
Hinreichend Voraussetzungen zum Miteinander

Gespräch mit Lothar Zimmermann über gewerkschaftliche Strukturen und DGB-Reform*

Lothar Zimmermann, geb. 1929 in Pforzheim, ist im Geschäftsführenden Bundesvorstand des DGB für die Bereiche Organisation, Medien/Kultur/Freizeit sowie Tarifpolitik und Arbeiter zuständig.

Frage: Hans Berger, der Vorsitzende der IG Bergbau und Energie, hat kürzlich unübersehbare Schwächenmomente, Strukturdefizite und Unbeweglichkeit des DGB beklagt und ein Ende des Denkens in Mammutorganisationen und Großmachtblöcken gefordert. Steht im DGB eine neue Strukturreform bevor?

Zimmermann: Der DGB ist so stark, wie die Gewerkschaften ihn machen und wie sie ihn zulassen. Der DGB ist die Gründung der Gewerkschaften; sie wollten diesen Dachverband. Deshalb kann der DGB nicht nur von sich aus stärker werden, sich nicht selbst bessere Strukturen geben, sondern die Gewerkschaften müssen entscheiden, welchen Dachverband sie haben wollen. Und wenn sie die Antwort nicht geben, dann ist der DGB eben so wie er ist.

Schwächenmomente entstehen dann, wenn man sich in der Gesellschaft nicht durchsetzen kann, und in der Politik haben sich eben die Kräfteverhältnisse in den letzten Jahren verschoben. Strukturdefizite rühren nicht zuletzt aus den begrenzten finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten des DGB. Er hat eine festgelegte Menge Geld sowie bestimmte personelle Ressourcen zur Verfügung, mit denen er haushalten muß. Er kann sie nicht zugleich zentral und in der Fläche ausgeben. Der DGB kann nicht auf allen Hochzeiten gleichzeitig gut tanzen. Wir haben in der Vergangenheit zum Beispiel auf dem Feld des Rechtsschutzes sehr viel geleistet und ein tiefgestaffeltes System der Vertretung entwickelt. Dann gibt es drei Ebenen: DGB-Kreise, Landesbezirke und

* Das Gespräch führten Hans O. Hemmer und Stephan Hegger am 15. Mai 1991 in Düsseldorf.

schließlich die Zentrale in Düsseldorf. Das sind die drei großen Säulen. Hinzu kommen die Bildungsarbeit, wissenschaftliche Arbeit, die von unserem Forschungsinstitut WSI geleistet wird und an Bedeutung gewinnt, die Herausgabe von Publikationen unterschiedlichster Art und vieles mehr.

Woher rührt denn dann der Unmut, wie er sich etwa in den Worten von Hans Berger artikuliert?

Das hängt wohl auch damit zusammen, daß die Gewerkschaften selber in den letzten Jahren mit weniger hauptamtlich besetzten Büros in den Regionen vertreten sind. Daraus leitet sich die Frage ab, welche Ersatzfunktion der DGB in dieser Hinsicht einnehmen kann. Der DGB ist vielfach da gebheben, wo die anderen nicht mehr vertreten sind: In 13 Prozent der DGB-Kreise gibt es bereits keine anderen Gewerkschaftsbüros mehr, in weiteren 13 Prozent gibt es gerade noch eins, in 13 Prozent noch zwei und schließlich weitere 13 Prozent, in denen drei Gewerkschaften vertreten sind. Das sind zusammen 52 Prozent. Das heißt, daß der DGB eine Präsenz in der Fläche aufrecht erhält, die von anderen nicht mehr so wahrgenommen werden kann. Die Gewerkschaften gehen davon aus, daß das, was sie lokal und regional an Organisationsstrukturen anbieten, ihrem Bedarf entspricht. Dennoch kommen Mitglieder der Gewerkschaften in die DGB-Büros, denen die nächste Verwaltungsstelle ihrer Organisation zu weit entfernt ist. Sie gehen davon aus, daß der DGB auch diese Betreuungsfunktion mit übernimmt. Kann der DGB das nicht leisten, beklagen die Gewerkschaften über kurz oder lang, daß die DGB-Strukturen nicht in Ordnung seien.

