

## **Organisation ist auch Politik**

### Modernisierungsbedarfe und Perspektiven der gewerkschaftlichen Organisation

---

Dr. Josef Schmid, geb. 1956 in Zoznegg, studierte Politikwissenschaft und Soziologie in Konstanz. Seit 1989 ist er Hochschulassistent an der Ruhr-Universität Bochum und Geschäftsführer des Sonderforschungsbereichs „Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme“. Heinrich Tiemann, geb. 1951 in Schweningen, studierte Verwaltungswissenschaften in Konstanz. Seit 1985 ist er Mitarbeiter der Abteilung Grundsatzfragen beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt.

#### Veränderte Zukunft

Die Frage nach der „Zukunft der Gewerkschaften“ ist angesichts der schwerwiegenden ökonomischen, technischen, sozialen und politischen Veränderungen, die seit der Mitte der siebziger Jahre eingetreten sind, wieder stärker in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussionen gerückt. Mit ihr verbinden sich nicht nur Überlegungen über die gefährdete Stellung der Arbeitnehmervertretung unter neuen gesellschaftlichen Bedingungen, die Sozialwissenschaftler mit Schlagworten wie Postfordismus, Postmoderne, Dienst-

leistungsgesellschaft, Neokonservatismus und so weiter auf den Begriff zu bringen versucht haben.<sup>1</sup> Gewerkschaften und „Zukunft“ bedeutet zugleich, die bislang geübte Zurückhaltung bei der Formulierung von „Visionen“, von grundlegenden Alternativen und Perspektiven aufzugeben, und sich am Diskurs über die künftige gesellschaftliche Entwicklung verstärkt zu beteiligen.

Der Wandel der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie auch die Veränderung der selbstgesetzten Zielvorstellung berühren Strategie und Struktur der Gewerkschaften erheblich. Viele der bislang durchaus erfolgreichen Konzepte erweisen sich zunehmend als nicht mehr situations- und problemgerecht; sie verlieren darüber hinaus ihre Zukunftsfähigkeit und Kraft zur Motivation. Modernisierung - schlicht als Anpassung an die jeweiligen Gegebenheiten verstanden - ist also gefordert und wird bereits betrieben. Ausmaße und Inhalte variieren dabei innerhalb der deutschen Gewerkschaften beträchtlich; noch deutlicher treten Unterschiede im internationalen Vergleich auf. Dieser Sachverhalt weist darauf hin, daß solche Modernisierungsprozesse sich nicht zwangsläufig aus dem sozio-ökonomischen Zusammenhang ergeben, sondern daß bei ihrer Gestaltung Wahlmöglichkeiten bestehen. Insofern gibt es über Umfang, Ziele und Mittel der Erneuerung Informations- und Diskussionsbedarf.

#### Neue Programmatik...

Gewerkschaftliche Arbeit fußt vor allem auf drei Standbeinen: der Programmatik, den Politik- und Handlungsfeldern sowie der Organisation (dem „Apparat“). Besonders die ersten beiden Aspekte haben die aktuellen politischen Diskussionen geprägt, und die deutschen Gewerkschaften gelten hier als auf der Höhe der Zeit. Wichtige Modernisierungsschritte sind auf programmatischer Ebene im Rahmen der Zukunftsdiskussion vollzogen worden.<sup>2</sup> Organisationsübergreifende Gesichtspunkte sind: die Umweltproblematik beziehungsweise Ökologiediskussion, die Ansätze zu einer frauen- und familienfreundlichen Politik und schließlich die Bemühungen um ein verbessertes Erscheinungsbild der Gewerkschaften in der Öffentlichkeit.

