<b>39</b>	<b>2.776</b>

Relative Anteile Schwerpunkt- bzw. Zielbetriebe & Neumitgliederaufnahmen nach Beschäftigtenzahlen (ohne Sondereffekt Binder/SAM: 351 NA).  
Quelle: Eigene Darstellung aus Online-Umfrage IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).

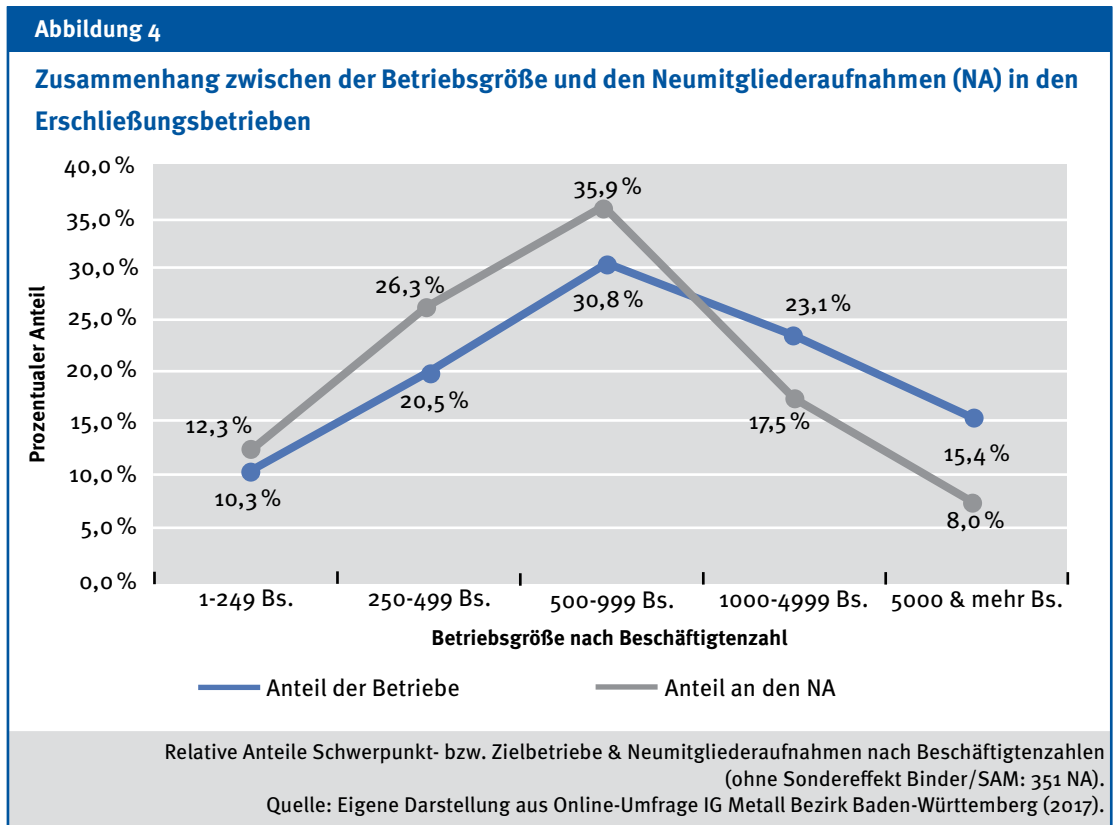
die darüber hinaus einen nur geringen Organisationsgrad, eine fehlende Tarifbindung, fehlende Aktive oder einen fehlenden Betriebsrat aufweisen, die höchste Wahrscheinlichkeit für einen Erfolg bei der Mitgliedergewinnung durch die Erschließungsarbeit aufweisen. Die beschriebenen Strukturmerkmale scheinen hinsichtlich der Betriebsauswahl umso entscheidender, wenn man sich vergegenwärtigt, dass in 43 Prozent der untersuchten Betriebe bisher nahezu 80 Prozent der gesamten Neumitglieder gewonnen wurden. Die systematische Betriebsauswahl entlang geeigneter Indikatoren, die sich aus den Strukturmerkmalen der Betriebe ableiten, ist also ein entscheidender Erfolgsfaktor der Erschließungsarbeit.

Die Eignung von Betrieben mit über 1.000 Beschäftigten ist hingegen fraglich, da sich bei ihnen bisher kaum nennenswerte Mitgliedererfolge im Rahmen des Projektes erreichen ließen. Allerdings sollte aus dieser ersten empirischen Beobachtung kein direkter Rückschluss auf die Eignung bestimmter Betriebsgrößen gezogen werden. Schließlich ist auch zu berücksichtigen, wie stark in einem gut erschlossenen, größeren Betrieb die bestehenden Betriebsräte, Vertrauensleute und Gewerkschaftssekretär\*innen im Regelbetrieb vorhandene Potenziale bereits ausgeschöpft haben. Dennoch könnte ein\*e Erschließungssekretär\*in mit seinen/ihren besonderen Fähigkeiten zusätzliche Impulse bewirken, so-

**Tabelle 19**  
**Einschätzung der Erschließungsfähigkeit in Zusammenhang mit der Betriebsgröße der Erschließungsbetriebe**

	Leicht	Mittel	Schwer	Gesamt
1-249 Beschäftigte	1 2,5 %	2 5 %	1 2,5 %	4 10 %
250-499 Beschäftigte	0	7 17,5 %	1 2,5 %	8 20 %
500-999 Beschäftigte	2 5 %	7 17,5 %	3 7,5 %	12 30 %
1.000-4.999 Beschäftigte	0	2 5 %	8 20 %	10 25 %
5.000 und mehr Beschäftigte	0	0	6 15 %	6 15 %
Gesamt (gültige Fälle)	3 7,5 %	18 45 %	19 47,5 %	40

Einschätzung der Erschließungsfähigkeit durch die jeweils zuständigen ES.  
 Quelle: Eigene Darstellung aus Online-Umfrage IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2017).



*Große Betriebe als besondere Herausforderung*

fern die vorhandene Struktur zur Aufnahme bereit ist. Zum besseren Verständnis bedarf es tiefergehender Analysen der tatsächlichen Hintergründe. Da diese Erhebung im weiteren Sinne die Startprogrammierung des GEPs abbildet, konnten langfristige Erfolge nicht sichtbar werden. Zum anderen wurden gezielt strategisch wichtige Betriebe ausgewählt, die nicht die Strukturmerkmale aufweisen, die einen schnellen Mitgliedererfolg versprechen. Für eine Bewertung der Erschließungsaktivitäten in diesen Betrieben ist der jetzige Zeitpunkt zu früh (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü).

*Unklarheiten bei der Zuordnung gewonnener Neumitglieder*

Im Zusammenspiel mit den bereits erwähnten Codierungsproblemen bei der Erfassung

der gewonnenen Neumitglieder könnte es jedoch auch zu einer Zuordnung zu Ungunsten des Erschließungsprojektes und zugunsten der in diesen Betrieben oftmals ohnehin schon starken Strukturen der Regularbeit kommen. In diesem Falle würden also Neumitglieder, die im Kontext der Erschließungsarbeit gewonnen wurden, dem GEP nicht zugerechnet. Eine klare Zuordnung der gewonnenen Neumitglieder in großen Betrieben mit starken Regularbeitsstrukturen dürfte allgemein deutlich schwieriger sein als in kleinen und mittleren Betrieben.

Aufgrund der hohen Anzahl an Beschäftigten bieten selbst Großbetriebe mit einer hohen Organisationsquote in der Regel noch



ausreichendes Erschließungspotenzial. Insofern wäre ein zu schnelles Abrücken des GEPs von diesen Betrieben sowohl strategisch als auch unter Nachhaltigkeitsaspekten nicht zu empfehlen. Es ist jedoch gründlich zu prüfen, wie erfolgreich Großbetriebe durch das GEP tatsächlich bearbeitet werden können und welche spezifischen Formen der Bearbeitung gegenüber der Mehrheit der Projektbetriebe hier sinnvoll eingesetzt werden sollten.

Letztlich entscheidet neben einer systematischen Betriebsauswahl der konkrete Ansatz der Erschließungsarbeit über Erfolg und Misserfolg. Grundsätzlich können aufgrund der Pluralität der Betriebe keine Schablonen genutzt werden, um die Betriebe nach ein und demselben Muster zu bearbeiten. Jeder Betrieb bedarf einer passgenau erarbeiteten Strategie mit den entsprechenden Instrumenten. Organizing ist ein sehr beliebter und akzeptierter Werkzeugkoffer, aus dem die Instrumente mit Blick auf die Kontextualität des jeweiligen Betriebs zielgerichtet gewählt werden können (Int. Bevollmächtigte\*r BBS). Das Instrument

des Organizing eignet sich jedoch nicht zur Bearbeitung aller Betriebe. Es kann zum Beispiel für Betriebe, in denen mit kurzfristig und „quantitativ orientierten Handlungsparadigmen“ nichts zu gewinnen ist, ungeeignet sein (Int. Bevollmächtigte\*r BaWü). Oft erweist sich gerade in der Anfangsphase, in der ein Betrieb bearbeitet wird, der Vertrauensaufbau unter den Belegschaften über soziale Kontakte wichtiger und nützlicher als ein konfliktärer Erschließungsansatz (Int. Bevollmächtigte\*r BBS).

