

MUT



„WAHRHEIT GIBT ES NUR AUF ZEIT“

Ein Handbuch für offensive Mitglieder- und
Organisationsentwicklung in der Jetzt-Zeit

Organisationsmacht

VERÄNDERUNG

IG METALL
Baden-Württemberg



„WAHRHEIT GIBT ES NUR AUF ZEIT“

Ein Handbuch für offensive Mitglieder- und
Organisationsentwicklung in der Jetzt-Zeit

IG METALL
Baden-Württemberg

IMPRESSUM

Herausgeber: IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg
Gemeinsames Erschließungsprojekt
Stuttgarter Straße 23, 70469 Stuttgart

Verantwortlich: Roman Zitzelsberger,
Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg

Autoren: Andreas Flach, Projektleiter des Gemeinsamen Erschließungsprojekts und Marc Tinger, Teamleiter im Gemeinsamen Erschließungsprojekt

Redaktion: Jessica Buchner,
beraten durch Erika Weber Training und Beratung

Layout: Dirk Braunheim

April 2023

DIE AUTOREN



Andreas Flach,
Projektleiter des
Gemeinsamen
Erschließungsprojekts



Marc Tinger,
Teamleiter im
Gemeinsamen
Erschließungsprojekt

INHALT

Vorwort

Unsere Gewerkschaft – unsere Bewegung	6
--	---

Einleitung

Die neue Logik der Geschäftsstellensteuerung oder: Die Gewissheit der Praxis	7
---	---

Unsere Formeln

Formel 1: Routinen und Denkmuster von heute sind die Probleme von morgen!	9
---	---

Formel 2: Offene Plattformen schaffen, denn nicht jede_r Aktivist_in will Funktionär_in sein!	13
---	----

Formel 3: Die alte Welt war reaktiv, die neue Welt ist proaktiv!	18
--	----

Formel 4: Wir haben kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem!	20
--	----

Formel 5: Stellvertretung vs. Aktivierung!	23
--	----

Formel 6: Von mittelbar zu direkt!	27
--	----

Formel 7:
Skaleneffekte und wachsende Strukturen nutzen! 30

Formel 8:
Es ist einfach, aber nicht leicht (simple but not easy)! 32

Formel 9:
**Strategie wird in der Organisationsveränderung
überschätzt – Alltagshandeln unterschätzt!** 39

Formel 10:
Ohne gute Führung ist alles nichts! 40

Formel 11:
**Unsere Organizing-Erfahrung:
Der Ansatz hält, was er verspricht!** 45

Geschäftsstellenprozesse

**Wie wir arbeiten, um Mitglieder zu gewinnen
und Geschäftsstellen durch die Jetzt-Zeit zu navigieren** 54

Ausblick und Formel 12:
Wahrheit gibt es nur auf Zeit! 66

Zitierte Quellen 68

Unsere Gewerkschaft – unsere Bewegung



Seit acht Jahren gibt es das „GEP“, unser „Gemeinsames Erschließungsprojekt“. In dieser Zeit haben wir uns enorm entwickelt. Während wir uns anfangs eher als „klassische Erschließer_innen“ verstanden und an amerikanischen Vorbildern orientiert haben, gehen wir inzwischen längst unseren eigenen Weg. Und das ist auch richtig und wichtig, denn die IG Metall ist seit ihrer Gründung eine einzigartige Organisation. Bei Strukturwandel, industriellen Umbrüchen und tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen waren und sind wir an der Seite der Beschäftigten und suchen gemeinsam mit ihnen nach Lösungen. Nicht nur um die Wucht von Veränderungen abzumildern, sondern um die Arbeitswelt zu verbessern.

Heute ist die Welt schneller denn je, Krisen und Umbrüche folgen Schlag auf Schlag. Umso mehr gilt es, unserer Verantwortung für gute und faire Arbeit gerecht zu werden. Dabei verändern und entwickeln wir uns als experimentierfreudige Organisationseinheit stetig weiter und lernen aus unseren Fehlern ebenso wie aus unseren Erfolgen.

2018 hat das GEP ein Konzept entwickelt, um der Mitgliederkrise etwas entgegenzusetzen und die zunehmende Komplexität in der Arbeitswelt beherrschbarer zu machen. Dieses Konzept haben wir damals „Geschäftsstellenprozess“ genannt. Mittlerweile wird dieser Prozess innerhalb der IG Metall sehr unterschiedlich interpretiert, und das ist auch gut so, denn es gibt nicht „den einen Geschäftsstellenprozess“. Jede Geschäftsstelle hat ihre eigene Geschichte und ihre spezifischen Ausgangsvoraussetzungen, die es zu berücksichtigen gilt, um einen erfolgreichen Geschäftsstellenprozess zu gestalten.

Diese Broschüre beschreibt die Grundpfeiler eines Geschäftsstellenprozesses und unterstützt bei deren Umsetzung. Mittels verschiedener Ansätze und Prozesse erreichen wir eine breite Wirksamkeit.

Natürlich bewirkt das Instrument allein noch keine Veränderung – mindestens ebenso wichtig ist unsere Haltung oder unser „Mindset“, wie es heute

so schön heißt. Deshalb haben wir den Instrumenten des Geschäftsstellenprozesses elf wesentlichen Formeln vorangestellt, die die Motoren unseres Handelns sind. Damit wir stets eine erfolgreiche Bewegung bleiben, gerade in diesen rauen Zeiten.

Roman Zitzelsberger,
Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg

EINLEITUNG

Die neue Logik der Geschäftsstellensteuerung oder: Die Gewissheit der Praxis

„Doch jedes Mal, wenn man jemandem am Freitagnachmittag ein schönes Wochenende wünscht oder am Montag fragt: ‚Wie war das Wochenende?‘, sollte man daran denken, dass wir das Wochenende den Gewerkschaften zu verdanken haben.“

(Julie Battilana und Tiziana Casciaro: Power for All, Ariston 2022, S. 161)

Die Welt hat sich verändert, darüber sind wir uns einig. Sie ist vielfältiger geworden, wie einige es nennen, oder fragmentierter, wie andere es sehen.

Politische Parteien decken in ihrem Fordern und Handeln längst nicht alle Bedarfe der Bürger_innen ab. Wahlergebnisse sind kaum mehr berechenbar, die Menge der klassischen Stammwähler_innen nimmt ab.

Auch das Interesse der Gesellschaft an einer Mitgliedschaft in Organisationen und Verbänden schwindet. Dafür beobachten wir die Tendenz, dass Initiativen und Bewegungen unmittelbar nach einem alles verändernden

Ereignis entstehen. Wir erinnern uns alle an die „Black Lives Matter – oder die „meToo“-Bewegungen.

Was, wenn politische Systeme noch brüchiger und unberechenbarer werden und die Wahlbeteiligung noch stärker abnimmt?

Dann braucht es erst recht eine starke Zivilgesellschaft, die eine zuverlässige Säule der Demokratie ist und bleibt. Unsere IG Metall ist einer der Stützpfiler einer solchen Demokratie!

Initiativen und Bewegungen haben etwas Gutes, denn sie sorgen dafür, dass sich unser Blick auf aktuelle Themen richtet. Gleichzeitig – und wir meinen das nicht negativ – entsteht aus dieser Themenvielfalt auch eine gewisse „Beliebigkeit“ oder Unverbindlichkeit. Heute ist dieses Thema angesagt, morgen jenes; es besteht die Gefahr, dass bedeutsame Themen an den Rand gedrängt werden. Beispielsweise haben wir Afghanistan und die Machtübernahme der Taliban in den vergangenen Monaten etwas aus dem Blick verloren: durch den Krieg in der Ukraine, den Gasmangel und die Fußballweltmeisterschaft in Katar. Im Moment schrecken wir auf, weil Frauen in Afghanistan zukünftig nicht mehr studieren dürfen und iranische Frauen und Männer um ihre Freiheit und ihr Leben kämpfen.

Umso wichtiger sind Organisationen mit Fundament und Transparenz, die das, was sie „im Schaufenster“ haben, auch im „Geschäft“ haben, die also das, wofür sie auf dem Papier stehen, tagtäglich auch in der Praxis umsetzen. Genau dafür steht die IG Metall seit ihrer Gründung.

Aber wie kann die IG Metall handeln, wenn sie für Aktivist_innen und Funktionär_innen eine Heimat sein und ihnen eine geeignete Plattform bieten will?

Mit diesem Handbuch versuchen wir eine Annäherung an die Bedarfe, die die Jetzt-Zeit an die Gewerkschaftsarbeit stellt. Wir fassen unsere Ideen und Ansätze in allgemeingültigen Formeln, die möglichst prägnant unsere Erfahrungen und Annahmen wiedergeben sollen. Wenn eine Formel nicht passt oder nicht alle dazugehörigen Punkte abdeckt, freuen wir uns über Rückmeldung und die Formulierung einer besseren.

FORMEL 1:

Routinen und Denkmuster von heute sind die Probleme von morgen!

„Tradition ist etwas, was im Hinblick auf Verhaltensweisen, Ideen, Kultur o. Ä. in der Geschichte, von Generation zu Generation [innerhalb einer bestimmten Gruppe] entwickelt und weitergegeben wurde [und weiterhin Bestand hat]“, so beschreibt es der Duden.

Tradition gibt uns Sicherheit, Zugehörigkeit, Identität und Stärke, vor allem dann, wenn sie in ihren Verhaltensweisen erfolgreich gewesen ist.

Das darf für die IG Metall mit ihren Errungenschaften unterstrichen werden. Die Auseinandersetzung um die 35-Stunden-Woche ist Teil unseres kollektiven Gedächtnisses.

Erfolgreiche Alltagspraxis wird selten hinterfragt und verhärtet in der Folge, Teile von ihr gehen ein in die Tradition. Sie wird nicht mehr infrage gestellt, selbst dann nicht, wenn der Erfolg der Praxis abnimmt.

Zwar gehört die IG Metall zu den innovativsten Gewerkschaften, die es in Deutschland gibt, und sie hat sich seit 2009 stark entwickelt. Allerdings haben uns Corona, die Digitalisierung, Dekarbonisierung und der Strukturwandel in der Industrie an Geschwindigkeit verlieren lassen. Macht die Welt drei Schritte, so können wir bisher nur zwei gehen, so schnell ist alles im Außen geworden. Wir dürfen nicht hinterherstolpern, gerade als Arbeitnehmer_innenvertretung ist es unser wichtigster Auftrag, vorauszudenken und entsprechend zu handeln!

Wir bilden Teams beispielsweise für Transformation und Angestellte und versuchen so, den Anforderungen der heutigen Zeit gerecht zu werden bzw. die zunehmende Komplexität unserer sich verändernden Arbeitswelt abzubilden.

Wir blicken unbestimmten Zeiten entgegen, in denen wir es mit einer noch höheren Zahl an Ungewissheiten zu tun haben. Und wir werden mit Voraussetzungen konfrontiert sein, die wir nicht selbst hervorbringen.

Dies gilt nicht nur für die IG Metall, sondern auch für alle anderen Bereiche der Gesellschaft. Es wird zukünftig noch stärker darum gehen, „Risiken zu

erkennen, bevor sie übergreifen. [...] Das bedeutet aber, dass wir mehr ins Unbekannte investieren.“ (Maren Urner: *Raus aus der ewigen Dauerkrise*, S. 134)

Wir können nicht mehr warten, bis die drei Zutaten für Veränderung zusammenkommen, „nämlich zeitliche Nähe, also es passiert jetzt, räumliche Nähe, also es passiert vor meiner Haustür oder sogar in meinem Haus, und menschliches Leid, das jetzt und direkt spürbar ist“ (ebenda, S. 133). Wir können und wollen nicht mehr warten, bis der Druck noch größer wird.

Eine Organisation muss in der Jetzt-Zeit immer schneller „neu wahrnehmen, bewerten, anpassen“. Gleichzeitig müssen wir akzeptieren, dass wir immer weniger für die Ewigkeit bauen, sondern uns flexibel auf die sich verändernden Begebenheiten anpassen. Die bisherige Linie zu halten wird unter dem „Dauerbeschuss“ durch die heutige Realität nicht gelingen.

Wir werden Dinge verlernen und nicht mehr so viel vom Gleichen machen müssen, und wissen zugleich, dass das viel schwieriger ist, als uns Neues anzueignen. Denn die Vielzahl unserer Handlungsweisen schöpfen wir aus unserer Vergangenheit. Gerade weil wir in der Vergangenheit so erfolgreich gewesen sind, ist es schwer für uns, Herausforderungen neu denken.

Folgendes Beispiel soll deutlich machen, was wir meinen:

„Ich möchte etwas von A nach B transportieren. Mein Transportmaterial ist ein Koffer mit einem Griff. Jetzt sind aber der Koffer und der zu transportierende Gegenstand so schwer, dass sie meine Kraft übersteigen.

Gemeinsam mit anderen denke ich darüber nach, wie ich Abhilfe schaffen kann. Weil wir gut und erfahren darin sind, Materialien zu verbessern, ist unser erster Impuls, Metall und Holz durch Aluminium und einen reißfesten Stoff zu ersetzen.

Aber was würde wirklich helfen? Der Koffer selbst und auch der zu transportierende Gegenstand wären immer noch viel zu schwer.

Ich brauche also einen ganz anderen Ansatz, um die Situation für mich so leicht wie möglich zu gestalten.

Was könnte unabhängig vom Gewicht helfen?

Wir könnten Rollen anbringen!“

In Stresssituationen reagieren Menschen damit, auf Routinen zurückzugreifen. Das führt im Alltagshandeln dazu, dass unnötige Ressourcen

aufgewendet werden, den „Koffer leichter zu machen“ und das geeignete Material dafür zu finden.

Aber was hilft wirklich? Von Zeit zu Zeit geht es darum, sich von seinen verinnerlichten Mustern und Lösungsansätzen zu entfernen, die Dinge komplett neu zu denken und sogenannte strukturelle „Redesigns“ vorzunehmen. Nichts bleibt, wie es ist. Das müssen wir erkennen und akzeptieren. Ziel dabei ist, durch Veränderung der Strukturen wieder „aufmerksam zu werden“. Auf diese Weise kommen wir raus aus der Routine, die uns „betriebsblind“ und „bequem“ hat werden lassen, und entwickeln neue Betrachtungsweisen und Methoden.

Hier ein weiteres Beispiel aus einem Younity-Vortrag von Gehirnforscher Gerald Hüther, der sich intensiv mit diesem Thema beschäftigt hat:

„Ein junges Paar lud zu Thanksgiving die gesamte Familie zu sich nach Hause ein.

Alle freuten sich schon auf das wunderbare Essen, das ihnen in Kürze von der Frau des Hauses präsentiert werden würde.

Ihr Ehemann kam in die Küche, um ihr unter die Arme zu greifen. Ihm fiel auf, dass sie den Truthahn mit einem Messer beschnitten hatte.

„Warum schneidest du ein Teil hinten am Truthahn ab?“, fragte er.

„Das ist Tradition in unserer Familie. So hat es mir meine Mutter gezeigt“, antwortete sie.

Der Mann war verwirrt.

Also ging er zu der Mutter seiner Frau und fragte nach.

„Das ist Tradition in unserer Familie. So hat es mir meine Mutter gezeigt“, antwortete auch sie.

Der Mann war immer noch verwirrt.

Zum Glück war auch die Großmutter seiner Frau zu Gast. Also ging er zu ihr und fragte, warum man ein Teil hinten am Truthahn abschneidet.

„Unser Ofen war damals zu klein. Anders hätte er nicht reingepasst.““

In Geschäftsstellenprozessen, die wir später noch im Detail erläutern werden, fragen wir immer wieder: Was ist jetzt, was prägt, und was braucht es jetzt an Handeln?

Gleichzeitig sind nicht alle unserer Gewissheiten überholt.

Wir haben eine Konstante, die uns trägt:

Wir arbeiten mit den Handlungen und Haltungen der Kolleg_innen.

Dabei ist es einerlei, ob wir mit Leiharbeiter_innen über Respekt am Arbeitsplatz und ihren Wunsch nach einer Festanstellung oder mit IT-Expert_innen über verdichtetes Arbeitsaufkommen und mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten im mittleren Management sprechen. Vielmehr ist es zentral, im Gespräch das Problem zu finden, das die Menschen lösen wollen, das sie in Bewegung versetzt und sie veranlasst, mitzumachen! (Unter Mitmachen verstehen wir übrigens nicht, eine Beitrittserklärung zu unterschreiben, die ist ja quasi nur die Eintrittskarte fürs gemeinsame Handeln. Richtig los geht es erst danach!)

Wir wissen mittlerweile auch, dass durch Handlung Haltung entsteht. Gelingt es uns, Menschen zum Mitmachen zu bewegen, ist der Weg nicht weit, ihr Denken zu verändern:

Handlung schlägt Haltung! Eine Erfahrung beeinflusst unser Denken.

Hat man einmal eine Situation aktiv miterlebt, ändert sich unsere Einstellung. Wir wissen, dass Menschen, die sich nicht für Gewerkschaftsarbeit interessiert haben, nach betrieblichen Aktionen oder Warnstreiks zu Aktivist_innen geworden sind.

Offene Plattformen schaffen, denn nicht jede_r Aktivist_in will Funktionär_in sein!

Mai 2022. Eine Geschäftsstelle hat ein Seminar zur Mitgliederansprache organisiert, in dem Menschen aus unterschiedlichen Betrieben und unterschiedlichen Alters zusammenkommen. Mit von der Partie ist auch eine Gruppe von jungen Leuten, die in ihrem Unternehmen gerade einen Betriebsrat gegründet hat. Einige davon sind Mitglieder der IG Metall, zwei Personen noch nicht. Auf die Frage, was sie von diesem Seminar erwarteten, kam die Antwort: Ich will mich hier informieren und im besten Fall überzeugen lassen, Mitglied zu werden.

Zwei Kollegen, circa Mitte, Ende 50, erzählten ihre Geschichte und warum sie der IG Metall beigetreten sind: „Damals wurde unser inhabergeführtes Unternehmen von einem Konzern übernommen, und wir hatten große Sorge, dass uns unsere Privilegien und Möglichkeiten, die wir durch dieses inhabergeführte Unternehmen hatten, weggenommen würden.“

Der eine Kollege berichtete stolz von der Stärke und Solidarität, die durch die IG Metall in diesem Betrieb entwickelt worden war.