In der Tarifpolitik sind ebenfalls neue Strategien entwickelt worden, die durch ein höheres Maß an Flexibilität den unterschiedlichen Bedürfnissen und Bedingungen gerecht zu werden versucht. Das gilt auch für Gestaltung von Technik und Arbeit und die neuen Ansätze in der Angestelltenpolitik.<sup>3</sup>

---

1 Siehe etwa das Diskussionspektrum in Walther Müller-Jentsch (Hg.), *Die Zukunft der Gewerkschaften*, Frankfurt/New York 1988; Rainer Erd u. a. (Hg.), *Strukturwandel der Industriegesellschaft*, Frankfurt/New York 1986; Klaus Friedel, *Vom Massenintegrations-Apparat zur Gewerkschaft ‚neuen Typs‘*, Konstanz 1990 und Hans-Otto Hemmer/Kurt Thomas Schmitz (Hg.), *Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland*, Köln 1990.

2 Vgl. hierzu Kurt Thomas Schmitz/Heinrich Tiemann, *Vor einem neuen Grundsatzprogramm?*, in: *Die Mitbestimmung*, Nr. 5/1990; Jürgen Hoffmann u. a. (Hg.), *Jenseits der Beschlußlage. Gewerkschaften als Zukunftswerkstatt*, Köln 1990 und umfassend Josef Schmio/Heinrich Tiemann (Hg.), *Aufbrüche: Die Zukunftsdiskussion in Parteien, Verbänden und Kirchen*, Marburg 1990.

3 Siehe die in FN1 und FN 2 angegebene Literatur.

... alte Organisation

Im Unterschied dazu sind organisatorische Probleme der Gewerkschaften kaum diskutiert, allenfalls Fragen der Ausrüstung mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien behandelt worden. In einer ersten Phase des Rechnereinsatzes bei den Gewerkschaften in den sechziger und siebziger Jahren hat im Rahmen einer administrativen Rationalisierung die Verarbeitung von Massendaten auf zentralen Großrechnern im Vordergrund gestanden. Über sie wird die Verwaltung von Mitgliedern und der Einzug von Beiträgen abgewickelt. Gleichzeitig sind die Verwaltungsstellen professionalisiert und auf produktive Größenordnungen umgestellt worden. In Kauf genommen wurde dafür jedoch ein Verlust an sozialer Integration und lokalem Bezug.<sup>4</sup> Gegen Ende der siebziger Jahre ist ein weiteres Vorhaben in Gang gesetzt worden, das die Einführung eines computertauglichen, betriebs- und unternehmensbezogenen „Kennziffer-Informationssystems“ in den „Mittelpunkt der politischen und administrativen Erneuerung der Gewerkschaftsbewegung stellt“. Mit Hilfe eines quantitativen Indikatoren-Katalogs sollten Daten gesammelt und zentral ausgewertet werden, um „daraus ein möglichst perfektes Planungs- und Kontrollsystem aufzubauen“.<sup>5</sup> Über die administrative Zentralisierung aller vitalen Informationen sollte eine Vereinheitlichung der dezentralen Tarifpolitik beziehungsweise der zentrifugalen Kräfte in der Betriebsarbeit erreicht werden. Dieser Versuch ist aus unterschiedlichen Gründen gescheitert.<sup>6</sup>

Seit Mitte der achtziger Jahre gibt es bei fast allen Gewerkschaften erneut Bemühungen, die internen Arbeitsabläufe durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien effektiver zu gestalten. Sie sind im Unterschied zu früheren Versuchen stärker dezentral angelegt und folgen damit der „Wende in der Bürokommunikation“.<sup>7</sup> Im Mittelpunkt der Überlegungen steht das Ziel, die Verwaltungseinheiten von administrativen Aufgabenerledigungen zu entlasten und mit umfangreichen Datenbanken zu vernetzen. Allerdings drohen die Reorganisationsüberlegungen „im täglichen Kleinkram unterzugehen, die personellen Kapazitäten, die für die Organisation und die Begleitung des Technikeinsatzes in den Gewerkschaften verwandt werden, sind zum Teil sehr gering“.<sup>8</sup>

Organisation heißt in diesem Zusammenhang jedoch vor allem Arbeitsorganisation auf der Ebene von Büros; sie erfaßt nicht die Strukturen und Prinzipien der Gesamtorganisation. Die bisherige Praxis reduziert die Problematik ferner auf eine technische und betriebswirtschaftliche, die sich vor allem nach

4 Ausführlicher bei Wolfgang Streeck, Politischer Wandel und organisatorische Reform, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 10/1978.