In diesen primär durch die Interviews und die teilnehmende Beobachtung erlangten Einsichten in die Praxis des Erschließungsansatzes zeigt sich ein eher enger, auf konfliktorientierte Aktionsformen ausgerichteter, systematischer Erschließungsansatz, obwohl sich im GEP auch Betriebe finden, die nicht mit einem solchen Ansatz bearbeitet werden können. Wie sich ein breiterer Erschließungsansatz auf den Erfolg in der Mitgliedergewinnung auswirken würde, muss im Rahmen dieser Studie offen bleiben.

*Notwendigkeit  
betrieblich angepasster  
Erschließungsstrategien*

### 5.5 Zwischenfazit

- Das GEP im Bezirk Baden-Württemberg wird von aktiven Gewerkschafter\*innen in den Geschäftsstellen, Betrieben und den GEP-Projekten positiv bewertet. Ein ausgeprägtes Veränderungsbewusstsein und eine agile Projektleitung unterstützen und steuern die Projektumsetzung maßgeblich.
- Die Verbindung der Projektarbeit mit der Regelstruktur der Geschäftsstellen ist bisher nicht hinreichend belastbar sichergestellt. Die Etablierung von Erschließungsbeauftragten, die innerhalb der Geschäftsstelle eine Brücke zu den externen Erschließungsfunktionär\*innen bilden, also quasi im Tandem mit den Erschließungssekretär\*innen arbeiten, ist ein innovativer Ansatz. In ihrer Rolle als Verbindungsglied sind die Erschließungsbeauftragten jedoch zuweilen erheblichen Schwierigkeiten ausgesetzt, die mit der traditionell starken Autonomie der Geschäftsstellen und ihrer Akteur\*innen zusammenhängen.
- Die flächendeckende und langfristig erfolgreiche Einbindung der Erschließungssekretär\*innen (neuer Akteurstyp) stellt Anforderungen an alle beteiligten Akteur\*innen. Ein systematischer Prozess der Einbindung ist allerdings noch nicht erkennbar.
- Zur Identifizierung erfolgversprechender Erschließungsbetriebe liegen bisher in der IG Metall keine strukturierten Verfahren vor. An dieser Stelle wird das Bemühen des GEPs um ein grundsätzlich verändertes Vorgehen in der systematischen Mitgliedererschließung besonders deutlich.

## 6 Reaktionen der Arbeitgeber: Auswirkungen auf die Sozialpartnerschaft

Um die Entwicklungspotenziale gewerkschaftlicher Mitgliederpolitik zu verstehen, sind auch die Interessen der Arbeitgeber zu berücksichtigen. Da die wechselseitige Bezugnahme von gewerkschaftlichen und arbeitgeberverbandlichen Aktivitäten, die bislang den Flächentarifvertrag stabilisiert hat, nicht mehr in gewohnter Weise funktioniert, sind neue mitgliederbezogene Aktivitäten für die Arbeitgeberverbände eine Herausforderung, die sie zumindest aufmerksam beobachten sollten. Auf der anderen Seite besteht im Hinblick auf die Flächentarifvertragspolitik eine wesentliche Herausforderung für Gewerkschaften darin, dass die Arbeitgeber seit Anfang der 1990er Jahre OT-Mitgliedschaften in ihren Verbänden ermöglichten oder sogar rechtlich eigenständige OT-Verbände einrichteten. Denn diese jenseits der Tarifautonomie angesiedelte Strategie führt dazu, dass die Sozialpartnerschaft und der Flächentarif geschwächt werden, indem die verlässliche Selbstorganisation innerhalb der jeweiligen Branchen starke Risse erhält. Insofern kann man die hier thematisierte Strategie der offensiven Mitgliederpolitik nicht nur als eine Reaktion auf gewerkschaftliche Mitgliederprobleme begreifen, sondern auch als eine Antwort auf die zurückgehende Bereitschaft der Arbeitgeber, sich auf eine verlässliche Konfliktpartnerschaft durch Verbandsangehörigkeit, Tarifautonomie und Tarifverträge einzulassen.

In Baden-Württemberg bewerten über 90 Prozent der befragten Gewerkschafter\*innen das Verhältnis zwischen der IG Metall und den Arbeitgebern als gut bis neutral. Dagegen

sprechen nur rund acht Prozent von einem schlechten oder sehr schlechten Verhältnis. Damit wird von Seiten der Gewerkschaften eine belastbare Basis für die Beziehungen zu den Arbeitgebern konzediert. Zugleich sehen sich die Gewerkschaften motiviert, ihre Durchsetzungsstärke gegenüber den Arbeitgebern zu verbessern. Denn bei einer Konfliktpartnerschaft ohne manifeste Konflikte, wie sie in den Tarifbewegungen artikuliert und entwickelt werden, besteht die Gefahr, dass mühsam erreichte Kompromisse den eigenen Mitgliedern nicht hinreichend deutlich gemacht werden können. Vermutet wird, dass diese mangelnde Sichtbarkeit gewerkschaftlicher Erfolge eine der Ursachen für die unzureichende Mitgliederschaftsmotivation unter den Beschäftigten ist. Nicht zuletzt deshalb wurde auf dem IG Metall-Gewerkschaftskongress im Oktober 2015 beschlossen, dass nunmehr auch Tagesstreiks eingesetzt werden sollten, wenn Arbeitgeber sich strikt gegen gewerkschaftliche Forderungen stellen. Diese Entscheidung wurde von den gewerkschaftlichen Akteur\*innen begrüßt. Über 40 Prozent der Befragten vertreten die Auffassung, dass sich die Durchsetzungsfähigkeit der IG Metall in den letzten Jahren verbessert habe. Die Konfliktfähigkeit ist aus ihrer Sicht aber nicht nur eine strategische Frage im Umgang mit den Arbeitgeberverbänden, sondern auch mit Blick auf die konkreten einzelnen Arbeitgeber. Denn mit der vermehrten Anzahl von Haustarifverträgen sowie zunehmender Verbandsflucht und Verbandsvermeidung spielt Konfliktfähigkeit auf dieser Ebene eine bedeutendere Rolle. Die Gewerkschaften

*Risse in der Konfliktpartnerschaft*

müssen sich darauf einstellen, dass ein Teil der kleineren und mittleren Betriebe vorerst nicht im tarifgebundenen Arbeitgeberverband ihre „Heimat“ sehen, sondern eher in Haustarifen, um auf ihren Betrieb zugeschnittene Regelungen zu schaffen.

Wie werden die neuen mitgliederbezogenen gewerkschaftlichen Aktivitäten von den Arbeitgeberverbänden aufgenommen und welche Konsequenzen ziehen sie daraus? In Gesprächen mit Vertreter\*innen der Arbeitgeberverbände zeigte sich, dass diese die veränderte gewerkschaftliche Mitgliederpolitik durchaus aufmerksam beobachten und bereits jetzt in einzelnen Fällen Entwicklungen befürchten, die negative Auswirkungen auf die arbeitsteilige Produktion in den Wertschöpfungsketten haben könnten. Sie sehen, dass sich die neue Mitgliederpolitik in einen übergreifenden Wandel des Verhältnisses zwischen Mitgliedern und Gewerkschaftsapparat einreicht.

*Aufmerksame  
Beobachtung durch  
die Arbeitgeber*

Besonders stark beeindruckt zeigen sich einzelne Arbeitgebervertreter\*innen von der neuen Art, auf die Gewerkschaften ihre Forderungen für die Tarifrunden entwickeln, nämlich durch Befragungen und Beteiligungsprozesse mit einer breiten Mitgliederbasis (Hassel/Schroeder 2018: 494). Die dabei ermittelten Präferenzen vor allem bei Arbeitszeit-, Vereinbarkeits- und Qualifikationsfragen sollen die Identifikation mit den Tarifforderungen erhöhen. Diese Angebote sollen aktivierend wirken und die Beteiligungs- und Konfliktbereitschaft stärken. Neben diesen aktivierenden Formen der direkten Kommunikation mit den Mitgliedern gibt es weitere Grenzüberschreitungen,

die das bisherige Ensemble gewerkschaftlicher Legitimationsprozesse und Durchsetzungsformen, das doch stark auf den Apparat und die innergewerkschaftlichen Gremien konzentriert war, neu justieren. Dazu gehört, dass die klassischen Branchengrenzen, die bislang den gewerkschaftlichen Raum strukturierten, fließender werden, was auch neue Anforderungen an gewerkschaftliche Erschließungsstrategien generiert. Indem die IG Metall ihre Claims verteidigt bzw. erweitert, um „Schlechterstellungen“ der betroffenen Arbeitnehmer\*innen zu verhindern und ihren organisatorischen Einfluss zu sichern (bspw. in der Kontraktlogistik), entstehen neue Konfliktfelder, in die in der Regel auch die Arbeitgeberseite involviert ist. Ähnlich wirken die verstärkten Erschließungsbemühungen der IG Metall bei neu gegründeten Unternehmen bzw. solchen, die als OT-Mitglieder geführt werden. Hinzu kommt, dass die IG Metall in Baden-Württemberg diese Aktivitäten in einen umfassenden Strategieprozess „2025“ einbindet und damit deutlich macht, dass ihr Handeln nicht primär Ad-hoc-Überlegungen folgt, sondern in einen mittelfristigen Handlungs- und Zielkorridor eingebunden ist. All dies zusammen führt dazu, dass auf Arbeitgeberseite nicht nur neue Formen der Nervosität zu beobachten sind; die Arbeitgeber sehen sich auch mit veränderten Erwartungen ihrer eigenen Mitglieder konfrontiert.