Nach einem etwa fünfminütigen Monolog fragte die Referentin einen der jungen Männer, ob er jetzt überzeugt sei, IG Metall-Mitglied zu werden. Der schüttelte nur den Kopf. Der ältere Kollege konnte diese ablehnende Haltung nicht verstehen, war fassungslos und fast resigniert.

In diesem Seminar sind Welten aufeinander gestoßen: Eine ältere Generation, die Solidarität erfahren hat, die im Miteinander Interessen durchsetzen konnte und dadurch eine Erfolgsgeschichte erzählen kann, die sie mit Stolz erfüllt. Wer einmal einen Streik erlebt hat, der erfolgreich gewesen ist, berichtet von diesem eindrücklichen Gefühl jahrzehntelang. So entsteht ein Sendungsbewusstsein, das der IG Metall viele neue Mitglieder beschert hat und auch heute noch beschert, allerdings weit weniger als noch vor einigen Jahren.

Dieses Sendungsbewusstsein fordert Anpassung ans eigene Denken und Handeln und eine kritiklose Honorierung und Dankbarkeit des vergangenen Engagements. Fehlt diese Anpassung bei denjenigen aus der jüngeren

Generation oder Menschen, die ein solches „kollektives Erleben“ noch nicht erfahren haben und denen im Moment noch die Orientierung und der Mehrwert fehlen, wird das gern als mangelndes gewerkschaftliches Bewusstsein eingeordnet und schlimmstenfalls moralisiert.

Wenn Erfahrungswelten aufeinandertreffen und ein gegenseitiges Verständnis und neues Miteinander verhindern, gehen wir sehr schnell in die Bewertung. Der ältere Kollege sagte, die junge Generation ist unpolitisch und interessiert sich nicht. Der jüngere Kollege war der Meinung, ich weiß gar nicht, wovon der redet, das ist doch alles schon Jahrzehnte her.

Dabei ist dieser junge Mann nicht unpolitisch. Er hat mit Kolleginnen und Kollegen einen Betriebsrat gegründet, um die Arbeitsverhältnisse in seinem Unternehmen zu verbessern. Das, was der Kern der Gewerkschaft ist, setzt er bereits aktiv um. Er entscheidet sich dafür, in seinem Betrieb zu bleiben, um die Arbeitsverhältnisse zu verbessern und sich für die Interessen der Arbeiter_innen einzusetzen. Er übernimmt Verantwortung für sich und sein Umfeld. Genauso gut hätte er das Unternehmen auch verlassen können. Aufgrund des Fachkräftemangels hätte er sicher problemlos einen neuen Job gefunden.

Was also bräuchte dieser junge Mann, um Mitglied der IG Metall zu werden?

Sicherlich keine heroische Geschichte aus der Vergangenheit, sondern konkrete Ideen und Lösungsvorschläge, die ihm und seinem Betrieb im Hier und Jetzt helfen. Er hätte das Gefühl bekommen müssen, die interessieren sich für mich und meine Arbeitsumstände und sind in der Lage, mich wirklich zu unterstützen. Menschen brauchen Wertschätzung und Sicherheit. Warum fragen wir ihn nicht direkt, welche Themen und Fragen ihn beschäftigen, nach welchen Antworten er sucht? Warum erwarten wir, dass die jungen Menschen das Gleiche gut finden wie die Älteren? Schließlich wollten wir doch auch alles anders machen, als wir jung waren.

Alle nicken bei dem Satz „die Welt hat sich verändert“, und gleichzeitig erwarten wir, dass junge Menschen aus den gleichen Beweggründen wie ältere, erfahrene in die Gewerkschaft eintreten.

Wenn die IG Metall diesem jungen Mann liefern kann, was er braucht, dann kann er Ja zur Gewerkschaft sagen. Es geht nicht darum, eine Glaubensgemeinschaft zu sein, sondern bei Problemen in der Arbeitswelt konkret zu helfen.

Was aber fix bleibt, ist die Frage nach dem Grad der Demokratie und der Verteilung. Als Gewerkschaft haben wir zwei Handlungsfelder: Auf der einen Seite geht es um Fragen des Entgelts und der Vergütung (also Verteilung), auf der anderen Seite um Fragen der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz. Menschen, die mit ihrem Entgelt gut zurechtkommen, denken eher darüber nach, wie viel Freiheit und Selbstverwirklichung ihnen im Rahmen der Arbeitsorganisation zugestanden wird.

Und sowohl im Entgelt also bei der Verteilung gibt es gerade jetzt noch viel zu tun. Gleiches gilt in Sachen „Demokratie“.

Zwar hat der britische Epidemiologe und Gesundheitswissenschaftler Sir Michael Marmot schon in den 1960er-Jahren bei seinen Forschungen festgestellt, dass nicht die Chefs „mit den meisten Zuständigkeiten und der größten Verantwortung“ die Herzinfarkte bekamen, im Gegenteil: Sie „hatten eine viermal so geringe Wahrscheinlichkeit, einen Herzinfarkt zu erleiden, als der Durchschnitt“ ([Maren Urner: Raus aus der ewigen Dauerkrise, S. 129](#)), nämlich die Mitarbeitenden. Michael Marmot stellte weiterhin fest: „Je weniger Kontrolle jemand über seine Arbeit und dazugehörige Entscheidungen hatte, desto wahrscheinlicher war es, dass die Person depressiv war“ ([ebenda](#)).

Wenn wir uns heute Gefährdungsanalysen der Mitarbeitenden anschauen, dann sehen wir, dass im Bereich der Demokratisierung noch sehr viel für uns zu tun ist.

Die einzige Möglichkeit für Menschen am Arbeitsplatz, Einfluss zu nehmen, ist über die Gewerkschaft. Das macht uns als Organisation unersetzbar und alternativlos.

Gleichzeitig sollten wir erkennen, dass es Mitglieder nicht mehr „umsonst“ gibt und dass Menschen andere Erwartungen an eine Gewerkschaft haben als noch vor 20 Jahren. Die lange vorherrschende Rechnung: „Ich bin Arbeiter_in, ich wähle sozialdemokratisch, ich bin Gewerkschaftsmitglied“ geht heute nicht mehr auf. Es braucht mehr als allgemeine Motive oder Beweggründe. Das ist für die IG Metall eine strukturelle Herausforderung.

Aus der Ehrenamtsforschung wissen wir, dass Menschen nicht unpolitisch sind, sie wollen sich engagieren. Das zeigen die Bewegungen wie beispielsweise „Fridays for Future“ oder „Black Lives Matter“. Das heißt, die IG Metall sollte auch Möglichkeiten schaffen für diejenigen, die nur für eine bestimmte

Zeit aktiv werden wollen. Bisher ist unsere Funktionärsstruktur noch nicht offen für das zeit- oder phasenweise Mitmachen.

Und wir als IG Metall sollten unsere Mitglieder bewusst aktivieren. Wir brauchen Platz sowohl für Funktionär_innen als auch Aktivist_innen. Denn egal, ob Funktionär_in oder Aktivist_in, eines brauchen alle: erlebbare Gewerkschaft! Aktivist_innen vielleicht noch stärker, denn die Gewerkschaft gehört in der Regel nicht zu ihrem persönlichen Alltag, das ist bei Funktionär_innen anders.

Wir wollen Gewerkschaft und gemeinsame Erfahrungen erlebbar machen und unsere Strukturen bewusst „aufladen“ mit Kampagnen. Am besten zweimal im Jahr. Lasst uns Erlebnisse schaffen, die Menschen miteinander teilen, die sie kraftvoll und machtvoll fühlen lassen und sie ermächtigen. Das macht die IG Metall spürbar und führt zur Erkenntnis: Es ist richtig, dabei zu sein! Dadurch haben und gewinnen wir Macht und Einfluss! Alles andere hätte fatale Folgen:

„In einem Experiment wiesen Psychologen die Teilnehmer an, über eine Zeit zu schreiben, in der sie sich entweder mächtig oder ohnmächtig fühlten. Der eigentliche Trick bestand jedoch darin, dass jeder Teilnehmer allein an einem Tisch saß und direkt von einem Ventilator angeblasen wurde. Es ging bei dem Experiment gar nicht darum, was die Teilnehmer aufschrieben, sondern um den lästigen Ventilator. Würden sie ihn wegstellen? Ganz ausschalten? Oder ihn weiterblasen lassen, während sie versuchten, das Papier festzuhalten, um überhaupt schreiben zu können? Wie sich zeigte, neigten diejenigen, die darüber schrieben, sich mächtig zu fühlen, viel häufiger dazu, den Ventilator abzuschalten oder wegzudrehen, als diejenigen, die sich mit ihrer Machtlosigkeit befassten. Sie arbeiteten weiter, während der Ventilator ihnen gnadenlos ins Gesicht blies.“ (Battilana und Casciaro: Power for All, S. 142 und 143)

Neben Aktivist_innen brauchen wir natürlich auch unsere Funktionär_innen. Sie sind die Gesichter der IG Metall und das kommunikative Netz in den Betrieben. Und selbstverständlich gibt es Funktionär_innen, die Aktivist_innen sind und sich an Kampagnen beteiligen. Mitmachen darf und soll jedes Mitglied, und es dürfen immer wieder neue Menschen angesprochen werden und dabei sein.

Und wir beteiligen Menschen natürlich nicht nur deshalb, weil wir eine demokratische Organisation sind, sondern weil wir wissen, wie wichtig es für Menschen ist, spürbar „Einfluss zu nehmen“. Nicht zuletzt gelten obige Ergebnisse von Michael Marmot nicht nur für den Arbeitsplatz, sondern auch für uns als IG Metall: Wir wollen, dass Menschen Kontrolle über ihr Engagement und ihre Entscheidungen haben. Es geht uns um nichts weniger als die praktische Erfahrung von Selbstwirksamkeit.

Wenn es uns nicht gelingt, als IG Metall unterschiedliche Erfahrungswelten zueinanderzubringen, wird es uns auch nicht gelingen, die Stärke in den Betrieben aufrechtzuerhalten. Wenn wir darüber hinaus Menschen verurteilen, die wir nicht überzeugen können, dann bleiben wir ein geschlossenes System und beweihräuchern uns lediglich für vergangene Taten.

Im Rahmen des Projektes „IG Metall vom Betrieb aus denken“ hat das Soziologische Forschungsinstitut der Universität Göttingen die Menschen beschrieben, die sich bei der IG Metall engagieren. Was sie bewegt und wie unterschiedlich die Gesellschaftsbilder und Motive dieser Betriebsrät_innen und Vertrauensleute sind, zeigen zwölf Fallgeschichten, die Interessierte im Anhang finden.

Und hier sprechen wir von denjenigen, die sich auf die Strukturen der IG Metall eingelassen haben, also Funktionär_innen. Wie verschieden mögen die Motive bei Menschen sein, die einfach zeitweise aktiv werden wollen und vielleicht noch dazu betriebliches Einzelinteresse aufbringen?

Schlussendlich geht es darum, mehr Unterschiede als bisher zuzulassen und bewertungsfrei zu akzeptieren, neue Dynamiken willkommen zu heißen. Das bezieht sich auf Unterschiede in den Persönlichkeiten, aber auch auf Unterschiede in der Form der Zugehörigkeit zur IG Metall: Wir brauchen einen Hybrid zwischen Team und Gruppe, beides geht, beides darf und soll sein, um den größtmöglichen Synergieeffekt für die Gestaltung der Zukunft zu erreichen.

Mario Werbanschitz unterscheidet Team und Gruppe folgendermaßen:

Team:

fixe Teilnehmende, gemeinsames Ziel, unterschiedliche Funktionen, und jede_r ist für alle mitverantwortlich!

Gruppe:

offen, unterschiedliche Ziele, keine eindeutige Funktion, jede_r ist vor allem für sich selbst verantwortlich!

Ein Hybrid zwischen Team und Gruppe heißt nicht, dass wir neue Zielgruppen definieren und in unseren Angeboten kleinteiliger werden, es heißt vielmehr, dass wir uns auf das Wesentliche konzentrieren (siehe Formel 8: *Es ist einfach, aber nicht leicht [simple but not easy]!*).

Für unsere Aktionen und Kampagnen bedeutet das: Alle bringen sich mit viel Freude, Dynamik, Emotion, Spannung und Anspannung ein, und gleichzeitig sind einige froh, wenn eine Kampagne vorüber ist und sie sich wieder ins „Bisherige“ zurückgleiten lassen können. Das darf sein, und das sollten wir akzeptieren und anerkennen. Am Ende geht es darum, möglichst viele engagierte Menschen für unsere gemeinsame Sache zu gewinnen.

FORMEL 3:

Die alte Welt war reaktiv, die neue Welt ist proaktiv!

Früher haben wir gewartet, bis die Probleme in die Geschäftsstelle getragen wurden, heute müssen wir uns Mühe geben, dass wir alle Probleme mitbekommen, so vielfältig sind sie. Gleichzeitig versuchen wir, unsere Probleme mit den gleichen Mitteln zu lösen wie schon in der Vergangenheit, unser „Gehirn ist ein Gewohnheitstier“.

„Warum sollten wir unsere Gewohnheiten hinterfragen, geschweige denn ändern? Vor allem, wenn Änderung des Altbekanntes mit großem Aufwand

inklusive Ungewissheit und Unsicherheit einhergeht? Erschwerend kommt hinzu, dass unser Gehirn potentielle Verluste stärker gewichtet als mögliche Gewinne“, schreibt Maren Urner ([Raus aus der ewigen Dauerkrise, S. 97](#)).

Unsere Sorge, dass uns etwas Neues nicht gelingen könnte und wir entsprechende Nachteile erfahren, nimmt in unserem Alltag großen Raum ein. Deshalb halten wir an scheinbar Bewährtem fest und verteidigen es sogar, selbst dann, wenn es nachweislich überholt ist.

Außerdem orientieren wir uns in unserem Verhalten gern an unseren Mitmenschen, denn der Mensch ist ein soziales Wesen. Wenn die Mehrzahl der Menschen in Zeiten von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit gerade besonders am Alten festhält, dann entsteht jedoch keine Bewegung, Abwarten heißt dann die Devise, und schauen, was andere machen. „Pluralistische Ignoranz“, so nennen die Psycholog_innen dieses Phänomen.

Praktisch heißt das, keine_r will aus der Deckung kommen, und wenn sich jemand doch traut und etwas am bestehenden System verändern will, kann es sogar sein, dass die Mehrheit sich gegen sie oder ihn aufstellt. Genau wie eine Gruppe kann eine ganze Organisation von „pluralistischer Ignoranz gelähmt sein“ – gerade in unübersichtlichen Zeiten mit vielen Krisen. Aber klar ist: Wenn sich niemand bewegen will, bewegt sich nichts.

Unser Auftrag ist es, frühzeitig Risiken zu erkennen, und das wird uns immer mehr fordern. Also raus aus dem sogenannten „statischen Denken“ und Festhalten am Alten, rein ins Forschen, Ausprobieren und Testen, auch wenn das manchmal heißt: Versuch mit Irrtum. In unsere DNA gehört die Kultur der Veränderung. Darüber hinaus wird es darum gehen, das erfolgreiche „Neue“ zu wertschätzen, zu übernehmen und weiterzuentwickeln.

Die Führung einer Organisation trägt hier eine zentrale Verantwortung. Dazu später mehr.

Wir haben kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem!

Das hören wir immer wieder von Hauptamtlichen der IG Metall. Woher kommt das nur?

Neben allem, was wir bei Formel 3 geschrieben haben, gibt es noch einen weiteren Aspekt. Die IG Metall ist eine sehr kluge Gewerkschaft, das sehen wir immer wieder, wenn es beispielsweise um das Einarbeiten in neue Themen oder um Verhandlungsgeschick geht. Sie hat eine ausgesprochen hohe Analysefähigkeit, erkennt und beschreibt sehr schnell Problemlagen.

Das gesprochene Wort setzt sie gut ein, ihr Produkt ist Kommunikation.

Zwar heißt es, Worte seien Handlung, und in der Vergangenheit hat das gut funktioniert. Wir haben Menschen über das „gesprochene Wort“ erreicht und konnten ihnen darüber Sicherheit geben und „Selbstwertschätzung“ vermitteln, zwei der menschlichen Grundbedürfnisse (siehe Battilana und Casciaro: *Power for All*, S. 72).

In der Jetzt-Zeit gibt es Worte im Überfluss, so viele, dass wir oft überfordert sind bei der Frage, wem wir zuhören wollen und warum eigentlich. Wir filtern in Sekundenschnelle und wischen auf unserem Mobiltelefon Informationen und Worte oft einfach weg. Wahrscheinlich adressieren wir auch als IG Metall häufig ohne Wirkung und mit hohen Streuverlusten in unseren klassischen Zielgruppen. Auf Wirksamkeit kommt es jedoch an!

Woran machen wir Wirksamkeit fest? Wenn es uns gelingt, Menschen zu bewegen, dann sind wir wirksam. Dabei meinen wir übrigens nicht, jemanden zur Mitgliedschaft zu bewegen, denn die ist „nur“ die Eintrittskarte für unsere Bewegung.

Bewegung und somit Wirksamkeit entstehen, wenn wir in Betrieben Zustände vorfinden, die sich durch unsere Maßnahmen verändern und zwar im Sinne unseres Ziels. Dann können wir sagen, dass unser Handeln wirksam gewesen ist.

Bei der Kfz-Tarifrunde 2021 ist es uns gelungen. Die Arbeitgeber wollten die Tarifverträge kündigen. Unsere Strukturen waren zu diesem Zeitpunkt weder handlungsfähig noch in der Lage, diesem Angriff standzuhalten. Wir haben geprüft, wo wir Stärke entwickeln können, haben gemeinsam

mit unseren Funktionär_innen und Aktiven trainiert, Pläne entwickelt und tausende Gespräche mit Beschäftigten geführt. So konnten wir Strukturen aufbauen und im Sinne des Ziels wirksam machen.




18.06.2021

IHR HABT ES GEDREHT!

Tarifergebnis bringt Verbesserungen statt Verschlechterungen

Die Dumpingträume der Arbeitgeber (Nullrunde, zuschlagsfreie Samstagsarbeit) sind abgewendet. In der zweiten Verhandlung wurde - dank den vielen Aktionen und Warnstreikwellen - die Fahrtrichtung zum Wohle der Beschäftigten geändert. Der Manteltarifvertrag bleibt unverändert. Die Angriffe der Arbeitgeber haben sich nicht gelohnt.