5 Michael Florian, Informationsprobleme in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik, in: Leviathan, Nr. 4/1987, hier S. 582.

6 Siehe hierzu Florian, Informationsprobleme.

7 So Ulrich Klotz, in: Office Management, Nr. 6/1990.

8 Jörg Bogumil, Computereinsatz in den Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 4/1989, S. 252. Siehe auch Wolfgang Mazurek/Anton Mlynczak, Erste Schritte zu einem Informationssystem der IG Metall, in: Die Mitbestimmung, Nr. 4/1987.

der internen administrativen Rationalität richtet und im wesentlichen ohne gesellschaftstheoretisches Fundament und politische Intention bleibt. Fragen der Flexibilitätserhöhung im Sinne einer breiteren Organisationsentwicklung sowie der Einbeziehung von Organisations-Umwelt-Beziehungen, wie sie im folgenden im Vordergrund stehen, werden kaum erörtert. Vielfach scheint auch der Irrglaube, daß sich Flexibilität mittels Computer in die Organisation tragen lasse, am Werk zu sein.<sup>9</sup>

Dieses mangelnde Problembewußtsein hängt eng zusammen mit der im internationalen Vergleich relativ hohen Stabilität der deutschen Gewerkschaften und dem falschen Bewußtsein der überlegenen Organisation. Dieses Phänomen ist in der Linken weitverbreitet und basiert auf den Erfahrungen der fünfziger und sechziger Jahre und weiter zurückliegender Traditionen.<sup>10</sup> Allerdings läßt sich den deutschen Gewerkschaften zugute halten, daß bislang die kritischen Signale eher leise ausgefallen sind: Organisationsgrad und tarifpolitische Durchsetzungsfähigkeit haben eine erstaunliche Stabilität bewiesen. Jedoch konzentriert sich die Mitgliedschaft auf die schrumpfenden Bereiche der verarbeitenden Industrie und der (männlichen) Arbeiter; zukunftssträchtige Wachstumsbereiche werden erheblich schlechter erfaßt. Diese fehlende Anpassung an die gewandelte Beschäftigungsstruktur birgt längerfristig die Gefahr eines Mitglieder- und Einflußverlustes.<sup>11</sup>

Die reduktionistische Behandlung der Organisationsproblematik hat eine weitere Ursache in der Konzentration auf die damit verbundene Verschiebung der innergewerkschaftlichen Machtverteilung beziehungsweise auf die Gefährdung der innergewerkschaftlichen Demokratie. Die Frage nach den „organisatorischen Voraussetzungen der Funktionsfähigkeit der Gewerkschaften“<sup>12</sup> und eine entsprechende analytische Ausrichtung sind in der deutschen Gewerkschaftsforschung nur selten aufgeworfen worden. Umgekehrt gelten wohl für viele Gewerkschafter die Organisations- und Managementwissenschaften als unternehmerfreundlich und ihre Ergebnisse als unbrauchbar für eine Vereinigung, die auf freiwilliger Mitgliedschaft, demokratischen Verfahren und Interessenvertretung basiert.

### Ergebnisse der Organisationsforschung

Gewerkschaften sind ohne Zweifel Organisationen; sie verfügen im Vergleich zu anderen Organisationen sowohl über gemeinsame als auch über spezifische Merkmale. Im alltäglichen Sprachgebrauch wird der Begriff jedoch sehr unterschiedlich und unscharf verwendet. Einerseits umschreibt „die Organisation“ alles, was mit Gewerkschaft zusammenhängt; andererseits wird damit vor allem die Verwaltung von Mitgliedern, Personal und Finanzen

---

9 Kritisch dazu etwa G. Sauerbrey, *Betriebliche Organisation im Informationszeitalter*, Heidelberg 1989.

10 Siehe dazu auch die aktuelle Organisationsdiskussion in der SPD.

11 Siehe hierzu die datenreiche Studie von Klaus Armingeon, *Die Entwicklung der deutschen Gewerkschaften 1950-1985*, Frankfurt/New York 1988.

