

Antrag L4.001:

Leitantrag 4: Die IG Metall in einer neuen Zeit

Antragsteller*in: Vorstand (Vorstand)

Der 25. Ordentliche Gewerkschaftstag möge beschließen:

Die IG Metall in einer neuen Zeit ist eine Organisation im Aufbruch und im Bewusstsein einer stolzen Tradition, die auf 132 Jahre Kampf für bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen zurückblickt. Wandel und Veränderung prägen den bisherigen Weg und haben in den letzten Jahren an Dynamik gewonnen. Gleichzeitig haben sich die Herausforderungen vergrößert, die von außen auf unsere IG Metall einwirken. Der 24. Ordentliche Gewerkschaftstag hat unter dem Eindruck zweier unterschiedlicher Zukunftsszenarien den Startschuss für das Projekt "IG Metall vom Betrieb aus denken" gegeben und damit eine klare Orientierung zum Erhalt und zur Stärkung einer selbstbewussten, handlungs- und durchsetzungsfähigen IG Metall vorgegeben.

Die beiden 2019 bewerteten Szenarien sind nach wie vor aktuell. Wollen wir uns mit einem stagnierenden bzw. sukzessive rückläufigen Organisationsgrad abfinden und damit unsere betriebliche, tarifliche und gesellschaftspolitische Handlungsfähigkeit gefährden? Oder schaffen wir es, die Energie der Transformation zu nutzen, um Menschen anzusprechen, zu gewinnen und dazu zu ermutigen, aktiv für ihre Interessen einzutreten und gemeinsam mit der IG Metall technologischen und sozialen Fortschritt in Einklang zu bringen? Die Antwort liegt in unserem Grundverständnis als Metaller*innen, und jede*r von uns lebt es tagtäglich. Niemand wird sich mit aufgezwungenen Außeneinflüssen arrangieren, denn wir haben immer den Anspruch, unsere Zukunft selbst in die Hand zu nehmen und zu gestalten.

Die IG Metall hat den Anspruch, alle Beschäftigten in ihrem Organisationsbereich zu vertreten. Daraus folgt auch der Anspruch, sie alle als Mitglieder zu gewinnen, egal ob sie in der Entwicklungsabteilung, in der Produktion oder in der Verwaltung tätig sind, ob sie Männer oder Frauen sind oder welche Sprache sie sprechen. Wir sind erfolgreich und gewinnen Mitglieder, wenn wir uns kompetent der Themen und Probleme der Menschen in den Betrieben annehmen, sie von Anfang an bei der Entwicklung von Lösungen beteiligen und gemeinsam mit ihnen für gute Arbeitsbedingungen kämpfen. Ansprache, Beteiligung und Organisierung hängen untrennbar zusammen. Es gibt zahlreiche Beispiele für die erfolgreiche Organisierung aller Beschäftigtengruppen: Arbeiter*innen, Angestellte, Frauen, Auszubildende, jungen Arbeitnehmer*inne, Studierende und Kolleg*innen mit Migrationshintergrund. Diese erfolgreichen Ansätze werden wir weiter in der IG Metall verankern und stetig weiterentwickeln. Hierbei nutzen wir die Erschließungsaktivitäten und den Basiskatalog für Geschäftsstellen. Auch digitale Methoden spielen eine zunehmend wichtige Rolle.

Aufgrund der Fachkräftesituation werben Unternehmen vermehrt Beschäftigte aus dem Ausland an. Das führt dazu, dass wir in den Betrieben auf immer mehr unterschiedliche Sprachen, Kulturen und Staatsangehörigkeiten treffen, sowohl bei Akademikeri*nnen als auch im gewerblichen Bereich. Wir müssen dafür sorgen, dass auch diese Kolleg*innen von uns aktiv angesprochen und vertreten werden. Wir haben bereits punktuell sehr erfolgreich Beschäftigte aus Polen und Tschechien als Mitglieder und Aktive gewonnen. Diese Erfolge gilt es weiter auszubauen.

Dieser Anspruch äußert sich in unserem Selbstverständnis, dass wir alle Beschäftigte in unserem Organisationsbereich motivieren, bei uns mitzumachen, um gemeinsam mit ihnen ihre Interessen betriebs-, tarif- sowie gesellschaftspolitisch durchzusetzen. Wir wollen diese Beschäftigten für eine Mitgliedschaft in der IG Metall gewinnen. Nur gemeinsam können wir die Arbeitswelt von morgen gestalten, Bewährtes absichern und Sicherheit im Transformationsprozess gewähren. Die Vielschichtigkeit der Themen, Fragestellungen und Zielgruppen stellt hohe Herausforderungen an uns selbst. Im Rahmen des Projekts "IG Metall vom Betrieb aus denken" sind wir mutig auf diese Herausforderungen zugegangen und haben ausgehend von den betrieblichen Anforderungen auf allen Ebenen eine umfassende Bestandsaufnahme gemacht

und Veränderungs- und Entwicklungsbedarfe identifiziert. Die daraus resultierenden Schlussfolgerungen stärken das Kraftdreieck der IG Metall – das Zusammenspiel aus engagierten Ehrenamtlichen, kompetenten Hauptamtlichen und einer starken, handlungsfähigen und regional verankerten Geschäftsstelle.

Dieses Kraftdreieck steht auf dem Fundament einer strukturell, finanziell und personell starken Organisation, deren Prozesse und Projekte eine konsequente Orientierung auf Mitgliederstärke, Handlungsmächtigkeit und Durchsetzungsfähigkeit unterstützen. Die daraus resultierenden organisationspolitischen Anforderungen konturieren “die IG Metall in einer neuen Zeit”. Sie sind nur zu erfüllen, wenn wir gemeinsam agieren – als “TEAM IG Metall”.