Nehmen die Akteur\*innen der IG Metall auf Arbeitgeberseite Reaktionen wahr, die als Antworten auf ihre neuen gewerkschaftlichen Aktivitäten gedeutet werden können? Mehr als zwei Drittel der Befragten verneinen dies. Aber

etwa ein Drittel gibt an, dass es seitens der Arbeitgeber sichtbare Reaktionen gebe, die in einigen Fällen nicht nur zu einer restriktiveren Gangart gegenüber betrieblichen Vertretern der IG Metall führten: Die Verhaltensweisen reichten von sensibleren, vorsichtigeren, aber auch unsicheren Umgangsweisen mit dem eigenen Betriebsrat über Verbote, Einschränkungen und Überforderungsphänomene bis hin zu einer verbesserten Zusammenarbeit, was in einigen wenigen Fällen auch zum Eintritt in die Tarifbindung führte.

Bezogen auf das tradierte System der Tarifautonomie kann idealtypisch unterstellt werden, dass eine IG Metall, die mehr Mitglieder, ein erweitertes Repertoire an Beteiligungsformen und eine verbesserte Durchsetzungskraft besitzt, auch mindestens indirekt dazu beiträgt, dass die Akzeptanz der Arbeitgeberverbände seitens der Betriebe wächst. Die Folge könnten Eintritte in den Verband oder zumindest eine Stabilisierung der Mitgliederbasis sein. Doch weder können diese Reaktionen

einfach unterstellt werden noch lassen sie sich bisher empirisch beobachten. Die Ursachen dafür liegen sicherlich nicht nur darin, dass die Aktivitäten der Gewerkschaften noch am Anfang stehen, oder in einer sich verändernden betrieblichen und verbandlichen Interessenvertretungslogik. Zwischen den Unternehmen haben sich die Interessenlagen massiv ausdifferenziert, woraufhin die Verbände ihr Organisationsziel umprogrammierten – von der Abwehr der Gewerkschaften hin zu Dienstleistungen für Betriebe –, indem sie mit weichen Anpassungsstrategien reagierten. Auffallend ist auch, dass die Arbeitgeberverbände zwar die Erschließungsprojekte und das zunehmend systematischere Vorgehen der IG Metall in den Betrieben wahrnehmen, offensichtlich aber noch keine Anstrengungen unternehmen, um ihr eigenes Handeln gegenüber der IG Metall sowie gegenüber den eigenen Mitgliedern bzw. allgemein gegenüber den Betrieben durch ein systematischeres Vorgehen effizienter zu gestalten.

*Revitalisierung der Arbeitgeberverbände durch gewerkschaftliche Erschließungsarbeit?*

## 7 Fazit

Nach 2000 hat die Mitgliederzahl der IG Metall abgenommen. Seit 2010 konnte sie ihre Mitgliederzahl allerdings insgesamt stabilisieren; bei den Mitgliedern in den Betrieben hat sie sogar seitdem einen Zuwachs verzeichnen können. Unterschiedliche, sich teilweise ergänzende, aber auch konträre Strategien wurden als Reaktion auf die zurückgehenden Mitgliederzahlen diskutiert. Klar scheint den Verantwortlichen zu sein, dass alleine mit Ad-hoc-Aktivitäten keine erfolgreiche Trendwende erreicht werden kann. Das gilt auch für Ansätze, die eine größere Attraktivität der IG Metall primär durch inhaltliche Ergebnisse in der Tarif- und Betriebspolitik erreichen wollen. Für eine politische Konflikt rhetorik, die nicht durch eine belastbare Durchsetzungsstrategie gedeckt ist, gilt das Gleiche. Blicke noch die Hoffnung, dass durch gesellschaftliche Veränderungen, staatliche Unterstützung oder grobe Fehler der Arbeitgeberseite den Gewerkschaften die Mitglieder quasi direkt zulaufen würden, was angesichts der realen Verhältnisse sehr unwahrscheinlich ist. Vor diesem Hintergrund begann die verstärkte Suche nach einer eigenen Strategie, die Mitglieder-, Beteiligungs- und Konfliktorientierung in einen systematischen Zusammenhang bringt.

Der Weg der IG Metall, eine systematische Mitgliederstrategie zu entwickeln, hat nicht nur eine über 20 Jahre währende Vorgeschichte. Er ist auch das Ergebnis eines lang anhaltenden inneren Suchprozesses, der mit einer Fülle von Konflikten einherging. Sobald die Analyse, dass eine systematische Neujustierung der Mitgliederarbeit eine wesentliche

Voraussetzung ist, um gegenüber den Arbeitgebern und der Politik wieder handlungsfähiger zu werden, mehrheitlich geteilt wurde, rückte die Frage in den Vordergrund, wie dies umgesetzt und im Alltag operativ bewältigt werden könne. Eine erste wesentliche Zäsur bildete der Aufbau einer strukturierten Kampagnenarbeit im Frankfurter IG Metall-Vorstand sowie der 2014/15 beginnende Prozess der systematischen Strukturentwicklung auf der Ebene der Bezirke. Dieser Prozess kann auf unterschiedlich weitreichende Vorarbeiten einer engagierten Erschließungsstrategie aufbauen und hat nun eine neunjährige Projektlaufzeit (2015/16-2024/25). Die 2014/2015 getroffene Entscheidung, den Bezirken die Möglichkeit zu geben, eigene Akzente in einer kontextspezifischen Mitgliederstrategie zu setzen, verfolgt vor allem zwei Grundanliegen: Erstens entspricht dies der Einsicht, dass eine rigide Top-down-Strategie der Frankfurter Zentrale, die die regionalen Kontexte ignoriert, in diesem Feld nicht funktionieren dürfte. Denn eine langfristig tragfähige Mitgliederstrategie zu etablieren bedeutet in starkem Maße, den jeweiligen organisationsstrukturellen und sozioökonomischen Bedingungen Rechnung zu tragen. Die von den Bezirken entwickelten Konzepte fallen unterschiedlich aus, wenngleich sie in der Ziel- und Grundstruktur übereinstimmen. Dies bedeutet – so ein Ergebnis unserer Studie –, dass ein Vergleich zwischen den ungleichen Akteur\*innen und Räumen ein sehr komplexes Unterfangen darstellt, also keine vordergründigen Rankings erlaubt. Zweitens erhoffen sich die Verantwortlichen von den di-

vergenten Zugängen und spezifischen Akzentsetzungen Hinweise darauf, wie die angestrebten Ziele am besten erreicht werden können. Mithin sind die verfolgten Wege hin zu einer erfolgreichen Mitgliederpolitik durchaus modifizierbar, worin zugleich die Basis für wechselseitige Lernprozesse zwischen den Projekten liegen sollte. Im Folgenden werden in verdichteter Form Antworten auf die Fragen gegeben, die wir in der Einleitung aufgeworfen haben.

#### *Organisatorischer Ausgangspunkt*

Was sind die Bedingungen, Instrumente und Ziele einer systematischen, professionellen Mitgliederorientierung, wie sie in den GEP-Aktivitäten angestrebt wird?

Die IG Metall ist eine durch hierarchische Vorgaben koordinierte Organisation, die im regionalen Raum – im Rahmen bundesweiter Vorgaben – eigene Akzente setzt. Für die 2014/15 gestarteten Mitgliederprojekte bedeutet dies, dass der konzeptionelle, finanzielle und personelle Rahmen durch die Frankfurter IG Metall-Vorstandsverwaltung gegeben ist. Zwischen den zugewiesenen finanziellen und personellen Ressourcen auf der einen Seite und der Zielerreichung auf der anderen Seite liegt jedoch die politische Verantwortung bei den Bezirken, die diese Entwicklung auf der Basis eines abgestimmten konzeptionellen Rahmens umsetzen sollen. Daher steht am Anfang der neuen mitgliederorientierten Projekte, die ein systematisches Vorgehen in der Mitgliederfrage anstreben, ein eigenständiges regionales Konzept, das mit den zentral zur Verfügung gestellten Ressourcen arbeitet. Mit einer solchen

Projektanlage geht eine Stärkung interner organisationaler Managementmittel in der IG Metall einher. Denn durch eine Kennzahlensteuerung wird im Sinne des Controllings eine Form der Transparenz erzeugt, die die Leistungsfähigkeit der eingesetzten Mittel nachvollziehbar machen soll.

Der konkrete Akteur, mithin Träger der Erschließungsprojekte, ist eine Gruppe eigens eingestellter Organizer\*innen. Für alle Bezirke zusammen wurden etwa 140 Aktivist\*innen eingestellt, denen zugetraut wird, dass sie die Klaviatur von Mitglieder-, Beteiligungs- und Konfliktprozessen zwischen Betrieben und lokalen Geschäftsstellen bedienen und steuern können. Diese Auswahl ist das Ergebnis einer zielgerichteten Personalrekrutierung, die kommunikations- und konfliktstarke Persönlichkeiten finden will, die in der Lage sind, die oben beschriebene Konstellation zu bespielen. Als entscheidende Frage für die neue Aufstellung gilt: Wie kann die Spezialisierung außerhalb der Geschäftsstellen mit der Arbeit in den Geschäftsstellen konkret und ergebnisorientiert verbunden werden? Denn wenn es nicht gelingt – so die Arbeitshypothese –, die Ergebnisse der Erschließungsarbeit in den Geschäftsstellen zu verankern, wird es keine nachhaltige Mitgliederentwicklung geben.