Stattdessen gibt es mit einer Laufzeit von 22 Monaten einige Verbesserungen (*Siehe Kasten*)

Die bisher geltenden Zuschläge bleiben erhalten. Samstagsarbeit gibt es auch weiterhin nur gegen Zuschlag.

In dieser Tarifrunde haben die Beschäftigten eine breite Bewegung gestartet, deren Kampfbereitschaft die Arbeitgeber überfahren hat. Mehr als 5.000 Beschäftigte haben sich bei Warnstreiks beteiligt. Das Tarifergebnis ist nicht das Ende, sondern ein Aufbruch. Wir machen weiter!





Alle Angriffe abgewehrt!
Manteltarifvertrag verteidigt!



500€ Corona-Beihilfe
220€ für Auszubildende



2,2% Mehr Entgelt

Februar 2022



Erhöhung der Ausbildungsvergütung um dauerhaft 60€

Februar 2022

IG METALL
Baden-Württemberg

V.i.S.d.P. Roman Zischlerberger - Betriebsleiter IG Metall Baden-Württemberg - Stuttgarter Straße 23 - 70469 Stuttgart • Redaktion: Ivan Cuhovic

Wir dürfen nicht bei der Analyse stehenbleiben, sondern immer in Lösungen, Zielen und Ideen denken, Pläne erstellen, Maßnahmen durchführen und unseren Erfolg an der Wirksamkeit festmachen.

Schlicht in folgendem Dreischritt denken und handeln:

1. Analyse und Ziele
2. Planung und Durchführung
3. Wirksamkeit überprüfen

Gleichzeitig haben wir das Gefühl, dass wir im operativen Tagesgeschäft untergehen und die Menge an Arbeit es kaum zulässt, obigem Dreischritt zu folgen. Aber: Es geht nicht darum, einen detaillierten Plan aufzustellen, der alle Eventualitäten berücksichtigt und perfekt ist, sondern es geht darum, ins Handeln zu kommen mit all den Risiken, die das beinhalten kann (mit oder ohne detaillierten Plan).

Erinnern wir uns aber an einen weiteren Fallstrick: Unser Gehirn gewichtet potenzielle Verluste stärker als mögliche Gewinne. Jetzt sind sie da, die Bedenken, die uns abhalten, etwas zu tun.

Und gerade deswegen sollten wir „unternehmen statt unterlassen“ und nicht zu lange diskutieren, sondern einfach loslegen.

Wir alle haben in unserem (Arbeits-)Leben bereits die Erfahrung gemacht, wenn wir etwas gewagt haben und in Bewegung gekommen sind, dann war kein Platz mehr für Zweifel, dann waren Sätze wie „das geht in diesem Betrieb aus kulturellen oder strukturellen Gründen nicht“ wie ausradiert.

Und wir alle haben vom Pareto-Prinzip gehört: 80 Prozent des Ergebnisses werden durch 20 Prozent des Aufwands erreicht.

Erfolgreich waren wir in der IG Metall immer mit Beteiligung: Finden wir in Betrieben Themen, überprüfen wir, ob sie viele betreffen. Wir starten eine Umfrage, die Ergebnisse werden kommuniziert. Ist ein Problem für viele sichtbar, erheben wir eine Forderung. In die Schritte zur Durchsetzung beziehen wir die Belegschaft mit ein. Jede Aktivität zieht eine weitere nach sich. Wenn Aktionsketten sich „selbst“ auf ein Ziel hin vorwärtstreiben, schreitet die Umsetzung voran.

Die Kernfrage, die wir uns darüber hinaus immer wieder stellen sollten:
Wo liegen unsere Prioritäten?

Stellvertretung vs. Aktivierung!

„In der Jetzt-Zeit gibt es Worte im Überfluss, so viele, dass wir oft überfordert sind bei der Frage, wem wir zuhören wollen“, haben wir gesagt. Jede_r darf heute sprechen.

Früher war die Zuschreibung: „Wer das Wort bekommt, hat etwas zu sagen.“ Das ist nicht mehr so, da gesellschaftliche Hierarchien für viele keine große Rolle mehr spielen, die Gestaltungsmacht ist nicht mehr deckungsgleich mit Positionsmacht. Gleichzeitig kann jede_r das Wort bekommen, der es haben möchte, Soziale Netzwerke lassen das zu.

Das Wort muss sich heute seine „Bedeutung“ und Glaubwürdigkeit stärker mit Handlung erarbeiten als jemals zuvor, denn seine Verbindlichkeit hat vielerorts gelitten, aber nur „Verbindlichkeit schafft Verbindung“.

Doktorarbeiten, die nachgewiesenermaßen anderen das Wort genommen haben, ohne es zu kennzeichnen, beschreiben eine Seite dieser Medaille. Whistleblower, die unter Einsatz ihres Lebens unter Beweis gestellt haben, dass Gesagtes und Gehandeltes nicht übereingekommen sind, die andere. Die Glaubwürdigkeit des Wortes wird durch Fake News, oder „alternative Wahrheiten“, verstärkt und immer wieder aufs Neue infrage gestellt.

Bei uns als IG Metall kommt hinzu, dass wir als Gesamtorganisation an bestimmten Punkten mit einer gemeinsamen Sprache an die Öffentlichkeit gehen, wie zum Beispiel während einer Tarifrunde, es aber eine Vielzahl von Menschen gibt, die gern mit eigenen Erzählungen arbeiten, lokale Besonderheiten betonen, Entwicklungen durch eine spezifisch politische Brille betrachten oder deren Wahrnehmung durch die Besonderheit der betrieblichen Strukturen in ihrem Wirkungsbereich geprägt ist.

Nicht nur die Fragmentierung der Gesellschaft zeigt sich in unserer Mitgliedschaft, sondern auch: die Unterteilungen in Stadt und Land, Industrie und Handwerk, Jung und Alt, Funktionärssozialisierung oder engagiert ohne Struktur und und und. Die sich immer schneller verändernde Arbeit vervielfältigt Interessenslagen, lässt sie spezifischer werden und ausdifferenzierter. Das bezieht sich auf unterschiedliche Branchen, aber auch die Beschäftigten eines Betriebes werden immer weniger gleiche Interessen haben.

Stellvertretung kann jedoch nur dann gelingen, wenn wir tatsächlich genau wissen, dass eine große Gruppe das gleiche Interesse hat und das auch so wahrnimmt. Und sie kann vielleicht dann noch gelingen, wenn wir in stark hierarchisch aufgebauten Betrieben sind.

Natürlich ist Stellvertretung erfolgreich: Die Historie unserer Tarifergebnisse zeigt das. Bei den Bedarfen des betrieblichen Alltags wird es allerdings schwieriger. Nicht nur da kommt Stellvertretung an ihre Grenzen.

Ein Blick auf die Politik zeigt deutlich, was wir meinen:



Die Herausforderung dabei ist, dass es eine Blackbox gibt, eine Gegenöffentlichkeit, die mitspricht und Meinungen bildet. Für ihre Kommentare muss sie nicht mal Verantwortung übernehmen, hinter Nicknames lässt es sich gut verstecken in Sozialen Medien.

BLACKBOX

Filter über Medien, Social Media Bubble, Gegenöffentlichkeit und bewusste Verzerrungen



Wo findet Politik statt?



Passive Zuschauer

IG Metall
Bezirk Baden-Württemberg

Natürlich ist auch Beteiligung und Organizing sicherlich nicht der Weisheit letzter Schluss, aber: Beteiligung führt zu Transparenz und Glaubwürdigkeit!

Organizing



Was beschäftigt Dich?

Zuhören!

Nur gemeinsam können wir
Deine Themen anpacken!

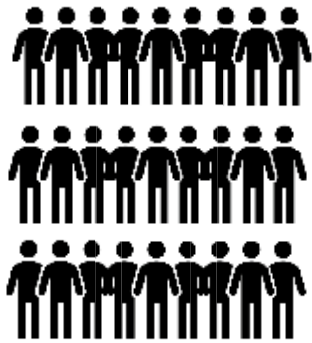
MIT den Menschen statt
FÜR die Menschen!



IG Metall
Bezirk Baden-Württemberg

Organizing

Mehr werden!



Wahl



Konflikt

Aktivierung und
Beteiligung



IG Metall
Bezirk Baden-Württemberg

Organizing



Starke Basis schafft Durchsetzungsfähigkeit

Organizing bietet alle Handwerkszeuge dafür



IG Metall
Bezirk Baden-Württemberg

Um diese starke Basis aufzubauen, suchen wir immer nach Themen, die gewinn- und kollektivierbar sind, konkret und emotionalisierbar, wie z. B. respektvoller Umgang mit Arbeitnehmer_innen, gleiche Arbeit = gleiches Geld oder zu große Hitze am Arbeitsplatz.

Das ist die Grundlage dafür, mit Menschen in Bewegung zu kommen. Und selbst dann, wenn wir Themen finden, die die meisten betreffen, bekommen wir nicht alle Beschäftigten in Bewegung. Aber wir sind schon zufrieden, wenn wir 80 Prozent der Beschäftigten erreichen. Menschen machen mit, erfahren

Selbstwirksamkeit und gewinnen Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen.

Unsere Beteiligungsprozesse unterliegen nicht dem Graswurzelprinzip, sind also keine naturwüchsigen Prozesse, in denen jede_r sagen kann, was sie/er tun will. Denn die Aktivitäten sind nicht immer ohne Risiko für die Beschäftigten. Nicht jede_r Arbeitgeber_in reagiert mit Freuden auf eine selbstbewusster werdende Belegschaft, die sich für ihre Belange einsetzt. Oft beginnt hier eine Auseinandersetzung, ein Konflikt um die Arbeitsbedingung.

Beteiligung braucht Orientierung, und natürlich sind die Werte der IG Metall die Leitplanken. Und die Logik des Kampagnenplans (siehe S. 51) ist vorgegeben und immer gleich – also wo nötig top down. Die Inhalte und die Ideen für Maßnahmen sind bottom up.

FORMEL 6:

Von mittelbar zu direkt!

*„Gedacht ist nicht gesagt,
gesagt ist nicht gehört,
gehört ist nicht verstanden,
verstanden ist nicht einverstanden,
einverstanden ist nicht angewendet,
angewendet ist noch lange nicht beibehalten.“*

Konrad Lorenz (1903 – 1989, Wiener Verhaltensforscher & Nobelpreisträger)

Immer wieder hören wir, dass jemand noch kein Mitglied der IG Metall sei, weil sie/er noch nicht angesprochen wurde.

Überzeugte Metaller_innen erstaunt das, denn natürlich können sie nicht verstehen, was daran schwer sein könnte, sich aus eigenem Antrieb eine Beitrittserklärung zu organisieren und Mitglied zu werden.

Eine Erkenntnis führt jedoch nicht automatisch zu einer Entscheidung und eine Entscheidung noch lange nicht zu einer Handlung. Das wissen wir alle von uns selbst. Wir wissen, wie wir uns gesund ernähren und dass Bewegung gut für uns ist, haben also „kein Erkenntnisproblem“, und trotzdem bleibt es gern beim Vorsatz: „Ich müsste mehr Gemüse essen, mehr Sport machen ...“

Aber was muss passieren, dass eine Erkenntnis eine Handlung nach sich zieht oder in unserem Fall zu einer Mitgliedschaft führt? Eine direkte Ansprache und Aufforderung ist unserer Einschätzung nach entscheidend: „Und deshalb tritt jetzt in unsere IG Metall ein!“

Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun spricht in seinem Modell „Die vier Seiten einer Nachricht“ explizit von einer Appellebene und macht immer wieder deutlich, wie schwierig Kommunikation ist, wenn wir „indirekt“ kommunizieren, also keine klaren und eindeutigen Appelle formulieren.

Uneindeutigkeit führt erfahrungsgemäß zu keinem erfolgreichen Gespräch und, in unserem Fall, erst recht nicht zu einer Mitgliedschaft. Was uns in der Theorie klar ist, ist trotzdem nicht einfach in der Umsetzung. Aber warum vermeiden wir bei der Mitgliedergewinnung die klare Ansage?

Dahinter kann eine Angst vor dem Nein oder einer Zurückweisung liegen, der tieferliegenden Furcht davor, sich aus der Deckung zu trauen und sich lächerlich zu machen, andere zu enttäuschen oder selbst enttäuscht zu werden, oder Konsequenzen hervorzurufen, die wir nicht abschätzen oder handeln können.

Manche Gewerkschafter_innen sagen, dass sie die Kolleg_innen nicht überreden und sich wie ein Bittsteller fühlen wollen. Das will natürlich niemand, umso wichtiger ist uns die Klarheit und Eindeutigkeit der Botschaft. Eine Mitgliedschaft direkt anzusprechen muss nur dann unangenehm sein, wenn wir von unserem Gegenüber nichts anderes wollen als seine stumme Beteiligung und seinen monatlichen Beitrag. Wir wollen aber viel mehr: Wir wollen mit Menschen in Prozessen arbeiten, in die sie durch ihre Mitgliedschaft einsteigen können, und gemeinsam ihre Arbeits- und Lebensverhältnisse nachhaltig verbessern.

Und noch eins: Menschen treten nicht in die Gewerkschaft ein, weil das Tarifergebnis gut ist oder aus Anerkennung oder Dankbarkeit für die Gewerkschaft, denn Energie von Menschen entwickelt sich nicht fürs Allgemeine, sondern immer nur für das Konkrete.

Sie treten dann ein, wenn ihnen:

1. Die Probleme bewusst sind oder werden!
2. Sie den Glauben haben, mit der Gewerkschaft kann ich diese Probleme lösen!
3. Wenn die Gewerkschaft präsent ist bzw. sie durch die Gewerkschaft direkt und mit klarer Aufforderung angesprochen werden.

Unsere Formel „Von mittelbar zu direkt“ gilt nicht nur für die Mitgliedergewinnung. Sie gilt für alle Prozesse, die wir als IG Metall organisieren.

Um es auf den Punkt zu bringen: Wenn wir bei Menschen ein bestimmtes Verhalten erreichen wollen, müssen wir es klar sagen und unsere gemeinsamen Ziele deutlich und transparent formulieren. Darauf zu hoffen, dass das Verhalten von selbst geschieht, ist immer die schlechtere und wenig konstruktive Alternative.

Skaleneffekte und wachsende Strukturen nutzen!

Unsere Geschäftsstellenprozesse machen deutlich, wie wir Skaleneffekte nutzen, also auf Masse setzen können. In der Vergangenheit haben wir fünf Bildungsveranstaltungen für jeweils zehn Teilnehmende gemacht. Heute veranstalten wir eine Bildungsveranstaltung für 50 Teilnehmende. So sparen wir uns Arbeit, denn statt fünf Räumen buchen wir nur einen größeren Raum, statt fünf Terminen reicht einer. Das wirklich Großartige aber ist: Wir spüren in diesen Veranstaltungen „das Feuer großer Gruppen“.

Das gelingt uns natürlich dadurch, dass wir während dieser Events auch die politische Vision des Miteinanders, der Solidarität erlebbar machen und die großen Fragen von Gerechtigkeit, Demokratie im Betrieb und der Würde, die ein arbeitender Mensch haben sollte, stellen. Wir schaffen verbindende Bilder und bringen das große Ganze in einen Zusammenhang mit dem alltäglich Erlebten, der Situation im eigenen Betrieb.

Wir nutzen den Rahmen der Veranstaltungen darüber hinaus, um den Menschen das Handwerkszeug mitzugeben, Einfluss in ihren Betrieben zu nehmen. Wir trainieren sie, um wiederum ihre Kolleg_innen für die gemeinsame Sache zu gewinnen. Wir verabreden Ziele und erstellen eine verbindliche Planung für jeden einzelnen Betrieb. Wir bilden also Multiplikatoren und Multiplikatorinnen aus, die nicht nur Informationen weitergeben, sondern vielmehr im Betrieb wirksam werden sollen. So werden wir immer mehr und entsprechend durchsetzungsfähig. Das gelingt, weil die Kolleg_innen für ihre eigenen Belange, für konkrete Verbesserungen an ihrem Arbeitsplatz und ihre Belegschaft aktiv sind. Sie wissen, dass sie eine größere Kraft und Wirkmacht gegenüber ihrem Arbeitgeber haben, wenn sie mehr werden und nicht nur mehr Mitglieder, sondern auch mehr Mitmacher_innen, also weitere Aktive, gewinnen. Die Beispiele aus anderen Betrieben, die Erfolge und die Dynamik, über die sich die Aktiven und Funktionär_innen austauschen, wirken ansteckend, motivierend und erzeugen ein starkes vorwärtstreibendes Momentum. Jeder Termin endet mit großer Klarheit darüber, was sofort umgesetzt wird und am nächsten Tag im Betrieb passiert. Das klingt zwar banal, ist aber entscheidend dafür, dass unsere Prozesse nicht von Alltagsroutinen aufgefressen werden.

Hier findet sich unser Erfolgsprinzip Anger–Hope–Action wieder, das wir später noch einmal im Detail aufgreifen werden.

Nicht selten begegnet uns der Einwand: Das ist nicht nachhaltig! In Formel 12 werden wir darüber nachdenken, ob und wie soziale Organisationen nachhaltig sein können. Aber eins ist klar: Je mehr wir die Menschen selbstständigen, umso mehr stärken wir die Demokratie und die betriebliche Handlungsfähigkeit. Wir wissen darüber hinaus, der beste Schutz gegen Anfälligkeit für Populismen aller Art ist Selbstwirksamkeit.

Auf diesem Weg können wir eine Arbeit leisten und wirksam werden, wie wir es sonst nie könnten – weder allein noch durch Stellvertretung! Wir setzen auf Kolleginnen und Kollegen, die in ihren Bereichen Verantwortung übernehmen, Teil unserer gemeinsamen politischen Planung sind und die Gewerkschaft im Betrieb erlebbar machen, das Rückgrat der Gewerkschaft im Betrieb bilden.

Für das Hauptamt und die „erste Reihe in den Gremien“ heißt das: Lasst uns an einigen Stellen Kontrolle abgeben, so gewinnen wir selbstständige und selbsttätige Kolleg_innen und setzen Ressourcen frei. Das lässt unsere Struktur wachsen, nachhaltiger und stärker werden!