1. Worauf bauen wir auf? Ergebnisse des Projekts “IG Metall vom Betrieb aus denken”

Das Projekt “IG Metall vom Betrieb aus denken” hat wertvolle Erkenntnisse über die Veränderungs- und Entwicklungsbedarfe der IG Metall zusammengetragen und erlaubt eine realistische Einschätzung der Veränderungsdynamiken innerhalb unserer IG Metall und unserer Gremien. Sich auf neue Herausforderungen einzustellen gelingt überall dort, wo Kolleg*innen aktiv werden, Bestehendes hinterfragen und gemeinsam ihre Ideen vorantreiben.

Im Zentrum steht dabei das Kraftdreieck aus Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und der Geschäftsstelle. Die Zusammenarbeit äußert sich im “Neuen Miteinander” und damit im Bewusstsein, dass jeder einen Teil der Gesamtverantwortung für die IG Metall trägt. Erfolgreich sind wir dort, wo wir unsere Vorhaben und Themen priorisieren, Formen der Teamarbeit (weiter) entwickeln und uns vom Modell der Stellvertreter*innen-Logik lösen. Gemeinsam - auch über Betriebsgrenzen hinaus - an Projekten mit konkreter Zielsetzung zu arbeiten, hat sich nicht nur im Projekt “IG Metall vom Betrieb aus denken”, sondern vor allem auch in der Erschließungsarbeit bewährt.

Die Handlungsfähigkeit unserer 148 Geschäftsstellen ist entscheidend für die Entwicklung der gesamten IG Metall. Die Anforderungen der Veränderungspromotor*innen aus den jeweiligen Projekten geben uns wichtige Hinweise, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen, um besser zu werden.

Die Veränderungspromotor*innen beschreiben in der Auswertung der Zukunftsreihen, dass sie sich in ihren Geschäftsstellen eine offenere Innovationskultur wünschen. Gleichzeitig werden die Entscheidungsprozesse in der IG Metall z. T. als sehr langwierig beschrieben. Es zeigt sich ganz deutlich, dass wir unsere Kommunikationsabläufe verbessern müssen. Die interne und externe Kommunikation wird als stark vorstandszentriert wahrgenommen. Die Erwartung lautet jedoch, dass unsere Ehrenamtlichen befähigt werden, die Themen der IG Metall selbstbewusst und aktuell in den Betrieben mit den Kolleg*innen zu besprechen. Wir müssen den Spagat zwischen Orientierung und ernsthafter Beteiligung am Meinungsbildungsprozess meistern. Gleichzeitig wünschen sich die Ehrenamtlichen eine höhere mediale Präsenz der IG Metall.

Unsere Beteiligungsformen brauchen aber auch ein zeitgemäßes Update. Denn Beteiligung ist mehr als die Teilnahme an aktivierenden Befragungen, bei denen es oft mehr um die Aktivierung als um die Befragung geht. Unsere Mitglieder und vor allem die Aktiven erwarten, dass ihre Stimme gehört wird.

Insgesamt müssen wir schneller werden. Das betrifft den Austausch von Informationen und Wissen ebenso wie die Realisierung von IT-Projekten. Unsere Kolleg*innen nehmen wahr, dass viele Ankündigungen für neue Apps und Tools häufig sehr lange mit dem Label “Pilotierung” versehen sind.

2. Wo stehen wir?

Ergänzend zu den Veränderungen, die im Laufe der Projekte realisiert wurden, sind aus den Erkenntnissen der Veränderungspromotor*innen in mehreren Beteiligungsschleifen 35 Umsetzungsvorhaben entstanden. Diese Umsetzungsvorhaben haben zum Ziel, die Arbeit der Geschäftsstellen zu unterstützen und die überregionalen Organisationseinheiten entsprechend neu aufzustellen. Diese Zielsetzung begründet sich in der häufig formulierten Anforderung, die Leistungen insbesondere der Vorstandsverwaltung stärker auf die Bedarfe vor Ort auszurichten. Nicht immer werden die angebotenen Unterstützungsleistungen als förderlich wahrgenommen. Hier besteht großer Handlungsbedarf. Großes Einvernehmen besteht bei der Frage, dass wir in der Organisation einen Kulturwandel vorantreiben wollen. Die Diskussionen dazu bewegen sich häufig an den Stichworten “Beteiligung”, “Zusammenarbeit” und “Entscheidungsfindung”. Diese Bedarfe unterstreichen auch die Ergebnisse aus dem Projekt “IG Metall vom Betrieb aus denken”. Mehrere Umsetzungsvorhaben aus dem Projekt beschäftigen sich mit Teilaspekten. Gleichzeitig ist es notwendig, ein ganzheitliches Bild zu entwickeln und voranzutreiben.

Ein hoch priorisiertes Umsetzungsvorhaben ist die Entwicklung und Einführung eines Basiskatalogs mit Basisanforderungen, die von jeder Geschäftsstelle in einem bundesweit vergleichbaren Standard behandelt werden. Die schrittweise Einführung und Umsetzung dieser Basisanforderungen korrespondiert mit der Verbesserung der finanziellen Ausstattung der Geschäftsstellen. Damit stärken wir unsere Geschäftsstellen und sichern die Präsenz in der Fläche.

Durch die Fortführung der Zukunftsreihen tragen wir dazu bei, die gemeinsame Qualifizierung von haupt- und ehrenamtlichen Kolleg*innen anhand von konkreten betrieblichen Herausforderungen dauerhaft im Werkzeugkasten der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit zu verankern und damit die Arbeit vor Ort unmittelbar und umsetzungsorientiert zu fördern.

Darüber hinaus hat der Vorstand der IG Metall eine tarifpolitische Bildungsoffensive beschlossen. Ziel dieser Maßnahme ist es, über drei Jahre die tarifpolitischen Kompetenzen von haupt- und ehrenamtlichen Kolleg*innen weiter aufzubauen. Insbesondere mit Blick auf den altersbedingten Ausstieg vieler Kolleg*innen, die die ERA-Einführung aktiv begleitet und organisiert haben, ist das von enormer Bedeutung, um einem drohenden Kompetenzverlust in den Betrieben und Geschäftsstellen vorzubeugen.