Mit einem Tandem aus einer/einem Erschließungssekretär\*in außerhalb der Geschäftsstelle und einer/einem Erschließungsbeauftragten innerhalb der Geschäftsstelle soll die räumliche Trennung in einer engen inhaltlichen Kooperationsperspektive aufgehoben werden. Diese neue Aufstellung konze-



diert zugleich, dass die Mitgliedererschließung nicht alleine das Begleit- oder Nebenprodukt inhaltlicher Prozesse ist. Vielmehr bedarf es dafür einer eigenständigen, systematischen Mitgliederarbeit in Gestalt einer professionellen Gruppe, die sich auf diese spezielle Erschließungsarbeit konzentriert. Das Tandem von Erschließungssekretär\*in und Erschließungsbeauftragtem bzw. Erschließungsbeauftragter ist der spezifische baden-württembergische Weg.

Um die Erschließungsaktivitäten dauerhaft in den gewerkschaftlichen Regelbetrieb integrieren zu können, bedarf es einer kritischen Prüfung des bisher geleisteten Transfers von Erschließungskompetenzen in die Geschäftsstellen. Nur ein engmaschiger und systematisierter Austausch zwischen Erschließungs- und Regelakteur\*innen kann dazu beitragen, dass Erschließungsarbeit nach der neunjährigen Projektlaufzeit zu einer etablierten Aufgabe wird, die die Gewerkschaftssekretär\*innen übernehmen. Nicht zuletzt sollte hierzu geklärt werden, welche Bedingungen und strukturellen Veränderungen für eine Integration der Erschließungsarbeit in den Regelbetrieb von Gewerkschaftssekretär\*innen notwendig sind.

### *Akteur\*innenwahrnehmung*

Wie nehmen haupt- und ehrenamtlichen Funktionär\*innen die gewählte Projektaufstellung zur Mitgliedererschließung wahr? Befragt wurden die auf den unterschiedlichen Projektbenen mitarbeitenden ehren- und hauptamtlichen Funktionär\*innen (Erschließungssekretär\*innen/Hauptamtliche/betriebliche

Aktive) im Bezirk Baden-Württemberg. Deutlich wurde, dass es eine hohe Akzeptanz des eingeschlagenen Weges gibt. Besonders stark ausgeprägt ist dieser Veränderungsimpuls bei den Erschließungssekretär\*innen. Dazu gehört aus ihrer Sicht eine weitere Professionalisierung der Mitgliedererschließung, zu der Organizing beitragen könne. Durchaus ambivalent sind allerdings die Einschätzungen hinsichtlich der Erfolgsträchtigkeit des eingeschlagenen Weges. Obwohl eine große Mehrheit sehr positiv eingestellt ist, artikuliert etwa ein Drittel der Befragten Zweifel. Auffallend ist auch, dass trotz des vorhandenen Veränderungsbewusstseins und einer Akzeptanz der damit verbundenen strategischen Ausrichtung bei vielen der Wunsch besteht, nicht enger in die Prozesse der Erschließungsarbeit eingebunden zu werden.

Hinsichtlich der Ziele und der methodischen Vorgehensweise der Mitgliederstrategie gibt es unterschiedliche Selbstverständnisse und Herangehensweisen. Während die Organisations- und die Mitgliederentwicklung in hohem Maße als zentrale Ziele akzeptiert sind, wird die Erschließungsarbeit kaum mit der Personalentwicklung innerhalb der IG Metall in Verbindung gebracht. Die Mitgliederorientierung wird zwar grundsätzlich positiv wahrgenommen, schöpft aber aus Sicht der Befragten ihr Potenzial noch nicht aus. Diese Ansicht vertreten besonders stark die Ehrenamtlichen in den Betrieben, so dass die Aktivierungsbestrebungen des GEPs Chancen auf Resonanz bei der Basis haben. Hinsichtlich der Mitgliedererschließung gibt es keine einheit-

liche Haltung: Eine größere Minderheit geht von der Auffassung aus, dass dies nicht ihre eigentliche Aufgabe sei. Da diese Einschätzungen aber am Anfang der Arbeit des GEP stehen, könnten sich diese Positionen im weiteren Verlauf verändern. Trotz der insgesamt positiven Einbettung divergieren die Einschätzungen darüber, ob der eingeschlagene Weg am Ende wirklich zu einem Erfolg führen wird. Hier stehen sich – was für den weiteren Reformprozess positiv herausfordernd ist – Optimist\*innen und Skeptiker\*innen gegenüber, wobei die erste Gruppe deutlich überwiegt.

Es lassen sich thesenartig zwei divergente Rollenverständnisse bei den Erschließungssekretär\*innen identifizieren und voneinander abgrenzen: Einerseits ein eher pragmatischer, mitgliederorientierter Typus, der auf eine professionelle Rekrutierungsarbeit zielt, die stark arbeitsteilig ausgerichtet ist, und zwischen kurz- und längerfristigen Zielen zu pendeln weiß. Andererseits ein Typus, der eher grundsätzlich die Organisationskultur verändern will, auf längerfristige und strukturelle Ziele setzt, dabei seine politische und handlungsorientierte Eigenständigkeit stärker betont und eher skeptisch ist gegenüber kurzfristigen, quantitativen Zielen und Steuerungsmethoden. Möglicherweise können sich beide Typen gut ergänzen, nicht zuletzt, weil sie auch die innerorganisatorische Heterogenität abbilden. Denkbar ist aber auch, dass sie sich wechselseitig blockieren und somit nicht nur Friktionen generieren, sondern auch eine schlechtere Performanz. Auf der Basis dieser Untersuchung lässt sich dies nicht klar

beantworten. Hierfür wären weitere Analysen notwendig.

Bei der Problemwahrnehmung der Akteur\*innen treten vor allem die Methode (Umsetzungsprobleme) sowie die Arbeitsorganisation (Kommunikation und Vernetzung, Zuständigkeiten) in den Vordergrund. Das deckt sich mit dem Wunsch der Akteur\*innen nach einem engeren Erfahrungsaustausch und dem verstärkten Kennenlernen von Organizing-Methoden.

Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass es einer Schärfung des Verständnisses von Erschließung bedarf. Eine diffuse Vorstellung davon ermöglicht zwar in einem gewissen Maße die Integration heterogener Herausforderungen der Erschließungspraxis, doch kann sie bei einer Überdehnung auch dazu führen, dass Professionalisierungsprozesse gebremst werden und sich im Hinblick auf die Mitgliederwerbung ineffiziente Praktiken herausbilden. Um solchen Tendenzen entgegenzuwirken, sollten Ziele, Instrumente und Grenzen des Erschließungsprozesses wie auch der Regelarbeit in den Geschäftsstellen kontinuierlich reflektiert und präzisiert werden. Hierbei ist wichtig, die quantitativen Zielkategorien um geeignete qualitative Zielindikatoren zu erweitern, um negativen Effekten einer eindimensionalen Zielfokussierung entgegenzuwirken und nachhaltige Erfolge sichern zu können.

#### *Wirkungen auf die IG Metall und die Arbeitsbeziehungen*

Welche Folgen könnten die gewählten Strategien zur Bewältigung des Wandels für die IG Me-

tall nach sich ziehen? Welche Folgen haben diese Aktivitäten außerdem für die Institution der Sozialpartnerschaft, also für das Netzwerk der Arbeitsbeziehungen?

Die institutionenpolitische Arbeitshypothese der neuen Mitgliederprojekte kann man wie folgt umschreiben: Die neu aufgestellten Projekte haben die Aufgabe, Mitglieder zu aktivieren und zu gewinnen und eine bessere Struktur der Mitgliedererschließung und -betreuung zu generieren. Letzteres sollte auch institutionelle Folgen für die Arbeit in den Geschäftsstellen haben, insbesondere an den Schnittstellen zu den Betrieben. Gegenwärtig bestehen mit Blick auf die Performanz der neuen mitgliederorientierten Erschließungsarbeit sowie hinsichtlich des Wandels der Organisationskultur vielfältige Unklarheiten. Diese betreffen vor allem die Frage, ob und wie die Erschließungsprojekte mit den Geschäftsstellen – abgesehen von der rein strukturellen Verbindung mittels der Erschließungsbeauftragten – verzahnt sein sollten. Erstens scheint unklar zu sein, wie eine für alle transparente Verzahnung zwischen den Erschließungsstrukturen und den Geschäftsstellen überhaupt aussehen könnte. Zweitens besteht auch bei den konkret agierenden Akteur\*innen eine gewisse Unklarheit hinsichtlich der Aufgabenteilung. Besonders deutlich wird dies bei der Frage, ob die langfristige Einbindung der durch das GEP gewonnenen Mitglieder im Bereich der Geschäftsstelle sichergestellt sei. Nur 40,5 Prozent beantworten dies mit „ja“, 19 Prozent mit „nein“ und 40,5 Prozent mit „weiß nicht“. Dies spricht nicht nur für eine unklare Aufgabenverteilung, sondern

auch für eine suboptimale Steuerung. Mangelnde Gewissheit über die eigene Rolle und die eigenen Aufgaben in einer arbeitsteiligen Organisation kann hinsichtlich der Bindung von Mitgliedern problematisch werden. Sie hat aber auch negative Auswirkungen auf das Konzept der Beteiligungsorientierung, das arbeitsteilige Rollenklarheit und eine langfristige Einbindung voraussetzt. Drittens besteht keine hinreichende Einbeziehung der Verwaltungsangestellten und weiterer Teile des politischen Personals in das bisherige Konzept („blinder Fleck“, int. GEP-Leitung), wodurch die Wirkung des GEPs geschwächt wird.