Ist der DGB in den letzten Jahren so etwas wie der Watschenmann geworden für vieles, was im gewerkschaftlichen Bereich nicht läuft - ohne daß er wirklich verantwortlich dafür ist?

So etwas kommt vor, allerdings nicht in dem Maße, daß man sagen könnte, der DGB würde generell für die Schwächen anderer verantwortlich gemacht. Eine zentrale Frage ist, warum die Dachorganisation DGB vertikal so reich gegliedert ist. Das liegt zu einem wesentlichen Teil daran, daß viele Gewerkschafter unmittelbar nach dem Krieg noch einen anderen Begriff von Einheit vor Augen hatten. Es ging damals nicht nur darum, daß Arbeitnehmer unterschiedlicher politischer Überzeugungen Mitglied ein und derselben Organisation sein konnten, sondern der Begriff der Einheit bezog sich auch auf das Organisatorische. Diese Vorstellung konnte sich nicht weiterentwickeln, stattdessen sind autonome und handlungsfähige Gewerkschaften entstanden. Diese Entwicklung hatte zur Folge, daß die Organisationsformen der 16 Gewerkschaften und des DGB sozusagen parallel verlaufen. Diese Parallelität existiert nicht nur bei den Verwaltungs- und Geschäftsstellen, sondern zum Beispiel auch bei der Personengruppen- und der Sacharbeit. Weil das so ist, hat der DGB auch teilweise den Charakter einer 17. Organisation angenommen - obwohl er nicht so handeln kann, wie die Gewerkschaften, die Mit-

Ist der Vorwurf an den DGB, eine unbewegliche Mammutorganisation zu sein, berechtigt?

Wie wir gewerkschaftlich aussehen, ist auch eine Reaktion auf das, was die andere Seite, die Wirtschaft, inzwischen darstellt. Welchen industriellen Komplexen steht denn etwa die IG Bergbau und Energie gegenüber: Sind Ruhrkohle oder Rheinbraun kleine Gebilde? Haben sie nicht auch im europäischen Maßstab mitzureden? Wie groß muß eine Gewerkschaft sein, um, derartigen Unternehmenseinheiten gewachsen zu sein? Der IG Metall steht einer der größten Konzerne in Europa, nämlich Daimler-Benz, gegenüber. Und wie ist es mit dem Konzentrationsprozeß, der in Europa vor sich geht? Sollen die Gewerkschaften demgegenüber in Miniclubs auseinanderfallen? Wie soll Gegenmacht organisiert werden? Wie sollen sie standhalten können, wenn sie nicht eigene Machtstrukturen entwickeln, wenn sie nicht eine Größenordnung haben, die viele zu einer Kraft bündelt, die zu Reaktionen fähig ist, zu Mobilisierungen, zu Demonstrationen und letztlich zum Streik. Daneben braucht die Organisation auch eine bestimmte Qualität, um sich in den Betrieben wehren zu können, es bedarf hochmotivierter und entwickelter Interessenvertretungen, die mit allen Variationen des Könnens ausgestattet, die mit Argumentationsfähigkeit versehen sind, die gebildet und trainiert sind. Kleine Organisationen stoßen da an ihre Grenzen. Alles in allem kann unsere Gewerkschaftsstruktur sich sehen lassen und im internationalen Vergleich bestehen.

Steckt hinter der Kritik an den Gewerkschaften vielleicht eine grundsätzliche Kritik an großen Bürokratien, Apparaten, von denen vermutet wird, daß dort allerlei Unübersichtliches geschieht, was vom einzelnen Mitglied nicht mehr kontrollierbar ist?