12 So der Beitrag von Fritz W. Scharpf, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Nr. 10/1978.

erfaßt. Auch in den einschlägigen wissenschaftlichen Arbeiten finden sich unzählige Duaden wie Ordnungs- versus Gegenmachtsfunktion (Eberhard Schmidt), Schutz- versus Emanzipationsaufgabe (Helga Grebing), Mitglieder- versus Organisationsinteressen (Brandt/Jacobi/Müller-Jentsch), soziale Bewegung versus Bürokratie (Wolf gang Streeck), repräsentative versus administrative Rationalität (Child/Loveridge/Warner). Diese Unterschiedlichkeit der Begriffsverwendung verweist einerseits auf auseinanderfallende theoretische Bezüge, Erkenntnisinteressen und praktische Orientierungen; andererseits enthüllt sich darin auch die Vielgestaltigkeit und Komplexität des Untersuchungsobjekts.

Klaus Türk<sup>13</sup> hat versucht, die wichtigsten Aspekte von „Organisation“ zu systematisieren. Daran anknüpfend kann man unterscheiden zwischen

- dem Prozeß der Bildung von Strukturen und Ordnungen, ferner den verfestigten Bezügen und Formen von Handlungen (im Sinne von Organisiertheit) beziehungsweise der Existenz einer Rollenstruktur sowie schließlich dem gesamten Sozialgebilde (Organisat) wie zum Beispiel eine Gewerkschaft,
- dem Aspekt des freiwilligen Zusammenschlusses kompatibler Interessen als Assoziation beziehungsweise der konkreten Zusammenarbeit bei der Herstellung des Produktes; der Organisation als Instrument zur rationalen Erfüllung bestimmter Zwecke und der Institution als konstitutives Element der Gesellschaft und ihrer Reproduktion, also zum Beispiel den wechselseitigen funktionalen und legitimatorischen Zusammenhang zwischen Betrieb und Kapitalismus,
- der Bestimmung von drei Funktionen, nämlich Kooperation, Maximierung des Organisationsnutzens und (gesellschaftlicher) Regulierung.

In diesem Sinne sind Gewerkschaften sowohl „Heimat- und Schicksalsgemeinschaften“ als auch „Lohnmaschinen“ und „Soziale Reformbewegungen“.

In einer stärker systemtheoretischen Perspektive tritt die Problematik der Umweltbeziehungen hinzu. Organisationen sind keine isolierten, autarken Einheiten, sondern sie tauschen Ressourcen und Informationen aus und können unter gewissen Umständen mit anderen Organisationen enge Kooperationsbeziehungen eingehen. Sie sind dann im Rahmen von Interorganisationsnetzwerken zu analysieren. Wichtige Strukturmerkmale einer Organisation werden darüber hinaus durch die jeweilige Umweltsituation geprägt beziehungsweise zur Anpassung gezwungen. In typologischer Form wird zwischen mechanistisch-bürokratischen und organischen Organisationsformen unterschieden, die ein jeweils spezifisches Leistungsvermögen besitzen und in unterschiedlichen Umweltkonstellationen erfolgreich beziehungsweise bestandsfähig sind.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Klaus Türk, *Neuere Organisationssoziologie*. Ein Studienskript, Wuppertal 1990 und ders., *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung*, Stuttgart 1989.

<sup>14</sup> Als Übersicht und Kritik vgl. Rainer Freriks, *Die Struktur kontingenztheoretischer Ansätze*, in: Josef Schmid (Hg.), *Technik-Arbeit-Betrieb. Beiträge aus Industriosozologie und Organisationsforschung*, Bochum 1991.

