

Ohne Reform der Gewerkschaften keine Reform des DGB

Ergebnisse einer Befragung von DGB-Funktionären

Wolfgang Hasibether, geb. 1951 in Burghausen/Obb., Bankkaufmann, 2, Bildungsweg, Studium der Sozialwissenschaften in Erlangen und Nürnberg, war 1987 bis 1993 Kreisvorsitzender des DGB in Bayreuth. Zur Zeit arbeitet er an der Universität Bamberg an einer Dissertation über Professionalisierung in sozialen Organisationen.

In der bisherigen Diskussion über die DGB-Reform sind die Betroffenen, die Funktionäre des DGB an der Basis und die Gewerkschaftsmitglieder, relativ wenig zu Wort gekommen. Diesem Mangel etwas abzuhelpfen und ein Stimmungsbild von der Basis der Gewerkschaftsarbeit zu zeichnen, hat eine empirische Untersuchung versucht, die der Autor im Rahmen eines wissenschaftlichen Projekts im Frühjahr 1994 durchgeführt hat.¹ Heinz-Werner Meyer antwortete im Dezember 1993 auf die Frage nach der Reformierbarkeit des DGB:

¹ Wolfgang Hasibether, Bericht zur Befragung von DGB-Funktionären, unveröffentlichtes Manuskript, Bayreuth 1994. Die Befragung von DGB-Funktionären erfolgte in Form von explorativen Interviews, Gruppendiskussionen und standardisiertem Fragebogen. Befragt wurden im Zeitraum von November 1993 bis Juni 1994 DGB-Funktionäre aller drei Organisationsebenen. Die Meinung der DGB-Kreisvorsitzenden aller im Februar 1994 noch existierenden 198 DGB-Kreise in Deutschland wurde mit Fragebogen erhoben (Rücklaufquote: 92 Prozent). Erste Ergebnisse dieser Befragung liegen den folgenden Ausführungen zugrunde.

„Alle früheren Reformaufbrüche im DGB sind deshalb nicht zu echten Reformen gediehen, weil es nie Reformansätze in den Gewerkschaften gegeben hat“.² Weiter gab er der Überzeugung Ausdruck, daß jetzt das Stadium erreicht sei, wo die Gewerkschaften an ihre Reform gingen und am Ende dieses Prozesses ein starker reformierter DGB stünde. Wer den derzeitigen Prozeß der Zusammenlegung der DGB-Kreise, den Mitgliederschwund in den Gewerkschaften und deren unterschiedliche Vorgehensweise in ihren Reformansätzen genau verfolgt, der mag ob dieser Vision des verstorbenen DGB-Vorsitzenden nur ungläubig den Kopf schütteln. Die Umfrage unter den Kreis-Vorsitzenden des DGB fördert denn auch ein Paradoxon zutage: Einerseits sehen bei der Frage nach der Zukunft des DGB drei Viertel der Befragten eine eher negative Perspektive für den Bestand des DGB, wohingegen andererseits immerhin zwei Drittel bei der Frage nach der Zukunft der Mitgliedsgewerkschaften diesen, unter der Bedingung der geglückten Reform, eine wachsende Bedeutung zuweisen.

Strukturentwicklung der DGB-Kreise

Der Untersuchung lag die Fragestellung zugrunde, welche zukünftigen professionellen Handlungsfelder sich, einhergehend mit der Entwicklung des deutschen Sozialstaats, in sozialen Verbänden herausbilden. Der historische Vergleich beinhaltet die Entwicklung der Struktur der Gewerkschaftsbewegung als zentral gesteuerter Bürokratie mit hauptamtlichen Beschäftigten in ihrer hundertjährigen Entwicklung.³ Ohne hier auf die Details einzugehen, ist der Umstand bemerkenswert, daß schon in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts einige hundert örtliche Gewerkschaftszusammenschlüsse, die Ortskartelle, existierten. Neben den Zentralverbänden und deren Zusammenschluß in der Generalkommission ab 1890 gab es eine breite lokale Basis, die im Laufe ihrer Entwicklung zunehmend von hauptamtlichen, sogenannten Gewerkschaftsbeamten unterstützt wurde und die ihre professionellen Aufgabengebiete neben der Tarifpolitik auch auf die Felder der Rechtsberatung und -Vertretung sowie der Sozialpolitik erstreckte. Der Zentralisierungsprozeß stellte dabei von Anfang an einen Zusammenhang zwischen zentraler Verbandsleitung und Gewerkschaftskartell her.⁴

Sieht man die Entwicklung der Organisationsstruktur über hundert Jahre an, dann ist eine besondere Eigenschaft der deutschen Gewerkschaften deren Organisationsaufbau. Dieser ist stets an den staatlichen politischen Verwal-

² Zur Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen des explorativen Interviews im Rahmen der Forschungsarbeit, vgl. GMH 6/1994, S. 329-336.

³ Der erste hauptamtliche Arbeitersekretär wurde 1894 vom Gewerkschaftskartell Nürnberg eingestellt; vgl. Martin Martiny, Die politische Bedeutung der gewerkschaftlichen Arbeiter-Sekretariate vor dem Ersten Weltkrieg, in Heinz O. Vetter (Hrsg.), Vom Sozialistengesetz zur Mitbestimmung, Köln 1975, S. 153 ff.

⁴ Die Zahl der Ortskartelle stieg von 353 im Jahre 1901 bis auf 820 im Jahr 1914 an. Im selben Jahr waren 207 überwiegend als Arbeitersekretäre beschäftigte Gewerkschaftsbeamte in den Ortskartellen tätig. In Fragen der Ausrufung von Streiks setzte sich die Linie der Generalkommission gegenüber den Ortskartellen im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts durch. Ein wichtiger Schritt zum Aufbau fester Organisationsstrukturen war damit getan; vgl. Detlev Brunner, Bürokratie und Politik des ADGB 1918/19 bis 1933, Frankfurt/M. 1992, S. 36 ff.

tungsstrukturen orientiert gewesen.⁵ Die Kreisgrenzen der untersten Verwaltungsebenen orientierten sich überwiegend an den politischen Grenzen. Erst mit der Strukturreform 1988/89 sind die DGB-Kreise mit der Ebene von sozialpolitischen Organisationseinheiten (z. B. den Arbeitsamtsbezirken) in Verbindung gebracht worden. Waren in den achtziger Jahren noch 221 DGB-Kreise in neun Landesbezirken im DGB-Geschäftsbericht verzeichnet, so ergaben die Recherchen für die schriftliche Befragung der Kreisvorsitzenden im Frühjahr 1994 noch 198 politische Kreise.⁶ Es ist klar, daß diese Veränderungen durch Kreiszusammenlegungen die Einschätzungen der Gewerkschaftsreform durch DGB-Funktionäre beeinflussen. Die schriftliche Befragung ergab, daß die Vergrößerung der Kreisgebiete zu zunehmender Arbeitsbelastung geführt hat. In den Interviews und Gruppendiskussionen sowie in der Totalerhebung wurde die technokratische Strukturveränderung, ohne zugleich Aufgaben neu zu bestimmen, als Hauptkritikpunkt genannt. Gefragt wurde im Vergleichszeitraum 1988 (Beginn der DGB-Strukturreform mit Kreiszusammenlegungen durch Beschluß des DGB-Bundesvorstandes im Juni 1988) bis 1994 (der zweiten Etappe der Kreiszusammenlegungen) nach der Veränderung der Kreisstruktur. Umfaßte 1988 das jeweilige Gebiet von 50 Prozent der Kreise noch einen politischen Kreis (Land- oder Stadtkreis) und 21 Prozent zwei politische Kreise, sowie 29 Prozent drei und mehr politische Verwaltungseinheiten, so veränderte sich dieses Verhältnis auf 43 Prozent (ein politischer Kreis), 26 Prozent (zwei Kreise) und 31 Prozent (drei und mehr Kreise).

Ebenso deutlich wird die Veränderung der Zusammenarbeit der Mitgliedsgewerkschaften mit der DGB-Verwaltung. So waren 1994 am Sitz der DGB-Kreisverwaltung in 42 Prozent aller Fälle keine bis drei Mitgliedsgewerkschaften und nur in 1 Prozent alle 16 Gewerkschaften mit hauptamtlichen Büros vertreten. 1988 waren noch in 2 Prozent der DGB-Kreisverwaltungen alle 16 vertreten und nur in 40 Prozent eine bis 3 Gewerkschaften. Ebenso zeigen die Angaben zu den Gewerkschaftshäusern, daß diese nur noch in zwei Drittel der DGB-Kreise in Deutschland den DGB und zumindest einige der Verwaltungsstellen seiner Mitgliedsgewerkschaften unter ihrem Dach vereinen.⁷

⁵ Theodor Cassau beschreibt dies als Orientierung der deutschen Arbeiterbewegung am zentralistischen Obrigkeitsstaat Preußens. Der preußische Landrat ist demnach das Pendant zum lokalen Kartellvorsitzenden; vgl. Theodor Cassau, Die Gewerkschaftsbewegung, Halberstadt 1925, S. 64.

⁶ Diese Zahl ergibt einen dramatischen Abbau von Kreisgeschäftsstellen, wenn man in Vergleich zieht, daß 1982 in der Bundesrepublik 221 DGB-Kreise in neun Landesbezirken existierten. Zählt man unter Weglassen der unterschiedlichen gewerkschaftlichen Funktionen in beiden Systemen noch die 218 FDGB-Kreise in 15 Bezirken der DDR in den achtziger Jahren hinzu, dann sind die regionalen Verwaltungseinheiten mit den politischen Grenzen des ehemaligen Reichsgebiets noch mit den Strukturen zu Beginn des Jahrhunderts in Beziehung zu setzen. Die Feststellung der Bürokratieorientierung in der Arbeiterbewegung an staatlichen Strukturen, die die Gewerkschaftssoziologie von Cassau in den zwanziger Jahren beschreibt, hatte durchaus 100 Jahre ihre Gültigkeit; vgl. a. a. O., S. 64 ff. Durch Beschlüsse der Landesbezirke im Frühjahr 1994, unter dem Diktat der leeren Kassen, wird sich die Zahl von 198 politischen Kreisen (bei 196 gewählten Kreisvorsitzenden) im Laufe des Jahres 1995 auf etwa 140 Kreise in ganz Deutschland einpendeln. Zumindest die formale Struktur verdeutlicht die dramatischen Veränderungen auf der untersten Organisationsebene des DGB.

⁷ Die Auswertung der Fragebögen ergab eine Anzahl von 135 Gewerkschaftshäusern (unterschiedliche Eigentümer!). In nur noch 1 Prozent der Kreise sind 1994 der DGB und alle 16 Mitgliedsgewerkschaften darin gemeinsam untergebracht. Synergieeffekte gemeinsamer Verwaltung sind damit aus betriebswirtschaftlicher Sicht nahezu unmöglich.

Diese Tendenz der vergangenen sechs Jahre zeigt deutlich die Auswirkung der Strukturreform hin zum Aufbrechen der Verwaltungseinheiten zwischen DGB und Mitgliedsgewerkschaften. So wurde von vielen Kreisvorsitzenden darauf hingewiesen, daß durch Schließung des DGB-Büros in der Fläche und durch die Vergrößerung der Betreuungsbereiche der Verwaltungsstellen der Mitgliedsgewerkschaften die Betreuung der Mitglieder in der Fläche schlechter geworden ist. Es zeigt sich die Tendenz, daß die Mitgliedsgewerkschaften versuchen, durch Gemeinschaftsbüros die bisher vom DGB wahrgenommene Betreuung der Mitglieder zu ersetzen.⁸

Zur Infrastruktur sozialer Institutionen gehören neben der regionalen und räumlichen Präsenz auch die Verwaltungsausstattung und die Haushaltsmittel. Die Modernisierung der Bürokommunikation und die Finanzverwaltung wird seit 1991 im DGB verstärkt in Angriff genommen. So sind in den letzten vier Jahren im Osten alle DGB-Büros mit PC ausgestattet worden, im Westen rund 40 Prozent (im Herbst 1994 stieg ihr Anteil auf 60 Prozent). Die Einschätzung der Verwaltungsmodernisierung fällt durch die DGB-Funktionäre zwiespältig aus: 40 Prozent sehen eine Verbesserung der bisherigen Situation, 50 Prozent sehen keine Verbesserung und 10 Prozent nehmen gar eine Verschlechterung wahr. Rund 58 Prozent bezeichnen zudem die Finanzmittel ihrer DGB-Verwaltung als zu gering.

Von vielen Befragten wurden die bisherigen Ergebnisse der Reformbeschlüsse im DGB-Bundesvorstand als Rückzug des DGB aus der Fläche und als strukturelle Fehlentwicklung eingeschätzt. Durch die Strukturveränderungen empfinden rund 71 Prozent der Kreisvorsitzenden eine größere Arbeitsbelastung. Nur 2 Prozent spüren eine Verringerung. Die materielle Infrastruktur der DGB-Arbeit wird von den Verantwortlichen überwiegend als unzureichend beurteilt.

Veränderung der Handlungsfelder im DGB

Durch die angeführten Strukturveränderungen der regionalen und lokalen Vertretung des DGB ergeben sich auch Veränderungen von Handlungsfeldern. So geben 88 Prozent der befragten DGB-Kreisvorsitzenden an, daß die Aufgabefelder seit 1988 umfangreicher geworden seien. Dies korrespondiert mit der zunehmenden Belastung. Da zu den wichtigsten politischen Aufgaben des DGB die Koordination der Aktivitäten der Mitgliedsgewerkschaften gehört, ist natürlich die Einschätzung der Zusammenarbeit zwischen dem DGB und seinen Gewerkschaften von besonderem Interesse. Drei Items sollten als Indikatoren die Bewertung der Kooperation messen: Es waren dies die Beteiligung an gemeinsamen politischen Aktionen, die Teilnahme an DGB-Sitzungen sowie die gemeinsame Finanzierung von DGB-Aktivitäten. Der Zeitvergleich von 1988 bis 1994 ergab, daß 14 Prozent die Kooperation als besser, 34 Prozent als schlechter geworden und 52 Prozent als gleich einschätzten. Selbst bei vorsich-

⁸ Diese Erfahrungen werden insbesondere aus dem bisher vom DGB flächendeckend betreuten Gebiet des Landesbezirks NRW berichtet, nachdem dieser im Frühjahr 1994 die Neuordnung der DGB-Kreise in 15 Regionen beschlossen hat; zur neuen Struktur in NRW vgl. Reform-Raster 07/1994, S. 4.

tiger Interpretation der Daten, unter Berücksichtigung des statistischen Skalenniveaus, der unterschiedlichen personellen Zusammensetzung der Totalerhebung etc., ergeben Vergleiche mit Ergebnissen explorativer Interviews, die zur Ergebniskontrolle geführt wurden, eine eindeutige Tendenz zur Einschätzung einer erheblichen Verschlechterung der Zusammenarbeit zwischen dem DGB und seinen Mitgliedsgewerkschaften. Positiver wird der Informationsfluß von Reformschritten innerhalb des DGB eingeschätzt. 52 Prozent der Befragten fühlten sich von Bundesvorstand und Landesbezirken genügend informiert, 48 Prozent verneinten dies, öfters mit Anmerkungen, die sich auf die Zentrale bezogen.

Aus der Veränderung des Handlungsrahmens leitet sich denn auch die Einschätzung der Notwendigkeit eines neuen DGB-Grundsatzprogramms ab, das diese Rahmenbedingungen in der politischen Programmatik gegenüber dem bisherigen Grundsatzprogramm von 1981 und dem Aktionsprogramm von 1988 neu abstecken soll. Rund 52 Prozent der Kreisvorsitzenden hielten ein neues Grundsatzprogramm für dringend notwendig, 40 Prozent waren für ein neues Programm, sahen dies aber nicht als besonders vordringliche Aufgabe. Und 8 Prozent sahen dafür keine Notwendigkeit. Durch die DGB-Reform wurde ein in der Vergangenheit im politischen Bereich neben der Koordinierungsfunktion wichtiges Feld der Aufgabenstellung des DGB, die Mitgliederbetreuung durch die Kreisgeschäftsstellen, besonderen Veränderungen unterworfen. Die territoriale Veränderung der Einzugsgebiete der politischen Kreise, einhergehend mit Verringerung des hauptamtlichen Personals, wirkt sich in der Beurteilung der bisherigen Ergebnisse der DGB-Reform durch die DGB-Funktionäre negativ aus. So äußern 83 Prozent der Befragten die Meinung, daß die bisherigen Reformbestrebungen den DGB geschwächt haben, 17 Prozent sind der Auffassung, daß er unverändert geblieben sei. Die Veränderungen im Handlungsfeld sind natürlich politisch gewollt, wie auch die Beschlüsse des DGB-Bundeskongresses im Juni 1994 gezeigt haben.⁹

Der DGB-Bundesvorstand hat schon im Januar 1994 bei seinen Bad Breisiger Beschlüssen zur Organisationsreform des DGB darauf verwiesen, daß eine aus finanziellen Gründen notwendige Verschlankung der Strukturen des DGB auch zu einer Reduzierung der Aufgabenfelder führen müsse.¹⁰ Die Befragungsergebnisse zeigen allerdings eine ganz andere Wahrnehmung der Verantwortlichen vor Ort: Beklagt werden die zunehmende Arbeitsbelastung, die unzureichende Infrastruktur zur Aufgabenbewältigung und der Rückgang der Betreuung der Mitglieder durch die Gewerkschaftsbewegung insgesamt. Die unzulänglichen Möglichkeiten der aktiven Einbeziehung der Mitgliederbasis wird immer wieder thematisiert. Zwischen der Neubestimmung der Aufgaben in der Satzungs- und Programmdebatte, die auf dem 15. Bundeskongreß

⁹ Vgl. 15. ordentlicher Bundeskongreß des DGB, die Beschlüsse zur Satzung S. 1-42, darunter insbesondere die Veränderungen der Personengruppenarbeit, Protokoll vom 14. 6. 1994, S. 133-150 und vom 15. 6. 1994, S. 176-181, hrsg. vom DGB-Bundesvorstand, Düsseldorf 1994.

¹⁰ Vgl. die Ausführungen im DGB-Geschäftsbericht 1990-1993, S. 27-29, hrsg. vom DGB-Bundesvorstand, Düsseldorf 1994.

in Ansätzen erkennbar wurde, sowie der Organisationsreform im Struktur- und Aufbau des DGB und den damit einhergehenden schleichenden Veränderungen der Handlungsfelder wird von den DGB-Verantwortlichen auf Kreis- und Ebene eine zunehmend größer werdende Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit erlebt. Diese Veränderungen ereignen sich gleichermaßen hinter dem Rücken der Beteiligten, ohne daß ein Subjekt der Steuerung direkt erkennbar wäre. Dies bewirkt nach meinem Eindruck die in den Interviews festzustellende zunehmende Resignation und das Ohnmachtsgefühl der direkt Betroffenen. In den Interviews wird deutlich, daß viele Kreisvorsitzende sich als Objekt der Entwicklung fühlen und ihre subjektiven Einflußmöglichkeiten schwinden sehen. Dies gipfelt in dem Vorwurf der mangelnden Professionalität der Steuerungsprozesse in der Organisation. Eine Verdinglichung der Institution als anonymer Apparat wird empfunden, ohne daß noch Subjekte der Handlungsprozesse für den einzelnen erlebbar werden. Dieser Trend, der sich in den explorativen Interviews herauskristallisierte, hat jedoch auch gegenläufige Entwicklungen, wie der Antwortrücklauf mit vielen Anmerkungen und Materialien aus den Kreisen zeigt. Rund 10 Prozent der Befragten übersandten eigene Vorschläge zur Verbesserung der DGB-Arbeit vor Ort, obwohl dies in keiner Fragestellung angesprochen war.¹¹

Zukünftige Handlungsfelder des DGB

Über die Umsetzung inhaltlicher Vorgaben der Organisationsreform im DGB gibt die Fragestellung nach den zukünftigen Handlungsfeldern eines politisch gestärkten DGB Auskunft. Die bisherigen Aufgabenstellungen in einer Zusammenfassung von 9 Items sollten in eine Rangfolge gebracht werden, die Erkenntnisse darüber bringen sollte, wie die Befragten die zukünftigen Schwerpunkte der DGB-Arbeit gewichten. Mit Abstand erhielt die Wirtschafts-, Struktur- und Regionalpolitik den Rangplatz 1, dicht gefolgt von Öffentlichkeitsarbeit und DGB-Aktionen sowie Rechtsberatung und -schutz. Vertretungsarbeit in der Selbstverwaltung der Sozialversicherung und Sozialpolitik erhielten Rang 4, die Gesellschaftspolitik und die Ortskartellarbeit folgen auf Platz 5 und 6. Projektarbeit im Bereich Frauen, Jugend und Angestellte kam auf Rang 7, gefolgt von Bildungsarbeit und überbetrieblicher Mitbestimmung, beruflicher Bildung, Vertretung in den Wirtschaftskammern, die Platz 8 und 9 belegten. Mit weitem Abstand folgte die administrative Aufgabe der Verwaltung der Gewerkschaftshäuser, die kein Kreisvorsitzender für wichtig hielt.

Vergleicht man nun die bisherige tatsächliche Arbeitsbelastung durch die angeführten Tätigkeitsfelder, zeigt sich eine Akzentverschiebung in der Bedeu-

¹¹ Interessanterweise sind ähnliche Ergebnisse auch in zwei Studien Mitte der siebziger und der achtziger Jahre ermittelt worden. Im Rahmen dieser Abhandlung können die Gründe nicht interpretiert werden. Lediglich ein Hinweis sei gegeben: Durch die ständig veränderten Umwelteinflüsse auf das politische Handeln in heterogenen professionellen Organisationen, wie es Gewerkschaften in organisationssoziologischer Definition sind, werden Effizienz und Transparenz der eigenen Handlung nur schwer nachvollziehbar. Resignation oder Aktivismus sind zwei mögliche Einstellungsreflexe darauf; vgl. Hochgürtel u. a., Die Aufgaben des DGB-Sekretärs an der Basis, Bonn 1978; Siegfried Greif, Arbeitsanforderungen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten in DGB-Kreisgeschäftsstellen, unveröffentlichtes Gutachten, Osnabrück 1987.

tung der zukünftigen Aufgaben. Es ist deutlich ein Unterschied zwischen wahrgenommener Aufgabe und zukünftig wichtiger werdender Aufgabenstellung festzustellen. Betrachtet man den Arbeitsalltag in einer Kreisgeschäftsstelle, dann sind in zwei Drittel aller Kreise die administrativen Aufgaben, zu denen auch die Verwaltung der Gewerkschaftshäuser in der Regel zählt, in der zeitlichen Belastung sehr hoch anzusetzen. Einflußmöglichkeiten und fachliche Kompetenz im Bereich Regional- und Strukturpolitik sind durch die Ausdünnung der Personaldecke eher im letzten Drittel der tatsächlichen Aktivitäten anzusiedeln. Es bleibt erstaunlich, mit welchem hohen Maß an Improvisation und damit verbundener Effizienz gegenüber quantitativ weit überlegenen Apparaten in Wirtschaft und Verwaltung in den DGB-Kreisen auf diesem Feld Forderungskataloge erarbeitet werden. Trotzdem klaffen hier Anspruch und Wirklichkeit in der Praxis weit auseinander. Entgegen den bisher eher negativen Eindrücken aus der Befragung überwiegt in der vergebenen Rangfolge der Handlungsfelder durch die Kreisvorsitzenden eine positive Tendenz in der Anforderung an einen zukünftig politisch gestärkten DGB. Es liegt der Schluß nahe, daß die bisherige Reformdebatte im DGB, die eine Konzentrierung auf die politischen Kernaufgaben des Bundes gefordert hat, auch bei den Verantwortlichen vor Ort angekommen ist.

Die gemachten Organisationsvorschläge zur Strukturierung der Arbeit vor Ort und in der Region zeigen Wege der Zusammenarbeit in den Gewerkschaften auf, die bei Verwirklichung dieser Vorschläge, eine effizientere Gewerkschaftsarbeit ermöglichen. Genannt seien dabei nur Vorschläge, wie sogenannte „Volksbüros“, die als Anlaufstelle der Gewerkschaften Beratung für alle Lebenslagen anbieten. Ihre gemeinsame Finanzierung durch die Gewerkschaften vor Ort bedarf allerdings Finanzierungsmodelle, die rechtlich einwandfrei konstruiert sein müssen, aber keinesfalls unmöglich sind, wie negative Beispiele aus der Vergangenheit vielleicht nahelegen würden. Die bereits angesprochenen Kooperationsmodelle der Gewerkschaften in NRW sollten federführend vom DGB betreut werden. Mustersatzungen für die Geschäftsführung solcher Modellprojekte sind aufgrund bereits gemachter Erfahrungen ohne großen Aufwand zu erstellen. Die vielgeschmähte Treuhandgesellschaft VTG GmbH des DGB könnte hier Unterstützung leisten und ein neues, bisher ungekanntes positives Image erwerben. Ein weiterer Vorschlag, der aus den Anregungen der Kreisvorsitzenden stammt, ist die Aufforderung zur stärkeren Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftspolitischen Kräften, mit denen sich die Arbeiterbewegung bisher traditionell schwer getan hat. Auch dies erfordert allerdings einen anderen finanziellen Mitteleinsatz als bisher. Kirchlich unterstützte Arbeitsloseninitiativen waren für den DGB bisher lediglich Ansprechpartner, an der sozialpädagogischen Arbeit konnte er sich mangels Masse fast nie beteiligen. Zaghafte Unterstützung von Mitgliedsgewerkschaften scheitern nach einiger Zeit am Gießkannenprinzip ihrer Finanzierung. Hier ist intelligenterer Ressourceneinsatz der Mittel unabdingbar, um solche wichtigen Handlungsfelder auch in Zukunft politisch zu besetzen.

Der gewerkschaftliche Rechtsschutz wird nach wie vor als wichtiges politisches Handlungsfeld der unmittelbaren Mitgliederbetreuung angesehen. Kritisiert wird von den Verantwortlichen auf Kreisebene, daß immer wieder in der Alltagspraxis eine Konkurrenz zwischen organisationspolitischen Aufgaben und Rechtsschutzaufgaben des DGB festzustellen ist. Wie die Gewichtung auf Rangplatz 3 der obigen Werteskala der zukünftigen DGB-Aufgaben zeigt, messen die politisch Verantwortlichen, die oftmals selbst in der Rechtsberatung der Mitglieder tätig werden, diesem nach wie vor einen hohen Stellenwert zu. Die bisherigen Vorschläge im Zuge der Organisationsreform werden allerdings als völlig unzureichend erkannt und verstärken nach Ansicht der Betroffenen die festzustellende Konkurrenz zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen. Eine Koordination mit den Betreuungsbereichen der Mitgliedsgewerkschaften wird für dringend erforderlich gehalten. Die bisherige zentrale Absprache auf der Bundesebene wird vor Ort als wenig hilfreich eingeschätzt. In der Organisationslehre wird das theoretische Modell der Matrixorganisation, das heißt ein mehrdimensionaler Organisationsaufbau im Unterschied zu eindimensionalen Stab-Linien-Funktionen der traditionellen Betriebsstrukturen, immer häufiger als Problemlösungshilfe angeboten. Dabei versucht man dann, Organisationsprobleme durch die Entflechtung von Strukturen zu lösen.¹² Die seit Sommer 1994 diskutierten Modelle zur Neuorganisation des DGB-Rechtsschutzes enthalten Aspekte dieses theoretischen Denkansatzes. Die Meinungen der Basis widersprechen allerdings diesen Vorstellungen, da gewerkschaftlicher Rechtsschutz als politische Handlung verstanden wird, die ganzheitlich im DGB verankert werden muß.

Die Zukunft des DGB und seiner Gewerkschaften

Fragt man nach der Zukunft des DGB und seiner Gewerkschaften, dann ergeben Meinungsumfragen immer wieder, daß die Mehrheit der arbeitenden Bevölkerung Gewerkschaften nach wie vor für notwendig hält, zugleich ist aber auch eine zunehmende Distanz registrierbar.¹³ Dies kann möglicherweise auch an der Beteiligung der Mitglieder in ihrer Organisation liegen. Betrachtet man die Ergebnisse der Befragung der Kreisvorsitzenden, dann ergibt sich eindeutig, daß die Basis der Mitglieder in den Gewerkschaften mit den Fragen der DGB-Strukturreform kaum befaßt ist. Die Feststellung von Heinz-Werner Meyer bei der Tagung des Hattinger Forums im November 1991, „es brodelt zu wenig an der Basis“, hat nach wie vor Gültigkeit. Die DGB-Reformdiskussion ist auch weiterhin nur eine Angelegenheit von hauptamtlichen Gewerkschaftern und wenigen Experten. Nur 15 Prozent der Befragten gaben an, daß die Reform von den Mitgliedern diskutiert wird, 49 Prozent meinten, sie sei zu wenig im Gespräch, und 8 Prozent stellten fest, daß dies im Kreis überhaupt kein Thema sei.¹⁴ Das gezeichnete Stimmungsbild in den DGB-Kreisen hellt

12 Im gewerkschaftlichen Bereich sind z. B. Betriebsberatungsfirmen tätig, die solche Denkmodelle als Problemlösung anbieten, etwa bei der ÖTV-Strukturreform, aber auch bei anderen Mitgliedsgewerkschaften.

13 Vergleiche die Ergebnisse des Instituts für empirische Psychologie in Raster 10/1994, 16/1994, 21/1994, 24/1994, jeweils auf S. 3.

14 In drei Viertel aller DGB-Kreisvorstände wird auf Betreiben des Kreisvorsitzenden allerdings über die Reform informiert, oft gegen den Widerstand der Mitgliedsgewerkschaften.

sich kaum auf, wenn man nach der Zukunft des DGB fragt. Eine offene Zukunft sehen 25 Prozent der Kreisvorsitzenden, 28 Prozent sehen keine Zukunft, wenn der Rückzug aus der Fläche weiter fortgesetzt wird, 2 Prozent sehen nur noch eine Arbeitsgemeinschaft als gemeinsames Dach der Gewerkschaften, und 24 Prozent geben dem Bund keine Zukunft mehr. Bei Nachfragen wurde deutlich, daß dieses eindeutig negative Zukunftsbild von der momentanen Spardiskussion geprägt wird. Es relativiert sich auf dem Hintergrund der oben dargestellten Zukunftsaufgaben, die immerhin klare Perspektiven für die zukünftige Arbeit ergeben. Zugleich ergibt die Frage nach der Zukunft der Gewerkschaften, daß 48 Prozent der Befragten den Mitgliedsgewerkschaften bei einer Reduktion auf fünf bis sechs Gewerkschaften, die die Verteidigung des Sozialstaats als Grundstrategie ihres Handelns zielbewußt verfolgen, eine gute Zukunftschance geben.

Die Umfrage in den DGB-Kreisen in ganz Deutschland zeigt, daß in der bisherigen Reformdebatte wesentliche Defizite zu verzeichnen sind, aber auch Ansätze zur weiteren positiven Gestaltung dieses Prozesses. Die Frage der Modernisierung des DGB und seiner Gewerkschaften hängt im wesentlichen davon ab, inwieweit es gelingt, die Strukturen der Gesamtorganisation soweit aufeinander abzustimmen, daß Doppelarbeit vermieden wird, Ressourcenknappheit durch intelligente Organisationseinheiten abgemildert und Personalentwicklung durch Arbeitszeitmodelle betrieben wird, die endlich auch beim DGB und seinen Gewerkschaften das einlöst, was als Forderung an andere Institutionen längst zum Traditions katalog gewerkschaftlicher Rhetorik gehört. Einstellungsstopp und Personalabbau sind auch im DGB Zeichen von wenig kreativem Management. Entscheidend wird jedoch die Grundorientierung des DGB sein, ob er sich als Dienstleistungsorganisation versteht oder als Selbstorganisation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die ihre Probleme selbst in die Hand nehmen wollen. Der ersten Vorstellung hegt die Auffassung der Ökonomisierung sozialer Handlungen zugrunde. Das Marktmodell wird zum Ideal, die Gewerkschaft bietet Interessenvertretung als Produkt an, und der Nachfrager zahlt für diese Dienstleistung und bleibt im wesentlichen passiver Konsument. Die zweite Vorstellung geht von der Organisation der Betroffenen aus, die diese als ihre verlängerten Arme begreifen, mit deren Hilfe sie kollektive Interessenvertretung in einer Konkurrenzgesellschaft besser organisieren können und in der die Vision einer besseren und gerechteren Gesellschaft als konkrete Utopie zur Triebfeder der Bewegung wird.

Wenn die betriebswirtschaftliche Variante zur Grundlage weiterer Modernisierung der Gewerkschaften avanciert, dann ist die Verbesserung der Effizienz der Organisation weiterhin nur Angelegenheit weniger Experten. Gewinnt aber die Überlegung die Oberhand, daß soziale Prozesse von Subjekten eigenen Willens gesteuert werden, dann ist die Besinnung auf die traditionellen Strukturen gewerkschaftlicher Interessenvertretung mit einer gewachsenen Professionalität der „freigestellten Funktionäre“ als positiv verstandene

Modernisierung zu verbinden.¹⁵ Die befragten Kreisvorsitzenden befürchten jedenfalls in der überwiegenden Mehrzahl eine „Verschlankung“ der Mitsprache der Basis und das Eindringen rein betriebswirtschaftlicher Effizienzkontrolle, ohne daß damit die Politikfähigkeit des DGB entscheidend gestärkt wird. Der immer wieder zitierte Slogan „global denken und lokal handeln“ ist in den DGB-Kreisen sehr oft Leitschnur des gewerkschaftlichen Handelns, aber er muß auch auf die geeigneten Strukturen treffen, damit soziale Bewegung als Reformprojekt der Zukunft entstehen kann. Die historische Erfahrung zeigt, daß stellvertretendes Handeln, selbst wenn es für das Überleben der Organisation in bester Absicht geschieht, am Ende deren Untergang bedeutet. Die Vision der Gewerkschaften heißt „mehr Demokratie wagen“, auch in den eigenen Reihen, und die Verteidigung des Sozialstaats, denn der ist ihr gesellschaftliches Element, ohne das sie nicht überleben können.

¹⁵ Professionalisierung heißt dann, ein fachliches Handwerkszeug mitzubringen, das administrative Fertigkeiten mit gesellschaftlichem Wissen und politischer Grundüberzeugung in Einklang bringt. Dies bedeutet für hauptamtliche Funktionäre, auch demokratische Kontrolle und Überprüfung der Effizienz nicht zu fürchten. Es bedeutet weiter Teamarbeit und berufliche Weiterbildung auch in gewerkschaftlichen Einrichtungen sowie die Einrichtung eines gewerkschaftlichen Rechnungshofs, wie ihn Kurt Hirche einst als Lehre aus dem Debakel der Gemeinwirtschaft gefordert hat (vgl. ders., Ein Koloß wankt, Köln 1984).