Der DGB hat als Dachverband keinen verbindlichen Aufgabenkatalog. Er muß neue Aufgaben auch dann angehen, wenn sie nicht in einen althergebrachten Rahmen passen. Es gibt aber auch keinen Negativkatalog, der abgrenzt, was nicht gemacht werden soll. Also wachsen dem DGB immer wieder neue Aufgaben zu. Wer hätte gedacht, daß die Ökologie-Frage einen so zentralen Stellenwert gewinnt? Untersuchungen zum Gewerkschaftsbewußtsein haben eindeutig ergeben, daß qualitative Prozesse an Bedeutung gewinnen, zum Beispiel der Gesundheitsschutz, Fragen der Existenzsicherung oder eben der Ökologie. Folge davon ist, daß sich der DGB auch um Ökologiefragen kümmern muß. Ähnliches gilt für die zunehmende Individualisierung, das Zusammenwachsen Europas, die Gentechnologie und vieles andere mehr. Das Ausmaß dieser Entwicklungen konnte keiner ahnen. Andererseits kann man den Apparat nicht einfach nur noch auf neue Themen ausrichten.

Es kommt etwas anderes hinzu: Auf der Unternehmer-Seite steht den Gewerkschaften immer mehr intellektuelle Kapazität gegenüber. Sie hat sich mit Absolventen aus Hochschulen und Wissenschaft bestens versorgt, so daß uns am Verhandlungstisch hoch trainierte Leute gegenüber sitzen, die das Bildungssystem voll für sich ausgeschöpft haben. Die Arbeitgeber haben heute

beste Organisationsformen zur Verfügung, arbeiten nach den neuesten Methoden. Die kreativen und innovativen Fähigkeiten der Mitarbeiter werden voll genutzt. Daraus ergibt sich schon die Frage, ob Gewerkschaften und DGB genug in der Personalpolitik und der Qualifizierung tun.

In sehr vielen Punkten der praktischen Politik, etwa in der Tarifpolitik, muß der DGB ganz hinter die Gewerkschaften zurücktreten. Ist das Verhältnis zwischen Dachverband und Gewerkschaften richtig konstruiert?

Ich hätte gerne auch einmal ein Verhandlungsergebnis präsentiert, aber der DGB hat nun einmal keine Tarifhoheit. Wir sollten uns auch nicht anmaßen, so etwas machen zu können, weil man dazu die Nähe zu den Mitgliedern, zu deren Kampf- und Reaktionsfähigkeit braucht.

Ich fände es erstrebenswert, daß der DGB gesellschaftspolitisch interessante Dinge vereinbarte. Dazu bedürfte es der Bereitschaft der anderen Seite - der Arbeitgeber. Ich kann mir denken, daß man durchaus gesellschaftliche Rahmenvereinbarungen zur Beteiligung der Arbeitnehmer auf vielen Ebenen abschließen könnte. Die Gewerkschaften haben mit derartigen Versuchen, Stichwort Konzertierte Aktion, allerdings auch negative Erfahrungen machen müssen, weil die Regeln, die für eine solche Zusammenarbeit notwendig sind, dazu mißbraucht werden können, die Gewerkschaften einseitig festzulegen. Maßgeblich ist die Akzeptanz der Gleichrangigkeit.

Sind in der Rückschau entsprechende Versuche - sei es die Zentralarbeitsgemeinschaft am Beginn der Weimarer Republik oder die erwähnte Konzertierte Aktion - nicht eher positiv zu bewerten als Ansätze zu einer Gestaltung von Politik?

Aber die Beteiligten der anderen Seite hatten immer den Hintergedanken, gewerkschaftliche Politik zu korrigieren. Trotz allem wurden die Gewerkschaften seit 1918, mit Ausnahme der Tarifpolitik, von ihren Gegnern nie als wesentliche politische Kraft anerkannt. Immer dann, wenn es über den allgemeinen Rahmen tarifvertraglichen Handelns oder der unmittelbaren Interessenvertretung hinausgegangen ist, haben sie die Gewerkschaften im Regen stehen lassen. Wenn man zum Beispiel die Vorschläge der Gewerkschaften zur Bekämpfung der Beschäftigungskrise in den Jahren vor 1933 mit dem vergleicht, was die Unternehmer damals dazu gesagt haben, ergeben sich erstaunliche Parallelen zur Gegenwart. Ablehnung und Ignoranz der Vorschläge waren früher wie heute ihre Reaktionsmuster.