Darüber hinaus sind bereits weitere Aktivitäten auf den Weg gebracht, wie zum Beispiel die flächendeckende Unterstützung bei der Einführung und Weiterentwicklung von Teamarbeit in den Geschäftsstellen. Durch die Einrichtung von regionalen Personalteams begegnen wir der angespannten Personalsituation in den Geschäftsstellen und sind zukünftig in der Lage, bei ungeplanten Abwesenheiten aufgrund von Krankheit und bei geplanten Abwesenheiten aufgrund von Personalentwicklungsmaßnahmen oder Sabbaticals die Handlungsfähigkeit vor Ort aufrechtzuerhalten.

Diese regionalen Personalteams spielen eine wichtige Rolle bei der Überbrückung von Engpässen und ermöglichen es uns, auch in solchen Situationen effektiv zu agieren. Darüber hinaus haben wir zahlreiche Impulse für die Arbeit in den Geschäftsstellen gesammelt, zur geteilten Verantwortung von Ehren- und Hauptamtlichen über den Betrieb hinaus und zur Weiterentwicklung der Teamarbeit in den Geschäftsstellen.

3. Was ist offen? Was sind die Herausforderungen für die IG Metall in einer neuen Zeit?

Etwa ein Drittel unserer betriebsangehörigen Mitglieder gehört zur Altersgruppe der über 50-Jährigen. Das hat zur Folge, dass wir in den kommenden Jahren einen massiven Rückgang der betriebsangehörigen Mitglieder erleben werden, wenn wir nicht mit aller Kraft gegensteuern. Andernfalls hat das Ausscheiden der Baby-Boomer-Generation für die IG Metall existenzielle Folgen.

Über 13 Prozent unserer Mitglieder sind zwischen 55 und 59 Jahre alt. Gleichzeitig sind nur um die 10 Prozent unserer Mitglieder unter 27 Jahre alt. Wenn es uns nicht gelingt, mehr junge Menschen zu begeistern und erfahrene, langjährige Mitglieder über das Arbeitsleben hinaus in der IG Metall zu halten, wird das altersbedingte Ausscheiden vieler unserer Mitglieder für unsere Organisationsstärke und die damit verbundene Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit zu einem existentiellen Problem für die Zukunftsfähigkeit der IG Metall. Unser Repräsentationsanspruch gründet auf unserer tiefen Verwurzelung in den Regionen, der starken Präsenz in den Betrieben und unseren Mitgliedern. Gleichzeitig ist es keine Selbstverständlichkeit, dass wir als IG Metall für alle Beschäftigten in unserem Organisationsbereich sprechen. In diesem Zusammenhang müssen wir kritisch analysieren, warum wir es trotz steigender Beschäftigtenzahlen in den zu unserem Organisationsbereich gehörenden Betrieben nicht schaffen, diese Entwicklung in unseren Mitgliederzahlen und der Mitgliederstruktur abzubilden. Wir müssen uns noch weiter auf die Menschen zubewegen, sie beteiligen und von einer Mitgliedschaft überzeugen. Unsere verschiedenen Anspracheaktionen zeigen, dass wir große Effekte erzielen können. Die Themen für eine erfolgreiche Ansprache liegen offen vor uns. Themen wie Mobilarbeit, agile Arbeit und Bürokonzepte, bieten gute Möglichkeiten, die Beschäftigten in den sogenannten „indirekten Bereichen“ – in den Entwicklungsabteilungen, in der Verwaltung, in den Softwareentwicklungszentren – anzusprechen und zu beteiligen. Wir können es schaffen, dass auch diese noch nicht in unserer Mitgliederstruktur ausreichend repräsentierten Beschäftigten erleben: Wer aktiv wird und gemeinsam mit anderen für etwas eintritt, kann ihre/seine persönlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen deutlich verbessern. Die Menschen wollen eine kürzere Vollzeit, mit weniger Leistungsdruck und zu einer fairen Bezahlung. Das sind unsere Kernkompetenzen, die wir jetzt richtig einsetzen müssen, um die Kolleg*innen für eine Mitgliedschaft zu erreichen.

In der Erschließungsarbeit haben wir in den vergangenen Jahren wertvolle Erfahrungen gesammelt, und wir sehen ganz deutlich, was funktioniert und was verbessert werden muss. Diese Erfahrungen gilt es jetzt auch auf die bereits erschlossenen Betriebe zu übertragen. In vielen Betrieben, die traditionell eine wichtige Rolle in Tarifkonflikten spielen bzw. deren gewählte Vertreter*innen wichtige Mandate in der IG Metall besetzen, haben wir enorme Organisationspotenziale. Wir müssen auch die Erschließung in betreuten Betrieben erweitern. Die Rolle der Betriebsbetreuer*innen ist hier elementar. Es geht darum, Menschen zu begeistern, ihre Kolleg*innen anzusprechen und sich nicht von Rückschlägen einschüchtern zu lassen. Betriebsbetreuer*innen müssen in der Lage sein, unterstützend zu wirken. Zielzahlen mit den Betriebsratsvorsitzenden abzusprechen, ersetzt nicht den kontinuierlichen Zugang zu den Aktiven mit Unterstützung und Hilfestellung.

Auf Grundlage des Basiskatalogs für die Geschäftsstellenarbeit entwickeln die Geschäftsstellen zusammen mit ihren Betrieben - nach Möglichkeit und angepasst an unterschiedliche örtliche Bedingungen - Strategien für Mitgliederansprache-Offensiven.