Die Arbeitgeberverbände verfolgen die Erschließungsprojekte der IG Metall mit Interesse, sehen bisher aber keine weitreichenden Auswirkungen auf ihre Arbeitsweise. Wenn der Prozess erfolgreich verläuft, könnte dies auch aus ihrer Sicht dazu beitragen, dass die betroffenen Unternehmen wieder ein größeres Interesse an einer Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden entwickeln. Einen grundsätzlichen Wandel, der ihrerseits Reaktionen herausfordert, erkennen sie aber gegenwärtig nicht.

#### *Organisationslernen*

Welche Lernprozesse haben zur Etablierung der systematischen gewerkschaftlichen Erschließungsprojekte geführt? Wo lassen sich bei der Neujustierung Problemfelder identifizieren und wie versuchen die Verbände, diese lernend zu bewältigen? Wie erfolgt organisationales Lernen im Wandel? Welcher Typ von Organisationslernen liegt im hier untersuchten Fall vor?

Seit den 1990er Jahren lassen sich unterschiedliche Ansätze des Verbesserungslernens in der IG Metall beobachten. Dazu zählen eine Professionalisierung der Rolle der Gewerkschaftssekretär\*innen, was sowohl in einem eigenen Traineeprogramm (seit 2000) als auch in Fort- und Weiterbildungsaktivitäten seinen Ausdruck findet. Im Zentrum der neuen Entwicklung steht eine Stärkung der Projekt- und Kampagnenarbeit. Vor allem besteht das Ziel einer systematischeren Mitgliederpolitik, die darauf abzielt, einzelne Bausteine zu integrieren und dieser Arbeit insgesamt einen anderen Stellenwert beizumessen. Die einzelnen Arbeitsschritte der Mitgliederpolitik, die teilweise vorher auch schon angewandt wurden, sollen nunmehr systematisch aufeinander bezogen werden. Damit einher geht eine finanzielle, institutionelle und politische Aufwertung des Politikfeldes Mitgliederpolitik. Mit den bezirklichen Erschließungsprojekten werden systematische Ansätze des reflexiven Lernens institutionalisiert, die allerdings unbedingt weiterentwickelt werden müssen. Beginnend mit den statistischen Grundlagen bis hin zu den Rollenbildern sind hinreichend viele offene Fragen zu klären.

Der hier untersuchte Wandel in der Mitgliederpolitik ist das Ergebnis organisationaler Lernprozesse. Zentral ist dabei die Bereitschaft, die lange bestimmenden Handlungsdeterminanten der gewerkschaftlichen Mitgliederpolitik zu relativieren und sich auf partielle Neujustierungen einzulassen. Dazu zählt vor allem die bis Ende der 1990er Jahre vorhandene Verengung, die in der Annahme bestand, dass

tarifpolitischer Fortschritt, aktive Mitgliedergewinnung durch Betriebsräte und individuelle Serviceleistungen ausreichen sollten, um eine erfolgreiche Mitgliederpolitik zu erreichen. Mit den seit 2014/15 in allen Bezirken initiierten Erschließungsprojekten sind weitere Ansätze aufgenommen worden, um Mitgliedergewinne professioneller zu generieren und strukturell deren Bindung abzusichern. Da diese Prozesse allerdings erst am Anfang stehen und es sich bislang nur um eine überschaubare Zahl empirischer Fälle handelt, ist die Reichweite und Wirkung dieses angestrebten Wandels offen. Anvisiert wird jedenfalls nicht nur eine weitere Dimension der Mitgliedergewinnung, sondern auch der Versuch, die Organisationsstrukturen insgesamt so zu verändern, dass die Tarifpolitik, die Serviceangebote und die politische Kommunikation mittels offensiver Ansprache- und Partizipationsformen, wozu auch eine stärkere Konfliktorientierung zählt, organisch mit dem Thema der Mitgliederpolitik verbunden werden.

Die neue, systematische Mitgliederpolitik zielt darauf, separierte Projektansätze zu einem vernetzten Politikansatz zu entwickeln. Im Verlauf der Erschließungsprojekte wird sich zeigen, ob und wie es der IG Metall – als einer treibenden und innovativen Kraft im deutschen Gewerkschaftsmodell – damit gelingt, ihre Integrationskraft angesichts der sich ausdifferenzierenden Arbeitswelten und der sich entkoppelnden drei Welten der Sozialpartnerschaft zu erweitern. Die bewusste Anerkennung dieser Welten ist ein wichtiger Schritt zu einer erfolgreichen Bewältigung des systematischen Umbaus der Organisation.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung stärken die eingangs formulierte These, dass organisationale Lernprozess auch dazu beitragen, ein eigenständiges Politikfeld „Mitgliederpolitik“ zu generieren. Es geht dabei nicht nur um eine programmatische, sondern auch um eine strukturelle Aufwertung mitgliederbezogener Strukturen und Aktivitäten. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten die mitgliederpolitischen Aktivitäten als eigenständiges – aber gleichwohl hoch vernetztes – neues Politikfeld neben der Betriebs-, Tarif- und Gesellschaftspolitik verstanden und ausgestattet werden.

Die eingeschlagene Strategie, neue Wege in der Mitgliederpolitik zu gehen, verläuft gegenwärtig über systematisch angelegte Projektstrukturen. Diese Studie zeigt, dass mit den Erschließungsprojekten neue Handlungsmuster praktiziert werden. Vor allem geschieht dies durch eine innovative Kooperation zwischen den Erschließungsprojekten, den Geschäftsstellen und den betrieblichen Akteuren. Dazu gehört auch eine stärkere Aktivierung von Mitgliedern und eine Revitalisierung bestehender Arbeitsstrukturen. Im Hinblick auf die Zahl der gewonnenen Neumitglieder gelang es den Erschließungsprojekten bisher, die angestrebten Mitgliedergerinne zu erzielen.

Für eine abschließende Bewertung der vorliegenden Ergebnisse ist es dennoch zu früh. Entscheidend bleibt, ob und wie sich die Ergebnisse der Projekte langfristig in die Regelarbeit einbinden lassen. Damit eng verbunden ist die Frage, welche Veränderungen

in den Geschäftsstellen, in den Bezirksleitungen und in der Vorstandsverwaltung der IG Metall zusätzlich stattfinden müssen, um die innovativen Impulse der Erschließungsprojekte dort strukturell und dauerhaft zu verankern. Offensichtlich ist, dass eine bundesweit agierende Organisation, die föderal strukturiert ist, auch in der Mitgliederpolitik zu einer klugen Arbeitsteilung zwischen den Ebenen finden muss. Wenn pro Jahr etwa 120.000 neue Mitglieder\*innen gewonnen werden müssen, um das quantitative Mitgliederniveau zu halten, muss die Mitgliederrekrutierungs-, -haltungs- und -aktivierungspolitik auf allen Ebenen, vom Betrieb bis in die IG Metall-Zentrale, erfolgreich ineinandergreifen. In einer Organisation, in der die Zentrale eine besondere Rolle einnimmt, sind nicht zuletzt auch die dort zu erbringenden Leistungen wichtig und in der Gesamtschau zu berücksichtigen.

Wir haben uns vertieft mit dem Gemeinsamen Erschließungsprojekt im Bezirk Baden-Württemberg befasst. Zeitversetzt wurden ähnliche Erschließungsprojekte auch in allen anderen Bezirken gestartet, die auf einen Zeitraum von neun Jahren angelegt sind. Trotz mancher Unterschiede zwischen den Bezirken und Projekten geht es bei der Gesamtanlage der IG Metall-Mitgliederprojekte darum voneinander zu lernen. Deshalb sollten bezirksübergreifende Unterstützungsmaßnahmen gestärkt und aus erfolgreichen Konzepten gelernt werden, ohne die jeweiligen spezifischen Kontexte zu ignorieren.

## Anhang

Abkürzungsverzeichnis .....	86
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....	88
Literatur.....	89
Hinweise zu den Autoren .....	94

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
BaWü	Baden-Württemberg
BBS	Berlin-Brandenburg-Sachsen
BEP	Bezirkliches Erschließungsprojekt
BeVo	Bevollmächtigte*r
DAG	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DPG	Deutsche Postgewerkschaft
eA	Ehrenamtlich Aktive
EB	Erschließungsbeauftragte*r
EP	Erschließungsprojekt
ES	Erschließungssekretär*in
FB	Fachbereich
GEP	Gemeinsames Erschließungsprojekt
GS	Geschäftsstelle
HBV	Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen
IG BAU	Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
IG Medien	Industriegewerkschaft Medien
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
IG Textil	Industriegewerkschaft Textil
Int.	Interview
ITK	Informations- und Kommunikationstechnologie
LHMU	Liquor, Hospitality and Miscellaneous Workers Union
M+E	Metall- und Elektroindustrie



---

NM	Neumitglied
NRW	Nordrhein-Westfalen
OrKa	Organisierung und Kampagnen
OT	Mitgliedschaft ohne Tarifbindung
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
PS	Projektsekretär*in
Pol. Sek.	Politische*r Sekretär*in
ROI	Return on Investment
SEIU	Service Employees International Union
TB	Teilnehmende Beobachtung
VA	Verwaltungsangestellte*r
Ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
VME	Verband der Metall- und Elektroindustrie

## Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1:	Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im Bereich M+E und der IG Metall-Mitgliederzahl .....	27
Abbildung 2:	Tarifbindungsquote der Beschäftigten in Deutschland.....	28
Abbildung 3:	Zusammenhang zwischen Tarifbindung und Neumitgliederaufnahmen (NA) in den Erschließungsbetrieben .....	69
Abbildung 4:	Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und den Neumitgliederaufnahmen (NA) in den Erschließungsbetrieben .....	72
Tabelle 1:	Befragte und Rücklaufquoten der Online-Befragung nach Akteursgruppen.....	8
Tabelle 2:	Ziele, Strukturen und Steuerung des GEPs Baden-Württemberg .....	38
Tabelle 3:	Veränderungsbedarf der IG Metall.....	42
Tabelle 4:	Mitgliederwerbung der IG Metall.....	43
Tabelle 5:	Persönlicher GEP-Bezug der Akteur*innen .....	44
Tabelle 6:	Einstellung gegenüber Organizing-Methoden .....	45
Tabelle 7:	Bedeutung einer starken GEP-Leitung.....	46
Tabelle 8:	Stärke der Zielimplementierung.....	47
Tabelle 9:	Zielfokussierung der Akteur*innen gegenüber dem GEP .....	48
Tabelle 10:	Verantwortung für die Nachhaltigkeit der Mitgliedergewinnung (Perspektive ES) .....	54
Tabelle 11:	Langfristige Einbindung gewonnener Mitglieder (Perspektive BeVos und pol. Sek.).....	54
Tabelle 12:	Potenzial der Verwaltungsangestellten für die Mitgliederarbeit.....	55
Tabelle 13:	Anforderungsprofil für Erschließungssekretär*innen im GEP.....	58
Tabelle 14:	Verankerung des Empowermentansatzes im Rollenverständnis der ES.....	60
Tabelle 15:	Fokus der Mitgliedergewinnung im Rollenverständnis der ES .....	61
Tabelle 16:	Fokus der Betriebsbetreuung im Rollenverständnis der ES .....	61
Tabelle 17:	Zusammenhang zwischen Tarifbindung und Neumitgliederaufnahmen (NA) in den Erschließungsbetrieben .....	69
Tabelle 18:	Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und den Neumitgliederaufnahmen in den Erschließungsbetrieben .....	70
Tabelle 19:	Einschätzung der Erschließungsfähigkeit in Zusammenhang mit der Betriebsgröße der Erschließungsbetriebe.....	71

## Literatur

- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1996): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart.
- Arzheimer, Kai (2002): Politikverdrossenheit. Bedeutung, Verwendung und empirische Relevanz eines politikwissenschaftlichen Begriffes. Wiesbaden.
- Blessing, Karlheinz (1988): Gewerkschaftliche Reformperspektiven, in: WSI-Mitteilungen, 9/1988: S. 528-535.
- Blüm, Norbert (1985): Differenzierung und Solidarität. Gespräch mit Norbert Blüm, in Gewerkschaftliche Monatshefte, 1/1985: S. 19.
- Bödecker, Sebastian (2012): Soziale Ungleichheit und politische Partizipation in Deutschland. Grenzen politischer Gleichheit in der Bürgergesellschaft. Frankfurt am Main.
- Boewe, Jörn/Schulten, Johannes (2013): Eine erfolgreiche Zumutung. Organizing in der Windkraftindustrie: Die Innenperspektive der IG Metall, in: Wetzel, Detlef (Hg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung. Hamburg, S. 119-126.
- Bradbury, Alexandra/Brenner, Mark/Slauther, Jane (2016): Secrets of a Successful Organizer. New York.
- Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hg.) (2007): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg.
- Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Loi/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina (Hg.) (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms. Wiesbaden.
- Crosby, Michael (2007): Wie die australische Gewerkschaftsbewegung fast gestorben wäre, in: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg, S. 117-134.
- Dahrendorf, Ralf (1984): Ungebremst in den Streik, in: Die Zeit, 18.5.1984.
- Deutschmann, Christoph/Faust, Michael/Jauch, Peter/Notz, Petra (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, 24, 6: S. 436-450.
- Döhler, Marian (2015): Das Politikfeld als analytische Kategorie, in: der moderne staat. Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 8, 1: S. 51-69.
- Dribbusch, Heiner (1998): Mitgliedergewinnung durch offensive Interessenvertretung. Neue gewerkschaftliche Organisationsansätze aus den USA – Das Beispiel „Justice for Janitors“, in: WSI-Mitteilungen, 5/1998: S. 281-291.
- Dribbusch, Heiner (2003): Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel. Berlin.
- Dribbusch, Heiner (2007): Das „Organizing-Modell“. Entwicklung, Varianten und Umsetzung, in: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg, S. 24-52.
- Dribbusch, Heiner (2013): Nachhaltig erneuern. Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau, in: Wetzel, Detlef (Hg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung. Hamburg, S. 92-118.

- Ebbinghaus, Bernhard/Göbel, Claudia (2014): Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland (2. überarb., erw. und akt. Aufl.). Wiesbaden, S. 207-239.
- Endruweit, Günter (2004): Organisationssoziologie (2. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart.
- Fairbrothers, Peter/Yates, Charlotte A. B. (Hg.) (2003): Trade Unions in Renewal. A Comparative Study. London/New York.
- Fiorito, Jack (2006): Gewerkschaftliche Organisierung in den Vereinigten Staaten. In: Hälker, Juri/Vellay, Claudius (Hg.): Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung. Düsseldorf, S. 162-168.
- Frege, Carola M. (2000): Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des ‚Organisierungsmodells‘, in: Industrielle Beziehungen, 7, 3: S. 260-280.
- Gall, Gregor (Hg.) (2003): Union Organizing. Campaigning for Trade Union Recognition. London/New York.
- Geißel, Brigitte/Tillmanns, Katja (2006): Partizipation in Neuen Sozialen Bewegungen, in: Hoecker, Beate (Hg.): Politische Partizipation zwischen Konventionen und Protest. Eine studienorientierte Einführung. Opladen, S. 159-183.
- Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel/Dörre, Klaus (2015): Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland. OBS-Arbeitsheft, 83. Frankfurt am Main.
- Graham, Sharon (2007): Organizing als Kampf gegen den Niedergang. Der Wiederaufbau der britischen und irischen Vertrauensleutebewegung, in: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg, S. 135-152.
- Gramstadt, Sven (2015): „Community Organizing“ als politische Erwachsenenbildung in der Transformationsgesellschaft, in: Bitzegeio, Ursula/Mittag, Jürgen/Winterberg, Lars (Hg.): Der politische Mensch. Akteure gesellschaftlicher Partizipation im Übergang zum 21. Jahrhundert. Bonn, S. 284-300.
- Greef, Samuel (2014): Gewerkschaften im Spiegel von Zahlen, Daten und Fakten, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland (2. überarb., erw. und akt. Aufl.). Wiesbaden, S. 659-755.
- Hälker, Juri/Vellay, Claudius (Hg.) (2006): Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung. Texte aus der aktuellen internationalen Gewerkschaftsforschung. Düsseldorf.
- Hagelstange, Thomas (1979): Die Entwicklung der Mitgliederzahlen der DGB-Gewerkschaften 1950-1978, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11/1979: S. 734-743.
- Hassel, Anke (1999): Gewerkschaften und sozialer Wandel. Mitgliederrekrutierung und Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Großbritannien. Baden-Baden.
- Hassel, Anke/Schroeder, Wolfgang (2018): Gewerkschaftliche Mitgliederpolitik. Schlüssel für eine starke Sozialpartnerschaft, in: WSI-Mitteilungen, 71/2018: S. 485-496.
- Herry, Edmund/Simms, Melanie (2008): Constraints on Union Organising in the United Kingdom, in: Industrial relations journal, 39, 1: S. 24-42.
- Hoecker, Beate (2006): Politische Partizipation. Systematische Einführung, in: Hoecker, Beate (Hg.): Politische Partizipation zwischen Konventionen und Protest. Eine studienorientierte Einführung. Opladen, S. 3-20.
- Huhn, Jens (2001): Die Schlecker-Kampagne 1994-1995. Gewerkschaft als soziale Bewegung. Mannheim.

- Hoffmann, Reiner (Hg.) (1990): *Jenseits der Beschlusslage. Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt*. Köln.
- IGM Baden-Württemberg (Hg.) (2017): *Aktionsfähig – jetzt und in Zukunft: Auch wir müssen und werden uns in diesem Prozess verändern*. GEP-Broschüre. Stuttgart.
- IGM Baden-Württemberg (Hg.) (2018): *aufrecht gehen. Wie Beschäftigte durch Organizing zu ihrem Recht kommen*. Hamburg.
- IGM Vorstand (Hg.) (2015): *Strategische Erschließung. Werkvertragsbeschäftigte organisieren sich! Beispiel eines Organizing-Projektes im Automobilcluster Leipzig*. Broschüre. Frankfurt am Main.
- Inglehart, Ronald (1977): *The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Publics*. Princeton/New Jersey.
- Kaase, Max (1981): *Partizipatorische Revolution – Ende der Parteien?*, in: Raschke, Joachim (Hg.): *Bürger und Parteien. Ansichten und Analysen einer schwierigen Beziehung*. Bonn, S. 173-189.
- Keller, Axel/Prott, Jürgen (1996): *Berufsmensch contra Privatmensch. Brüche in der Rolle von Gewerkschaftssekretären*, in: *WSI-Mitteilungen*, 3/1996: S. 190-198.
- Keller, Axel/Prott, Jürgen (1998): *Gewerkschaften als „lernende Organisation“ und die Rolle der örtlichen Hauptamtlichen*, in: *WSI-Mitteilungen*, 3/1998: S. 165-173.
- Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hg.) (2013): *Organisieren am Konflikt. Tarifauseinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor*. Hamburg.
- Kornberger und Partner Kommunikationsberatung (Hg.) (2008): *Organizing. Strategie und Praxis*. Berlin.
- Loer, Kathrin/Reiter, Renate/Töller, Annette Elisabeth (2015): *Was ist ein Politikfeld und warum entsteht es?*, in: *der moderne staat. Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 8, 1: S. 7-28.
- Matys, Thomas (2014): *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen. Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik*, 2. akt. Aufl. Wiesbaden.
- Meise, Stephan (2014): *Organisation und Vielfalt. Modernisierungen der Gewerkschaftspraxis*. Wiesbaden.
- Merkel, Wolfgang/Petring, Alexander (2012): *Politische Partizipation und demokratische Inklusion*, in: Mörschel, Tobias/Krell, Christian (Hg.): *Demokratie in Deutschland: Zustand – Herausforderungen – Perspektiven*. Wiesbaden, S. 93-119.
- Milbrath, Lester W. (1965): *Political Participation. How and Why do People get Involved in Politics?* Chicago.
- Milkman, Ruth/Voss, Kim (Hg.) (2004): *Rebuilding Labor. Organizing and Organizers in the New Union Movement*. New York/London.
- Müller-Jentsch, Walther (1997): *Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung* (2. überarb. und erw. Aufl.). Frankfurt am Main.
- Neumann, Franz L. (1935): *Die Gewerkschaften in der Demokratie und in der Diktatur*. Karlsbad.
- Niclas, Wolfgang (1985): *„Wir gewinnen die Neuen für uns“*, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 10/1985: S. 624-631.