### ... und ihre Anwendung auf Gewerkschaften

Ein solchermaßen organisationssoziologisch angeleitetes Verständnis von Gewerkschaften als Organisation ermöglicht die Unterscheidung zentraler analytischer Dimensionen und Feldern, in denen sich in den letzten Jahren grundlegende Veränderungen abgespielt haben und in denen Reorganisationsstrategien ansetzen müssen. In einer ersten einfachen Betrachtungsweise kann unterschieden werden zwischen Aspekten, die über eine einzelgewerkschaftliche Organisation hinausweisen sowie solchen, die sich auf deren interne Strukturen und Prozesse beziehen.

Für Wolfgang Streeck ergeben sich die spezifischen strukturellen Eigenschaften und internen Probleme von intermediären Organisationen wie Gewerkschaften aus der Notwendigkeit, „mit mindestens zwei wichtigen Umwelten zur gleichen Zeit interagieren zu müssen: nach ‚unten‘ mit einer mehr oder weniger freiwilligen Mitgliedschaft oder Klientel - oder allgemeiner: einer der Organisation gegenüber ‚primären‘ Sozial- und Wertestruktur - und nach ‚oben‘ mit einer institutionellen Umgebung, in der sie (mehr oder weniger organisierte) Organisationen unter anderen sind“.<sup>15</sup>

Dieser Aspekt läßt sich im Hinblick auf die deutschen Gewerkschaften präzisieren, da sich Umwelt zum einen auf die horizontale Kooperation von Einzelgewerkschaften untereinander und mit dem DGB bezieht, also ein Interorganisationsnetzwerk darstellt. Aus der Perspektive der Organisationsleitung kann zum anderen zwischen den abstrakten Umweltsystemen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sowie dem individuellen Mitglied - als nicht zur Disposition stehendem Persönlichkeitssystem-differenziert werden.

Diese komplexen Umweltbezüge der Gewerkschaften im besonderen sowie die mehrdimensionale Struktur- und Funktionsbestimmung von Organisationen im allgemeinen erfordern einerseits formalisierte Kommunikation und Koordination, professionelle Arbeit und rationale Verwaltung; sie schaffen andererseits die Notwendigkeit und Voraussetzung für eine gewisse Autonomie des Apparates und dessen Leitung.

Im Hinblick auf die innerorganisatorische Argumentationsebene spielen das Design der Formalstruktur beziehungsweise die Aufbau- und Ablauforganisation eine Rolle, die nicht zuletzt von vorherrschenden Organisations- und Managementkonzepten beeinflusst werden. Ausmaß und Muster der Zentralisation, Differenzierung und Integration etc. sind in diesem Zusammenhang wichtige Variablen. Hierzu zählt auch die eingangs schon erwähnte Infrastruktur an Informations- und Kommunikationstechnologien. Gewerkschaften als freiwillige Organisationen unterliegen zudem verstärkten Problemen mit der Integration der drei unterschiedlichen Funktionsanforderungen und Strukturmodelle. Diese basieren auf komplexen theoretischen Überlegungen,

---

<sup>15</sup> Wolfgang Streeck, Vielfalt und Interdependenz. Probleme intermediärer Organisationen in sich verändernden Umwelten, WZB discussion paper, Berlin 1987, S. 4.

die hier nur in eingeschränkter und anwendungsorientierter Weise weiter verfolgt werden sollen.