Könnte man sich nicht im Verhältnis zwischen den autonomen Gewerkschaften und dem DGB als Dachverband eine Arbeitsteilung vorstellen, in der die Gewerkschaften auch weiterhin die Tarifpolitik gestalten, während der Dachverband, der nicht so stark durch unmittelbare Interessen gebunden ist, sich um die grundsätzlichen politischen Rahmenbedingungen kümmert?

Ich könnte mir vorstellen, daß der DGB eine derartige Regelungs- und Hand-

lungskompetenz bekommen könnte, ohne daß die Tarifhoheit der Gewerkschaften beschädigt wird. Es wäre einfach nicht zu ertragen, wenn wir uns hier - außer der koordinierenden Funktion - etwas anmaßen würden, was uns nicht zusteht; aber genauso gut können die 16 Gewerkschaften nicht 16mal Politikentwicklung betreiben. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, von der Ökologiefrage bis zur Qualifikation, sind auch im Hinblick auf die Möglichkeit, die gewerkschaftliche Position auch mit wissenschaftlicher Kompetenz zu untermauern, eher eine Aufgabe des DGB. Mit Tarifverträgen ist viel zu regeln, auch wenn die Tarifpolitik nicht so überfrachtet werden darf. Da es parlamentarisch durchgesetzte Reformen seit den achtziger Jahren kaum noch gibt, sind die Gewerkschaften natürlich stärker auf außerparlamentarische Wege angewiesen.

Die Zyklen der Politikfelder, die die Gewerkschaften selbst gestalten können, wie die Tarifpolitik, sind wesentlich kürzer als die von staatlicher oder parlamentarischer Reformpolitik - was aber nicht heißen kann, daß darauf zu verzichten wäre. Noch kürzere Zyklen gibt es bei der Technikentwicklung und -anwendung, so daß die Gewerkschaften Mühe haben, bei der Interessenvertretung zeitlich mithalten zu können. Vieles von dem, was zum Beispiel an Instrumenten für die Interessenvertretung vor 10 Jahren durchgesetzt wurde, ist inzwischen bereits Makulatur. Die Frage ist, wie die Gewerkschaften eine schnellere Reaktionsfähigkeit erreichen könnten. Hier tut sich ein riesiges Betätigungsfeld für den DGB auf, um den Alterungsprozeß der Sozialgestaltung aufzuhalten.

Würde das nicht ganz neue Anforderungen an den Apparat stellen?

Festgefügte Formen unserer eigenen Arbeitsökonomie müssen zweifellos auf gelockert werden. Es müßten zum Beispiel Aktionsgruppen zu Querschnitts-problemen zusammengestellt werden, die den üblichen Sitzungsrhythmus durchbrechen könnten, bei dem man immer schon im voraus weiß, wann man das nächste Mal zusammenkommt. Das führt dazu, daß Entscheidungen oft verzögert oder gar nicht getroffen werden.

Müssen nicht auch andere Personalressourcen und fachliche Kompetenzen für die Gewerkschaften erschlossen werden?

Die Unternehmer haben immer schon die gesamten Fähigkeiten der Arbeitnehmerpersönlichkeit für ihre Zwecke in Anspruch genommen. Lange Zeit kam es darauf an, diese Fertigkeiten im wesentlichen in Tempo umzusetzen. Inzwischen sind viele weitere Qualitäten gefragt, die auch für die gewerkschaftliche Arbeit wichtig sind, zum Beispiel soziale Phantasie. Es ist nicht übertrieben zu behaupten, daß die vorhandenen Qualitäten unermesslich sind. Sie werden vom Kapital systematisch genutzt, warum nicht auch von uns?

Liegt es vielleicht auch daran, daß die Arbeitnehmer nicht dazu neigen, sie den Gewerkschaften zu geben, weil sie womöglich nicht erkennen können, daß sie

bei den Gewerkschaften damit an der richtigen Adresse sind? Müßten sich die Gewerkschaften da nicht erst ganz anders präsentieren?

