

## Gesellschaftlicher Umbruch und gewerkschaftliche Reform

---

Dr. Helmut Martens, geb. 1948 in Hannover, Studium der Politikwissenschaften und der Neuen Deutschen Literatur in Hannover, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund und koordiniert dort den Forschungsbereich „Arbeitspolitik, Mitbestimmung und Interessenvertretung“.

„Wohl noch nie in der über 100jährigen Geschichte der deutschen Gewerkschaften war deutlicher als heute, an der Neige des Jahrhunderts, daß altgewohnte oder fortgeschriebene Programmatik weder zur Erklärung der Gegenwart noch zur Gewinnung der Zukunft ausreicht.“

Redaktion Gewerkschaftliche Monatshefte, 3/93

„Wenn ich sehe, was sich hier im Betrieb alles verändert hat, und dann auf unsere örtliche Gewerkschaft gucke, das ist schon schlimm. Fast wie eine Verwaltung aus den fünfziger Jahren.“

Betriebsratsinterview

### I.

Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland erscheinen im internationalen Vergleich immer noch als bemerkenswert erfolgreich.<sup>1</sup> Allerdings, Vergleichsfolie sind dabei die für die vormals starken Gewerkschaftsbewegungen in Großbritannien, Italien, Frankreich oder auch in den USA weitgehend katastrophalen Entwicklungen des zurückliegenden Jahrzehnts. Und bei näherer Betrachtung stehen auch die Gewerkschaften in der Bundesrepublik in ihrer demgegenüber neuerdings vielgelobten institutionellen Stabilität alles andere als glänzend da. Resümiert man den Niederschlag der Struktur- und Programmreformdiskussion des DGB in den Gewerkschaftlichen Monatsheften des Jahrgangs 1993, dann gibt es in dieser Lageeinschätzung zumindest unter den Diskutanten aus dem gewerkschaftsnahen wissenschaftlichen Bereich einen weitgehenden Konsens; aber auch innerhalb der Gewerkschaften überwiegen die skeptischen Stimmen. Und in der Tat, Krisensymptome lassen sich nicht bestreiten:

- Spätestens seit Anfang der achtziger Jahre sind die Gewerkschaften in den Kernbereichen ihres gesellschaftspolitischen Anspruchs in der Defensive; und die alten gewerkschaftlichen Programme können heute, auch dies ist wohl innergewerkschaftlich weitgehender Konsens, so nicht mehr länger fortgeschrieben werden.

---

<sup>1</sup> O. Jacobi, Pionierrolle, aber keine Vormachtstellung für die deutschen Gewerkschaften, in: GMH 11/91, S. 681-689.

- Auch die grundlegenden Strukturen gewerkschaftlicher Organisation werden als dringlich reformbedürftig angesehen. Die unbestrittene jahrzehntelange Bewährung des Prinzips der industriengewerkschaftlich gegliederten Einheitsgewerkschaft kann nicht länger darüber hinwegtäuschen, daß erhebliche Reformbedarfe bestehen: innerhalb und zwischen den Mitgliedsgewerkschaften des DGB wie auch im Verhältnis zu ihrem Dachverband. Wie aber die neuen Strukturen aussehen sollen, ist sogleich in erheblichem Maße strittig.<sup>2</sup>
- Im Vergleich zu den westeuropäischen Nachbarländern ist die Mitgliederzahl der Gewerkschaften im DGB (Westdeutschland) bislang zwar bemerkenswert stabil, aber der nahezu vierzigjährige Timelag im Verhältnis von Beschäftigten- und Mitgliederstruktur ist unübersehbar; die Organisationschwäche in strategisch wichtigen Zukunftsbereichen („moderne Arbeitnehmer“, Jugendliche) ist offenbar nur äußerst schwer zu beheben, und die relativen Mitgliederzuwächse bei den Frauen haben sich noch keineswegs in ihnen entsprechenden Veränderungen in der personellen Zusammensetzung ehren- und hauptamtlicher Funktionärgremien niedergeschlagen.
- Überhaupt sind die tradierten Anforderungsprofile an haupt- und ehrenamtliche Funktionärstätigkeit zunehmend in die Diskussion geraten<sup>3</sup>; und der Strukturkonservatismus gerade im mittleren Funktionärskörper, das weitgehende Fehlen einer systematischen Personalplanung und -entwicklung im hauptamtlichen Bereich (und erst recht in den Betriebsratsgremien, wo solche Voraussetzungen einer Professionalisierung durch den Charakter dieses Wahlamtes allerdings erschwert sind) ist im Lichte vielfach gestützter Insideransichten kaum mehr zu bestreiten. Mithin sind organisatorische und institutionelle Grundlagen gewerkschaftlichen Handelns in ihrer Widerständigkeit gegenüber aktuellen Reformbemühungen angesprochen - und die unter dem Zwang zum Sparen angekündigte Personalreduktion im hauptamtlichen Bereich einzelner Gewerkschaften (ÖTV und HBV als herausgehobene Beispiele) wie auch beim DGB muß sich keineswegs förderlich auf Motivation und Kreativität auswirken.
- Gewerkschaftsnahe Wissenschaftler haben zunehmend eine weitere Konzentration und Begrenzung gewerkschaftlichen Handelns auf dessen Kernbereiche als Interessenverbände problematisiert, wobei unterschiedliche Erwartungen und Konzept an die Gewerkschaften herangetragen werden;<sup>4</sup> aber - in der internen Handlungslogik der Mitgliedsgewerkschaften ganz folgerichtig - die gewerkschaftliche Reformdiskussion ist stark auf das vollbeitragszahlende Mitglied und dessen (artikulierte oder

---

2 Beispielhaft: U. Hammer/F. Fuchs, Organisationsreform durch Satzungsbruch?, in: GMH 1/92, S. 23-33 und S. Kraus, Bausteine für eine DGB-Reform, in: GMH 5/93, S. 284-293.

3 J. Prott, Wer exekutiert die Gewerkschaftsreform?, in: Die Mitbestimmung 7-8/93, S. 50-52; J. Bundesmann-Jansen/J. Frerichs, Praxisbeispiele beteiligungsorientierter Betriebspolitik. Gewerkschaftliche Betriebspolitik zwischen Delegation und Selbstbestimmung, Düsseldorf 1993.

4 O. Negt, Für eine Veränderung der gewerkschaftlichen Organisationskultur, in: GMH 5/93, S. 265-270; S. Papcke, Gesellschaftlicher Wandel und die Zukunft der Gewerkschaften, in: GMH 1/92, S. 33-44; L. Niehammer, Wege aus der sozialen Einheit — Wege zur sozialen Einheit?, in: GMH 3/93, S. 130-149.

antizipierte) Interessen zentriert, und die Besetzung soziokultureller Handlungsfelder außerhalb der Betriebs- und Tarifpolitik könnte in einer als Spardiskussion geführten Struktur- und Programmreformdiskussion letztlich auf der Strecke bleiben.