### Gewerkschaftliche Organisationsprobleme ...

Wichtige aktuelle Herausforderungen und Problemkonstellationen sowie Ansatzpunkte möglicher Strategien einer Reorganisation lassen sich vor dieser Folie knapp skizzieren. „Adaptive Systemprobleme“ (Wolfgang Streeck) ergeben sich vor allem aus den weitreichenden Wandlungsprozessen, die relevante Umweltsysteme vollzogen haben. Hierzu zählen die verstärkte Föderalisierung und Europa-Orientierung sowie die Probleme mit der Integration der ehemaligen DDR,<sup>16</sup> die die staatliche Politik kennzeichnen. Zugleich treten umfangreiche Steuerungsprobleme und -defizite auf, die mit dem Anwachsen „subpolitischer Sphären“ (Ulrich Beck) zu einer „Entzauberung des Staates“ (Helmut Willke) führen. In der Wirtschaft zeichnet sich ein „Abschied von der Massenproduktion“ (M. Piore/Ch. Säbel) ab und zunehmend setzen sich die sogenannten neuen Produktionskonzepte durch, mit denen zugleich ein „Ende der Arbeitsteilung“ (H. Kern/M. Schumann) angekündigt wird. Diese Formen der Produktion und Organisation industrieller Arbeit hängen eng zusammen mit veränderten Bedingungen auf den Märkten, die mehr Flexibilität und Innovation verlangen sowie mit der massiven Verbreitung der Mikroelektronik. Ferner wird die alte Klassengesellschaft entstrukturiert; massive Individuahsierungsschübe und die Pluralisierung von Lebensstilen erzeugen eine „neue Unübersichtlichkeit“ (Jürgen Habermas), deren verwirrende Vielfalt und Ungleichzeitigkeit als postmoderne Kultur eine Beliebigkeit von Normen und ästhetischen Urteilen erlaubt. Postmaterialistische Werte und Bedürfnisse stellen Fragen der individuellen Lebensqualität und aktiver Beteiligung in den Vordergrund; ein erheblicher Anteil der Bevölkerung entwickelt zudem nur noch schwache Bindungen an Parteien und Gewerkschaften.

Im Zuge solcher Transformationsprozesse geraten auch die Organisationsgrenzen einzelner Gewerkschaften und die bislang etablierte Arbeitsteilung im DGB ins Wanken. Beim Dachverband ist zudem eine krisenhafte Entwicklung der Finanzlage zu konstatieren.<sup>17</sup> Die traditionellen Organisationskonzepte und -Strukturen mit ihrer Tendenz zur Arbeitsteilung, zentraler Steuerung und Kontrolle werden angesichts der gewachsenen Dynamik und Turbulenz des Umfeldes zunehmend disfunktional. Das auch bei den Gewerkschaften verbreitete Modell der bürokratischen Organisation, die Trennung von Politik und Verwaltung, der rationalisierungsorientierte Einsatz von I&K-Technologien stoßen auf Grenzen. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, sind dabei Fehlleistungen hierarchisch-zentralistischer Organisationen nicht das Resultat individuellen Versagens einzelner Personen. Sie sind vielmehr das

<sup>16</sup> Vgl. hierzu Frank Löbler/Josef Schmid/Heinrich Tiemann (Hg.), Wiedervereinigung als Organisationsproblem. Gesamtdeutsche Zusammenschlüsse von Parteien und Verbänden, Bochum 1991 (i. E.).

<sup>17</sup> Zur Analyse und Kritik vgl. Josef Schmid/Heinrich Tiemann, Die Reform des DGB. Exekution finanzieller Zwänge oder innovative Reorganisation, in: Perspektiven ds, Nr. 1/1990.

Ergebnis von Normen, Zwängen, Anreizen und Sanktionen, durch die individuelles Verhalten in einer Organisation beeinflusst wird. Lösungen müssen also zuerst auf der strukturellen Ebene ansetzen. Neben der bislang dominanten instrumentellen, auf effizienten Einsatz der Ressourcen (Mitglieder, Finanzen, hauptamtlich Beschäftigte) ausgerichteten Funktion der gewerkschaftlichen Organisation treten neue Aufgaben, welche sich vor allem auf Motivation und gesellschaftsbezogene Sinnstiftung beziehungsweise Schaffung von Unterstützung und Legitimation in den Umweltsystemen beziehen.

### ... und Lösungsansätze

In einer Zeit tiefgreifender Umbrüche ist es geradezu überlebensnotwendig, neue Organisationsformen zu finden, die erhöhte Fähigkeiten bieten, rasch und sachgerecht auf Unvorhergesehenes reagieren zu können - kurz: die ausreichend flexibel, lernfähig und effizient sind. Standen früher Instrumente und Methoden der Homogenisierung und Zentralisierung im Mittelpunkt der Verbandsstrategie, so ist es heute das Problem, den Erfordernissen eines Managements von Komplexität, Vielfalt, Interdependenz und permanentem Wandel gerecht zu werden.<sup>18</sup> Hierarchische Strukturen sollten daher durch Netzwerke mit horizontalen und diagonalen Verbindungen, die kurze, direkte Informationswege quer durch die Organisation bieten und durch die Bildung von Projektgruppen ergänzt beziehungsweise ersetzt werden. Organisationsstrukturen, die Flexibilität und Innovation fördern, zeichnen sich ebenfalls durch geringe Formalisierung, hohe Entscheidungsdelegation und transparente, nach außen offene Informationsbeziehungen aus. Evolutionäre, auf dezentrale Freiräume aufbauende Umsetzungsstrategien tragen solchen Anforderungen weit mehr Rechnung als große Pläne von Zentralen.

Konkret impliziert diese Konzeption von Organisationsentwicklung in horizontaler und externaler Hinsicht beispielsweise eine Föderalisierung, in deren Rahmen die Regionen oder die Länderebene als Arena der Interessenhomogenisierung, Identitätsbildung und politischer Experimente fungieren. Der Rückzug der Zentrale zugunsten der regionalen Akteure im Sinne einer problemadäquaten Dezentralisierung und Integration in funktionaler wie in räumlicher Hinsicht<sup>19</sup> gilt ebenfalls für die zentrale Koordination des DGB. Statt dessen ist eine materielle Selbstkoordination der Einzelgewerkschaften anzustreben, so daß nicht alle zwischengewerkschaftlichen Koordinations- und Abstimmungsprobleme zur Zentrale hochgezogen werden müssen. Denkbar ist dies etwa im Bereich des öffentlichen Dienstes (insbesondere in der Beamtenpolitik), partiell in der Bildungs-, Berufsbildungs- und Handwerkspolitik, aber auch bei Angestelltenfragen.

---

18 Vgl. Streeck, Vielfalt..., a. a. O.; sowie Schmid/Tiemann, Reform ..., a. a. O. und Theodor M. Bardmann/Reiner Franzpötter, Unternehmenskultur — Ein postmodernes Organisationskonzept, in: Soziale Welt, Nr. 4/1990 sowie Noel M. Tichy, Managing Strategie Change, New York 1983.

19 Siehe Renate Mayntz, Föderalismus und die Gesellschaft der Zukunft, MPEFG discussion paper, Köln 1989; s. a. Gilbert J. B. Probst, Selbstorganisation, Berlin/Hamburg 1987.



Diese Überlegungen zur Reorganisation betonen ferner die notwendige Ergänzung der gewerkschaftlichen Funktion als „Kampf-Verband“, das heißt die Sicherung von Einkommen und Mindeststandards der Arbeitsbedingungen durch Tarif- und Betriebspolitik, durch die Stärkung der Diskurselemente nach innen und nach außen. Dazu zählen zum Beispiel die Politisierung von Technik, die Entwicklung übergreifender Industrie-Politiken, die Thematisierung gemeinsamer Reproduktionsinteressen (Wohnen, Bildung, Kultur und so weiter) sowie der Gattungsfragen (Frieden, Umwelt). Insofern stehen eine leistungsfähige Organisation, eine moderne Programmatik und effiziente Politik auf verschiedenen Handlungsfeldern in einem engen Wechselverhältnis, denn eine klare Bestimmung der „Mission“ erleichtert auch die (Selbst-)Steuerung des Apparates.

Die veränderte Situation stellt ebenso neue Anforderungen an das Personal der Gewerkschaften. Die politischen Aufgaben der Repräsentation der Gewerkschaft vor Ort, die Initiierung und Koordination von politischen Diskussionsprozessen und betrieblichen Aktionen lassen - gerade angesichts der zunehmenden Vielfalt in den Betrieben und Verwaltungen - die klassischen Organisationsaufgaben wieder stärker in den Mittelpunkt der Arbeit rücken. Kommunikationsmanagement, das heißt auch die Kompetenz zur Organisation, Darstellung und Vermittlung von Politik, wird zur zentralen Aufgabe vor dem Hintergrund einer leistungsfähigen internen Verwaltung. Dazu zählt ebenfalls die Fähigkeit, ehrenamtliche Kollegen zu vermehrter und verbesserter Mitarbeit zu motivieren und in den gesamten Organisationszusammenhang zu integrieren. Neben dieser Stärkung der Partizipationsaspekte ist auch an eine breitere Ausdifferenzierung der Mitgliederrolle zu denken.

Das Schlüsselement im Rahmen einer modernen Personalpolitik bildet jedoch ein verändertes Führungsverständnis. Es ist Voraussetzung für die Entwicklung von Motivation und für die Ausschöpfung der „Produktivkraft Partizipation“ (Frieder Naschold). So gilt beispielsweise: „Das bewußte Einstellen qualifizierten Führungsnachwuchses, der nicht nur aktuelle fachliche Wissensbestände mitbringt, sondern auch Denk-Haltungen, die denen der Organisation nicht entsprechen, liegt im Interesse der Organisation. Sie erweist sich damit als vorausschauend handelndes offenes System, das den Bezug zur Gesellschaft nicht abschneidet und bereit ist, dort ablaufende Änderungsprozesse zu sehen, darauf zu antworten und sie möglicherweise zu integrieren“.<sup>20</sup>

Darüber hinaus kann eine breitere Rezeption der einschlägigen Ergebnisse der neueren Organisations- und Managementtheorie dabei hilfreich und durchaus praktisch sein, da sie gegen verzerrte Wahrnehmungsmuster und Vorurteile innerhalb der eigenen Organisation helfen. Sie sind freilich nicht als technokratische Standardrezepturen mißzuverstehen und bedürfen der Ergänzung durch gesellschafts- und politikwissenschaftliche Analysen.

---

<sup>20</sup> Lutz von Rosenstiel, Führungsnachwuchs im Unternehmen, München 1989, S. 118.

### Politik und Organisation

Die hier skizzierte Strategie geht davon aus, daß die Entwicklung und Reorganisation von Gewerkschaften als politischer Prozeß abläuft, der die etablierte Machtverteilung, die Strategiefähigkeit und das traditionelle Selbstverständnis berührt. Modernisierung erfordert die Bereitwilligkeit, neue Prioritäten zu setzen. In der geschilderten Mehrdimensionalität ist Organisation daher Politik und umgekehrt. Dies alles voranzutreiben ist konfliktträchtig, aufwendig und schmerzhaft. Es gibt für diese Problematik keine eindeutigen und stabilen Lösungen, so daß auch künftig die Organisation immer wieder an neue Bedingungen anzupassen ist.

Mit anderen Worten: Erfolg ist offensichtlich nicht nur von hohen Mitgliederzahlen, Tarif abschlüssen und politischen Zielsetzungen, sondern auch von einem veränderten Organisationsverständnis abhängig, das deren Implementation optimal unterstützt. Ohne eine „zweite Modernisierung“ ist andernfalls eine drastische Reduktion der eigenen Ansprüche an eine universalistische Programmatik und differenzierte Politik vorzunehmen. Dies gilt für die Umsetzung der weitreichenden gesellschaftspolitischen Beschlüsse und Diskussionen, die im Rahmen der Zukunftsdiskussionen entwickelt worden sind - samt deren bündnispolitischen Optionen. Dies gilt ebenso wie für die tarif politischen Strategien in den zukunftssträchtigen Handlungsfeldern wie Gestaltung von Arbeit und Technik oder bewegliche Betriebs- und Arbeitszeitpolitiken. Denn: „Vom Maß der Bereitschaft und Fähigkeit zur politischen und organisatorischen Reform hängt nicht nur der Erfolg der IG Metall bei der Gewinnung neuer Mitglieder, sondern auch die Identifikation und die Bereitschaft zum Engagment der Mitglieder mit und in der Organisation ab“.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Entschließung zur Organisationspolitik, IG Metall 1989.