- ▶ Wir unterstützen Geschäftsstellen, die sich auf den Weg machen, ihre Abläufe neu aufzustellen.
- ▶ Wir führen Workshops zur Implementierung des Basiskatalogs und zur passgenauen Konfiguration der daraus resultierenden Basisanforderungen sukzessive in allen Geschäftsstellen durch.
- ▶ Wo möglich und sinnvoll führen wir Anspracheaktionen zur Erschließung durch. Dafür entwickeln wir ein passendes kampagnenförmiges Ansprachekonzept, das von den Ortsvorständen auf die örtlichen und regionalen Notwendigkeiten angepasst wird. Allen Geschäftsstellen bieten wir bei der Vorbereitung und Durchführung personelle Unterstützung durch Beschäftigte der Vorstandsverwaltung, der Bezirksleitungen und aus dem Kreis der

Erschließungssekretär*innen. Gleichzeitig entwickeln wir Maßnahmen, um die Regelbetreuung nach dem Aktionszeitraum zu gewährleisten und die betroffenen Geschäftsstellen damit nicht zu überfordern.

- ▶ Wir fördern die Zusammenarbeit in der Region zwischen Geschäftsstellen analog des entsprechenden Umsetzungsvorhabens aus dem Projekt “IG Metall vom Betrieb aus denken”. Dabei bauen wir auf den Erfahrungen, die aktuell im Zusammenhang mit der Schaffung der regionalen Personalteams gemacht werden, auf und nutzen diese, um bei Bedarf Fachkompetenz (wie zum Beispiel Jurist*innen) in regionalen Clustern vorzuhalten.
- ▶ Wir entwickeln die Zusammenarbeit zwischen den Ebenen weiter und schaffen verbindliche und transparente Feedbackschleifen, um Umsetzungsstrategien und Konzepte laufend zu evaluieren und damit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu schaffen.
- ▶ Der Vorstand stärkt seine Rolle als Impulsgeber für die gesamte Organisation und insbesondere für die Arbeit der Vorstandsverwaltung weiter.
- ▶ Wir erproben und entwickeln neue Formen der Meinungsbildung innerhalb der IG Metall mit besserem Commitment und höherer Verbindlichkeit. Wir stärken die Projektarbeit bei der Bearbeitung aktueller Themen. Hierfür werden Möglichkeiten der Zusammenarbeit über die Zuständigkeit in Funktionsbereichen und Ressorts erprobt. Teams werden interdisziplinär und ebenenübergreifend zusammengestellt. Zum Beispiel können jährliche Führungs-Werkstätten für Bevollmächtigte und/oder auch für betriebliche Entscheider*innen veranstaltet werden, auf denen aktuelle Themen und Herausforderungen beteiligungsorientiert zusammengetragen und diskutiert sowie notwendige Maßnahmen abgeleitet werden.
- ▶ Wir stärken den Dienstleistungsfokus der überregionalen Ebenen und bauen den Leistungskatalog der Vorstandsverwaltung und der Bezirksleitungen auf Basis der Anforderungen um, die sich aus der Implementierung des Basiskatalogs in den Geschäftsstellen ergeben.

Engagierte Menschen sind die entscheidende Basis von der wir als IG Metall leben. Unsere Wertschätzung gilt all unseren Aktiven – egal, ob ehren- oder hauptamtlich tätig – für ihren Einsatz, um die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Menschen zu verbessern. Als IG Metall ist es unsere Pflicht, sicherzustellen, dass alle für ihre jeweiligen Aufgaben optimal qualifiziert sind. Daher hat die Kompetenzentwicklung bei unseren Haupt- und Ehrenamtlichen höchste Priorität. Insbesondere der drohende Kompetenzverlust durch ausscheidende Kolleg*innen stellt uns vor große Herausforderungen.

Die zunehmende gesellschaftliche Polarisierung stellt die emanzipatorische Bildungsarbeit vor neue Herausforderungen. Dafür steht unsere Grundlagenbildung. Des Weiteren benötigen wir für unsere gesellschaftspolitische Handlungsfähigkeit Bildungsangebote zu aktuellen Fragestellungen. Durch mehr Ressourcen für regionale Initiativen und neue Formate wie Podcasts und “blended learning”-Ansätze sowie verstärkte gemeinsame Angebote für alle Interessierten müssen diese aufgewertet werden. Konzepte aus der Präsenzbildung unterstützen uns, Beschäftigte in ihren alltäglichen Arbeits- und Lebenswelten abzuholen, die wir mit unseren bisherigen Angeboten noch nicht erreichen. Diese Angebote gilt es gut zu verzahnen mit digitalen und Präsenzmodulen, beispielsweise gegen Verschwörungserzählungen oder rechtspopulistische Diskurse.

Nicht zuletzt hat uns die Corona-Pandemie in den letzten Jahren dazu gezwungen, uns mit einem rasanten Tempo weiterzuentwickeln. Dazu gehört zum Beispiel das Angebot digitaler Bildungsangebote. Darüber hinaus führt die zunehmende Komplexität und Vielfalt der Themen dazu, dass nicht alle Kompetenzen auf Vorrat angeeignet werden können und ein Trend hin zu mehr prozess- und projektorientierter Qualifizierungsmaßnahmen sich als wirkungsvoll erwiesen hat. Insbesondere dann, wenn Kolleg*innen im Team konkrete Arbeitsvorhaben bearbeiten. Der Ansatz der gemeinsamen Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamtlichen an einem konkreten Thema, verbunden mit der direkten Umsetzung in der Praxis, zeigt hier große Erfolge.

In den kommenden Jahren werden wir die gewonnenen Erfahrungen konsolidieren und mit den bewährten Angeboten und Leistungen sowohl der Hauptamtlichenweiterbildung als auch der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit in Einklang bringen. Die angebotsorientierte Bildung, die lange Planungszeiträume voraussetzt, muss dabei noch stärker und konsequenter

mit einer betriebsnahen Bildungsarbeit verzahnt werden. Auch muss das Verhältnis von Digital- und Präsenzbildung auf Basis der Anforderungen aus der Fläche passgenau austariert werden.