Wer etwas geben will, braucht natürlich Anerkennung. Er muß wissen, wofür er es gibt, darf nicht von Besserwisserei oder alten Formen abgestoßen werden. Ich will ein Beispiel nennen: Eine neue Studie weist aus, daß viele Arbeitnehmer ein kritisches Verhältnis zur modernen technischen Entwicklung haben, über 70 Prozent sehen darin die Möglichkeit einer Gefährdung ihrer Existenz. Das ist also das Kapitel Angst. Die gleichen Arbeitnehmer—das ist ambivalentes Verhalten - geben an, daß diese Technik aus Gründen des Exportes, der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und so weiter notwendig sei. Dafür gibt es ebenfalls eine hohe Zustimmungsrate von 65 Prozent. Noch selten standen Angst und Akzeptanz beinahe so gleichwertig nebeneinander, sie existieren gleichzeitig in einer Person, einer Seele, einem Kopf. Wer nun durch kluge Maßnahmen Angst beseitigt, der fördert damit vielleicht auch die Bereitschaft zur schöpferischen Arbeit. Bleibt die Angst, hat sie die Wirkung eines Innovations-Blockes. Auch dies sind Quellen von Produktivität und des Ideenreichtums. Wenn die Gewerkschaften dazu beitragen könnten, jene Existenzangst zu beseitigen, dann wäre das nicht nur gewerkschaftspolitisch relevant, sondern sogar ökonomisch von großer Bedeutung. Wer diese Zusammenhänge sieht, der wird sich uns vielleicht stärker zuwenden.

Ich würde gerne noch einmal auf die Schnittstellen zwischen DGB und Gewerkschaften zurückkommen: Du hast beklagt, daß die Strukturreform des DGB auch dadurch gefördert worden ist, daß einzelne Gewerkschaften sich aus der Fläche zurückgezogen haben. Wie ist denn die Parallelität der Gewerkschaftsstrukturen besser in Einklang zu bringen? Wie kann der DGB als Dachorganisation nach eigenen Notwendigkeiten strukturiert werden und nicht als Lückenbüßer?

Nach Paragraph 12, Absatz 12 unserer Satzung kann der DGB schon heute Aufgaben von Gewerkschaften übernehmen. Man könnte sich zum Beispiel einigen, ein Verwaltungszentrum aufzubauen, in dem sich mehrere Gewerkschaften wiederfinden. Man könnte die Arbeitsaufgaben bündeln und sie effektiv durchführen. Umgekehrt kann auch eine Gewerkschaft DGB-Funktionen übernehmen. Es gibt also hinreichend Voraussetzungen zum Miteinander. Man müßte allerdings voneinander wissen, was jeder vorhat. Damit sind wir bei dem, was der DGB eigentlich leisten soll: koordinieren und kooperieren. Das ist eigentlich seine zentrale Funktion. Aber dazu gehört eben ein Informationssystem auf Gegenseitigkeit.

Und dazu gehören auch die entsprechenden Menschen, die von den jeweils anderen akzeptiert werden. Damit kommen wir zu der Problematik, wer wo Funktionär ist und sein kann. Das wiederum hat zum Beispiel viel mit Einkommen und Arbeitsbedingungen zu tun. Und da gibt es ja wohl gewisse Probleme?

Da gibt es eine ganz einfache Antwort: Die DGB-Funktionäre möchten sich nicht unterbewertet wissen. Sie haben Anrecht auf einen Achtungsanspruch.

Die Kritik daran, daß der gegenwärtige Zuschnitt von gewerkschaftlichen Zuständigkeitssegmenten nicht mehr zeitgemäß sei, nimmt zu. Ist sie unzutreffend?

In einigen Einzelfällen wäre zu überlegen, ob die Größenordnung noch stimmt. Zusammenschlüsse könnten da vielleicht richtig sein. Aber vielleicht muß ja auch nicht jede Organisation alle Disziplinen beherrschen. Die zentrale Frage ist aber, ob man eine insgesamt sehr erfolgreiche Konstruktion auf Spiel setzt. Niemand ist abgehalten worden, gute neue Modelle vorzulegen. Und jeder ist aufgefordert, sich zu überlegen, wie der DGB stärker werden kann. Bisher kenne ich allerdings noch nicht die Alternative, die mich überzeugt.