In einer Umbruchsphase, in der zugleich bislang selbstverständliche institutionell für gefestigt erachtete Muster im Bereich der Tarifpolitik,<sup>5</sup> aber auch der Mitbestimmung und Betriebspolitik<sup>6</sup> einem immer deutlicher spürbaren Veränderungsdruck ausgesetzt sind, spricht aber gleichzeitig alles dafür, daß die Gewerkschaften als bloßer Interessenverband unter anderen nur erfolgsschwächer werden können.<sup>7</sup>

## II.

Diese Skizze verweist auf gesellschaftliche Veränderungen, die - auch dies scheint ein breiter Konsens der sozialwissenschaftlichen Diskussion zu sein - „in historischem Maßstab sinnvoll als größerer sozialer Umbruch beschrieben werden können“; es geht „um eine größere Transformation als durch den Begriff von weiterer ‚Modernisierung‘ beschrieben werden könnte“, ohne daß deshalb das „Ende der Moderne“ erreicht wäre. Wagner spricht in diesem Zusammenhang aber vom Ende der „organisierten Moderne“<sup>8</sup>. Damit bezeichnet er die im Ausgang des letzten Jahrhunderts ganz maßgeblich unter dem Einfluß der modernen Arbeiterbewegung entstandene Konfiguration der hochentwickelten Industrieländer, die von Ferber als „institutionell verfaßte Gesellschaften“ beschrieben hat<sup>9</sup>. Heute haben wir es, so Wagner, mit einer Zerstörung institutionalisierter Konventionen zu tun, ohne daß die neuentstehenden gesellschaftlichen Konfigurationen schon klar erkennbar wären. In eine solche Zeitdiagnose läßt sich die These von einer Krise der traditionellen Institutionen der Arbeit<sup>10</sup> gut einordnen; und unter diesem Aspekt lassen sich die einleitend skizzierten Symptome einer Krise der Gewerkschaften noch einmal vertiefend interpretieren und pointiert zusammenfassen:

Zunächst einmal verbindet sich mit der Akzentsetzung auf Gewerkschaften als Institutionen - in diesen konzeptionellen Rahmen gestellt - ein Paradigmenwechsel, der über die Öffnung zu subjektorientierten Konzepten (im Zeichen von „Wertewandel“ und „neuem Individualismus“) bei gleichzeitigem Festhalten an älteren kapitalismuskritischen Bezügen in Marxschen Theorie-

---

5 W. Müller-Jentsch, Das (Des-)Interesse der Arbeitgeber am Tarifvertragssystem, in: WSI-Mitteilungen 8/93, S. 496-502.

6 H. Martens, Zur Bedeutung des wirtschaftlichen und sozialen Strukturwandels für Unternehmensentwicklung und Mitbestimmung - Überlegungen zur zukünftigen Funktion und Bedeutung eines Kernstückes gewerkschaftlicher Reformvorstellungen, Referat auf dem Werkstattgespräch: Montanmitbestimmung — Hemmschuh oder Chance für humane Wirtschaftsgestaltung? Das Beispiel der Stahlindustrie, 27728.10. 93 im Haus Villigst-Schwerte.

7 Papcke, Wandel, S. 40.

8 P. Wagner, Freiheit und Disziplin. Eine Soziologie der Moderne, in: WZB-Mitteilungen Nr. 61, S. 8-11.

9 C. v. Ferber, Die Institution der Arbeit in der industriellen Gesellschaft, MS., Göttingen 1961.

10 Vgl. G. Peter, Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt a. M./New York 1992; H. Martens, Empirische Institutionenforschung — theoretische und methodologische Aspekte am Beispiel der Mitbestimmungsforschung, in: G. Göhler (Hrsg.), Die Eigenart der Institution, Baden-Baden 1994 (i. E.).

traditionell hinausgeht, die wir bei gewerkschaftsnahen, kritischen Wissenschaftlern wie etwa den Autoren von „Jenseits der Beschlußlage“ konstatieren zu können glauben<sup>11</sup>; und in der gewerkschaftlichen Struktur- und Programmreformdiskussion geht es ja nunmehr auch um die Beschlußlage selbst. Die Charakterisierung der modernen westlichen Gesellschaften als „kapitalistisch“ ist unzulänglich: sowohl hinsichtlich ihrer Leistungen (die sich u. a. in erreichten demokratischen Institutionen, liberalen Bürgerrechten, gewon-nenem Lebensstandard, in eröffneten sozialen Räumen und individuellen Freiheiten ausdrücken und nicht zuletzt auch in der erfolgreichen Ausbildung jener traditionellen Institutionen der Arbeit) als auch hinsichtlich der auf-gehäuften Probleme (u. a. Ökologie, soziale Desintegration und neuer Nationa-lismus, Geschlechterverhältnisse, aber auch Spaltung der Gesellschaft und wachsende Arbeitslosigkeit), die sich nicht länger alle aus dem vermeintlich einen zentralen Punkt des Antagonismus von Arbeit und Kapital erklären lassen. Eine heute angemessene, anschlufähige Standortbestimmung der Gewerkschaften sollte auf eine Diskussion neuerer soziologischer Konzepte nicht verzichten, die versuchen, den gesellschaftlichen Modernisierungsprozes-sen und Umbrüchen mit Begriffen wie „funktionale Differenzierung“, „Selbst-organisation“ und „selbstregulierende Systeme“ (Luhmann), „Kolonialisie-rung der Lebenswelt“ (Habermas) oder „Risiko“ (Beck) Rechnung zu tragen.

Wenn Gewerkschaften Institutionen innerhalb der modernen Industrie-gesellschaften geworden sind - und dies ist ein wesentlicher Erfolg der sozialen Bewegung, aus der sie hervorgingen und deren Traditionen sie zu bewahren haben, um an sie anknüpfen zu können —, dann sind sie zu tragenden Bestandteilen dieser Gesellschaften geworden. Abstrakte Systemkritik des Kapitalismus hat folgerichtig nie vorherrschend gewerkschaftliches Handeln bestimmt, wohl aber war und blieb das Kapital-Arbeit-Paradigma für das pro-grammatische gewerkschaftliche Selbstverständnis lange Zeit prägend.

Wenn die heutigen gesellschaftlichen Umbrüche, die keineswegs auf den Zusammenbruch des ökonomischen und politischen Systems des vormals „real existiert habenden Sozialismus“ begrenzt sind, zu einer Neuinterpreta-tion gesellschaftlicher Entwicklung herausfordern, und wenn das Fehlen einer schlüssigen Gesellschaftstheorie von progressiven wie auch konservativen Soziologen gleichermaßen konstatiert wird, so ist jedenfalls festzuhalten, daß die Entwicklungsprobleme und Krisenphänomene der fortgeschrittenen west-lichen Gesellschaften eben nicht länger vom Kapital-Arbeit-Paradigma als der zentralen Strukturlogik her erklärt werden können.

Und wenn es schließlich eine soziale Tatsache ist, daß im mittleren gewerk-schaftlichen Funktionärskörper der „Interessengegensatz von Kapital und

11 Vgl. dazu: H. Härtens, Gewerkschaften als Institutionen der Arbeit: acht Thesen zum Gutachten „Jenseits der Beschlußlage“ (1991), in: ders., Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsfor-schung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund 1992, S. 197-218; H. Martens/R. Klatt, Beiträge zur gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion - Konzeptionelle Überlegungen und praktische Stell-ungnahmen, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 68, Dortmund 1993; H. Martens/J. Steinke, Gewerkschaft-liche Arbeit „vor Ort“. Lokale Arbeitspolitik als Zukunftschance, Kohl 1993.

Arbeit" als orientierendes Leitbild der Deutung gesellschaftlicher Wirklichkeit nach wie vor eine große Bedeutung hat - jedenfalls im Sinne einer durchaus noch nicht systematisch bearbeiteten „Tiefenstruktur“, auf die man noch fallweise zurückgreift, auch wenn man spürt, daß die Überzeugungskraft dieses Interpretationsmusters fast schon dramatisch im Schwinden begriffen ist - ein Aspekt des feststellbaren institutionellen Bedeutungsverlustes von Mitbestimmung und Gewerkschaften-; wenn all dies also zumindest plausible Vorannahmen sind, dann deuten die eingangs skizzierten Krisenphänomene im Hinblick auf die Institution Gewerkschaft insbesondere auf folgende Sachverhalte:

Die Gewerkschaften scheinen als Organisationen und Institutionen nach wie vor einen sehr engen Bezug auf ihre „klassischen Herkunftsmilieus“ aufzuweisen, der sich gerade auch personell im haupt- und ehrenamtlichen Funktionärskörper festmachen läßt. Insoweit sie dabei als *traditionelle* Institutionen der Arbeit richtig beschrieben sind, verbindet sich mit einer damit einhergehenden Neigung zu einer „Wagenburg-Mentalität“<sup>12</sup>, die jedenfalls in den achtziger Jahren im Vergleich zu den immerhin weitergehenden Modernisierungsschritten innerhalb der SPD zu beobachten war, nicht nur eine Verfestigung von Zugangsschwellen zu neuen sozialen Milieus. Festzustellen ist darüber hinaus auch - systemtheoretisch formuliert - eine durch die immer noch spürbare Dominanz traditionalistischer Orientierungen begrenzte Fähigkeit zur Selbstreflexivität.

Die Gewerkschaften der Bundesrepublik haben in der über vierzigjährigen Nachkriegsgeschichte mit bemerkenswerten Erfolgen zur Modernisierung der Bundesrepublik Deutschland beigetragen, sich selbst in ihren Grundstrukturen aber kaum verändert. Mit anderen Worten haben ihre Erfolge als traditionelle Institutionen der Arbeit selbst massiv zu ihrer eigenen derzeitigen Krise mit beigetragen. Dahinter steckt natürlich das generelle Problem, daß eine erfolgreiche Institutionalisierung die vorausgegangene soziale Bewegung ersetzt, gewissermaßen überflüssig macht und - je stabiler sie geht - schließlich von den Menschen als selbstverständlich strukturierendes Moment ihres Alltagslebens hingenommen wird. Nur bleibt auf Dauer als institutionelle, Handeln orientierende Struktur nur erhalten, was in seiner alltagspraktischen Bedeutung auch bewußt gehalten und notfalls als verteidigungswürdiges Gut dargestellt werden kann.

Die spezifischen gewerkschaftlichen Herausforderungen und Probleme liegen deshalb darin, überkommene institutionelle Leitideen und Orientierungen und altbewährte organisatorische Strukturen den dramatisch veränderten Anforderungen in Betrieben, Unternehmen und Branchen als der Arbeits- und Lebenswelt ihrer (potentiellen) Mitglieder, aber eben auch im außerbetrieblichen Lebenszusammenhang der Menschen, soweit es hier um arbeitsbezogene Probleme geht, so anzupassen, daß ihre alltagspraktische

---

<sup>12</sup> Vgl. P. Glotz, Ausbruch aus der Wagenburg. Über die Zukunft der Gewerkschaft, in: Neue Gesellschaft, Frankfurter Hefte 12/88, S. 1034-1046.

Funktion und Bedeutung für die Menschen erfahrbar bleibt, bzw. wieder stärker erfahrbar wird. Diese Herausforderung ist als ein Problem eines stabilen institutionellen Wandels zu verstehen, für den derzeit niemand fertige Patentrezepte hat. Es gibt Schlagworte, an denen die aktuelle Reformdiskussion zum Teil festgemacht wird: „Partizipation, Offenheit und Effizienz“<sup>13</sup>, „Beteiligung“ und „offene Formen gewerkschaftlicher Betriebspolitik“<sup>14</sup>, „Mitmachgewerkschaft“ oder Gewerkschaft als „Diskursorganisation“<sup>15</sup> sind einige dieser Begriffe. Mit ihnen wird zwar richtig auf wichtige Aspekte der eingetretenen institutionellen Erstarrung hingewiesen, aber mit ihnen wird nicht hinreichend herausgearbeitet, wie komplex, außerordentlich schwierig und vermutlich auch entsprechend langwierig Organisationsentwicklungsprozesse sind, die mit solchen Begriffen angezielt werden und die eben zugleich Probleme eines stabilen institutionellen Wandels sind. Im Falle des für die heutigen Gewerkschaften in der Bundesrepublik zu konstatierenden „Reformstaus“ liegen Probleme nicht nur in den erheblichen Widerständigkeiten alter institutioneller Muster, sondern vor allem auch darin, daß deren unzureichende Berücksichtigung bei sich gleichzeitig beschleunigendem Handlungsbedarf dazu führen kann, daß das, was innerhalb einer solchen institutionellen Struktur „aufgehoben“ ist, schließlich im Zuge drastisch erzwungener Anpassungsmaßnahmen über Bord geht. Die gegenwärtigen gesellschaftlichen Umbrüche lassen sich gewiß auch als Chance für eine gewerkschaftliche Reform begreifen, aber sie bedeuten zugleich doch auch die Zerstörung von (z. B. vor 1989 nicht zureichend genutzten) Chancen. Aber wer heute Chancen nutzen will, muß sich der Risiken bewußt sein. Die gewerkschaftliche Diskussion vermittelt leider nicht immer den Eindruck, daß dies der Fall ist.

### III.

Betrachtet man z. B. die *Tarifpolitik*, also einen Kernbereich des institutionalisierten Handlungsfeldes der Gewerkschaften, so ist einerseits nicht zu übersehen, daß das in Jahrzehnten bewährte duale System branchenbezogener Flächentarifverträge und ihre Kontrolle und Umsetzung durch die Betriebsräte seitens der Arbeitgeber einem erheblichen Druck ausgesetzt ist.<sup>16</sup> Unter dem Druck der von Arbeitgebern und weiten Teilen der Politik geführten Diskussion zum Industriestandort Deutschland droht sich der schon in den achtziger Jahren praktisch verlorengegangene Umverteilungsanspruch der Gewerkschaften vollends umzukehren. Gewerkschaftliche Verteidigungskämpfe um schon erreichte Einkommensniveaus (ostdeutsche Metall- und Stahlindustrie 1993), aber auch Auseinandersetzungen um grundlegende Strukturen des Tarifvertragssystems selbst (angesichts zunehmender Austritte

13 U. v. Alemann/J. Schmid, Partizipation, Offenheit und Effizienz. Eine Analyse der Organisationsreform der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, Polis 25/93.

14 Bundesmann-Jansen/Frerichs, Praxisbeispiele.

15 J. Hoffmann/R. Hoffmann/U. Mückenberger/D. Lange (Hrsg.) *Jenseits der Beschlußlage - Gewerkschaften als Zukunftswerkstatt*, Köln 1990.

16 Vgl. Müller-Jentsch, (Des-)Interesse.

und Austrittsneigungen von Unternehmen aus den Arbeitgeberverbänden) scheinen das Bild zu prägen. Unter Berücksichtigung hinzukommender Strukturveränderungen in der Wirtschaft, durch die der Betrieb seine privilegierte Stellung als Organisations- und Regulierungszentrum berufsförmiger Erwerbsarbeit zu Lasten von Regionen und transnationalen Wirtschaftsräumen zu verlieren beginnt und durch die gleichzeitig Branchen neu geschnitten werden und überkommene Tarifvertrags- und Organisationsdomänen zu zerbröckeln beginnen, gibt es weitere Verschiebungen.

Aber das Gesamtbild wäre so noch sehr einseitig gezeichnet. In dem begonnenen Umbau bislang grundlegender Strukturen der Tarifpolitik ist es keineswegs so, daß die Arbeitgeberseite das bewährte Instrument des Flächentarifvertrags einfach zerstören will.<sup>17</sup> Die Gewerkschaften werden gut beraten sein, wenn sie angesichts der von Arbeitgeberseite geforderten „Entrümpelung“ und Reform des Tarifvertrags alle Kräfte darauf richten, eigene Gestaltungsphantasie aufzuwenden, aber zugleich auch Gestaltungsphantasie der Arbeitgeber einzuklagen. In der Stahlindustrie z. B. wird angesichts der bedrohlichen Krisenentwicklung der Druck auf die Lohnkosten erheblich sein; aber gleichzeitig bemühen sich Gewerkschaften und Arbeitgeber darum, einen neuen Entgelttarifvertrag zu entwickeln, der ganz wesentlich einen verantwortungsbewußten Weg mitzugestalten vermag, „der einerseits die notwendigen Strukturanpassungen in der Stahlindustrie befördert und andererseits die Beteiligung der Beschäftigten verstärkt ermöglicht.“<sup>18</sup> VW hat gezeigt, daß auch in der Krise Gestaltungsoptionen möglich sind, die nicht einfach auf die Ausgrenzung weiterer großer Teile von Belegschaften hinauslaufen und Interessen an Arbeitsplatzertand, Qualifizierung und weiterhin gesichertem Einstieg in das Arbeitsleben (Stafettenmodell) mit betrieblichen Rationalisierungsnotwendigkeiten verbinden können. Entsprechende tarifverträgliche Regelungen bei der Ruhrkohle AG — ausgehend von niedrigeren Einkommensniveaus — belegen die noch vorhandene Kraft zur Solidarität; dennoch dürften solche Modelle nur in Grenzen verallgemeinerbar sein. Solidarität durch Teilen innerhalb der Arbeitnehmerschaft ist zweifellos dort leichter, wo schon ein 14. Monatsgehalt zur Verteilmasse gehört, als dort, wo es (wie in Ostdeutschland) noch nicht einmal das 13. gibt; aber daß Solidarität und Teilen zusammengehören, ist in diesem Fall von den Gewerkschaften praktisch gezeigt worden - zu Zeiten der „Lafontaine-Debatte“, als der Krisendruck so noch nicht gegeben war, war dies noch geradezu ein Tabu. Die Chance einer offensiven politischen Diskussion über einen „neuen Sozialvertrag“ wurde seinerzeit von den Gewerkschaften nicht genutzt.<sup>19</sup>

---

17 H. v. Vieregge, Hessen Metall-Umfrage. Was Mitglieder bindet, in: Arbeitgeber 20/93, S. 742-745.

18 A. Brinkmann/C. Sczesny/R. Skrotzki, Wirtschaftskrise und Tarifpolitik — Chancen und Risiken einer Tarifreform in der Stahlindustrie, in: WSI-Mitteilungen 12/93, S. 797-806.

19 H. Martens, Die Gewerkschaften in reformpolitischen Block-Überlegungen aus Anlaß der „Lafontaine-Debatte“, in: sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 29, Dortmund 1988; J. Kurz-Scherf, „Reine Linie“ gegen „Zeitgeist“: Geht es wirklich um die Arbeitslosigkeit? Überlegungen zur aktuellen Debatte über Arbeitszeitverkürzung mit und ohne Lohnausgleich, in: FR v. 26. und 28. 3.1988.

Daß heute die tarif politische Innovation von Arbeitgeberseite kam, stimmt allerdings bedenklich. Und nicht zu übersehen ist, daß gewerkschaftliche Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit zwar auch dadurch eingeschränkt ist, daß es an innovativer Flexibilität auf dezentraler Ebene noch vielfach mangelt; sie ist aber vor allem auch durch die Defensive der Gewerkschaften in der allgemeinen wirtschaftspolitischen Diskussion begrenzt. In der wirtschafts- und industriepolitischen Debatte um den Standort Deutschland drohen die Mitgliedsgewerkschaften im DGB — konzentriert auf je branchenspezifische industriepolitische Konzepte — immer noch den neokonservativen Dogmen der offiziellen Wirtschaftspolitik hinterherzulaufen, während der DGB, also die Gewerkschaften in einem starken Bund, als gewichtiger Faktor einer zugleich realistischen und gestaltungsorientierten Wirtschafts- und Strukturpolitik wohl zu wenig stattfindet, um der Tarifpolitik der Mitgliedsgewerkschaften tatsächlich vorhandene Gestaltungsspielräume eröffnen zu können.

Auf den Feldern von *Mitbestimmung* und *gewerkschaftlicher Betriebspolitik* sind die Gewerkschaften spätestens seit Mitte der achtziger Jahre, als die mitbestimmungspolitische Initiative steckenblieb, ehe sie überhaupt richtig in Gang gebracht werden konnte, in der Defensive. Die in der Bundesrepublik — nicht zuletzt durch die Montanmitbestimmung weit über deren Geltungsbereich hinaus gestärkte — Interessenvertretungsfunktion von Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieb ist gefährdet, wenn und soweit moderne Managementkonzepte technokratisch verkürzt und unter einseitiger Betonung von Effizienzgesichtspunkten in Unternehmen implementiert werden. Das Unternehmen als „Leistungsgemeinschaft“<sup>20</sup> im Sinne sozialer wie demokratischer Institutionen ist dagegen ein konzeptioneller und praktischer Ansatz, der Erfahrungen der Montanmitbestimmung aufgreift und weiterzuentwickeln trachtet. Dabei muß man sehen, daß modernisierte Betriebsratsarbeit in diesem Zusammenhang Verselbständigungen sowohl gegenüber der Gewerkschaft wie auch gegenüber der Belegschaft befördert, ja zur notwendigen Voraussetzung hat. Damit sind neue Professionalisierungsanforderungen verbunden.

Auf den Ebenen von Betrieb und Arbeitsplatz ist damit zugleich ganz massiv die Gestaltungsfunktion von Mitbestimmung angesprochen. Wer sie als gewerkschaftliches Gestaltungskonzept heute wieder nach vorne bringen will, der muß Beteiligungskonzepte am Arbeitsplatz (Stichwort Gruppenarbeit), in der Abteilung und im Betrieb als ein zentrales Feld von Mitbestimmung reklamieren, hier die sozialen Bürgerrechte der Arbeitnehmer aufgreifen und darauf bezogen den Managementcharakter von Betriebsratsarbeit entfalten. Der Betriebsrat kann dann nicht nur repräsentativ gewählte Kontrollinstanz sein, sondern er muß belegschaftsnah und beteiligungsorientiert agierender Moderator, Vermittlungsinstanz, in gewissem Sinne auch „Immunsystem“ des Betriebes sein.<sup>21</sup> Er kann Interessenvertretungsfunktionen dabei nur wir-

20 A. Heese, Arbeitspolitik als unternehmerische Aufgabe, in: Arbeit 1/92, S. 80 ff.

21 R. Klatt, Zur Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung. Zur Geltung und Funktion einer sozialen Institution in der modernen Gesellschaft, Ms., Dortmund 1993.

kungsvoll wahrnehmen, wenn er zugleich Gestaltungsfunktionen ausfüllt. Das geht nur, wenn er dabei auch das Eigengewicht von Effizienzkriterien anerkennt und aus seiner eigenen Perspektive zur Geltung bringt.

Der Blick auf ältere Projekte aus dem Programm „Humanisierung der Arbeit“ wie auch auf neuere Untersuchungen zu Betriebsratshandeln und Beteiligung zeigt, wie mühsam die Modernisierungsprozesse bisweilen durchzusetzen sind. Gleichwohl scheinen betriebliche Entwicklungen - auch auf Seiten der Betriebsräte — hier bisweilen weiter gediehen zu sein als entsprechende Reformprozesse innerhalb der gewerkschaftlichen „Apparate“, die z. B. ihre Dienstleistungsangebote und das Aufgabenprofil ihrer hauptamtlichen Funktionäre diesen Entwicklungen anpassen müssen. Jedenfalls wird dieser Eindruck dem unbefangenen Beobachter gewerkschaftlicher und gewerkschaftsnaher Tagungen zum Thema häufig vermittelt. In diesem Zusammenhang ist davon gesprochen worden, daß hauptamtliche Funktionäre vor Ort zu „Kommunikationsmanagern“ werden müssen, die vor allem motivieren können statt zu agitieren und gewerkschaftliche Beschlußlagen zu verkünden, die aber auch ihren gehetzten Arbeitsalltag anders zu managen lernen müssen. Dieses Urteil stützt sich auf mehr oder weniger systematisch gewonnene Erfahrungen aus einem DGB-Kreis, über die eher journalistisch berichtet wird.<sup>22</sup> Gut fundierte systematische Analysen als Grundlage einer Organisationsreform stehen noch weithin aus.

Der programmatische Reformbedarf reicht jedoch weiter.

Die mit der Mitbestimmung verbundenen Gestaltungsvorstellungen auf überbetrieblicher Ebene (Branche und Region, Wirtschafts- und Sozialräte) sind in den alten Formen sicherlich nicht mehr zu halten, und darüber scheint sich auch stillschweigendes Einverständnis herzustellen. Aber Branchenordnungspolitik (durchweg in für die Gewerkschaften defensiven Konstellationen) war und ist unter Sonderbedingungen möglich (Ruhrkohlenbergbau, Braunkohlentagebau in Ostdeutschland, Chemieindustrie Ostdeutschland), und die Ebene regionaler Strukturpolitik (ebenfalls als defensives Gestaltungskonzept) wird für Gewerkschaften und Betriebsräte immer wichtiger (Regionalisierung der Regionalpolitik in Nordrhein-Westfalen, Entwicklungsgesellschaften in den neuen Bundesländern). Ein zentrales Handlungsproblem der Gewerkschaften liegt aber darin, daß sie selbst allenfalls ansatzweise über geeignete organisatorische Strukturen verfügen, um eine gestaltungsorientierte Mobilisierung der ihnen prinzipiell zugänglichen Ressourcen zu ermöglichen und nutzen zu können. Offenkundig ist diese Handlungsebene von besonderer Bedeutung, wenn über Mitbestimmung in den neuen Bundesländern geredet werden soll.

Offenkundig ist aber auch, daß im Hinblick auf wichtige mit der Struktur- und Programmreformdiskussion des DGB verknüpfte Fragen in mindestens dreierlei Hinsicht erhebliche Probleme bestehen:

---

<sup>22</sup> Protz, Gewerkschaftsreform.

1. Gestaltungsorientierung, die den Willen zur Kooperation, aber zugleich auch Handlungsmächtigkeit und im Zweifel die Bereitschaft zu begrenzten Konflikten voraussetzt, unterscheidet sich von einer Interessenorientierung, die programmatisch noch am Gegensatz von Arbeit und Kapital festgemacht ist und für die wirkliche (paritätische) Mitbestimmung zuallererst der Einstieg in eine Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft darstellt-Es ist unübersehbar, daß die alte Leitidee der Mitbestimmung, die in ihrem Kern auf gesamtwirtschaftliche Umgestaltung und Steuerung zielt, erschöpft ist. Das heißt, es bedarf zuallererst einer neuen Fundierung des Paritätsgedankens, wozu es heute näher liegen dürfte, auf Begründungselemente der christlichen Soziallehre zurückzugreifen als auf solche des alten Konzepts der Wirtschaftsdemokratie.<sup>23</sup>

2. Weiterentwicklungen der betrieblichen Mitbestimmung setzen deshalb zum einen Veränderungen der Grundorientierung von Betriebsratshandeln voraus, die praktisch weithin schon vorherrschen und durch die Erfahrungen in Ostdeutschland zusätzlich bestärkt werden,<sup>24</sup> programmatisch aber noch nicht eingeholt sind, sie erfordern darüber hinaus aber vor allem auch die professionelle Flankierung eines Funktionsverständnisses, für das Gestaltung, Moderation und Beteiligung aus einer arbeitsorientierten Perspektive heraus orientierend sind. Die Praxis zeigt, daß es hier erhebliche Modernisierungsbedarf gibt.

3. Für die gewerkschaftlich äußerst bedeutsame überbetriebliche Handlungsebene Region geht es in ähnlicher Weise darum, professionelles Wissen haupt- und ehrenamtlicher Funktionäre mit verfügbarem professionellen Wissen anderer Akteure und mobilisierbarem Laienwissen aus dem eigenen organisatorisch/institutionellen Handlungskontext zu verknüpfen. Bislang fehlen dafür allerdings die notwendigen organisatorischen Strukturen, und die gewerkschaftliche Diskussion - schon die der letzten Strukturreform Ende der achtziger Jahre - bietet eher Anlaß zur Skepsis. Daß hier ein potentiell hochbedeutsames Handlungsfeld liegt, wird kaum gesehen und jedenfalls in seinen organisatorischen Konsequenzen nicht reflektiert.

Das hat damit zu tun, daß Aufgaben einer *lokalen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik* traditionell viel weniger als Gegenstand gewerkschaftlichen Handelns gelten, als die Interessenvertretung in den klassischen Feldern der Tarif- und Betriebspolitik. Daß Mitglieds-gewerkschaften in ihren eigenen organisatorischen Strukturen noch den Arbeits- und Lebenszusammenhang ihrer Mitglieder aufnehmen — wie es etwa die IG Bergbau und Energie (IGBE) immer noch tut —, gehört zu den Ausnahmen und wird weithin als Sonderfall und

23 G. Brakelmann, Gestaltungsperspektiven der Mitbestimmung - sozialetische Orientierung, Referat auf dem Werkstattgespräch: Montanmitbestimmung, Haus Villigst/Schwerte 27728.10. 93.

24 H. Martens, Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland - ein eigenständiger und schwieriger Institutionalisierungsprozeß und seine Folgen für die industriellen Beziehungen in der größer gewordenen Bundesrepublik, sf s-Beiträge aus der Forschung, Bd. 59, Dortmund 1992; W. Kapp/H. Martens/A. Bieszcz-Kaiser, Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß - theoretische Überlegungen und empirische Fallsrudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, Forschungsbericht, Dortmund 1993.

„Auslaufmodell“ betrachtet - allerdings nicht von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder im Zuge ihres Fusionsprozesses. Tatsächlich enthalten solche Organisationsmodelle aber - zumal im Lichte vermehrter arbeitspolitischer Herausforderungen an die Gewerkschaften im außerbetrieblichen Bereich - viel Zukunftsweisendes, auch wenn traditionelle Organisationsformen nicht umstandslos verlängert oder übertragen werden können.<sup>25</sup>

Gegebenes organisatorisches Instrument für die Ebene lokaler Arbeitspolitik sind für den DGB die Ortskartelle. Aber auch hier trocknen traditionelle Strukturen eher aus, wird zukunftsorientierte Entwicklung kaum diskutiert oder auch nur untersucht, wird auch die Arbeit der hauptamtlichen Funktionäre des DGB auf der örtlichen Ebene nicht zuerst genau in Augenschein genommen, ehe über Strukturreformen diskutiert und unter dem Primat der Kosteneinsparung entschieden wird.<sup>26</sup> Dies wäre aber erforderlich, wollte man eine systematische Entfaltung der Funktion des DGB in bezug auf die lokale Politikebene (Strukturpolitik, Arbeitsmarktpolitik usw.) wirklich ernsthaft prüfen. Ohne Stützung und Rückkopplung durch ehrenamtliches Potential - z. B. in Ortskartellen, vielleicht in Gestalt projektf örmiger Arbeit - müssen die politischen Funktionäre des DGB vor Ort vielfach als „Einzelkämpfer“ versuchen, -sieh nicht auf Repräsentationsfunktionen reduzieren zu lassen, eingeklemmt zwischen industriegewerkschaftlicher Bevormundung und parteipolitischer Einbindung vor Ort.<sup>27</sup>

Die Wiederentdeckung der „soziokulturellen Handlungsfelder“ der Gewerkschaften unter den Stichworten der „Alltagssolidarität“<sup>28</sup> oder der Erneuerung ihres „politischen und kulturellen Mandats“<sup>29</sup> und der Wiedergewinnung einer „kulturellen Hegemonie“<sup>30</sup> hat auf entstandene gewerkschaftspolitische Defizite aufmerksam gemacht. Zugleich aber hat die Akzentuierung eines z. T. geradezu allumfassenden politischen Gestaltungsanspruchs der Gewerkschaften - am klarsten in ihrer Apostrophierung als „Menschenrechtspartei“ bei Negt - einer nüchternen und realistischen Diskussion von Ansatzpunkten und Möglichkeiten einer lokalen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik sicherlich nicht nur gedient. Die Diskussion brach Ende der achtziger Jahre mit der damaligen Strukturreform des DGB ab, die von wissenschaftlichen Beobachtern bereits als „Rückzug aus der Fläche“<sup>31</sup> interpretiert wurde. Mit der friedlichen Revolution in der DDR und dem deutsch-deutschen Einigungsprozeß traten für den DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften ganz andere Fragen in den Vordergrund des Interesses; und heute droht angesichts der neuerlichen - nicht zuletzt durch die erhebliche Mitgliederverluste in Ostdeutschland for-

---

25 Martens/Steinke, Gewerkschaftliche Arbeit.

26 W. Hasibether, Strukturdebatte ohne Reform?, in: GMH12/93, S. 749-757.

27 Martens/Steinke, Gewerkschaftliche Arbeit, S. 36 ff.

28 R. Zoll, Von der Arbeitsolidarität zur Alltagssolidarität, in: GMH 6/88, S. 368-381.

29 O. Negt, Die Herausforderung der Gewerkschaften. Plädoyers für die Erweiterung ihres politischen und kulturellen Mandats, Frankfurt a. M. New York 1989.

30 H. J. Giegel, Kultureller Wandel und Individualisierungsprozesse als Herausforderung für Gewerkschaften, in: Die Mitbestimmung 6/91, S. 395-400.

31 H.-H. Hertie, R. Weinert, Der Rückzug des DGB aus der Fläche: Strukturreform oder Teilstülegung, Berlin 1989.

eierten - Finanzkrise von Mitgliedsgewerkschaften *und* DGB eine Fortsetzung der Diskussion als neuerlicher Spar-Diskussion. Die mangelnde Berücksichtigung der Erfahrungen und Anforderungen aus gewerkschaftlicher Arbeit vor Ort wird erneut kritisiert;<sup>32</sup> aber man gewinnt den Eindruck, daß die Vorstellungen eines „erneuerten Bundes“ aus der Sicht von Mitgliedsgewerkschaften im DGB immer stärker von der Vorstellung geprägt sind, daß ein verschlankter DGB von der zentralen bis hinunter zur örtlichen Ebene spezifische „Kernaufgaben“ gegenüber der Politik (allgemeine Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Umwelt- und Energiepolitik, Medien- und Kulturpolitik) professionell und effizient wahrnehmen können soll, ohne daß er dazu der systematischen Rückgriffsmöglichkeiten auf gewerkschaftliche Wissens- und Handlungspotentiale im ehrenamtlichen Bereich bedürfe. Im Lichte der Erfahrungen von DGB und Mitgliedsgewerkschaften beim Versuch der Entfaltung einer lokalen Arbeitspolitik erscheint dies aber als fragwürdig. Gefordert wären hier neue Formen der Mitgliederbeteiligung - im Wege offener Ortskartellarbeit, durch projektförmige Arbeit u. ä. - und wohl auch die Erprobung neuer arbeitsteiliger Kooperation zwischen Mitgliedsgewerkschaften und DGB beim Aufbau sozialer Netzwerke, bei der Entwicklung dezentraler Handlungsansätze in der Struktur- und Beschäftigungspolitik usw. Dies zeigen Erfahrungen aus den ZIN-Regionen in Nordrhein-Westfalen, vor allem aber die ersten praktischen Erfahrungen angesichts der Herausforderungen an eine lokale Arbeitspolitik in den neuen Bundesländern. Daß überdies die Veränderungen von Konzernstrukturen aktuelle ökonomisch und technologisch induzierte Modernisierungsprozesse nicht nur Abgrenzungen zwischen Mitgliedsgewerkschaften im DGB problematisch machen, sondern gerade neue Herausforderungen an eine gewerkschaftliche Struktur- und Beschäftigungspolitik „vor Ort“ mit sich bringen, wurde im übrigen schon früh hervorgehoben,<sup>33</sup> wird allerdings in der Strukturreformdiskussion, soweit erkennbar, nicht systematisch berücksichtigt.

*Organisationsreform von DGB und Mitgliedsgewerkschaften* als derzeitiges Hauptthema der Struktur- und Programmreformdiskussion erscheint dem außenstehenden Beobachter eher durch den Streit um „alte Besitzstände“ - sprich: beitragszahlende Mitglieder - als durch den Versuch geprägt, gemeinsam durch geeignete Strukturen „neue Besitzstände“ zu erschließen. Die Forderung des inzwischen zurückgetretenen Vorsitzenden der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV), Lorenz Schwegler, von Unternehmensberatern zu lernen, daß die Struktur der Strategie folgen müsse, fand wenig Widerhall - und der im zwischengewerkschaftlichen Vergleich wohl ambitionierteste Versuch, jedenfalls innerhalb einer einzelnen Mitgliedsgewerkschaft einen „systemischen“ Strategieprozeß unter möglichst breiter Beteiligung haupt- und ehrenamtlicher Funktionäre einzuleiten,<sup>34</sup> ist

<sup>32</sup> Hasibether, Strukturdebatte.

<sup>33</sup> Vgl. H. Kern/C. E. Säbel, Gewerkschaften im Prozeß der industriellen Reorganisation. Eine Skizze strategischer Probleme, in: GMH 10/89, S. 602-619.

<sup>34</sup> P. Beerkessel, Der Strategieprozeß der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV), in: Forschungsjournal Neue soziale Bewegungen 3/92, S. 47-55.

bei der HBV zunächst auf unerwartet deutliche Reserven im mittleren hauptamtlichen Funktionärskörper gestoßen und dann angesichts der akuten Finanzkrise infolge der Mitgliederverluste in Ostdeutschland abgebrochen worden. Insiderberichte über Tagungen, Workshops oder Kongresse anderer Gewerkschaften, die aus Anlaß der Struktur- und Programmreformdiskussion des DGB durchgeführt wurden, sprechen dafür, daß auch hier die Diskussionsfreude im mittleren Funktionärskörper nicht gerade ausgeprägt ist. Gewerkschaft als „Diskursorganisation“ ist so gesehen ein Wunschbild, dem die Wirklichkeit kaum entspricht, die Diskussions- und Entscheidungsfindung scheint unverändert stark auf die Organisationsspitzen begrenzt zu sein.

Hier war, wiederum von außen beobachtet, die Fusionsabsicht von IGBE und IG Chemie, Papier, Keramik (IGCPK) - der sich später die Gewerkschaft Leder anschloß - augenscheinlich ein ganz wesentlicher Impuls dafür, daß die Struktur- und Programmreformdiskussion des DGB überhaupt Dynamik bekommen hat. Zugleich ist in der daran anschließenden Diskussion aber sichtbar geworden, wie weitreichend derartige Schritte sind und wie sehr sie deshalb auch zugleich reservierte Ablehnung provozieren:

- Auf der einen Seite verbinden sich mit einem solchen Zusammenschluß begründete Hoffnungen auf Synergieeffekte in zweierlei Richtung. Macht das Beispiel Schule, so ist auch ein straff geführter DGB in Reichweite. Gleichzeitig legen die IGBE-Erfahrungen mitgliedernaher Arbeit vor Ort (Ortsgruppenprinzip und Rechtsberatung der Mitglieder in eigener Regie) es nahe, den DGB auch auf der dezentralen örtlichen Ebene noch deutlicher als bisher als Dachverband zu konzipieren, der keine mitgliedernahen Aufgaben hat. Die Logik dieses Konzepts schließt zwar nicht aus, daß der DGB dann in seinen arbeitspolitischen Kernfunktionen vor Ort stärker professionalisiert werden könnte, aber seine hauptamtlichen Funktionäre in den Kreisen wären wohl zugleich noch eindeutiger als bisher darauf verwiesen, die örtlich jeweils dominanten industriegewerkschaftlichen industriepolitischen Positionen „umzusetzen“.
- Die Gegenposition der Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes einerseits sowie der Gewerkschaften Nahrungs-Genuß-Gaststätten (NGG), Textil-Bekleidung (GTB), Holz und Kunststoff (GHK) und IG Medien andererseits, stärkere Kooperation an die Stelle von Fusion zu setzen, ist zumindest z. T. deutlich status-quo-orientiert gegen befürchtete Ansprüche anderer Mitgliedsgewerkschaften auf Ausweitung ihrer Organisationsbereiche gerichtet.<sup>35</sup> Die Forderung, daß die Strukturreform des Dachverbandes nicht so ausfallen dürfe, daß sie Fusionen der kleineren Mitgliedsgewerkschaften faktisch erzwingt, läuft unter diesen Voraussetzungen zwar darauf hinaus, daß ein weiterer Rückzug des DGB aus der Fläche und die Aufgabe seiner verbliebenen mitgliedernahen Betreuungsfunktionen scheinbar nicht mehr zur Debatte stehen; aber sie verbauen eben zugleich auch die Chancen, die mit der Neuschneidung von Organisationsbereichen und der Bildung von

---

<sup>35</sup> Vgl. Hammer/Fuchs, Organisationsreform.

„Multibranchengewerkschaften“ verbunden sein könnten: sowohl im Hinblick auf eine Dynamisierung programmatischer Diskussion als auch im Hinblick auf die Entstehung einzel- wie zwischengewerkschaftlicher Strukturen, die auf dezentraler Ebene besser geeignet sein könnten, mit den durch die technische und ökonomische Modernisierung induzierten Strukturveränderungen in Betrieben, Unternehmen und Branchen zurecht zu kommen.

Insgesamt entsteht so der Eindruck, daß die Strukturreformdiskussion festgefahren ist, während zugleich die Programmreformdiskussion als Debatte über mittel- und längerfristige Ziele, die eigentlich vorausgehen müßte, parallel geschaltet ist und mit der Strukturdebatte auch deshalb gar nicht so viel zu tun zu haben scheint, weil die großen Mitgliedsgewerkschaften im DGB sich hier in bezug auf die Industriegewerkschaftlich geprägten Kernbereiche ihres Handelns ohnehin ihre primäre Zuständigkeit nicht nehmen lassen wollen. Eine Programmreformdiskussion, die das aktuelle Alltagsgeschäft in den Kernbereichen gewerkschaftlichen Handelns von der Industrie-, Struktur- und Beschäftigungspolitik bis zur Sozial-, Tarif- und Betriebspolitik wirklich berührt, kann unter diesen Voraussetzungen nur schwer zustande kommen. Der Gesamtprozeß der Struktur- und Programmreformdiskussion scheint dem Alltagshandeln schon der hauptamtlichen Funktionäre vor Ort ziemlich äußerlich zu bleiben; und deren Handlungsprobleme - auch als Probleme mittel- und längerfristiger Orientierung und Stabilisierung ihrer Arbeit<sup>36</sup> - spielen in der aktuellen Diskussion kaum eine Rolle.

#### IV.

Die hier angestellten Beobachtungen von außen führen so insgesamt zu einem sehr kritischen Bild der Struktur- und Programmreformdiskussion des DGB. Es wird gewonnen aus der Perspektive einer institutionellen Analyse von Gewerkschaften als traditionellen Institutionen der Arbeit. Man könnte das gezeichnete Szenario angesichts des Problemdrucks auf der einen Seite und des behaupteten Reformstaus in den Gewerkschaften auf der anderen Seite geradezu als dramatisch bezeichnen. Von einem derartigen Gesamturteil kann eigentlich nur das Vertrauen in die beachtliche Festigkeit einmal stabil etablierter Institutionen abhalten. Andererseits zeigt der Blick auf das westeuropäische Ausland, wie schnell unter Umständen als stabil und machtvoll eingeschätzte Organisationen und Institutionen der Arbeit weitgehend geschleift werden können. Immerhin: Ein Ende der aktuellen konjunkturellen Krise mag bestimmte akute Probleme der deutschen Gewerkschaften (in Sonderheit ihre Finanzprobleme) mindern; aber mittel- und längerfristig entscheidend sind ja die krisenhaften strukturellen Umbrüche unserer Gesellschaft im Zeichen der mit der Wende in Ostdeutschland und Osteuropa verbundenen Transformationskrise, der durch die aus Japan forcierte Kostenkonkurrenz bedingten Strukturkrise, der mit der alternden Gesellschaft ver-

---

<sup>36</sup> Vgl. Protz, Gewerkschaftsreform.

bundenen Anforderungen an einem Umbau sozialer Sicherungssysteme, betrieblicher Prävention im Arbeits- und Gesundheitsschutz usw., auf die die Gewerkschaften inhaltlich und organisatorisch - eben institutionell - eine Lösung finden müssen.

Hier kann schon die Sorge auftauchen, daß aus dringend gebotenen tiefgreifenden Reformen nur Reförmchen werden,<sup>37</sup> solange nicht zu erkennen ist, daß die neuen Strukturen veränderten Strategien folgen werden, die veränderten Handlungsbedingungen Rechnung tragen:

- Die Bildung von Multibranchengewerkschaften wäre eine Chance, Kräfte zu bündeln, ohne daß noch vorhandene mitgliedernahe Strukturen kleinerer Gewerkschaften deshalb verlorengehen müssen; aber daraus ziehen nur wenige, die diese Chance hätten, praktische Schlußfolgerungen; und nur wenige andere, die solche Zusammenschlüsse aufgrund ihrer Größe ganz sicher nicht betrifft, stimmen - so die IG Metall - abstrakt einem solchen Konzept uneingeschränkt zu. Auf der anderen Seite scheinen Statusquo-Argumentationen an Gewicht zu gewinnen, befürchtete Verteilungskonflikte um vorhandene „Besitzstände“ die konstruktive Diskussion der Erschließung neuer „Besitzstände“ zu blockieren.
- Im Verhältnis von Mitgliedergewerkschaften und DGB finden sich in ähnlicher Weise auf der einen Seite Rationalisierungskonzepte, die bei mancher Plausibilität doch stark aus der Industriegewerkschaftlichen Perspektive großer Mitgliedsgewerkschaften gedacht sind, während auf der anderen Seite verbale Bekundungen für die Erneuerung eines starken Bundes mit Entscheidungen verknüpft zu werden scheinen, die auch hier im wesentlichen alles beim alten lassen wollen, soweit dies bei notwendigen Finanzeinsparungen denn machbar ist.
- Generell prägend scheint die Tendenz zu Strukturentscheidungen zu sein, die den erfolgten Trend zu Industriegewerkschaften als Interessenverbänden stärkt. Ob und wie organisatorische und institutionelle Grundlagen für eine den gesellschaftlichen Umbrüchen - und der dadurch sicherlich relativierten Stellung von Gewerkschaften für gesellschaftliche Reformprojekte - angepaßte gesellschaftspolitische Gestaltungskraft der Gewerkschaften gelegt werden können, ist erkennbar *nicht* der Angelpunkt der derzeitigen Struktur- und Programmreformdiskussion im DGB. Wäre dies aus der Außen-sicht gewonnene Urteil zutreffend, dann wäre zwar mit der organisatorischen Modernisierung von Interessenverbänden, die für spezifische Funktionen auch einen Dachverband benötigen, zu rechnen; aber eine institutionelle Reform im Sinne einer arbeitspolitischen Erweiterung von Interessenvertretung, also eine Entwicklung, die den DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften als gesellschaftspolitische Kraft stärken könnte, wäre im Ergebnis der Struktur- und Programmreformdiskussion wenig wahrscheinlich.

---

37 S. Kraus, Ist die DGB-Reform bereits am Ende?, in: Gew. Umschau 5/93, S. 30 f.