Seit der Corona-Pandemie kennen wir alle den Begriff des exponentiellen Wachstums und verbinden damit eine Kurve, die an einem bestimmten Zeitpunkt steil nach oben geht. In exponentiellem Wachstum liegt für Gewerkschaften eine Chance. Auf der Ebene des einzelnen Betriebs sehen wir das bereits in Organizing-Kampagnen, insbesondere in Konfliktsituationen, beispielsweise im Kampf um Tarifbindung. Aus Sicht der Organizer bedeutet das, dass wir Kolleg_innen gewinnen und die oben beschriebene Struktur aufbauen. Wir helfen Beschäftigten, aktiv zu werden, und versetzen sie schnell in die Lage, weitere Aktive zu gewinnen. Das verstärkt die Mobilisierung, die Schlagkraft und beschleunigt die Kampagne, was wiederum in der Belegschaft den Glauben an Erfolg erhöht. Weitere schließen sich an und werden aktiv.

Was wir auf der betrieblichen Ebene konzeptionell abbilden können und uns punktuell gelingt, nämlich exponentielles Wachstum, stellt überbetrieblich noch eine große Herausforderung dar. Dabei liegen hierin riesige Chancen. Auch wenn es in Deutschland noch keine Beispiele gibt: In den USA haben wir gesehen, dass es funktioniert, siehe beispielsweise den „Fight for \$15“ oder beim Obama-Wahlkampf. Beim „Fight for \$15“ gingen 10.000 Menschen auf

die Straße, um Mindestlöhne für Arbeitende in der Fast-food-Industrie durchzusetzen. Die Kampagne hat stark darauf gesetzt, Menschen zum Mitmachen zu animieren und sie dazu zu bewegen, selbst neue Mitstreiter_innen zu gewinnen. Auf ähnliche Elemente hat auch Barack Obama zurückgegriffen.

Und auch uns als größter Einzelgewerkschaft der Welt steht es gut, groß zu denken!

FORMEL 8:

Es ist einfach, aber nicht leicht (simple but not easy)!

Diese einfache Erkenntnis ist grundlegend für unser Vorgehen. Dahinter steht ein komplexes Modell der Bearbeitung von Herausforderungen, der sogenannte „lösungsorientierte Ansatz“. Seine Begründer sind der amerikanische Psychotherapeut und Autor Steve de Shazer und seine Frau Insoo Kim Berg.

De Shazer war einer der führenden lösungsorientierten Berater, der sich früh mit der Abkehr vom problembehafteten Gespräch beschäftigte. Die konstruktive Hinwendung zu Gegenwart und Zukunft waren ihm immer wesentlicher als die Vergangenheitsorientierung. Die Grundlage dieser Herangehensweise orientiert sich an der Philosophie des sogenannten Konstruktivismus, die sich im Kern wie folgt zusammenfassen lässt: „Die Konstruktivisten sind zu der Überzeugung gekommen, dass es keine absolute Wahrheit gibt, sondern dass jeder Mensch seine eigene Wahrheit hat und dass jeder seine eigene Wirklichkeit konstruiert. Deswegen sprechen die Konstruktivisten nicht von Wirklichkeit, sondern von sogenannten Annahmen, mit denen wir uns durch die Welt steuern.“

Von dieser Erkenntnis können wir viel lernen. Schließlich neigen wir alle dazu, eindruckliche Erfahrungen als Grundlage unserer Bewertungen und somit auch als Richtschnur unserer Problemlösungsansätze zu sehen, frei nach dem Motto: „Die Wahrheit ist, was ich denke“. Und so kommt es dazu, dass wir gern beispielsweise „mehr vom Gleichen“ tun, um unsere Probleme zu bewältigen. Dass das auf Dauer nicht trägt, erfahren wir täglich, und wir haben es in unseren Formeln deutlich gemacht. Geprüft werden muss also, was wirklich funktioniert. Was bewährt sich in der „Realität“, entfaltet die beabsichtigte Wirkung und erreicht die Ziele?

Kommen wir zur praktischen Seite. Anfang 2022 befand sich die IG Metall in einer Mitgliederkrise. Gemeint ist eine mit Beginn der Corona-Pandemie nachlassende Dynamik an Neueintritten, die auf das beginnende Ausscheiden der geburten- und mitgliederstarken Jahrgänge traf. Dazu kamen beispielsweise Probleme mit Rezessionsrisiken, gestörten Lieferketten und Unsicherheiten durch den Krieg Russlands gegen die Ukraine, die die Mitgliedergewinnung erschwerten und bis heute erschweren.

All diese Schwierigkeiten lassen sich natürlich analysieren, diskutieren und mit Maßnahmen verbinden. Allerdings können wir nur begrenzt Einfluss nehmen. Viele kluge und gut durchdachte Maßnahmen haben in dieser Situation leider zu keinem großen Erfolg geführt. Wir haben es mit zentralen Sonderwerbeaktionen, Anschreiben der Funktionär_innen und dem gezielten Werben bestimmter Zielgruppen versucht.

Ein „weiter so“ konnte es in dieser Situation nicht geben, da Mitgliederstärke die entscheidende Grundlage für jedes gewerkschaftliche Handeln ist.

Also haben wir uns zwei Fragen gestellt:

1. Was erzielt die gewünschte Wirkung?
2. Was ist das Wesentliche, das es dafür jetzt braucht?

Diese Konzentration auf das Wesentliche, also auf das, was wirklich wirkt (in unserem Fall Menschen für die IG Metall zu gewinnen und in den Betrieben handlungsfähig zu sein) ermöglicht es, Dinge, die davon ablenken, nicht zu tun.

Der American-Football-Trainer Vince Lombardi hat diese Art des Denkens und Arbeitens für seinen Sport folgendermaßen auf den Punkt gebracht:

“Football is two things. It’s blocking and tackling. I don’t care about formations or new offenses or tricks on defense. You block and tackle better than the team you’re playing, you win.”

„Fußball ist zweierlei. Es wird geblockt und angegriffen. Ich kümmere mich nicht um Formationen oder neue Angriffe oder Tricks in der Verteidigung. Wenn du besser blockst und angreifst als die Mannschaft, gegen die du spielst, wirst du gewinnen.“

Es geht nicht um Tricks oder Hochkomplexes. Das „Blocking & Tackling des Organizings“ ist „Talking & Action“ – also mit den Menschen sprechen und handeln. Durch Gespräche bewegen wir zunächst Einzelne, durch Aktionen, also gemeinsame Handlungen, dann ganze Gruppen von Menschen.

Wir wissen, dass der Eintritt in die Gewerkschaft drei einfache Voraussetzungen hat:

- Das subjektive Problembewusstsein: Ich persönlich spüre das Problem sehr stark.
- Der Glaube an Gewerkschaft: Mit der Gewerkschaft an der Seite kann ich das Problem in meinem Betrieb lösen.
- Die Gewerkschaft ist ansprechbar & vor Ort: Ich kann meine Beitrittserklärung sofort unterschreiben und weiß, wie es weitergeht.

Weiter wissen wir, dass:

- Sich viele Menschen zurzeit große Sorgen machen (Klima, Krieg, Rezession, Inflation ...) und dass dieses Problembewusstsein über den einzelnen Betrieb hinaus vorhanden ist.
- Viele noch nicht Gewerkschaftsmitglied sind, weil sie noch nie gefragt wurden (das ist der häufigste Grund, den Beschäftigte in Umfragen nennen).
- Es viele Betriebe gibt, in denen wir nicht präsent sind. Das gilt manchmal auch für einzelne Bereiche oder Abteilungen (weiße Flecken in gut organisierten Betrieben).

Unser Konzept, das auf diesen Erkenntnissen und Leitsätzen aufbaut, haben wir 2022 mit großem Erfolg das erste Mal in der GS Schwäbisch Hall eingesetzt.

Die Grundidee:

1. Wir thematisieren die Unsicherheit, die die Menschen spüren. Wir wissen, dass wir als Gewerkschaft die Einzigen sind, die für abhängig Beschäftigte da sind, die ihnen eine Chance bieten, mit dieser Unsicherheit nicht allein zu bleiben. In Zeiten von Umbrüchen und dem individuellen Gefühl der Ohnmacht erfahren Menschen durch Gewerkschaft Wirksamkeit – „Verbunden werden auch die Schwachen mächtig“, schrieb Friedrich Schiller schon 1804 in Wilhelm Tell.

Wir fragen die Menschen, wie sie diese von Unsicherheiten geprägte Zeit erleben, erkundigen uns nach den Auswirkungen auf ihre Arbeit und ihr Leben.

Praktisch bedeutet es: Wir fokussieren uns in einem bestimmten Zeitraum auf alle Beschäftigten in der Region. 12.000 Menschen wurden direkt in den Betrieben persönlich angesprochen, face to face. Über Plakate, Social Media, Postwurfsendungen, Anzeigen und Ansprachen auf Warnstreiks und Aktionen haben wir viele tausend weitere Menschen erreicht. Hierfür haben wir Ressourcen mobilisiert und viele EA und Funktionär_innen trainiert.

2. „Berührung statt Belehrung“: Wir sagen den Beschäftigten nicht nur, warum die IG Metall gut ist, sondern fragen, welche Probleme sie umtreiben, und geben ihnen die konkrete Möglichkeit, sich zu organisieren und ihre Situation zu verbessern. Wo Menschen bereit sind, Mitglied zu werden und sich zu engagieren, unterstützen wir sie, bauen betriebliche Strukturen auf und planen Kampagnen, um ihre Anliegen durchzusetzen. Mut macht den Menschen, dass wir während dieses Zeitraums in bereits organisierten Betrieben gut sichtbare Aktionen durchführen. Das zeigt Handlungsfähigkeit und gibt Hoffnung. Zum Beispiel wirkten die Warnstreiks und die Forderung nach 8 Prozent Entgeltsteigerung in der parallel laufenden

TV-Bewegung M+E auf viele Beschäftigte in Betrieben ohne Gewerkschaft sehr motivierend.

3. Wir spannen einen starken kommunikativen Schirm. Mit der Öffentlichkeitskampagne „Wir sind hier – Deine Chance auf gute Arbeit“ haben wir die gesamte Region elektrisiert. Sie hat Dringlichkeit vermittelt, Erfolge transportiert und für die Menschen in den Betrieben ein „Möglichkeitenfenster“ geöffnet.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor dieses Vorhabens ist: „Ein planvolles und konsequentes Vorgehen, das das Ziel fokussiert und sich in der Umsetzung auf das Wirksame beschränkt.“

Im Vorfeld haben wir für uns geklärt:

- Mit wem wollen wir sprechen? Mit allen.
- Worüber wollen wir sprechen? Über die Probleme in den Betrieben und wie wir sie durch gewerkschaftliches Handeln verbessern können.
- Kann das klappen? Ja, im Betrieb nebenan haben wir gestern diese Aktion gemacht, das geht auch bei dir, wenn ihr euch organisiert.

Von Mitte September bis Mitte November 2022 konnten wir mehr als 1.000 neue Mitglieder verzeichnen.

Was wir in Schwäbisch Hall gelernt haben, lässt sich übertragen, zwar nicht beliebig und nicht zwangsläufig überall – doch unter bestimmten Voraussetzungen. Wir haben nicht ein Konzept für die Geschäftsstelle der IG Metall Schwäbisch Hall entworfen, sondern ein Konzept für eine Geschäftsstelle der IG Metall.

Abrunden wollen wir das Beispiel mit der Schwäbisch Haller Erklärung, mit der die Öffentlichkeitsarbeit der Kampagne gerahmt wurde und die IG Metall Schwäbisch Hall sich selbst zur Offensive verpflichtet hat:

Schwäbisch Hall: Wir sind hier!

Viele Menschen, die in unseren Betrieben arbeiten, machen sich Sorgen. Fühlen sich unsicher. Haben Angst. Es sind Dinge, die uns alle beschäftigen. Corona, der Krieg in der Ukraine, die Gefahr einer Wirtschaftskrise. Es sind steigende Preise, die sich bei jedem Einkauf bemerkbar machen. Es ist die Fragen, wie teuer werden noch Strom, Benzin, Gas und Lebensmittel. Was kann ich mir noch leisten? Worauf werde ich vielleicht verzichten müssen? Wann wird das wieder besser? Wird jetzt alles noch schlimmer?

Wir wissen, dass die Welt seltener untergegangen ist, als der Weltuntergang befürchtet wurde. Wir wissen aber auch, dass die Unsicherheit, die die Menschen spüren, bleiben wird. Vielleicht ist sie das neue „normal“. Zumindest für die nächste Zeit.

Gewerkschaft lebt davon, gemeinsam zu handeln. Das war in den letzten Jahren nicht immer leicht. Die Pandemie hat viel auf den Kopf gestellt. Sie hat es schwerer gemacht, zusammenzukommen, und Kommunikation und Austausch erschwert.

Die IG Metall Schwäbisch Hall hat entschieden, nicht den Kopf in den Sand zu stecken. Nicht mutlos zu sein. Nicht Angst zu haben. Denn wir sind der festen Überzeugung, dass uns eines keiner nehmen kann: zusammenstehen, sich Herausforderungen, die uns alle angehen, auch gemeinsam zu stellen, niemanden allein zu lassen. Das ist für uns Solidarität. Das ist für uns Gewerkschaft. Wir glauben fest daran, dass wir als Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter auch diese schwierigen Zeiten gemeinsam durchstehen können. Wir wollen unsere Arbeitsplätze schützen, unsere Einkommen sichern, für ein gutes Leben streiten. Für uns, unsere Familien und unsere Kolleginnen und Kollegen. Wir glauben fest daran, dass uns das gemeinsam gelingen kann. Nicht ängstlich, sondern entschlossen und mutig. Mit einem aufrechten Gang im Betrieb.

Wir wollen mit allen unseren Mitgliedern sprechen. Wir wollen sie alle mitnehmen und gemeinsam aktiv werden. Für unsere M+E-Tarifbewegung und all die anderen Themen, die sie in unseren Betrieben bewegen. Wir sind bereits Metaller. Viele in den Betrieben sind dies noch nicht. Auch sie haben

Sorgen und Probleme und spüren die Unsicherheit dieser Zeit. Deshalb wollen wir sie abholen. Abholen und mitnehmen. Mit ihnen eine kraftvolle Bewegung bilden. Ihnen die Chance geben, Teil unserer Gewerkschaft zu werden. Gemeinsam gehen wir noch einen Schritt weiter. In unserer Geschäftsstelle sind wir zuständig für 50.000 Beschäftigte. In über 100 Betrieben gibt es weder Gewerkschaft, Betriebsrat oder durch Tarifverträge geregelte gute Arbeit. Auch hier wollen wir als Gewerkschaft Verantwortung übernehmen. Den Beschäftigten sagen: Wir sind hier! Das ist deine Chance! Auf Demokratie im Betrieb und gute Arbeit! Schließ dich uns jetzt an.

Als ganze Geschäftsstelle werden wir auf alle Beschäftigten zugehen. Mit unserem gemeinsamen Erschließungsprojekt (GEP-BaWü) trainieren wir seit Wochen Gespräche, schmieden Pläne, bereiten uns auf die Tarifbewegung vor. Zwischen dem 17. Oktober und dem 18. November werden wir zehntausende Gespräche führen, Menschen einladen und viele neue Mitglieder gewinnen. Wir werden mit starken Warnstreiks und Aktionen Druck entfalten und für unsere Tarifforderung von 8% kämpfen. Gewerkschaft erlebbar machen und unsere ganze Region elektrisieren. Wir wollen mehr und stärker werden. Jetzt und auf viele Jahre. Wir wollen mehr Mitglieder, mehr Aktive, mehr Betriebsräte und Vertrauensleute in mehr Betrieben. Wir wollen als Gewerkschaft stärker und mächtiger werden. Denn daran hängt unsere Durchsetzungsfähigkeit, unsere Fähigkeit, für die Menschen in den Betrieben mit einer Stimme zu sprechen und die Arbeitswelt von heute und von morgen gerechter zu machen.

Wir haben uns einiges vorgenommen. Vor uns liegt viel Arbeit. Wir sind froh, dass wir mit unserem Vorhaben viel Unterstützung aus der ganzen IG Metall erfahren. Wir spüren eine große Bereitschaft dazu beizutragen, uns und unsere Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben stärker zu machen. Die IG Metall Schwäbisch Hall stärker zu machen.

Das stimmt uns zuversichtlich. Das gibt uns Mut. Das macht uns stark.

FORMEL 9:

Strategie wird in der Organisationsveränderung überschätzt – Alltagshandeln unterschätzt!

In herausfordernden Zeiten hören wir häufig gut gemeinte Appelle, schlaue Analysen, passende und kluge Strategien. Sie verhallen und haben keine Wirkung! Die Ursache dafür ist erstaunlich und lässt sich mit einem Zitat maximal einfach auf den Punkt bringen:

“Culture eats strategy for breakfast.”

„Kultur frisst Strategie zum Frühstück.“

Peter Drucker (1909 – 2005, einflussreicher US-amerikanischer Ökonom)

Gerade in Organisationen mit langer Geschichte, großem Selbstbewusstsein und noch immer erfolgreicher Praxis fällt Veränderung schwer. Das liegt nicht daran, dass die Leute etwas nicht verstehen oder einsehen würden oder die neue Strategie und Analyse nicht teilen. Die Ursache dafür ist oftmals, dass die „richtige Erkenntnis“ nichts mit ihrem Alltag zu tun hat. Das, was ihren Alltag bestimmt, ist das, was für sie bis jetzt am besten funktioniert und sich dadurch eben „verfestigt“ hat. Und, um es mit den Worten des österreichischen Künstlers Ernst Caramelle zu sagen: „Gegen die Wahrnehmung hat die Wirklichkeit keine Chance!“ Gerahmt wird diese Alltagspraxis durch gelebte, traditionsreiche Kultur, also Annahmen wie „wir sind so, also müssen wir ...“, „in der Vergangenheit ...“, „das passt, passt nicht zu uns ...“.

Kultur entsteht durch das alltägliche Handeln, durch gemeinsame Erfahrungen und die Geschichten, die wir uns über uns selbst erzählen. Sie wirkt sich auf das aus, was wir heute tun. Nur, mit Kultur lässt sich schwerlich diskutieren. Was wir aber tun können: Wir können sie verändern. Kultur entsteht täglich, wir schaffen sie selbst. Also ist sie veränderbar. Allerdings nicht dadurch, dass wir einen Kulturwandel ausrufen oder unsere Kultur diskutieren oder darüber sprechen, welche Kultur wir haben wollen. Um nicht missverstanden zu werden, die Auseinandersetzung mit Kultur ist wichtig. Nur führt die Auseinandersetzung nicht zum Kulturwandel.

Denn Kulturwandel funktioniert über Veränderung des Alltagshandelns. Darauf können wir Einfluss nehmen, indem wir Strukturen, Prozesse und Abläufe verändern. Darüber hinaus braucht es auch das bewusste Schaffen von gemeinsamen Erfahrungen und einer neuen Erzählung, die berührt und nicht belehrt.

FORMEL 10:

Ohne gute Führung ist alles nichts!

“Only three things happen naturally in organizations: friction, confusion, and underperformance. Everything else requires leadership.”

„Nur drei Dinge passieren in Organisationen auf natürliche Weise: Reibung, Verwirrung und Minderleistung. Alles andere erfordert Führung.“

Peter Drucker (1909 – 2005, einflussreicher US-amerikanischer Ökonom)

„Reibung und Verwirrung“ können gerade in politischen Organisationen, in denen demokratisch ausgehandelt wird, schnell entstehen. Das liegt in der Natur der Sache, denn hier geht es um höhere Ziele als den Profit. Meinungsbildung in politischen Organisationen ist anspruchsvoll. Für uns als demokratische Organisation ist dieser Aushandlungsprozess mehr als wichtig, denn wir wollen keine blinde Gefolgschaft, sondern überzeugte Kolleginnen und Kollegen.

Dass Führung hier eine große Rolle spielt, ist uns allen klar, und dass die wichtigste Person, die eine Führungskraft zu führen hat, sie selbst ist, auch.

In Veränderungsprozessen ist die Führungskraft noch bedeutsamer, gerade weil sie das Modell und Vorbild für das Team ist. Aber was, wenn ich als Führungskraft genau den gleichen Mechanismen unterliege wie meine Mitarbeitenden? Wir reagieren in Konflikten mit den Arbeitgebern, bei Problemen in der Betriebsbetreuung oder bei internen Prozessen nicht immer so, wie wir es im Nachhinein für angemessen erachten. Schlicht weil wir gerade in von Stress und Druck geprägten Situationen eher zu schnellem Denken neigen, auf Bekanntes zurückgreifen und in alte Muster verfallen. In Veränderungsprozessen geht es allerdings nicht (nur) um Veränderungen **im** System (wer macht ab jetzt die Betriebsbetreuung), sondern vor allem um Veränderungen **am** System (ist unsere bisherige Betriebsbetreuung so noch sinnvoll?).

Die Gefahr für Führungskräfte – auch wenn sie die beste Absicht haben, zu verändern und den Anforderungen der Jetzt-Zeit gerecht zu werden –, in alte Muster zu verfallen, ist genauso groß wie für Mitarbeitende. Bei Veränderungsprozessen kann es dazu führen, dass wir als Tiger starten und als Bettvorleger landen.

Die Klarheit im Kopf, der Veränderungswille, die Eindeutigkeit der Führungskraft und ihre Unbeirrbarkeit, dass ein „weiter so“ nicht gut ist, sind wesentliche Voraussetzungen für gelungene Veränderung. Das ist manchmal gar nicht so leicht. Uns begegnet oft der Zielkonflikt „wir haben eh schon so viel zu tun, wie sollen wir noch mehr Betriebe und noch mehr Mitglieder betreuen?“. Würden wir aber diesem Gedanken folgen, hieße das, wir hätten nicht zu wenig, sondern zu viele Mitglieder. Dann müssten wir den Anspruch aufgeben, eine Mehrheit der Beschäftigten organisieren zu wollen, und uns in einer Nische einrichten. Letzteres will die IG Metall auf keinen Fall.

Darüber hinaus stimmt ohne Ziel jede Richtung, und somit braucht gerade die Führungskraft ein „Zielbild“, eine Vision, und eine Strategie, wie sie sie erreichen kann. Ihr Auftrag ist es, Orientierung zu geben.

Der Wirtschaftswissenschaftler Fredmund Malik hat sechs Grundsätze wirksamer Führung beschrieben, die wir an dieser Stelle zusammenfassen

möchten, denn sie sind bedeutend für unseren Veränderungsprozess und im Besonderen den GSP:

1. Resultatorientierung:

Unser Blick sollte immer auf das Ziel oder Ergebnis gerichtet sein. Also: Nicht der Weg ist das Ziel, sondern wir arbeiten auf ein konkret definiertes Ergebnis oder Resultat hin. Das Zielbild ist also Voraussetzung und abgeleitet aus den der Strategie entsprechenden Maßnahmen. Dass auf diesem Weg zum Ziel Hürden zu überwinden sind, bekommt bei einem ergebnisorientierten Blick auf die Arbeit weniger Bedeutsamkeit. Es wird nicht nachverhandelt, denn das Ziel ist nach dem klassischen SMART-Prinzip definiert (**s**pezifisch, **m**essbar, **a**traktiv, **r**elevant, **t**erminiert).

2. Beitrag zum Ganzen

Wenn Mitarbeitende sich eine positive Antwort auf die Frage nach dem „Wofür“ oder „Wozu mache ich das?“ geben können, ordnet sich ihre Aufgabe in einen größeren und sinnstiftenden Zusammenhang ein. Für uns als politische Mitgliederorganisation ist der Beitrag zum Ganzen scheinbar augenfällig. Und oft vergessen wir den Blick aufs Ganze, der vom Tagesgeschäft überrollt wird. Führung darf immer wieder deutlich machen, dass wir da sind, um die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Menschen zu verbessern.

3. Konzentration auf Wesentliches

Ist diese Aufgabe wirklich wesentlich für die Erreichung unseres Zieles? Wenn nein, wenn ich mich verzettele und mich vom Ziel ablenken lasse, warum sollte ich diese Aufgabe erledigen? Die Frage nach der Wesentlichkeit zur Zielerreichung kann bei Aufgaben immer unser Prüfkriterium sein.

4. Stärken nutzen

Oder nach Fredmund Malik: Lass die Mitarbeitenden das machen, was ihnen leichtfällt. Denn dann werden sie im Sinne des Ergebnisses den besten Beitrag ohne großen Aufwand leisten. Wir haben in der Vergangenheit häufig den Fehler gemacht, den Schwächen der Mitarbeitenden zu viel Aufmerksamkeit zu schenken. Schauen wir darauf, was ihnen keine Schwierigkeiten bereitet.

5. Vertrauen

Und zwar wechselseitig: die Mitarbeitenden in die Führungskraft und die Führungskraft in die Mitarbeitenden. Mit Vertrauen auf beiden Seiten lässt es sich viel freier und konstruktiver arbeiten.

6. Positiv denken

Auch, wenn es mal nicht rund läuft! Maliks Grundsätze, die er in seinem Buch *Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Welt* (Campus Verlag, 2019) beschreibt, reihen sich gut ein in die sich verändernden Anforderungen der Generation Y, also jene, die zwischen den Jahren 1980 und 1994 geboren sind, und der Generationen Z, die Jahrgänge 1995 bis 2009. Sie achten viel stärker auf Sinnhaftigkeit und eine ausgewogene Work-Life-Balance als die Generationen vor ihnen. Für diese Generationen gilt der Satz: „Ich kann es ohnehin nicht besser haben als meine Eltern“, während für die Generationen davor galt: „Ich will es besser haben als meine Eltern.“ Dieses Prinzip ging in der Vergangenheit auch auf. Darüber hinaus hat die junge Generation auch die negativen Folgen von Wachstum und Arbeit wahrgenommen.

Die Gallup-Größen Jim Clifton und Jim Harter haben diesen Prinzipienwandel in ihrem Buch *Auf die Führungskraft kommt es an! Die 52 Gallup Erfolgsgeheimnisse zur Zukunft der Arbeit* (Campus Verlag, 2020) folgendermaßen beschrieben:

Vergangenheit	Zukunft
Meine Lohntüte	Mein Sinn
Meine Zufriedenheit	Meine Entwicklung
Mein Chef	Mein Coach
Mein Jahresgespräch	Meine ständigen Gespräche
Meine Schwächen	Meine Stärken
Mein Job	Mein Leben

Dieser Wandel fordert Führungskräfte deutlich stärker heraus, denn wir wissen, dass ihre Agenda mit Terminen und Anforderungen gespickt ist. Gleichzeitig sind „orientierte und engagierte Mitarbeitende“ die

Ausgangsvoraussetzung, um als Organisation mit der Jetzt-Zeit zurechtzukommen. Nicht nur in Bezug auf das Tagesgeschäft: Gute Führungskräfte sollten Sounding-Board sein, wenn es darum geht, richtig gute Entscheidungen zu treffen.

Für Gallup gibt es 12 Elemente, die entscheidend für Mitarbeitende sind:

- Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
- Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
- Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
- Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
- Habe ich den Eindruck, dass mein_e Vorgesetzte_r sich um mein Wohlbefinden kümmert?
- Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
- Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinung und Vorstellungen zählen?
- Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
- Sind meine Kolleg_innen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
- Habe ich innerhalb der Firma eine_n sehr gute_n Freund_in?
- Hat in den letzten sechs Monaten jemand mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
- Hatte ich bei der Arbeit im letzten Jahr die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Exzellente Führung sollte in der Praxis diese 12 Elemente immer gut im Blick behalten und ermöglichen.

Darüber hinaus empfehlen wir neben dem sogenannten situativen Führungsstil, mit Hilfe dessen wir auf einzelne Kolleg_innen schauen und sie entsprechend führen, regelmäßige Gespräche. Damit meinen wir natürlich

kein klassisches Mitarbeitendengespräch, sondern ein lockerer Austausch, bei dem es darum geht, wo steht der/die Mitarbeitende, wo braucht er/sie Unterstützung, welche seiner/ihrer Stärken habe ich als Führungskraft wahrgenommen. Unserer Erfahrung nach bewährt sich eine Häufigkeit von einmal pro Woche.

Übrigens laut Gallup: Nur 22 Prozent der Beschäftigten zeigen sich mit der Aussage, die Führung ihres Unternehmens habe ein klares Ziel vor Augen, einverstanden. Hier gibt es also noch massiven Entwicklungs- und Handlungsbedarf!

FORMEL 11:

Unsere Organizing-Erfahrung: Der Ansatz hält, was er verspricht!

2009 hat die IG Metall erstmals systematisch mit Organizing gearbeitet. Zu diesem Zeitpunkt gab es in der IG Metall elf Organizer. Damit war die IG Metall Pionierin, was diesen Ansatz anbelangt. Praktische Organizing-Erfahrung hatten Anfang der 2010er-Jahre in Deutschland, auch in anderen Gewerkschaften, nur wenige Gewerkschafter_innen. Für die Ausbildung dieser ersten Generation von Organizern wurde deshalb mit Experten aus den USA zusammengearbeitet.

Mittlerweile gibt es in Deutschland mehrere hundert Organizer_innen, Organizing-Dienstleister und eigene Organizing-Pfade in einigen Gewerkschaften. Durch diese Vielfalt konnte bis heute kein einheitliches Bild dessen entstehen, was Organizing genau ist. Ob es etwa ein politischer Ansatz oder ein Instrumentenkasten ist, darüber wird nach wie vor viel diskutiert.

In den vergangenen acht Jahren haben wir in Baden-Württemberg Instrumente des Organizings angewendet, aussortiert und für unsere Bedürfnisse zugeschnitten. Folgende Erfahrungen haben wir gemacht bzw. Erfolgsfaktoren und Prinzipien entwickelt:

- **Wir organisieren an den Themen.** Das bedeutet für uns, nicht mit Themen oder Problemen von außen in den Betrieb zu kommen, sondern die Mitarbeitenden zu fragen, was sie an ihrem Arbeitsplatz stört, was sie verbessern möchten und wofür sie bereit sind, sich einzusetzen. Wir setzen auf Themen, die Menschen emotional bewegen, die viele betreffen und nicht zu abstrakt, sondern greifbar sind. Und wir setzen auf Themen, bei denen wir gewinnen können, wenn wir Verbesserungen fordern. Das heißt, unsere Arbeit beginnt immer mit den Menschen. Wir konzentrieren uns auf Gespräche, führen Umfragen durch und diskutieren bei persönlichen Treffen, was zuerst angegangen werden soll.
- **Wir analysieren die Machtstrukturen im Betrieb.** Wir verschaffen uns ein klares Bild über die organisatorischen, hierarchischen und sozialen Strukturen. Wir beschäftigen uns mit Abteilungsgrößen und Arbeitsabläufen bis hin zu Raucherecken. Dabei gehen wir über Organigramme hinaus und fragen die Beschäftigten, was wirklich Einfluss nimmt.
- **Wir bauen eine Struktur von Aktiven auf.** Wenn wir Themen aufgreifen, bearbeiten die Beschäftigten selbst die Themen. Dabei streben wir eine möglichst repräsentative Abdeckung aller Bereiche, Schichten und Beschäftigtengruppen an. Aktive übernehmen für ihre Bereiche Verantwortung, sorgen für Mobilisierung, Werbung und Kommunikation. Nur so entstehen Handlungsfähigkeit und Gewerkschaftsmacht am Arbeitsplatz.
- **Wir entwickeln Aktive weiter.** Niemand wird als aktive_r Gewerkschafter_in, Betriebsrat oder Vertrauensfrau geboren. Wir entwickeln uns über Erfahrungen und alltägliches Handeln. Mitglieder haben in unseren Organisationsprozessen eine aktive Rolle. Sie übernehmen Aufgaben, die sie fordern, aber nicht überfordern. So bauen wir einerseits Kompetenz auf, während gleichzeitig Identifikation und das Selbstbewusstsein der Aktiven steigen. Wir gewinnen Beschäftigte als Mitglieder, entwickeln

Mitglieder zu Aktiven und unterstützen Aktive, die das wollen, dabei, eine Funktion in der IG Metall zu übernehmen. So binden wir sie langfristig an die Organisation. Dadurch revitalisieren wir gleichzeitig unsere Strukturen durch engagierte Kolleginnen und Kollegen.

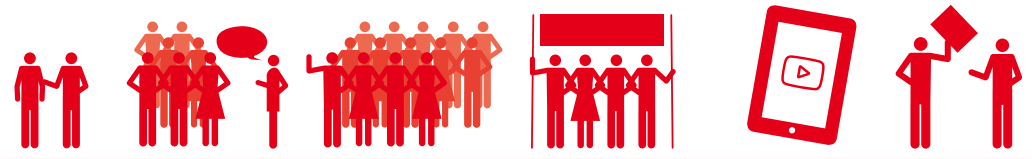
- **Wir arbeiten proaktiv statt reaktiv.** Wir fragen aktiv und laden zum Mitmachen ein. Haben wir z. B. die Ergebnisse einer Umfrage erhalten, folgt sofort der nächste Schritt in Form des gemeinsamen Erarbeitens einer Forderung. Wir warten nicht darauf, was der Arbeitgeber tut oder bis eine bessere Gelegenheit kommt, denn wir wissen, dass Timing nur selten und auch nur selten zu unseren Gunsten funktioniert. Stattdessen handeln wir selbst und nehmen das Zepter proaktiv in die Hand. Wir bauen auf das, worauf wir Einfluss haben: die Arbeit mit den Aktiven und den Aufbau von handlungsfähigen Strukturen.
- **Wir setzen auf Kampagnen.** Das heißt, unsere Arbeit verfolgt ein klares Ziel. Sie hat einen Anfang und ein Ende. Zudem folgt sie einer Dramaturgie (siehe [Stufenplan S. 51](#)).
- **Wir verfolgen eine Mehrheitsstrategie.** Wir wollen möglichst viele Menschen organisieren und in die Gewerkschaftsarbeit einbeziehen, stürmen nicht mit einer kleinen radikalen Minderheit voran. Mit wenigen bearbeiten wir „kleine Themen“, werden Schritt für Schritt stärker und gehen dann zu größeren Themen über.
- **Wir arbeiten konfliktorientiert.** Um Menschen zu organisieren, vor allem aber um mit ihnen konkret Verbesserungen zu erreichen, sind wir mehr als nur konfliktbereit: Wir arbeiten bewusst konfliktorientiert. Das heißt für uns, die Konfrontation mit dem Arbeitgeber am konkreten betrieblichen Problem zu suchen und zu führen. In Momenten der Zuspitzung entsteht Klarheit, und die unterschiedlichen Interessen von Beschäftigten und Arbeitgebern treten dann offen zutage. Gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit und Macht am Arbeitsplatz werden so nicht nur für die ganze Belegschaft kollektiv spürbar, sondern auch für jeden Einzelnen. Wenn wir Bestehendes verändern, entstehen Reibungen. Dessen sind wir uns bewusst und gehen damit verantwortungsvoll um. Dabei schützen wir aktive Beschäftigte und wahren den Respekt vor der Persönlichkeit unseres Gegenübers. Wir verstehen Konflikte als notwendiges Mittel für Selbstermächtigung der Beschäftigten mit dem

Ziel guter Arbeit. Wichtig ist uns dabei: Wir erfinden die Konflikte nicht, wir finden sie in den Betrieben.

- **Handlung schlägt Haltung.** Was Menschen denken und sagen und welche Haltung sie zu einem Problem einnehmen, hängt oft vom sozialen Kontext, ihrem Mut und ihrer individuellen Erfahrung ab. Wir wissen, dass sich Haltungen durch Handlungen des Einzelnen oder der Gruppe verändern. Wir hören, was Menschen sagen, das gibt uns eine erste Orientierung. Ausschlaggebend ist allerdings das, was jemand tatsächlich tut. Darauf bauen wir unsere Kampagnen auf. Das heißt: Wichtiger als die Begeisterung für einen Tarifvertrag ist uns, dass Beschäftigte zu den Treffen kommen und verbindlich Aufgaben übernehmen.
- **Aktivität schlägt Funktion.** Wir beziehen unsere Mitglieder und Funktionär_innen in unsere Kampagnen und Aktivitäten mit ein. Sie übernehmen wichtige Aufgaben und bestimmen mit. Entscheidend ist dabei nicht ihre Position, Funktion oder vergangene Aktivitäten, entscheidend ist, wie stark sie sich in die laufende Kampagne einbringen. Wir setzen auf diejenigen, die bereit sind, Zeit und Engagement zu investieren, um die Gewerkschaft stärker und die Arbeit besser zu machen. Ausschlaggebend ist nicht, wer jemand ist, sondern was er/sie tut.
- **Intensität schlägt Zeit.** „Das braucht Zeit“ ist ein so oft gehörter und meist nicht zutreffender Satz, der uns misstrauisch machen sollte. Denn entscheidend ist immer, was in dieser Zeit geschieht! Also: Wie viele Gespräche werden geführt, wie viele Aktive gewonnen und welche Erfahrungen gemacht? Wir wissen ja auch: „Je emotionaler etwas ist, desto intensiver reagiert unser Gehirn, und desto besser bleibt etwas im Gehirn hängen“ (Urner, S. 172). Das hat nichts mit dem Zeitaufwand zu tun. Wenn Bewegung und Energie sichtbar und spürbar werden, können der Glaube an den Erfolg und ein Momentum entstehen. Beides sind sowohl in Kampagnen als auch sozialen Prozessen entscheidende Erfolgsfaktoren.
- **Unser Prinzip in allen Bereichen: Anger–Hope–Action**
Aus vielen hundert Kampagnen und zehntausend Gesprächen wissen wir, dass das AHA-Prinzip, Wut–Hoffnung–Aktion, eine große

Wirkmacht hat. Dieses Prinzip bezeichnen wir als unseren roten Faden des Organizings, wenn es darum geht, Menschen zu gewinnen und zu bewegen. Das folgende Chart zeigt die Instrumente, die wir nutzen, um AHA in der Praxis anzuwenden:

Das AHA-Prinzip (Anger – Hope – Action)



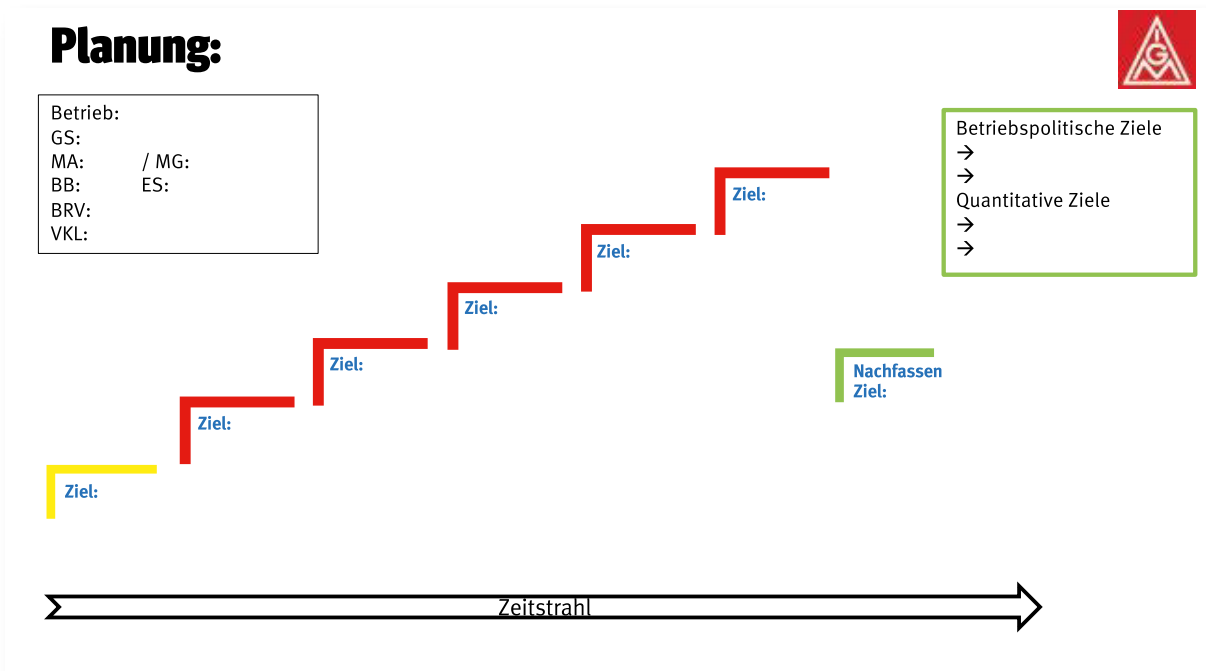
	1:1	Reden	Versammlungen	Kampagnen	Videos	Flugblätter
A	<ul style="list-style-type: none"> · Kennenlernen · Themen · Agitation 	<ul style="list-style-type: none"> · Emotion · Flughöhe · Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> · Beschäftigte reden · Emotion · „Was bewegt Euch bei der Arbeit?“ · „Warum bist Du hier?“ · Was ist uns schon gelungen? 	<ul style="list-style-type: none"> · Themen finden · Aktive finden · Basisaufbau 	<ul style="list-style-type: none"> · Statements von Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> · Bilder und Statements von Beschäftigten · Betriebliche Probleme und deren Bewertung
H	<ul style="list-style-type: none"> · Was ist Gewerkschaft? · Plan 	<ul style="list-style-type: none"> · Argumente · Prozess · Beispiele 	<ul style="list-style-type: none"> · Planung · Training 	<ul style="list-style-type: none"> · Planung · Training 	<ul style="list-style-type: none"> · Bewegung zeigen 	<ul style="list-style-type: none"> · Informationen und Schaubilder
A	<ul style="list-style-type: none"> · Verabredung 1. Schritt 	<ul style="list-style-type: none"> · Aufforderung was tun 	<ul style="list-style-type: none"> · Verabredung nächster Schritt 	<ul style="list-style-type: none"> · Aktionen 	<ul style="list-style-type: none"> · Aufforderung zur Handlung 	<ul style="list-style-type: none"> · Aufforderung zur Handlung

- Das A, also Anger, meint, dass wir ein „objektives“ betriebliches Problem „subjektivieren“. So entstehen Emotionen. Betriebliche Probleme werden zu persönlichen. Das ist der entscheidende Impuls, den wir für Bewegung im Betrieb brauchen. Wir machen deutlich, was passiert, wenn nichts getan wird, und was wir tun könnten – dann handeln wir! Wir wollen die Passivität bewusst durchbrechen und haben oben beschrieben, was es bei Beschäftigten auslöst, wenn sie selbstwirksam werden. In den ersten Gesprächen, egal ob mit Einzelnen oder auch in Gruppensituationen, tauschen wir uns über Themen und Probleme am

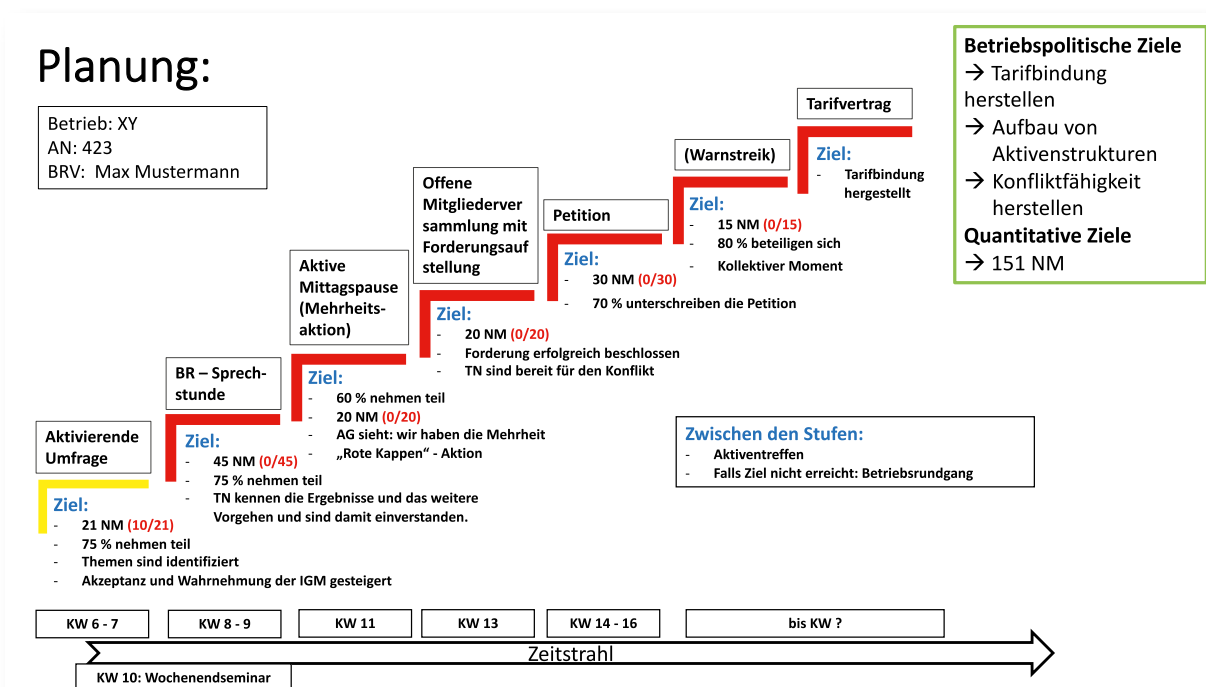
Arbeitsplatz aus. Jede Kampagne beginnt damit, sich einen Überblick über die Situation am Arbeitsplatz zu verschaffen und die Menschen zu gewinnen, die bereit sind, etwas zu ändern. Die Rede auf der Betriebsversammlung hat genauso wie ein Flugblatt oder ein Video-Clip die Probleme der Beschäftigten als Aufhänger.

- H, also Hope, ist der zweite Schritt. Das persönliche Problem wird zum kollektiven, denn schlechte Bedingungen am Arbeitsplatz betreffen viele, und nur gemeinsam können sie verbessert werden. Wir entwickeln einen plausiblen Plan, in dem wir nachvollziehbar und Schritt für Schritt die gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit am Arbeitsplatz aufbauen und die Probleme angehen können. Trainings, die gemeinsame Planung und Durchführung von Aktionen sowie der Austausch über die Arbeitsbedingungen sind dabei zentrale Elemente unserer Arbeit.
- A, also Action, ist der dritte Schritt, mit dem jedes Gespräch, jedes Treffen, jedes Flugblatt endet. Die Botschaft: Es wird sich nur etwas bewegen, wenn sich die Beschäftigten bewegen – jeder Einzelne und als Gruppe. Abwarten bringt nichts, zieht keine Veränderung nach sich. Das ist so, und wir müssen es auch genau so klar formulieren. Wo möglich, verabreden wir den nächsten Schritt ganz konkret. Das klingt banal, bricht aber radikal mit den Alltagserfahrungen vieler Menschen, die es gewohnt sind abzuwarten, zu schauen, was andere tun, Dinge zu erdulden oder auszusitzen. Durch unmittelbare Handlung nach jedem Schritt treiben wir unsere Kampagne voran und machen Erfolge und Fortschritte für die Beteiligten sicht- und erlebbar. Auch unsere Videos oder Flugblätter enden immer mit einer Aufforderung zu einer Handlung oder der Mobilisierung zu einer Aktivität.

Unsere Standardvorlage für Kampagnenpläne:



Ein Beispiel eines Kampagnenplans



Mit Gesprächen Mitglieder und Aktive gewinnen

Mitglieder gewinnen wir grundsätzlich im direkten Gespräch! Das Gespräch ist das zentrale Instrument, das wir mit Einzelnen oder kleineren Gruppen nutzen

können. Größere Kampagnen und Prozesse bieten dafür einen ausgezeichneten Rahmen. Eine Choreografie, eine Abfolge von Aktionen und kollektiver Erfahrung, die Gewerkschaft erlebbar machen, bieten Gesprächsstoff und schaffen Gemeinsamkeit. Die Einbettung von Gesprächen in Kampagnen erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit ungemein.

Öffentlichkeitsarbeit muss sein, in Zeiten von Informationsflut dürfen wir uns jedoch nicht allzu viel von den klassischen Instrumenten in Sachen Mitgliedergewinnung versprechen. Durch einen Post in Sozialen Netzwerken kann ich mit geringen Kosten und überschaubarem Aufwand viele Menschen erreichen. Die dadurch ausgelöste Wahrscheinlichkeit, der Gewerkschaft beizutreten, ist mit Blick auf den Einzelnen allerdings sehr gering. Für ein persönliches Gespräch brauchen wir deutlich mehr Zeit, gleichzeitig steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit, der Gewerkschaft beizutreten, aber enorm. Letztlich ist ein Konzept sinnvoll, in dem verschiedene kommunikative Wege aufeinander abgestimmt sind (Kommunikation nach innen, Image, erster Eindruck, Information, Stärke zeigen gegenüber dem Gegner ...). Für uns heißt das konkret: Begleitende Öffentlichkeitsarbeit muss sein, der wichtige Faktor für den Beitritt ist und bleibt aber die persönliche und direkte Ansprache.

Entscheidend für den Erfolg im persönlichen Gespräch ist das Thema. Es muss unser Gegenüber wirklich betreffen, berühren und bewegen. Wir machen im persönlichen Austausch deutlich, dass die Arbeit Auswirkungen auf den ganzen Menschen am Arbeitsplatz, seine Freizeit und auch seine Familie hat.

Sinnbildlich müssen wir unsere eigene Komfortzone verlassen und die des Gegenübers betreten. Persönliche Themen und Appelle mit Menschen zu besprechen, die wir kaum kennen, ist manchmal im Gespräch unangenehm, aber nötig, um die Passivität zu durchbrechen und Emotionen zu wecken. Menschen richten sich auch in unangenehmen Situationen ein und finden ihre eigenen Erklärungen, warum sie nichts ändern können. Oft hören wir „Der Chef ist ein Tyrann, aber der Weg ist kurz ... Die Bezahlung ist schlecht, aber die Kollegen nett ... Der Kaffee ist kostenlos ...“. Emotionen sind nötig, denn nur wer den Ärger über seine schlechten Arbeitsbedingungen spürt, wird sich selbst bewegen.

Die Energie dieser Emotionen brauchen wir, um Menschen für Organisationsprozesse zu gewinnen. Das gilt für den ersten Schritt, nämlich den

Eintritt in die Gewerkschaft, und es gilt für Mitglieder oder Funktionär_innen, die mutlos sind oder resigniert. Von ihnen hören wir manchmal Sätze wie „Das war schon immer so“ oder „Daran kann man eh nichts ändern“.

Bei ihnen wenden wir die gleiche Gesprächssystematik an wie bei unerfahrenen Kolleginnen und Kollegen. Es geht um eine (Re-)Politisierung der eigenen Arbeit, die Hoffnung, Einfluss nehmen zu können, und den ersten praktischen Schritt.

Im Folgenden zeigen wir die Struktur der Gespräche auf, mit denen wir Mitglieder gewinnen und Beschäftigte aktivieren. Diese Gespräche sind die Grundlage für den Aufbau unserer Aktivenstruktur.

1:1-Gespräch

- Roter Faden im Gespräch: Wut → Hoffnung → Aktion
 - 70 Prozent zuhören – 30 Prozent reden
 - Das Gespräch wird aktiv durch Fragen geführt
 - Jedes Gespräch hat einen Zweck/Ziel
1. **Einstieg:** Vorstellung & Gesprächsanlass → wichtiges Gespräch über ...
 2. **Kennenlernen:** die Person & ihre Arbeit kennenlernen
 3. **Themen sammeln:** Mit offenen Fragen in die Breite gehen
 4. **Themen vertiefen:** In die Tiefe gehen → trichtern (Was bewegt am stärksten?)
 5. **Hauptthema identifizieren:** Das Hauptthema ist gefunden, ggf. Kontrollfrage (Wenn du eine Sache ändern könntest, welche wäre es?)
 6. **Agitation** am Hauptthema: **ANGER**, erzeuge Wut (Was macht das mit dir?), Benennen von Verantwortlichen (Wer profitiert davon?), Einsatz von Suggestivfragen (Wird sich das von selbst ändern?)
 7. **Gewerkschaftsbotschaft:** Definition anhand von Hauptthema/Was ist Gewerkschaft?
 8. **Der Plan:** Plan wird erklärt, konkrete Schritte für diesen Betrieb beschrieben
 9. Frage 1 **Zu Plan:** Überzeugt dich dieser Plan?
→ Weiter zu Mitgliedschaft
 10. Frage 2 **Zu Mitgliedschaft:**
→ Direkte Aufforderung, **jetzt** einzutreten, Hilfe beim Ausfüllen

- 11. Schutzimpfung:** Vorbereitung auf mögliche AG-Maßnahmen, Ängste offen ansprechen, Fragen: Was wird dein AG tun, wenn wir uns organisieren?
- 12. Umgang mit Einwänden:** Zurück zu Hauptthema, Konsequenz von Nichthandlung, Frage erneut, dein Thema löst sich nicht von selbst
- 13. Follow-up:** Konkrete Verabredung: Aufgabe für Kolleg_in, nächster Kontakt steht fest, kein Gespräch endet ohne Verabredung
- 14. Fragen zum Mapping:** Wer muss aus deiner Sicht noch dabei sein, um den Plan umzusetzen? Name/Telefonnummer

GESCHÄFTSSTELLENPROZESSE:

Wie wir arbeiten, um Mitglieder zu gewinnen und Geschäftsstellen durch die Jetzt-Zeit zu navigieren

„Für gewerkschaftliche Wirkmächtigkeit gewinnen, halten, binden und aktivieren wir Mitglieder. Den ‚Nerv der Leute‘ in der Ansprache und im Handeln zu treffen, ist dabei zentral: Wer sind wir für wen wann warum. Es geht um die strategische Sicherheit der Arbeitsplätze durch die Komplexität der Transformation, um gute Arbeitsbedingungen und um Lösungen in Bezug auf den Klimawandel. Es geht um Zuversicht und Gemeinsamkeit. Die Herausforderungen sind im Spannungsfeld zwischen Neuer Seidenstraße und Silicon Valley komplex und unübersichtlich, weswegen unsere großen Strategien den Leit-Kompass für unser Handeln und unsere Verhandlungen im Konkreten sowie für unsere Glaubwürdigkeit bilden.

Selbstwirksamkeitserfahrung und die Gewissheit, Teil einer Organisation zu sein, deren Ziele meine sind, bilden dabei das Fundament der Bindung. Für die Ansprache brechen wir die Strategie in konkrete Handlungsoptionen für den Einzelnen herunter. Der Schlüssel für den dauerhaften Erfolg liegt im gleichzeitigen systematischen Aufbau bzw. Ausbau selbsttragender proaktiver Strukturen in Betrieben.“

(Birgit Dietze, ehemalige Bezirksleiterin BBS)

Warum GS-Prozesse ... Und was ist das überhaupt?

2018 haben wir ein Konzept entwickelt, mit dem wir der Mitgliederkrise und der rasant steigenden Komplexität in der Arbeitswelt zumindest in Teilen begegnen können. Auf der Ebene des einzelnen Betriebes bietet der oben beschriebene Organizing-Ansatz unsere Antwort darauf, wie wir Mitglieder gewinnen, beteiligen und betriebspolitisch erfolgreich handeln können. Organizing-Prozesse brauchen ein hohes Maß an Fokussierung und eine Konzentration von Ressourcen, um erfolgreich zu sein. Das steht auf den ersten Blick im Widerspruch zum immer komplexer werdenden Alltagsgeschäft unserer GS und den regelmäßig auftretenden „Notfällen“ wie Verbandsflucht oder Entlassungen, die relativ kurzfristig die Tagesordnung ändern können. Also haben wir ein Konzept entwickelt, das diesen Widerspruch produktiv aufheben und Synergien ermöglichen soll. Das Konzept setzt einer Geschäftsstelle einen Handlungsrahmen und gibt ihr auch in stürmischen Zeiten eine Richtung. Dabei haben wir unsere Organizing-Erfahrungen auf der Ebene der GS angewendet und auf Erfahrungen aus dem Projektmanagement und der Organisationsentwicklung zurückgegriffen. Genannt haben wir dieses Konzept damals Geschäftsstellenprozess. Durch die Anwendung und die Vielzahl der Prozesse sind viele Interpretationen entstanden, was ein solcher Prozess eigentlich beinhaltet und wie er zu führen ist. Im Folgenden wollen wir unser Wissen und unsere Erfahrungen zugänglich machen und die wesentlichen Elemente beschreiben. Wer sich selbst auf den Weg machen will, kann uns gern ansprechen. Wo wir können, helfen wir.

Ein erfolgreicher GS-Prozess braucht ein Motiv und ein Ziel

In Gesprächen mit Kollegen hören wir gelegentlich: „GS-Prozesse, das sind doch Workshops“ oder „Reihen von Workshops zur Mitgliederwerbung“? Ja,

auch das gehört dazu. Für uns sind allerdings zuerst zwei Dinge besonders wichtig, um den GS-Prozess zu erklären: das Motiv und die Ziele. Also die Frage: Was will ich als Bevollmächtigte_r bzw. was wollen wir als GS für unseren Einflussbereich?

Eine erfahrene Führungskraft sagte uns einmal in einer Debatte über die Handlungsfähigkeit der IG Metall: „Ohne Motiv kein Mord, das gilt auch für die IG Metall. Ohne Motiv keine Entwicklung.“ Damit beginnt auch das Nachdenken darüber, ob und was für einen Prozess die GS braucht.

Um einige Beispiele zu bringen:

- Die GS Pforzheim war mit einer Vielzahl von AG-Attacken konfrontiert. Dazu zählten Entlassungen, Tariffucht und die Herausforderung, die Umbrüche durch Transformation im Sinne der Beschäftigten mitzugestalten. Das Motiv der GS war, sich gestaltend vorwärtszubewegen und nicht getrieben zu werden, sondern selbst und selbstbewusst als IG Metall vor Ort den Herausforderungen begegnen zu können.
- In Mannheim ging es darum, stark zu bleiben und entgegen dem jahrelangen Trend in der Region zur Deindustrialisierung zu wachsen. Das Motiv der Bevollmächtigten: Mit uns bleibt die IG Metall stark.
- Die GS TBB wollte einen Generationenwechsel im Haupt- und Ehrenamt gestalten, die Verankerung in den Betrieben stärken und die positive Mitgliederentwicklung der GS verstetigen. Das Motiv: Wir führen die IG Metall in die Zukunft.
- Die GS Schwäbisch Hall nutzt einen GS-Prozess, um noch offensiver zu arbeiten und zu wachsen. Oben haben wir die GS-Kampagne beschrieben, in der mehr als 1.000 Mitglieder gewonnen wurden. Diese Dynamik soll Struktur bekommen.

Das Motiv ist entweder von vornherein klar, oder es entwickelt sich aus der Frage: Wer wollen wir eigentlich sein? Was wollen wir in dem Bereich erwirken, für den wir verantwortlich sind? Wie wollen wir mit den Menschen in den Betrieben ein gutes Leben und gute Arbeit erreichen?

Das klingt für unsere IG Metall fast etwas zu philosophisch. Geht es um die konkreten Ziele, wird es wieder greifbarer. Diese sollten nämlich nicht

nur Ergebnis von Diskussionen sein, sondern vor allem von prägnanter Analyse. Damit meinen wir keine langwierige wissenschaftliche Ausarbeitung, sondern einen klaren Blick auf das, was ist. Dabei hilft es, bewusst einen Schritt vom Tagesgeschäft zurückzutreten und sich von dem zu lösen, was gerade unter den Nägeln brennt.

Ein wichtiges und hilfreiches Instrument dabei ist eine aufgearbeitete Betriebsliste, der Blick also auf die Beschäftigtenzahlen, deren Entwicklung, der Organisationsgrad der Betriebe und deren Entwicklung sowie der Fokus auf die „ungehobenen“ Potentiale. Darüber hinaus die Frage: Was sind unsere erfolgreichsten zehn Betriebe, und wie stark bestimmen sie die Arbeit der GS?

Weitere Fragen, die zu einem klareren Bild verhelfen, sind:

- Was ist strukturgebend?
- Was prägt wirklich?
- Wo arbeiten die meisten Menschen?
- Wo arbeiten die meisten unserer Mitglieder?
- Was ist veränderbar? Was nicht?
- Welche Ressourcen haben wir jetzt?
- Wo verbringen wir unsere Zeit?
- Was beschäftigt die VAs am meisten?
- Welche Ressourcen könnten wir mit welchen Maßnahmen gewinnen?
- Was können wir? Was können wir nicht? Was können wir lernen? Wo bekommen wir weitere Ressourcen und Hilfe her?

Von der Analyse zu den Zielen

Haben wir geklärt, was wir wollen (Motiv), und ein Bild davon, was ist (Analyse), geht es um konkrete Ziele und was benötigt wird, um sie zu erreichen.

Die Zielfindung beginnt damit, zu klären: Was ist bei uns in Bezug auf unser Personal, unsere Ressourcen, unsere strukturellen Gegebenheiten möglich? Davon ausgehend legen wir nur wenige messbare, aber große Ziele fest. Erst dann fragen wir uns, was realistisch wäre. Die Frage nach dem Möglichen ist viel motivierender als die nach dem Realistischen. Das, was realistisch ist, hängt außerdem vor allem von der Antwort auf die Frage ab: Wie soll es gehen?, von Ressourcen und der Klarheit der Führung.

Anpassen und verkleinern können wir unsere Ziele später immer noch. Ein solcher Umgang mit Zielen ist eher unüblich, aber wir haben gelernt, dass diese Herangehensweise hilfreicher ist.

Wenn das Ziel klar ist, stellen sich weitere Fragen. Die wesentlichsten sind: Welches sind die wichtigsten Maßnahmen, die ich ergreifen muss, um meinen Ziel näherzukommen? Und: Womit sollte/muss ich meine Zeit verbringen, um dieses Ziel zu erreichen?

Von den Zielen zur Mechanik, vor der Mechanik zum Plan

Haben wir die Ziele geklärt, suchen wir nach Lösungsansätzen. Dabei geht es nicht um einen Blumenstrauß an verschiedensten Antwortmöglichkeiten, sondern um einen wirkungsvollen Hebel, um das jeweilige Ziel ohne Umwege zu erreichen. Was ist das Wirkungsprinzip, das uns zum Erfolg führt? In der Praxis nennen wir das die Mechanik der Kampagne. Verdeutlichen wir es an zwei realen Beispielen.

In der GS Schwäbisch Hall haben wir in kurzer Zeit mehr als 1.000 neue Mitglieder gewonnen. Diese müssen an die IG Metall gebunden werden und bieten ein erhebliches Potenzial für neue Aktive. Außerdem gibt es in einigen großen Betrieben mit niedrigem Organisationsgrad Probleme, die üblicherweise durch Tarifbindung gelöst werden. Bei endlichen Hauptamtlichen-Ressourcen können wir nur durch einen starken Einbezug unserer Funktionär_innen und der neuen Mitglieder erfolgreich sein. Der Einsatz der HA-Ressourcen muss daher darauf ausgelegt sein, bestehende Funktionär_innen zu aktivieren, neu gewonnene Mitglieder schnell zu trainieren und ihnen Aufgaben zu übertragen. Wie das praktisch beantwortet werden kann, zeigen wir weiter unten.

Ein anderes Beispiel aus den vergangenen Jahren: Eine Geschäftsstelle stellt in der Analyse fest, dass es knapp 8.000 unorganisierte Beschäftigte in den Ortsvorstands-Betrieben gibt. Verständigt wird sich darauf, dass 1.000 Neuaufnahmen nötig sind, um den negativen Trend der letzten Jahre zu brechen. Nun sind die Potentiale außerhalb der bereits betreuten Betriebe überschaubar. Die 8.000 Unorganisierten in den Ortsvorstands-Betrieben mit belastbaren Strukturen rücken in den Fokus. Die Mechanik, um dieses Ziel zu erreichen, ist simpel: Alle 8.000 sollen innerhalb eines Jahres viermal auf eine Mitgliedschaft angesprochen werden. Dafür

aktivieren wir unsere Funktionär_innen. Wir trainieren sie für die Ansprache, machen verbindliche Pläne und Absprachen.

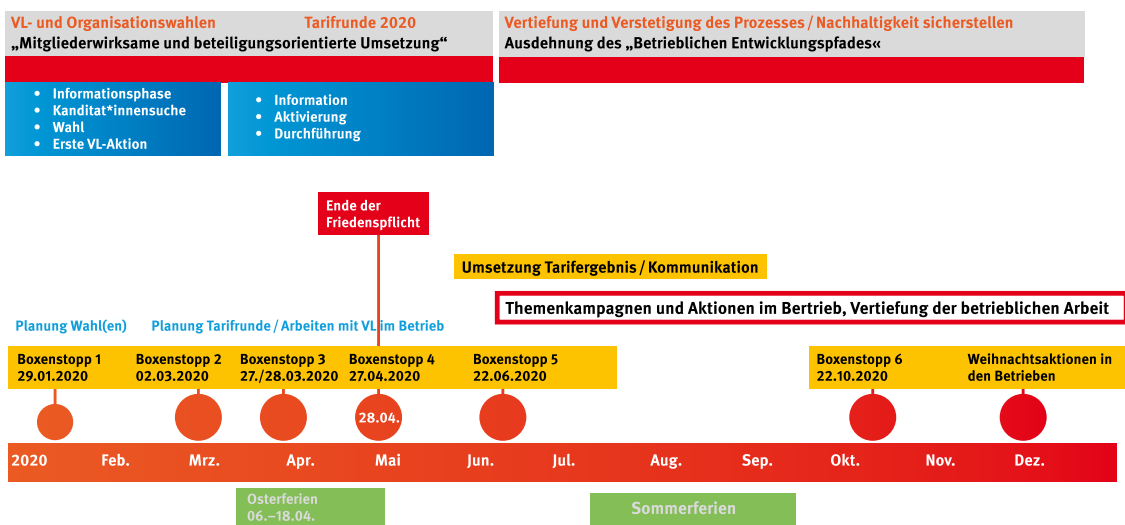
Die planerische Übersetzung sah im Konkreten folgendermaßen aus:

Befragung der Beschäftigten nach Themen (Ansprache I), die Kommunikation der Ergebnisse (Ansprache II), die Forderungen nach betrieblichen Verbesserungen (Ansprache III) und die Mobilisierung zu Aktionen, um diese Forderungen durchzusetzen (Ansprache IV).

Von der Mechanik zu Design und Planung des Prozesses

Nach den Zielen und der gewählten Mechanik richtet sich der gesamte Prozess aus. Sie sind immer die ersten Notizen in unseren Planungsunterlagen, bevor wir über Aktionen und Zeiträume nachdenken. Deshalb kann es für GS-Prozesse auch keine Schablone oder ein Schema geben. Wenn Ziele und Mechanik klar sind, beginnen wir, Zeiträume zu definieren, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die Instrumente und Maßnahmen anzuordnen, eine passende Choreografie für den Prozess zu entwickeln und eine Plattform für die gemeinsame Umsetzung mit den Funktionär_innen und Aktiven aufzubauen.

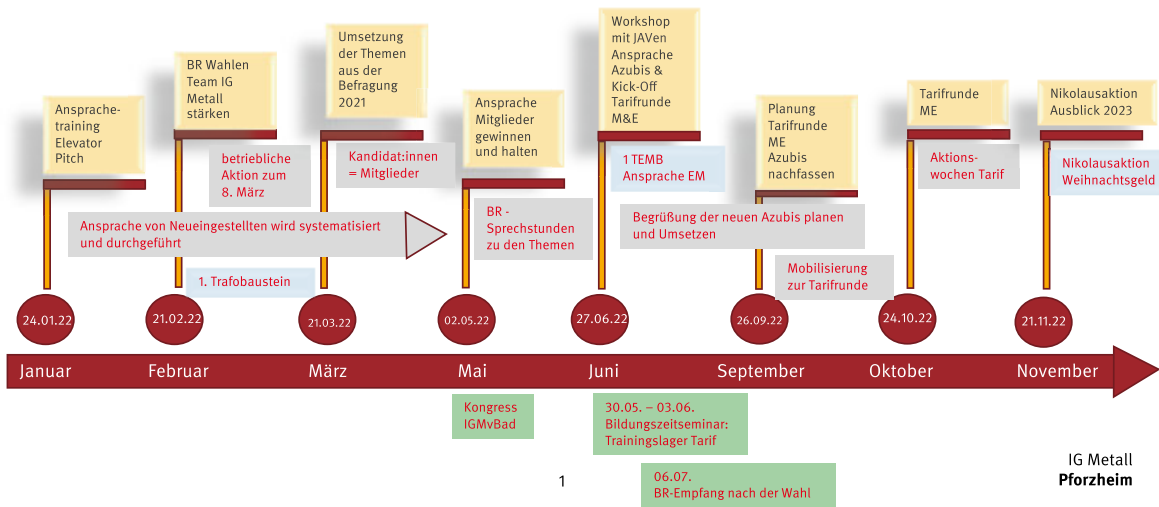
BSP. OFFENBURG GEMEINSAME JAHRESPLANUNG



TAGESWORKSHOPS FÜR AKTIVE



Unser Zeitplan 2022



Unsere Instrumente und Arbeitsweisen im Geschäftsstellenprozess

Schauen wir nun im Weiteren auf unsere konkrete Arbeitsweise. Zentral für uns ist es, schnell ins Handeln zu kommen, bevor gesetzte Prioritäten vom Tagesgeschäft und von Routinen überlagert werden. Wir gießen unsere Ziele in eine Jahresplanung und konkretisieren sie mit unseren Funktionär_innen und Aktiven für den einzelnen Betrieb. Die betriebliche Jahresplanung bleibt in ihrer Umsetzung agil und wird im Verlauf auf regelmäßigen Tagesworkshops angepasst. Die Umsetzung erfolgt immer unmittelbar, wenn möglich am nächsten Tag. Wir planen mit allen Beteiligten Aktivitäten und begleiten deren Umsetzung. Dabei akzeptieren wir auch kleine Schritte und setzen gerade zu Beginn auf einfache Maßnahmen. Es gilt: Die Schritte können klein sein, aber keiner bleibt passiv. Der Ablauf in der Zusammenarbeit ist Planung, Umsetzung, Anpassung der Planung, nächster Schritt in der Umsetzung. Dabei setzen wir bewusst auf Aktionsreihen, besser noch, betriebliche Kampagnen, in denen ein Umsetzungsschritt den nächsten nach sich zieht. Die Ergebnisse einer Umfrage müssen kommuniziert werden. Ein öffentlich gemachter betrieblicher Missetand führt zu einer Forderung ... So drängen wir die bisherigen Routinen praktisch zurück und priorisieren in der Arbeit Schritt für Schritt neu. Diese Logik bleibt nicht im einzelnen Betrieb stehen, sondern wird auf die Arbeit der ganzen Geschäftsstelle übertragen. Um die begrenzten Ressourcen klug einzusetzen und Synergien zu nutzen, beziehen wir möglichst viele Betriebe in

den Prozess ein, vor allem aber die Betriebe, in denen wir in Auseinandersetzungen stehen, die einen hohen Betreuungsaufwand erzeugen und in denen ein Großteil unserer Mitglieder arbeitet. Allen Betrieben sollte die Teilnahme offenstehen, denn nach Start des Prozesses gibt dieser die Priorisierung in der GS vor: Betriebe „im GS-Prozess“ bekommen volle Unterstützung, alle anderen nur eine „Basis-Betreuung“. Wir starten mit sehr hoher Taktzahl. Das ist anfangs nötig, um eine positive Dynamik zu erzeugen und sofort motivierende Ergebnisse zu erzielen. Denn wir wissen, um langfristig Erfolg zu haben, muss man zunächst kurzfristig erfolgreich sein. Ein GS-Prozess lässt sich als Langstreckenlauf mit Sprintphasen beschreiben, er gliedert sich in Phasen mit Zwischenzielen. Auf intensive Phasen folgen Phasen von Geschwindigkeitsreduktion. Dies wird von Anfang an eingeplant und angekündigt, sodass alle wissen, worauf sie sich einlassen und was passiert.

Unsere Instrumente im GS-Prozess

Regelmäßige **Workshops** mit allen Beteiligten bilden die Umsetzungsplattform für den Prozess. Diese finden zu Beginn und in intensiven Phasen z. B. alle vier Wochen statt, im laufenden Prozess circa acht- bis zehnmal pro Jahr. Die Teilnehmerzahlen können je nach Größe der GS, den verfügbaren Mitteln und der Anlage des Prozesses von 20 bis 150 Teilnehmenden reichen. Auch phasenweise thematische oder branchenbezogene Schwerpunkte zu setzen kann im Verlauf der Prozesse sinnvoll sein. Die Tagesworkshops sind immer nach dem AHA-Prinzip aufgebaut:

- Wir stellen eine positive und emotionale Aufbruchsstimmung her.
- Kern des Workshops sind gemeinsame Trainings und die Planung der nächsten Umsetzungsschritte.
- Es werden klare betriebliche Verabredungen getroffen.
- Die betrieblichen Planungen werden zu einem kollektiven Gesamtziel zusammengeführt.

So erzielen wir eine starke gemeinsame Identifikation mit der GS, der Region und dem Prozess, wodurch wiederum die Verbindlichkeit steigt. Denn Verabredungen werden gemeinsam getroffen, und die Ziele sind transparent. Trainings etwa zu Kampagnenplanung, Mitgliederwerbung oder anderen Themen werden gemeinsam durchgeführt. Sie finden immer dann statt, wenn sie für den nächsten Abschnitt im Prozess nötig sind.

Steuerungskreis

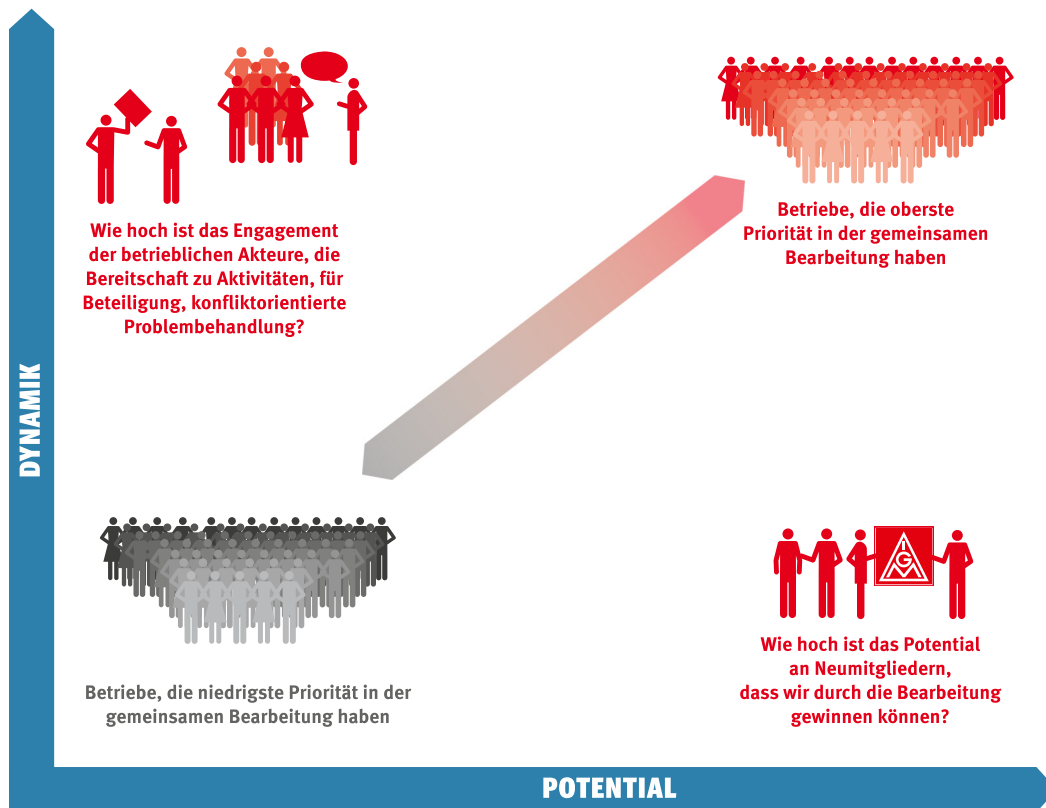
Der Steuerungskreis setzt sich aus allen hauptamtlichen Beteiligten zusammen und ist insbesondere für die Führungskräfte ein absoluter Pflichttermin. Der Steuerungskreis kontrolliert die Einhaltung der Verabredungen und begleitet die Umsetzung der Planung. Alle Änderungen und Justierungen der Planung werden hier besprochen. Es wird möglichst agil gearbeitet, wo nötig, werden Ressourcen verstärkt. Der Steuerungskreis plant die Workshops und größere Aktionen. Braucht es Qualifizierung on the job, ist das Treffen des Steuerungskreises der Ort für kurze Qualifizierungseinheiten. Zu Beginn sollte sich der Steuerungskreis wöchentlich treffen, später mindestens alle zwei Wochen.

Betriebsmonitor

Der Betriebsmonitor spiegelt den Fortschritt der einzelnen Betriebe in der Gesamtkampagne wider. Auf einen Blick ist ersichtlich, wo der verabredete Umsetzungsschritt erfolgt (grüner Haken) oder nicht gelungen ist (rotes x). Diese Darstellung führt zu deutlich effektiveren Besprechungen. Besprochen werden muss immer ein rotes x. Woran hat es gelegen, was können wir gemeinsam tun, wie stellen wir die Verbindlichkeit her, wie müssen wir die betriebliche Planung anpassen? Ist etwas nicht gelungen, steuern wir sofort nach. Ob dieser Monitor, wie hier in Excel geführt, oder eine Pinnwand genutzt wird, ist dabei nicht entscheidend. Entscheidend ist, dass er geführt und vor allem in jedem Steuerungskreis besprochen wird. Neben einem klaren Blick auf die Kampagne sorgt dies auch für Verbindlichkeit nach innen.

Aktion		Workshop I 27.09.21	Betriebliche Aktionen	Workshop II 23.10.21	Betriebliche Aktionen	Workshop III 15.11.21	Betriebliche Aktionen	Workshop IV 24.01.22
Erledigt bis								
100000	Umsetzung Trinkwasser- versorgung	495 262 52,9%	BR- Sprechstunden					
100000	Zukunftsperspekt ive	1379 1137 82,5%	Sprechstunden und Aktionstag			BR Wahl	Nikolausaktion	
100000	BR Wahl und Mission 2025	883 183 20,7%	BR- Sprechstunden			BR Wahl und aktuelle Situation	BR Sprechstunden und Nikolausaktion	
100000	BR-Wahl	260 166 63,8%	Aktivierende Befragung			Tarifsituation	Nikolausaktion und BR Sprechstunden	
100000	BR-Wahl und Tarifvertrag	131 69 52,7%	Rundgänge	BR-Wahl und Tarifvertrag	BR-Sprechstunden	BR-Wahl und Tarifvertrag	Ergebnisflyer zu den Sprechstunden und Nikolausaktion	
100000	BR-Wahl		Aktivierende Befragung		BR-Sprechstunden	BR-Wahl	Nikolausaktion und Aktion BV	

DYNAMIK / POTENTIAL



Dynamik-Potential

Die Dynamik-Potential-Matrix hilft uns, im Prozess zu priorisieren und betriebliche Schwerpunkte zu setzen, Chancen wahrzunehmen und zu nutzen. Alle Betriebe werden im Steuerungskreis in diese Matrix einsortiert und immer wieder neu diskutiert. Im Anschluss verabreden wir dort, wo es nötig ist, direkt Maßnahmen. Interessant sind vor allem die Betriebe, die in der Matrix oben rechts stehen.

Durch die gemeinsamen Workshops und die Begleitung stellen wir ein Mindestmaß an Aktivität, eine gemeinsame Taktung und Synchronität im Prozess her. Die Dynamik-Potential-Matrix ist ein Instrument, um phasenweise Fokussierungen vorzunehmen. Es werden Kapazitäten jenseits von Betriebszuständigkeiten vorschoben. Für Geschäftsstellen, die stärker auf Teamarbeit in der Betreuung setzen wollen, bietet sich hier ein sinnvolles Anwendungsfeld.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren und unsere Erfahrung in vier Jahren

GS-Prozess

Ein wichtiger Erfolgsfaktor im GS-Prozess ist das Handeln der **Führungskräfte**. Die Prozesse sorgen für Erfolge, gehen aber auch mit Veränderungen und Spannungen einher.

Zudem dienen die Prozesse nicht dem Selbstzweck, sondern sie verfolgen Ziele. Daran muss sich die Führung der GS durchgängig orientieren. Routinen und über Jahre ausgeübte Arbeitsweisen ändern sich nicht von heute auf morgen, gerade in Stresssituation verfallen wir oft in uns bekannte und erprobte Handlungsmuster. Dann muss Führung in Hinblick auf die getroffenen Verabredungen für Dringlichkeit und Konsequenz sorgen. Sie muss punktuelle Spannung ausgleichen, aber auch entstehende Konflikte und Brüche offensiv austragen und für Klarheit sorgen. Denn Unklarheit im Hauptamt überträgt sich auf alle Teilnehmenden des Prozesses. Verbesserungsvorschläge, Diskussion und offene Fehlerkultur haben ihren Platz im Steuerungskreis und nicht in der Raucherecke oder den Tagesworkshops. In Phasen von Anspannung müssen die Vision für die GS und die Ziele in den Vordergrund gerückt werden. Lernmomente, punktuell Umsteuern und regelmäßiges Feedback von HA und EA gehören dazu und müssen aufgenommen werden.

Unterstützung sollte frühzeitig eingeplant werden. Die IG Metall verfügt über eine große Fachkompetenz. Unterstützung in Prozesskompetenz sowie im Projekt- und Changemanagement sollten wir frühzeitig mitdenken und sicherstellen. Hier ist die Bezirksleitung erster Ansprechpartner. Es kann natürlich auch nötig sein, externe Begleitung in Anspruch zu nehmen.

Die Kolleginnen und Kollegen in der **Verwaltung** sind Schnittstelle und erstes Gesicht im Kontakt mit unseren Mitgliedern. Auch ihre Arbeit wird sich durch den Prozess verändern. Deshalb müssen auch sie vom ersten Tag an Teil des Prozesses sein und z. B. an den Workshops und Trainings teilnehmen.

Wir sind in unserer Organizing-Arbeit oft auch an Grenzen gestoßen. Manchmal konnten wir eine Kampagne nicht gewinnen, ein Problem nicht lösen oder wichtige Akteure nicht von einem Beteiligungsansatz überzeugen. Oft hat die Regulararbeit nach einiger Zeit auch wieder die Logik von Organizing und Kampagne überlagert. In den GS-Prozessen haben wir gelernt, **dass es einfacher ist, die ganze Einheit zu bewegen (das System) als den Einzelnen in**

der Einheit (im System). Denn wir setzen auf die Dynamik mit vielen, weniger auf Überzeugung als auf praktische Veränderung und schnelle Erfolge, die Lust auf mehr machen. Dass alle die Schritte gemeinsam gehen und sich so die Arbeit aller verändert, macht es für den Einzelnen leichter, sich auf eine Veränderung einzulassen. Waren früher diejenigen die „Freaks“, die etwas Neues probiert haben, sind es jetzt eher die, die nicht mitmachen. Das alles spricht für einen in der Tendenz eher **disruptiven Ansatz**. Wir lassen nicht zu, dass etwas zerredet wird. Wir probieren vielmehr durch praktisches Tun eine neue Alltagsrealität zu schaffen, in der sich neue Routinen und eine offensive Kultur herausbilden können.

In einem GS-Prozess gibt es in jeder Planung einen Anfang und ein Ende. Um nicht falsch verstanden zu werden: Danach geht es nicht zurück zum Davor. Wir pflegen die neue offensive Kultur. Wir arbeiten weiter agil und nutzen die uns zur Verfügung stehenden Instrumente und Methoden. Ist allerdings ein Ziel erreicht und eine Jahresplanung abgearbeitet, machen wir nicht einfach weiter. Wir brauchen einen Moment des Innehaltens. Die Mechanik und die Planung müssen angepasst und auf ein neues Ziel hin ausgerichtet werden. Wir stellen uns folgende Fragen: Wo stehen wir jetzt? Was hat geklappt? Was nicht? Wie stark sind wir heute? Hat sich unsere Ausgangslage verändert? Was wollen wir als Nächstes erreichen?

Geschäftsstellenprozesse sind nicht die Antwort auf alles. Erfolgreiche GS-Prozesse sind voraussetzungsvoll und nicht überall zu jedem Zeitpunkt sinnvoll. Die Antwort auf die dringendsten Herausforderungen einer GS kann sowohl in einer einzelnen Kampagne, in einem spezifischen Projekt, einer Teamentwicklung oder auch nur einer punktuellen Maßnahme für ein bestimmtes Problem liegen. Die Projektleitung des GEP-BaWü hilft gern dabei, diese Frage im Vorfeld zu klären.

Wahrheit gibt es nur auf Zeit!

Wir haben uns in der Vergangenheit zu der weltweit größten Einzelgewerkschaft und Solidargemeinschaft entwickelt, die durch ihre Stärke für Arbeitnehmer_innen viel verhandeln konnte und die Welt gerechter gemacht hat.

Wir haben gemerkt, dass die Art und Weise, wie wir unseren Herausforderungen begegnen, nicht mehr alle selbstverständlich überzeugt. So ist die Stellvertreterpraxis lange Zeit das einzig wahre Instrument gewesen. Heute trägt sie in vielen Bereichen nicht mehr und widerspricht sogar unserem Selbstverständnis, für Menschen spür- und greifbar zu machen, dass sie selbst für ihre Interessen eintreten können bzw. selbstwirksam werden.

Wahrheit gilt nur in ihrer jeweiligen Zeit. Dies sollte uns immer als Warnhinweis begleiten und vor allem bei allen Entwicklungen gelten, bei denen Menschen zusammenwirken und unbekannte Ereignisse Auswirkungen haben können.

Was wir tun sollten ist: An Veränderungen nicht verzweifeln oder dem, was gestern noch funktioniert hat, nachtrauern, sondern bei neuen Herausforderungen Ideen ausprobieren, testen und Schlussfolgerungen ziehen, um verbessert wieder ins Handeln kommen.

Das haben wir in der Vergangenheit gelernt und die Zeit der disruptiven Veränderungen als „neues Normal“ beschrieben. Diesem „neuen Normal“ sollten wir begegnen, indem wir Ideen nicht nur im Kopf haben, im Detail diskutieren oder manchmal gar zerreden, sondern sie umsetzen und in der Realität schleifen. Wir sollten Herausforderungen nicht mehr mit Reißbrett und Millimeterpapier begegnen, Pläne in Perfektion schmieden und mit Szenariotechnik und Rollenspielen alle Eventualitäten berechnen.

Lasst uns nicht 100 Prozent unserer Kraft auf eine Kampagne, sondern 20 Prozent unserer Ressourcen auf Ideen und Ausprobieren setzen. Lasst uns schauen, ob diese Ideen funktionieren, um sie dann allen zur Verfügung zu stellen.

Lasst uns nicht vom „Not-invented-here-Syndrom“ beherrschen, uns gute Ideen also nicht aufgrund ihres Entstehungsortes abwerten oder ablehnen.

Wir brauchen zukünftig alle guten Ideen, um die größte Einzelgewerkschaft der Welt zu bleiben.

Das, was sich bewährt, kann sich von dem unterscheiden, was wir bisher geübt oder was wir uns vorgestellt haben. Als Gewerkschaft sind wir aber von jeher mutig, das ist unser Auftrag. Das heißt, wir können Dinge ausprobieren und wieder verwerfen, wenn sie nicht zielführend sind. Lasst uns darauf setzen, nicht unbedingt alles richtig, sondern darauf, möglichst wenig falsch zu machen.

Gewohnheit gibt Sicherheit, wird aber auf Dauer zum Problem, vor allem in einer Zeit mit Umbrüchen, das haben wir besonders in den letzten Jahren erlebt. Wenn wir aber unser 1x1 gut beherrschen, dann machen uns auch große Zahlen keine Sorgen. Unser 1x1 ist unser bewährtes Handwerk, damit meine ich das Organizing-Handwerk, das Handwerk der Strategiebildung und des Innovationsmanagements.

Lasst uns dem Einwand „Organizing ist nicht nachhaltig“ mit der Aussage begegnen, dass wir es in der „Jetzt-Zeit“ mit Menschen zu tun haben, bei denen Entscheidungen so lange gelten, bis sie etwas für sich Passenderes finden. Übrigens: Soziale und politische Organisationen sind im Grundsatz nicht nachhaltig, denn die Welt um uns herum bleibt nicht stehen, sie dreht sich weiter. Wir merken, dass sie das immer schneller und schneller tut. Es gibt für unsere Arbeit keine Ewigkeitsgarantie. Wir werden immer wieder neu denken, reparieren oder neu aufbauen müssen. Wir werden unseren Mitgliedern mehr denn je und immer wieder zeigen und erlebbar machen müssen, dass es gut und richtig ist, Mitglied unserer IG Metall zu bleiben.

Organisationen können auch nie nur gut sein, sondern immer nur einen besseren oder schlechteren Rahmen für aktuelle Herausforderungen bieten. Das, was wir in der Jetzt-Zeit tun können ist, unsere Anpassungsfähigkeit auszubauen, unsere Kompetenz auch im Wandel zu stärken und unseren Werten dabei treu zu bleiben.

Lasst es uns gemeinsam anpacken!

Andreas Flach,
Projektleiter des Gemeinsamen Erschließungsprojekts

ZITIERTE QUELLEN:

- **Battilana, Julie und Tiziana Casciaro:** Power for All: Wie Macht funktioniert, wie sie uns nützt und weshalb das alle etwas angeht. Ariston, 2022.
- **Clifton, Jim und Jim Harter:** Auf die Führungskraft kommt es an! Die 52 Gallup Erfolgsgeheimnisse zur Zukunft der Arbeit. Campus Verlag, 2020.
- **Malik, Fredmund:** Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Campus Verlag, 2019.
- **Urner, Maren:** Raus aus der ewigen Dauerkrise: Mit dem Denken von morgen die Probleme von heute lösen. Droemer, 2021.

MITGLIEDER

BEWEGUNG

CHANCE

UMBRUCH

Kontakt

IG Metall Bezirk Baden-Württemberg

Gemeinsames Erschließungsprojekt

Stuttgarter Straße 23

70469 Stuttgart

Telefon: + 49 (7 11) 1 65 81 - 64

Telefax: + 49 (7 11) 1 65 81 - 30

E-Mail: Jessica.Buchner@igmetall.de

www.bw.igm.de