Unsere Schwerpunkte zur Kompetenzentwicklung bei Haupt- und Ehrenamtlichen sind:

- ▶ Wir bauen prozess- und praxisbezogene Qualifizierungsangebote in den Regionen und Bildungszentren aus, um einen strategischen Wissensaufbau sowie die Organisation von Beteiligungsprozessen zur Stärkung der IG Metall zu fördern.
- ▶ Wir etablieren ein Qualifizierungs-LAB (Q-LAB), um neue Formate und innovative Konzepte schnell zu entwickeln und den Transfer und Austausch in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit zu stärken.
- ▶ Wir stärken die regionale Bildungsarbeit und die Qualifizierung von Vertrauensleuten (unter anderem) durch an die Bedarfe vor Ort angepasste Formate, wie beispielsweise den “VL-Bildungs-Blitz” oder den “Union Summer”.
- ▶ Wir erweitern flächendeckend die Beratungs- und Coaching-Angebote für Ehrenamtliche mit verantwortlichen Aufgaben (VKL/BRV).
- ▶ Wir steigern die Reichweite und Nachhaltigkeit unserer gewerkschaftlichen Bildungsarbeit durch eine effiziente Kombination aus digitalen und Präsenzangeboten.
- ▶ Wir entwickeln kontinuierlich die Methoden und Schwerpunkte in der Erstqualifizierung von Hauptamtlichen sowie der Hauptamtlichenweiterbildung weiter.
- ▶ Wir verankern Erschließungskompetenzen als zentrales Element der Hauptamtlichenqualifizierung.
- ▶ Wir entwickeln unsere inhaltliche Aus- und Weiterbildung für Hauptamtliche passgenauer und dynamischer nach vorne, um vor Ort schnell und kompetent auf neue Themen, dynamische Veränderungen in den Betrieben reagieren zu können. Dafür bieten wir Kompetenzentwicklung bei neuen (Wertschöpfungs-)Themen wie Batterietechnologien, Halbleitertechnologien und Softwareentwicklungen nicht als angebotsorientierte Weiterbildung, sondern ergänzend zu betrieblichen Projekten, Branchenerfordernissen und den unterschiedlichen Geschäftsstellenprozessen an.
- ▶ Wir fördern die gemeinsame Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamtlichen, um die Zusammenarbeit zu stärken und gemeinsame Lernzyklen zu ermöglichen, die auf praktischer Umsetzung und Anwendung basieren, beispielsweise im Bereich der Erschließungskompetenz.

Die Personal- und insbesondere Führungskräfteentwicklung der IG Metall steht vor der Herausforderung, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, um damit unsere Personalrekrutierung zu verbessern. Gleichzeitig benötigen wir eine wirkungsvolle Talentsuche, um die passenden und besten Bewerber*innen zu finden. Auf dieser Grundlage baut unsere Personalentwicklung auf und bietet uns die Möglichkeit, auch die Führungskräfteentwicklung weiter zu systematisieren. Unter den 35 Umsetzungsvorhaben sind hierzu besonders die beiden Vorhaben “Entwicklungscenter bei Neubesetzung von Führungspositionen” und “Einführung eines systematischen Führungsfeedbacks” hervorzuheben.

Unsere Schwerpunkte in der Personal- und Führungskräfteentwicklung sind:

- ▶ Wir arbeiten kontinuierlich an der Weiterentwicklung unserer Trainee-Ausbildung, um hauptamtlichen Kolleg*innen das nötige Rüstzeug für ihre Beschäftigung zu geben. Für alle Kolleg*innen, die neu bei der IG Metall arbeiten, strukturieren und vereinheitlichen wir den Onboarding-Prozess, um einen guten Start in die Anstellung und bei der Übernahme von Führungsaufgaben zu ermöglichen.
- ▶ Wir schaffen Coaching-Angebote und stärken die kollegiale Beratung unter hauptamtlichen Kolleg*innen. Das Angebot der Seminarreihe “Führen in Veränderungsprozessen” wird weiterentwickelt.
- ▶ Wir forcieren die Aufwertung, Anreicherung und Weiterentwicklung administrativer Tätigkeiten. Das Ziel ist eine qualifizierte (politische) Assistenz.

- ▶ Wir fördern den Netzwerkaufbau über Bezirksgrenzen hinweg. Mögliche Austauschplattformen können zum Beispiel für junge Bevollmächtigte, Bevollmächtigte in Geschäftsstellen mit strukturellen oder finanziellen Herausforderungen oder Bevollmächtigte mit Branchenschwerpunkten geschaffen werden.

Aufbauend auf den Ansätzen zur Weiterentwicklung unserer Qualifizierungsmaßnahmen und den Ideen zur Personal- und Führungskräfteentwicklung ist unser Verständnis der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Kolleg*innen weiterzuentwickeln. Gesammelte Erfahrungen, wie beispielsweise im Rahmen von Geschäftsstellenprozessen oder der Maßnahmen zur Verbesserung der Teamarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen, geben wertvolle Hinweise, wie wir in Zukunft schneller und zielorientierter gemeinsam agieren können. Im Zentrum stehen dabei folgende Anforderungen:

- ▶ Wir stärken den projekt- und prozessorientierten Fokus in unserer betrieblichen Arbeit und fokussieren uns damit auf eine unmittelbare Themenbearbeitung im Betrieb. Haupt- und ehrenamtliche Kolleg*innen sammeln gemeinsam Erfahrungen, treten als "Team IG Metall" in der betrieblichen Öffentlichkeit auf und verbessern dadurch die Wahrnehmung durch die Beschäftigten.
- ▶ Wir reduzieren den Repräsentationsansatz und die Vertreter*innen-Politik. Wir identifizieren, bearbeiten und lösen Probleme gemeinsam mit den ehrenamtlichen Aktiven unter Beteiligung der betroffenen Kolleg*innen. Dabei steht auch immer das Ziel im Mittelpunkt, Mitglieder zu halten und zu aktivieren sowie neue Mitglieder zu gewinnen.
- ▶ Wir bauen die Themenzentrierung in der Geschäftsstellenarbeit weiter aus. Dort, wo sich zum Beispiel die Personengruppenarbeit stark an aktuellen Themen orientiert, sind die Ausschüsse außergewöhnlich erfolgreich in ihrer Arbeit. Viele erfolgreiche Beispiele zeigen, wie der Netzwerkaufbau anstelle einer reinen Mandatierung wirksam umgesetzt werden kann. Es entstehen damit flexible Strukturen zur Bearbeitung neuer Themen.
- ▶ Wir schaffen mehr Beteiligungsräume in der betrieblichen Praxis durch eine bewegungsorientierte Organisation unserer Kampagnen, der betrieblichen Tarifarbeit und bei Themen, die sich für AHA-Ansätze (Anger-Hope-Action) eignen, wie beispielsweise Betriebsvereinbarungen. Dabei setzen wir auf die Emotionalisierung von Themen und erreichen dadurch das Herz und den Verstand unserer Kolleg*innen, steigern die Identifikation mit gewerkschaftlichen Themen und Strategien. Diesen bewegungsorientierten Ansatz verfolgen wir auch bei betrieblichen Transformationsprozessen. Wir stärken die Rolle der Vertrauensleute bzw. Aktiven in den Betrieben, diskutieren Möglichkeiten für eine Demokratie- oder Ehrenamtszeit in der betrieblichen Arbeit und verfolgen diese, wo es möglich ist.
- ▶ Wir bauen auf unsere Erfahrungen in der Kampagnenarbeit auf und stärken den Graswurzel-Ansatz für regional fokussierte Kampagnen (Grassroot-Organizing). Insbesondere verfolgen wir bei Druckkampagnen einen dezentralen Ansatz, um damit die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Kolleg*innen zu stärken.
- ▶ Wir stärken unsere Kommunikation, indem wir unsere digitalen Angebote konsequent zu Dialogformaten weiterentwickeln, die auf Rückmeldung und Aktivierung setzen. Das gilt für die Social-Media-Kanäle genauso wie für igmetall.de.

Der Betrieb ist das Herz unserer IG Metall. Die Präsenz in den Betrieben ist ausschlaggebend für die Kommunikation mit unseren Mitgliedern und die Erschließung neuer Betriebe ist ein wichtiger Faktor zur Gewinnung neuer Mitglieder und Aktiver für die IG Metall.

Deshalb werden wir unsere Erschließungsarbeit im Anschluss an die beschlossenen Laufzeiten der bezirklichen Erschließungsprojekte in die Regelstruktur der IG Metall überführen. Der Investitionsfonds wird dafür weiterhin zur Verfügung stehen und mit dem überwiegenden Anteil der Mittel die Fortführung der erfolgreichen Arbeit in den Bezirken sichern. Die Koordination und Steuerung der Erschließungsarbeit wird in den Bezirksleitungen bleiben. Sie setzen die Schwerpunkte für die Erschließungsarbeit und starten bzw. beenden Projekte. Ein Teil des Investitionsfonds wird auch für die Erschließung strategisch wichtiger Zukunftsfelder eingesetzt, über die der Vorstand unter Berücksichtigung der Expertise der Erschließer*innen aus den Bezirken entscheidet. Auch hier erfolgt die Koordination über die Bezirksleitungen und

die Erschließer*innen sind vor Ort eingesetzt. Potenzielle Zukunftsfelder wie Wasserstoff-, Batterie- und Chipindustrie sowie regionale Cluster erfassen wir frühzeitig durch strategische Recherchen und entwickeln entsprechende Konzepte.

Darüber hinaus nutzen wir die Verstetigung der Erschließungsarbeit für die gemeinsame inhaltliche Weiterentwicklung. Die externe wissenschaftliche Evaluation ersetzen wir durch internen Sachverstand, um eigene Kompetenzen für die Weiterentwicklung zu nutzen. Gemeinsam mit den Bezirken entwickeln wir wenige, aber verbindliche Standards zur Erfolgskontrolle der Erschließungsarbeit. Die Erfüllung der Neuaufnahmeziele bleibt weiterhin unsere primäre Messgröße. Um diese zu erreichen, wenden alle Bezirke auf die Arbeit vor Ort abgestimmte, erfolgreiche Methoden wie betriebliche (Konflikt-)Kampagnen, Anspracheaktionen und Massenansprachen an. Auch Organisationsentwicklungsprozesse, wie Geschäftsstellenprozesse, sind geeignet, Aktivitäten im Sinne der Mitgliedergewinnung systematisch anzupassen und werden weiterhin unterstützt und noch breiter implementiert.

Um unsere Mitglieder- und Aktivenbasis in den Betrieben auszubauen, werden wir alle Kernprozesse, insbesondere die Tarifpolitik und die Betriebsbegleitung, noch stärker und systematischer mit der Erschließungsarbeit verzahnen. Dazu wird die Erschließungskompetenz von Haupt- und Ehrenamtlichen auf allen Ebenen durch Qualifizierungs- und Beratungsangebote ausgebaut. Mitgliedergewinnung und das Anwenden von Erschließungsmethoden werden konzeptioneller Bestandteil der Aktivitäten und Kampagnen der IG Metall, z. B. durch die systematische Schaffung und Nutzung von Anspracheanlässen und wirkungsvollen Beteiligungsformaten wie Aktivenkonferenzen.

- ▶ Wir klären, welches Konzept wir für die Erschließungsarbeit haben und welche gemeinsame Erfolgskriterien verbindlich festgehalten werden.
- ▶ Wir haben gute Erfahrung Aktive einzubeziehen, auch durch Verantwortungsübernahme über den betrieblichen Kontext hinaus. Für diese Organisationsentwicklung braucht es einen Austausch über gute Beispiele und kompetente Beratung der Geschäftsstellen. Wir steigern die Erschließungskompetenz bei Haupt- und Ehrenamtlichen durch die Beteiligung an Anspracheaktionen in Anlehnung an die Erfahrungen aus den bereits durchgeführten Maßnahmen unter dem Motto „Wir sind hier“. Durch die direkte Einbeziehung in die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung unterstützen wir den Knowhow-Transfer.
- ▶ Wir stärken die geschäftsstellenübergreifende Zusammenarbeit in Großräumen wie München, Stuttgart, Hamburg oder Berlin, um die Betreuung und Mitgliedergewinnung in Betrieben über Geschäftsstellengrenzen hinweg zu verbessern.