- Niemann-Findeisen, Sören/Berhe, Jonas/Kim, Susanne (2013): Organizing in der IG Metall – Eine Begriffsbestimmung, in: Wetzel, Detlef (Hg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung. Hamburg, S. 67-91.
- Olson, Mancur (1985): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorien der Gruppen (2. durchges. Aufl.). Tübingen.
- Prott, Jürgen/Keller, Axel (2002): Hauptamtliche – Zerreißproben örtlicher Gewerkschaften (2. Aufl.). Münster.
- Prott, Jürgen/Schramm, Florian (2002): Die IG Metall auf dem Weg zu einer systematischen Personalpolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 6/2002: S. 316-323.
- Prott, Jürgen (2014): Funktionäre in den Gewerkschaften, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland (2. überarb., erw. und akt. Aufl.). Wiesbaden, S. 283-309.
- Raffo, Jeffrey (2007): Organizingenerfahrung aus Nordamerika – und aus Nordrhein-Westfalen, in: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg, S. 175-193.
- Rehder, Britta (2014): Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland (2. überarb., erw. & akt. Aufl.). Wiesbaden, S. 241-264.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2011): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 3. durchg. Aufl. Wiesbaden.
- Schmalstieg, Catharina (2010): Lernen von den US-Gewerkschaften, in: Greef, Samuel/Kalass, Viktoria/Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch. Düsseldorf, S. 207-225.
- Schmidt, Josef/Bogumil, Jörg (2001): Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele. Wiesbaden.
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1992): Die Organisationskrise des DGB: Nur ein krisenhaftes Verhältnis seiner Mitglieder?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 1/1992: S. 44-53.
- Schreiber, Werner (1995): Durch Gemeinschaftsgröße individuellen Nutzen stiften. Der gewerkschaftliche Mitgliedsausweis als Wertpapier, in: WSI-Mitteilungen, 3/1995: S. 175-181.
- Schreieder, Agnes (2005): Organizing – Gewerkschaft als soziale Bewegung. Berlin.
- Schreieder, Agnes (2007): Die Lidl-Kampagne – Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, in: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg, S. 153-174.
- Schroeder, Wolfgang (2001): Zukunftsdebatten in der IG Metall. Der Ritt über den Bodensee, in: Die Neue Gesellschaft, Frankfurter Hefte, 48, 6: S. 347-351.
- Schroeder, Wolfgang/Keudel, Dorothea (2008): Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung. Düsseldorf.

Sievers, Burkard (2000): Organisationsentwicklung als Lernprozeß personaler und sozialer Systeme – oder: Wie läßt sich OE denken?, in: Trebesch, Karsten (Hg.): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Wegweisende Beiträge aus der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung. Stuttgart, S. 33-49.

Slaughter, Jane (Hg.) (2005): Troublemaker's Handbook 2. How to Fight Back Where You Work – and Win! Detroit.

Steinbrecher, Markus (2009): Politische Partizipation in Deutschland. Baden-Baden.

Streeck, Wolfgang (1999): Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union. Frankfurt am Main/New York.

Streeck, Wolfgang (1987): Vielfalt und Interdependenz. Probleme intermediärer Organisationen in sich ändernden Umwelten. Internationales Institut für Management und Verwaltung. Discussion papers. Arbeitsmarkt und Beschäftigung 3/1987. Berlin.

Streeck, Wolfgang (1981): Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie. Königstein i. T.

Wetzel, Detlef (2013): Für eine neue gewerkschaftliche Agenda, in: Wetzel, Detlef (Hg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung. Hamburg, S. 13-29.

Wetzel, Detlef/Weigand, Jörg/Niemann-Findeisen, Sören/Lankau, Torsten (2013): Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit, in: Wetzel, Detlef (Hg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung. Hamburg, S. 47-63.

Wetzel, Detlef (2014): Die Mitgliederoffensive: kopernikanische Wende in der deutschen Gewerkschaftspolitik, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland (2. überarb., erw. & akt. Aufl.). Wiesbaden, S. 47-55.

Wohland, Ulrich (2015): Campaigning und Organizing. Gewerkschaften und soziale Bewegungen – Ein Plädoyer für eine integrierende Lesart von Saul D. Alinsky, in: Forum Community Organizing e.V./Stiftung Mitarbeit (Hg.): Handbuch Community Organizing. Theorie und Praxis in Deutschland (2. Aufl.). Bonn, S. 76-80.

Woodruff, Tom (2007): Gewerkschaftsaufbau in schwierigen Zeiten. Wie die SEIU zur Gewerkschaft mit den höchsten Mitgliederzuwächsen in den USA wurde, in: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg, S. 92-116.

WSI-Mitteilungen 1/2008: Schwerpunktthema: Gewerkschaftliche Erneuerung. Strategien. Organisierung und Umsetzung.

Zech, Rainer (1996): Mitmach-Gewerkschaften gibt es nicht. Zur Kommunikation mit Mitgliedern, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 5/1996: S. 309-317.

Zoll, Rainer (1990): Beteiligung als Element einer neuen politischen Kultur in Alltag und Betrieb, in: WSI-Mitteilungen, 1/1990: S. 52-57.

Zwickel, Klaus/Lang, Klaus (1987): Gewerkschaften 2000, in: WSI-Mitteilungen, 8/1987: S. 455-464.



## Hinweise zu den Autoren

**Wolfgang Schroeder**, Prof. Dr., Leiter des Fachgebiets „Politisches System der BRD/Staatlichkeit im Wandel“ an der Universität Kassel, Fellow am Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin (WZB). Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg von 2009 bis 2014. Forschungsschwerpunkte: Arbeitsbeziehungen, Gewerkschafts-, Verbände- und Sozialstaatsforschung.

**Stefan Fuchs**, MA., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet „Politisches System der BRD/Staatlichkeit im Wandel“ an der Universität Kassel. Zuvor wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Georg-August-Universität Göttingen von 2013 bis 2016 im Rahmen der DFG-Forschergruppe „Der Protestantismus in den ethischen Debatten der Bundesrepublik Deutschland 1949-1989“. Wissenschaftliche Schwerpunkte: Politische System-, Interessen- und Verbändeforschung.

Unter Mitarbeit von

**Lukas Heller**, BA., studentischer Mitarbeiter am Fachgebiet „Politisches System der BRD/Staatlichkeit im Wandel“ an der Universität Kassel. Forschungsschwerpunkte: Sozialstaat, Familien- und Arbeitsmarktpolitik, Gewerkschafts- und Verbändeforschung.

**OBS-Arbeitspapiere** Infos und Download: [www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de)

- |        |   |
|--------|---|
| Nr. 34 | Demoskopie, Medien und Politik – Ein Schulterschluss mit Risiken und Nebenwirkungen (Thomas Wind)   |
| Nr. 33 | Zwischen Fanreportern und Spielverderbern – Fußballjournalismus auf dem Prüfstand (Tonio Postel)  |
| Nr. 32 | Unsichere Arbeit – unsichere Mitbestimmung. Die Interessenvertretung atypisch Beschäftigter (Berndt Keller)                                       |
| Nr. 31 | Aufstocker im Bundestag III – Eröffnungsbilanz der Nebenverdienste der Abgeordneten zu Beginn der 19. Wahlperiode (Sven Osterberg)                |
| Nr. 30 | Netzwerk AfD. Die neuen Allianzen im Bundestag (Malene Gürgen, Christian Jakob, Sabine am Orde)   |
| Nr. 29 | Lindners FDP. Profil – Strategie – Perspektiven (Michael Freckmann)   |
| Nr. 28 | Unternehmensteuern in Deutschland. Rechtliche Grauzonen und zivilgesellschaftliche Alternativen (Christoph Trautvetter, Silke Ötsch, Markus Henn) |
| Nr. 27 | Polarisiert und radikalisiert? Medienmisstrauen und die Folgen (Oliver Decker, Alexander Yendell, Johannes Kiess, Elmar Brähler)                  |
| Nr. 26 | Aufstocker im Bundestag II – Bilanz der Nebenverdienste der Abgeordneten in der 18. Wahlperiode (Sven Osterberg)                                  |
| Nr. 25 | Unterhaltung aus Bayern, Klatsch aus Hessen? Eine Programmanalyse von BR und hr (Eva Spittka, Matthias Wagner und Anne Beier)                     |
| Nr. 24 | #MythosTwitter – Chancen und Grenzen eines sozialen Mediums (Mathias König und Wolfgang König)  |
| Nr. 23 | Informationsfreiheit – Mehr Transparenz für mehr Demokratie (Arne Semsrott)   |
| Nr. 22 | Journalist oder Animateur – ein Beruf im Umbruch. Thesen, Analysen und Materialien zur Journalismusdebatte (Hans-Jürgen Arlt und Wolfgang Storz)  |
| Nr. 21 | Ausverkauf des Journalismus? – Medienverlage und Lobbyorganisationen als Kooperationspartner (Marvin Oppong)                                      |
| Nr. 20 | Die AfD vor den Landtagswahlen 2016 – Programme, Profile und Potenziale (Alexander Hensel, Lars Geiges, Robert Pausch und Julika Förster)         |
| Nr. 19 | Bürgerbeteiligung im Fernsehen – Town Hall Meetings als neues TV-Format? (Nils Heisterhagen)  |
| Nr. 18 | „Querfront“ – Karriere eines politisch-publizistischen Netzwerks (Wolfgang Storz)   |