Unsere Mitgliederarbeit – die Ansprache, Gewinnung und Bindung von Mitgliedern – ist eine Aufgabe, die die gesamte IG Metall betrifft: in allen Gliederungen und Bereichen. Jedes Gespräch dient diesem Zweck. In diesem Bewusstsein verstärken wir auch unsere konsequente Kommunikation über unsere Erfolge und Leistungen und richten unsere Medien und Angebote entsprechend aus: zielgerichtet und wertebasiert.

Die Ansprache potenzieller Mitglieder stellt uns seit Jahren vor neue Herausforderungen. Ein Kristallisationspunkt, an dem Trends zuerst erkennbar sind, ist die Gewinnung junger Menschen zu Beginn ihrer Ausbildung. In den 2000er Jahren war unsere Antwort darauf eine umfassende und systematische Information und Aufklärung sowie das Versprechen: „Mit uns zusammen kannst du die Welt zu einem besseren Ort machen“. Im Zuge des modernen Marketings wird dieses Versprechen mittlerweile in vielen kommerziellen Bereichen genutzt. Wir konkurrieren mit einer riesigen Aufmerksamkeitsindustrie, der wir vor allem mit unserer Stärke, dem persönlichen Gespräch, begegnen können. Gleichzeitig müssen jedoch begleitende Prozesse entwickelt werden, die unterstützend wirken.

- ▶ Wir evaluieren kontinuierlich unsere jährlichen Mitgliederwerbeaktionen und richten sie noch stärker auf die konkreten Bedürfnisse und Anforderungen in den Betrieben und Geschäftsstellen aus.
- ▶ Wir entwickeln und implementieren einen Aktionszeitraum für die Ansprache von Beschäftigten im indirekten Bereich mit dem Schwerpunkt auf kaufmännischen Angestellten und Entwickler*innen.

- ▶ Wir verbinden die Gestaltung von Arbeitsbedingungen in diesen Bereichen und die Gestaltung neuer Arbeitsformen konsequent mit Konzepten zur Ansprache, Beteiligung und Mitgliedergewinnung.
- ▶ Wir entwickeln ein effektives Konzept zur Ansprache und Beteiligung von Beschäftigten mit Auswärtstätigkeiten (z. B. Montage oder Workation), um sie für die IG Metall zu gewinnen und zu halten, unabhängig davon, ob wir sie persönlich in den Betrieben erreichen können oder andere Wege gehen müssen.
- ▶ Wir überprüfen und konsolidieren die vorhandenen Ansprachekonzepte anhand von zu entwickelnden Personas (Prototypen einer Zielgruppe). Das Ziel ist es, den Anwender*innen in den Betrieben eine einfache Orientierung zu ermöglichen und die Konzepte passgenau und flächendeckend zu implementieren.
- ▶ Wir stellen allen Aktiven ansprechende, kompakte und verständliche Informationen über die IG Metall, ihre Positionen und ihre Erfolge zur Verfügung, damit sie ihre Rolle als Multiplikator*innen einfacher und effektiver erfüllen können. Hierfür werden bestehende Formate und Kanäle überprüft.
- ▶ Wir verknüpfen die Ansprache mit motivierenden Elementen zur Gewinnung von Nichtmitgliedern.
- ▶ Wir entwickeln neue Ansprachestrecken für austrittsgefährdete Mitglieder, um die IG Metall auch bei Veränderungen in ihrer Lebensphase als starke Partnerin präsent zu halten, z. B. bei Arbeitgeberwechseln, dem Übergang von Ausbildung zu Vollzeitbeschäftigung oder Studium und dem Übergang in die Rente.
- ▶ Wir entwickeln Ansprachestrecken für Neumitglieder, um der überproportionalen Austrittsneigung in den ersten zwei Jahren der Mitgliedschaft entgegenzuwirken.
- ▶ Wir organisieren die neue Generation von Einwanderer*innen, entwickeln konkrete Angebote für diese Gruppen und unterstützen die Geschäftsstellen bei der Ansprache und Betreuung.
- ▶ Wir entwickeln unsere Kommunikations- und Kampagnenaktivitäten weiterhin mit Fokus auf Beteiligungsaspekte und der Verknüpfung mit Erschließungs- und Mitgliedergewinnungsmaßnahmen.
- ▶ Wir stellen unsere Basismaterialien zu Ansprache, auch zu Betriebsratsgründung etc., in englischer Sprache zur Verfügung.

Darüber hinaus stärken wir in Zusammenarbeit mit der DGB Rechtsschutz GmbH unseren gewerkschaftlichen Rechtsschutz. Er ist nicht nur für die Mitgliederwerbung und -bindung ein wichtiger Faktor, sondern auch für den Rechtsfortschritt. Denn vor Gerichten können nicht nur Rechte einzelner Mitglieder durchgesetzt, sondern auch Verbesserungen im Interesse aller abhängig Beschäftigten erstritten werden.

Um zukünftig weiter erfolgreich sein zu können, muss der gewerkschaftliche Rechtsschutz den gestiegenen Serviceerwartungen der Mitglieder Rechnung tragen, sich auf rechtlich zunehmend komplexer werdende Verfahrensgegenstände einstellen sowie die rechtlichen Vorgaben zur digitalen Kommunikation mit den Gerichten erfüllen.

Dazu wurden erste Maßnahmen ergriffen, die die Zusammenarbeit zwischen IG Metall und Rechtsschutz GmbH verbessern und Kooperationsmöglichkeiten erweitern sollen. Dabei wurde die integrierte Betreuung vom Erstkontakt bis zum Abschluss des Verfahrens zur gemeinsamen Leitlinie definiert. Diesen Prozess gilt es fortzusetzen und zu einem kontinuierlichen Qualitätsmanagement auszubauen.

Zudem hat die IG Metall mit ihrem Projekt zur Digitalisierung der Rechtsschutzarbeit die notwendigen Zukunftsinvestitionen in die IT-Infrastruktur des Rechtsschutzes auf den Weg gebracht. Ziel ist es, die Rechtsschutzprozesse in allen Gliederungen der IG Metall vollständig zu digitalisieren.

Unsere Betriebe sind das Herz der IG Metall, und die Geschäftsstellen sind ihre erste Anlaufstelle. In den letzten Jahren sind die Anforderungen an die Geschäftsstellen weiter gestiegen, und die Komplexität wird auch in Zukunft zunehmen. Daher müssen wir die erforderlichen Maßnahmen ergreifen, um unsere Geschäftsstellen weiter zu stärken. Nur wenige unserer Geschäftsstellen sind groß genug, um im politischen Bereich mit Spezialisierungen zu arbeiten. In der Regel decken unsere Betriebsbetreuer*innen das gesamte Spektrum gewerkschaftlicher Aufgaben ab und betreuen im Durchschnitt

etwa 20 Betriebe. Gleichzeitig nimmt die Anzahl tarifloser Betriebe zu, die einen hohen Aufwand für Erschließung und Betreuung erfordern. In Zukunft werden wir bei der Entwicklung von Kampagnen und Anforderungen verstärkt darauf achten, dass die daraus resultierenden Arbeitsaufgaben von den Geschäftsstellen bewältigt werden können.

Die richtigen Maßnahmen ergreifen bedeutet auch, die Erwartungen an die Geschäftsstellen zu verbessern und ihnen eine bessere Planungssicherheit zu bieten. Ein einheitlicher Basiskatalog für die Geschäftsstellenarbeit wird zukünftig verbindliche Basisanforderungen für eine erfolgreiche Geschäftsstellenarbeit definieren. Dieser Aufgabenkatalog dient auch als Maßstab für die Selbsteinschätzung der Geschäftsstellen, welche Aufgaben sie in welcher Qualität erfüllen müssen. Darüber hinaus hilft er uns bei der Entscheidung, welche zentralen Unterstützungsangebote die Geschäftsstellen von den überregionalen Gliederungsebenen tatsächlich benötigen.

Seit der Jahrtausendwende ist die Anzahl der Geschäftsstellen durch Fusionen von 176 auf 148 zurückgegangen. Die Entwicklung des Basiskatalogs in Verbindung mit einer verbesserten finanziellen Grundausstattung und der Sicherstellung einer angemessenen personellen Ausstattung ist auch ein klares Bekenntnis zur Präsenz in der Fläche und zur Stärkung der Fläche. Fusionen von Geschäftsstellen bleiben weiterhin eine Option, sind jedoch nur dann sinnvoll, wenn sie in die Gesamtstruktur des Bezirks passen und die Flächenpräsenz der IG Metall nicht gefährden.

Unsere Schwerpunkte zur Präsenz in und Stärkung der Fläche sind:

- ▶ Wir implementieren einen Basiskatalog für die Geschäftsstellenarbeit und definieren damit einheitliche Basisaufgaben für die Geschäftsstellen.
- ▶ Wir verbessern die finanzielle Grundausstattung der Geschäftsstellen durch die Erhöhung des Grundsockels. Für Geschäftsstellen mit geringem Ortskassenbestand ist eine zusätzliche Steigerung des erhöhten Sockels vorgesehen. Die Finanzierung erfolgt aus der Hauptkasse.
- ▶ Durch die Verbesserung der finanziellen Grundausstattung wird eine angemessene personelle Mindestausstattung sichergestellt. Diese Ausstattung orientiert sich an der Beschäftigung von drei politischen Sekretär*innen und 1,5 Verwaltungsangestellten (im Vollzeitäquivalent).
- ▶ Wir stellen die Präsenz in der Fläche sicher, indem wir gezielt Geschäftsstellen in strukturell schwachen Regionen oder mit finanziellen Schwierigkeiten fördern.
- ▶ Wir entwickeln die Gremienarbeit gemeinsam mit den Geschäftsstellen weiter, um Delegiertenversammlungen ansprechender zu gestalten und die Arbeit der Personengruppen noch effizienter zu organisieren.
- ▶ Wir fördern die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstellen in einzelnen Themen- und Handlungsfeldern, um einen effizienten Ressourceneinsatz zu gewährleisten und die Präsenz in der Fläche sicherzustellen.

4. Unsere IG Metall: Stabilität und Innovationskraft in einer neuen Zeit

Wir schaffen Stabilität und fördern Innovationskraft durch eine Zentrierung auf die Arbeit in den Betrieben und Geschäftsstellen, verbunden mit einer klaren Orientierung auf die Mitglieder- und Beschäftigtenperspektive im betrieblichen Kontext. Die IG Metall in einer neuen Zeit ist das klare Bekenntnis zu:

- ▶ einer starken IG Metall vor Ort,
- ▶ einer konsequenten Ausrichtung auf Mitgliederansprache, -gewinnung und -haltarbeit,
- ▶ einem Ausbau der Erschließungsarbeit auf allen Ebenen der Organisation,
- ▶ einer konsequenten Förderung des Kompetenzaufbaus bei Haupt- und Ehrenamtlichen.

Als "Team IG Metall" schaffen wir starke Handlungskollektive, in denen Haupt- und Ehrenamtliche das "Neue Miteinander" leben. Wir werden dafür die organisationspolitischen Weichen stellen und unsere Kraft effizient und effektiv bündeln, um die Herausforderungen der Transformation zu meistern und gemeinsam für Sicherheit im Wandel zu sorgen.