**OBS-Arbeitspapiere** Infos und Download: [www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de)

- Nr. 17 Information oder Unterhaltung? – Eine Programmanalyse von WDR und MDR (Joachim Trebbe, Anne Beier und Matthias Wagner)
- Nr. 16 Politische Beteiligung: Lage und Trends (Rudolf Speth)
- Nr. 15 Der junge Osten: Aktiv und Selbstständig – Engagement Jugendlicher in Ostdeutschland (Jochen Roose)
- Nr. 14 Wettbewerbspopulismus – Die Alternative für Deutschland und die Rolle der Ökonomen (David Bebnowski und Lisa Julika Förster)
- Nr. 13 Aufstocker im Bundestag – Nebeneinkünfte und Nebentätigkeiten der Abgeordneten zu Beginn der 18. Wahlperiode (Herbert Hönigsberger)
- Nr. 12 Zwischen Boulevard und Ratgeber-TV. Eine vergleichende Programmanalyse von SWR und NDR (Joachim Trebbe)
- Nr. 11 Die sechste Fraktion. Nebenverdiener im Deutschen Bundestag (Herbert Hönigsberger)
- Nr. 10 Chancen der Photovoltaik-Industrie in Deutschland (Armin Räuber, Werner Warmuth, Johannes Farian)
- Nr. 9 Logistik- und Entwicklungsdienstleister in der deutschen Automobilindustrie – Neue Herausforderungen für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen (Heinz-Rudolf Meißner)
- Nr. 8 Wirtschaftsförderung und Gute Arbeit – Neue Herausforderungen und Handlungsansätze (Martin Grundmann und Susanne Voss unter Mitarbeit von Frank Gerlach)
- Nr. 7 Wahlkampf im medialen Tunnel – Trends vor der Bundestagswahl 2013 (Thomas Leif und Gerd Mielke)
- Nr. 6 Wer sind die 99%? Eine empirische Analyse der Occupy-Proteste (Ulrich Brinkmann, Oliver Nachtwey und Fabienne Décieux)
- Nr. 5 Wie sozial sind die Piraten? (Herbert Hönigsberger und Sven Osterberg)
- Nr. 4 Solarindustrie: Photovoltaik. Boom – Krise – Potentiale – Fallbeispiele (Ulrich Bochum und Heinz-Rudolf Meißner)
- Nr. 3 Gewerkschaftliche Netzwerke stärken und ausbauen (Anton Wundrak)
- Nr. 2 Werkverträge in der Arbeitswelt (Andreas Koch)
- Nr. 1 Soziale Ungleichheit und politische Partizipation in Deutschland (Sebastian Bödeker)

## Die Otto Brenner Stiftung ...

... ist die gemeinnützige Wissenschaftsstiftung der IG Metall. Sie hat ihren Sitz in Frankfurt am Main. Als Forum für gesellschaftliche Diskurse und Einrichtung der Forschungsförderung ist sie dem Ziel der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet. Besonderes Augenmerk gilt dabei dem Ausgleich zwischen Ost und West.

... initiiert den gesellschaftlichen Dialog durch Veranstaltungen, Workshops und Kooperationsveranstaltungen (z. B. im Herbst die OBS-Jahrestagungen), organisiert Konferenzen, lobt jährlich den „Brenner-Preis für kritischen Journalismus“ aus, fördert wissenschaftliche Untersuchungen zu sozialen, arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitischen Themen, vergibt Kurzstudien und legt aktuelle Analysen vor.

... informiert regelmäßig mit einem Newsletter über Projekte, Publikationen, Termine und Veranstaltungen.

... veröffentlicht die Ergebnisse ihrer Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“ oder als Arbeitspapiere (nur online). Die Arbeitshefte werden, wie auch alle anderen Publikationen der OBS, kostenlos abgegeben. Über die Homepage der Stiftung können sie auch elektronisch bestellt werden. Vergriffene Hefte halten wir als PDF zum Download bereit.

... freut sich über jede ideelle Unterstützung ihrer Arbeit. Aber wir sind auch sehr dankbar, wenn die Arbeit der OBS materiell gefördert wird.

... ist zuletzt durch Bescheid des Finanzamtes Frankfurt am Main V (-Höchst) vom 29. Mai 2018 als ausschließlich und unmittelbar gemeinnützig anerkannt worden. Aufgrund der Gemeinnützigkeit der Otto Brenner Stiftung sind Spenden steuerlich absetzbar bzw. begünstigt.

## Unterstützen Sie unsere Arbeit, z. B. durch eine zweckgebundene Spende

Spenden erfolgen nicht in den Vermögensstock der Stiftung, sie werden ausschließlich und zeitnah für die Durchführung der Projekte entsprechend dem Verwendungszweck genutzt.

### Bitte nutzen Sie folgende Spendenkonten:

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zum Schwerpunkt:

- Förderung der internationalen Gesinnung und des Völkerverständigungsgedankens

Bank: HELABA Frankfurt/Main  
IBAN: DE11 5005 0000 0090 5460 03  
BIC: HELA DE FF

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zu den Schwerpunkten:

- Angleichung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Ost- und Westdeutschland (einschließlich des Umweltschutzes)
- Entwicklung demokratischer Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Osteuropa
- Verfolgung des Zieles der sozialen Gerechtigkeit

Bank: HELABA Frankfurt/Main  
IBAN: DE86 5005 0000 0090 5460 11  
BIC: HELA DE FF

Geben Sie bitte Ihre vollständige Adresse auf dem Überweisungsträger an, damit wir Ihnen nach Eingang der Spende eine Spendenbescheinigung zusenden können. Oder bitten Sie in einem kurzen Schreiben an die Stiftung unter Angabe der Zahlungsmodalitäten um eine Spendenbescheinigung. Verwaltungsrat und Geschäftsführung der Otto Brenner Stiftung danken für die finanzielle Unterstützung und versichern, dass die Spenden ausschließlich für den gewünschten Verwendungszweck genutzt werden.

## Aktuelle Ergebnisse der Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“

- **OBS-Arbeitsheft 96**  
Rainer Faus, Simon Storks  
**Im vereinten Deutschland geboren – in den Einstellungen gespalten?**  
OBS-Studie zur ersten Nachwendegeneration
- **OBS-Arbeitsheft 95\***  
Bernd Gäbler  
**AfD und Medien**  
Erfahrungen und Lehren für die Praxis
- **OBS-Arbeitsheft 94\***  
Olaf Hoffjahn, Oliver Haidukiewicz  
**Deutschlands Blogger**  
Die unterschätzten Journalisten
- **OBS-Arbeitsheft 93\***  
Michael Haller  
**Die „Flüchtlingskrise“ in den Medien**  
Tagesaktueller Journalismus zwischen Meinung und Information
- **OBS-Arbeitsheft 92\***  
Bernd Gäbler  
**AfD und Medien**  
Analyse und Handreichungen
- **OBS-Arbeitsheft 91\***  
Alexander Hensel, Florian Finkbeiner u. a.  
**Die AfD vor der Bundestagswahl 2017**  
Vom Protest zur parlamentarischen Opposition
- **OBS-Arbeitsheft 90\***  
Hans-Jürgen Arlt, Martin Kempe, Sven Osterberg  
**Die Zukunft der Arbeit als öffentliches Thema**  
Presseberichterstattung zwischen Mainstream und blinden Flecken
- **OBS-Arbeitsheft 89**  
Christina Köhler, Pablo Jost  
**Tarifkonflikte in den Medien**  
Was prägt die Berichterstattung über Arbeitskämpfe?
- **OBS-Arbeitsheft 88\***  
Bernd Gäbler  
**Quatsch oder Aufklärung?**  
Witz und Politik in heute show und Co.
- **OBS-Arbeitsheft 87\***  
Kim Otto, Andreas Köhler, Kristin Baars  
**„Die Griechen provozieren!“**  
Die öffentlich-rechtliche Berichterstattung über die griechische Staatsschuldenkrise
- **OBS-Arbeitsheft 86\***  
Lutz Frühbrodt  
**Content Marketing**  
Wie „Unternehmensjournalisten“ die öffentliche Meinung beeinflussen

\* Printfassung leider vergriffen; Download weiterhin möglich.

## **OBS-Arbeitsheft 97**

### **Neue Mitglieder für die Gewerkschaften**

Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall