

---

Detlef Hensche

---

## **Großfusionen sind keine Lösung**

### Gewerkschaftsreform braucht differenzierte Ansätze

---

Dr. Detlef Hensche, geb. 1938 in Wuppertal, Studium der Rechtswissenschaften in Bonn, Referent am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) des DGB, Leiter der Abteilung Gewerkschaftspolitik beim DGB-Bundesvorstand, stellvertretender Vorsitzender der IG Druck und Papier, ist seit 1992 Vorsitzender der IG Medien.

Seit einiger Zeit konstatieren wir tiefgreifende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Gewerkschaften bleiben davon nicht unberührt. Mitgliederverluste und handfeste Schwächezeichen sind nicht nur konjunkturbedingte und vorübergehende Erscheinungen. Manches spricht dafür, daß auch die deutschen Gewerkschaften vor der Gefahr der Marginalisierung nicht gefeit sind.

Gewerkschaftsreformen sollen dieser Gefahr vorbeugen. Demokratisierung und Konzentration der Kräfte - um diese beiden Pole kreist die Debatte. Doch, bei allem Mut zum Wandel, die Grundmuster der DGB-Konstruktion werden fortgeschrieben, ja unter dem Diktat der leeren Kassen noch fester gefügt: Ein schwacher DGB, als Kartell der Gewerkschaften auf „mitgliederferne“ politische Aufgaben reduziert, und auf der anderen Seite autonome Gewerkschaften mit vorrangiger Orientierung auf betriebliche Interessenvertretung; die weitestgehende Änderung verbirgt sich noch hinter dem Plan, die bestehenden Gewerkschaften zu wenigen Großorganisationen zusammenzuschließen.<sup>1</sup>

Ich habe Zweifel, ob diese Reformen den Anforderungen gerecht werden, ob wir nicht vielmehr wesentlich radikaler umdenken müssen.

---

<sup>1</sup> Klaus Zwickel hat diese Perspektive jüngst noch einmal dargelegt, natürlich differenzierter, als in vorstehender Verkürzung geschehen; vgl. GMH1/95, S. 1-12.

### Wachstumsgrenzen und die Folgen

Die Gewerkschaften sind ein Kind der Industrialisierung; ihre aktuelle Gestalt verdanken sie in den westlichen Industriestaaten einem Wirtschaftsmodell, das über Jahrzehnte durch enormes Wachstum gekennzeichnet war. Das Wachstum ermöglichte Vollbeschäftigung; den Gewerkschaften gelang es, durch soziale Sicherungen, durch Einkommensverbesserungen und Steigerung des Konsumwohlstandes einen sozialen Ausgleich herzustellen - aus dem Zuwachs, nicht aus Umverteilung.

Wesentliche Grundlagen dieses Modells sind nicht mehr gegeben. Im langfristigen Trend verringern sich die Raten des wirtschaftlichen Wachstums. Damit verschärft sich der Kampf um Marktanteile, vor allem durch Rationalisierung und Kostensenkung. Aktuelle Instrumente sind u. a. „schlanke Produktion“, Auslagerung, Betriebsteilung, Verringerung der Fertigungstiefe. Die Zahl der Klein- und Mittelbetriebe wird wachsen; die konsequente Fortsetzung dieser Entwicklung ist die Auftragsvergabe an selbständig Beschäftigte.

Zugleich beschränkt die Globalisierung von Absatz und Produktion die Steuerungsmacht nationaler Volkswirtschaften, sei es der wirtschafts- und sozialpolitischen Gesetzgebung, sei es der gewerkschaftlichen Tarifpolitik. Der Ruf nach Deregulierung zielt auf Anerkennung und Beschleunigung dieses Prozesses.

Und, je geringer die Zuwachsraten, desto härter die Verteilungskonflikte und desto größer das Ungleichgewicht hinsichtlich der Verteilung von Reichtum und Lebenschancen: Die Produktions- und Lebensweise der entwickelten Länder basiert auf der Spaltung der Welt, setzt sie voraus und reproduziert sie. Auch in den reichen Industrienationen wachsen Arbeitslosigkeit, Armut und Ausgrenzung - bei unverändert wachsendem privaten Reichtum.

### Individualisierung

Wenden wir den Blick nach innen, stehen wir vor ähnlich brisanten Veränderungen. Der Wandel der Beschäftigung ist im wesentlichen an den Gewerkschaften vorbeigegangen. Sie sind stark in traditionellen Industriebetrieben, deren Gewicht zurückgeht, und schwach in Sektoren und Abteilungen zukunftsreicher Arbeit.

Individualisierung, die Ausdifferenzierung von Lebenslagen und -entwürfen, der Bedeutungsverlust traditioneller Bindungen wecken nicht nur höhere Ansprüche an autonome Lebensgestaltung. Sie fördern, verbunden mit längerer Schulbildung und höherem betrieblichen Eintrittsalter die Distanz zur Gewerkschaft. Ohnehin relativiert sich der Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit als dominantes Erklärungsmuster der eigenen Lage sowie als Ursache gesellschaftlicher, ökologischer und wirtschaftlicher

Fehlentwicklungen. Andere Widersprüche beanspruchen gleiche Aufmerksamkeit und verweisen auf Gestaltungsnotwendigkeiten von gleichem Rang.

Die Gewerkschaften stehen demzufolge vor der existentiellen Notwendigkeit, sich zu verändern, wollen sie verhindern, daß ihnen die Verhältnisse davonlaufen - und mit ihnen die Mitglieder. Ob dies gelingt, hängt von der Verbindlichkeit und Konsequenz der Reformen ab. Der Erfolg ist nicht gewiß, das Projekt kann auch scheitern. Obwohl kollektiver Schutz so notwendig ist wie eh und je, erwächst daraus keineswegs eine gleichsam natürliche Überlebensgarantie der Gewerkschaften.

#### Reformen von oben

Zu allem Überfluß sieht es so aus, daß der Wandel im wesentlichen von oben eingeleitet werden muß. Es ist nicht die Basis, die auf Reformen drängt. Kein Wunder, da die Beschäftigten, die Veränderungen einklagen könnten, in den Gewerkschaften nicht oder nur als Minderheit vertreten sind. Angestellte, Beschäftigte mit hoher Gestaltungskompetenz, junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind die Minderheit. Dasselbe gilt für Frauen, Beschäftigte in prekären Arbeitsverhältnissen, Arbeitslose, kurz die, die am Rande der gesellschaftlichen Ausgrenzung stehen. So neigen die Gewerkschaften immer wieder dazu, sich selbst, ihre Aufgaben und Verhaltensweisen aus der Sicht der Mehrheiten zu interpretieren, vereinfacht: der Facharbeiter in der industriellen, großbetrieblichen Produktion. Um an dieser Stelle einem Mißverständnis vorzubeugen: Es kann nicht darum gehen, die Interessen jener Gewerkschaftsmehrheit hintanzustellen; notwendig ist es jedoch, darüber nicht diejenigen aus dem Blick zu verlieren, die noch abseits stehen bzw. abseits gestellt sind.

Folge dieses Dilemmas ist nicht nur eine beklemmende Zähflüssigkeit des Reformprozesses. Zugespitzt: Die Mitglieder stehen abseits, der Apparat geht seinen Weg und die Reformer mühen sich in Zirkeln und Workshops. Dazu gesellt sich, wenn die ständige Rückkopplung fehlt, das Risiko der Fehleinschätzung und Fehlsteuerung. Um solchen Gefahren vorzubeugen, empfehlen sich u. a. Praxistests; es wäre überaus hilf- und lehrreich, einzelne Reformvorschläge etwa im Pilotverfahren zu erproben.

#### Polarisierung und Solidarität

Nagelprobe für gewerkschaftliches Selbstverständnis und Glaubwürdigkeit werden die Antworten auf die Polarisierung der Gesellschaft sein. Die Geschichte bietet da nicht immer überzeugende Beispiele, wenn es um vergleichbare Anforderungen an gewerkschaftliche Solidarität ging; denken wir bloß an die Zurücksetzung der Frauen. Heute stehen wir vor einer *Zweiteilung* der Gesellschaft von besorgniserregendem Ausmaß. Arbeitslosigkeit und Armut werden zunehmen. Die Hoffnung auf Schlüsseltechnologien und Wachstumsbranchen wird sich als Illusion erweisen; zwar wird es Wachstum

geben, z. B. im Kommunikationssektor, doch es wird beschäftigungsloses Wachstum sein. Auch die Dienstleistungen werden keinen Ausgleich für Arbeitsplatzverluste in der Produktion schaffen.

Die gegenwärtige Politik setzt unverhohlen auf Ausgrenzung und Verarmung. Es gehört zu den Widersprüchen dieses Kurses, daß damit an die wichtigste Produktionskraft moderner Industriegesellschaften Hand angelegt wird: die Qualifikation. Schlaglichtartig zeigt sich das in der jüngst wieder diskutierten Idee der steuerlich Subventionellen Haushaltsbeschäftigung („Dienstmädchenprivileg“), also der staatlichen Förderung von unqualifizierter Arbeit ohne Perspektive.

Das alles ist keine naturnotwendige Entwicklung. Zum einen gibt es genug Arbeit, insbesondere im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen; und zwar qualifizierte Arbeit in Sektoren wie Bildung und Kultur, Verkehr und Kommunikation, Ökologie und öffentliche Infrastruktur, doch das ist hier nicht das Thema.

Zum anderen gilt es, die vorhandene und tendenziell im Volumen abnehmende Arbeit solidarisch zu verteilen. Jeder Mann und jede Frau hat das Recht, an der Erwerbsarbeit teilzunehmen, ohne vor die Schranken einer zweigeteilten Arbeitswelt zu stoßen, etwa in Gestalt prekärer Beschäftigungsverhältnisse oder eines zweiten Arbeitsmarkts. Dies ist allerdings nur erreichbar, wenn die Gesellschaft sich auf eine Umverteilung der Arbeit verständigt.

#### Für ein Projekt verkürzter Arbeitszeit

Ohne radikale Schritte der Arbeitszeitverkürzung ist die Arbeitslosigkeit nicht zu überwinden. Ein solches Projekt setzt ein hohes Maß an Solidarität voraus, also das Gegenteil der gegenwärtig ins Kraut schießenden Brutalisierungstendenzen. Es verlangt von den Gewerkschaften einen differenzierten Umgang mit dem Prinzip des vollen Lohnausgleichs. Für obere Einkommensgruppen werden wirksame Schritte der Arbeitsumverteilung nicht ohne Opfer möglich sein. Für untere und mittlere Einkommensgruppen ließen sich Netto-Verluste vermeiden, wenn neben Teil-Lohnausgleich steuerrechtlich oder sozialversicherungsrechtlich Entlastung geschaffen würde.

Damit ist die Grenze der herkömmlichen Tarifpolitik überschritten. Wenn es um Umverteilung der Arbeit geht, reichen isolierte und notgedrungen kleine Schritte in einzelnen Tarifverträgen nicht aus. Wie mühsam war der Weg zur 35-Stunden-Woche und wie weit sind wir noch vom Ziel entfernt! Gefragt ist eine andere Dimension und damit auch eine andere politische Qualität: In Gestalt eines gesellschaftlichen Paktes. Dies gelingt nicht, wenn sich die Gewerkschaften nicht einig sind, und wenn sie nicht bereit sind, einen bewegungsfähigen DGB zum Motor und Träger eines solchen Projekts zu machen. Das setzt noch nicht einmal Satzungsänderungen voraus, dafür aber den politischen Willen zum Ausbruch aus der entsolidarisierenden Zweitei-

lung unserer Gesellschaft. Umgekehrt: Scheitern die Gewerkschaften an der Aufgabe, Arbeitslosigkeit und Spaltung der Gesellschaft zu überwinden, brauchen sie sich über weitere Reformen kaum noch den Kopf zu zerbrechen; sie würden fast zwangsläufig ihr Gesicht verändern; am Ende stünden Arbeitsmarktkartelle derer, die Beschäftigung haben.

#### Abschied vom Normalarbeitsverhältnis

Eine wirksame Umverteilung der Arbeit wird Abschied nehmen müssen von hierarchischen Verfestigungen in der Arbeitswelt. Jahrzehntelang galt das Muster: Der Mann hat einen Beruf unter Bedingungen der Vollzeitarbeit; er durchläuft, insbesondere wenn er Angestellter ist, eine mehr oder weniger bescheidene Karriere, die auf einer ununterbrochenen Erwerbsbiographie aufbaut. Die andere Hälfte der Arbeit, die notwendig ist, damit dieses System funktioniert, besorgt die Frau - ohne Bezahlung und um den Preis prekärer Teilhabe an der Erwerbsarbeit. Gegen diese Zweiteilung haben die Gewerkschaften bisher relativ wenig ausgerichtet.

Dabei liegen die Lasten offen zutage: Eine extrem ungerechte Rollenverteilung zu Lasten der Frauen korrespondiert mit Abhängigkeiten, Anpassungsdruck, Freiheits- und Mobilitätsschranken für die Männer. Gewerkschaftliche Forderungen und Programme zum Abbau sozialrechtlicher und arbeitsrechtlicher Diskriminierungen „irregulärer“ Beschäftigung liegen seit langem auf dem Tisch. Doch sie stehen nicht im Zentrum der täglichen und jährlichen Aktivitäten. Erst recht werden weiterführende Anreize kaum diskutiert, die darauf abzielen, auch Männern eine andere Aufteilung betrieblicher und reproduktiver Arbeit zu vermitteln. Ob das auch so wäre, wenn die entscheidenden Gremien von Frauen dominiert würden? In Dänemark gibt es eine Frauengewerkschaft, die, so hört man, den anderen Gewerkschaften Beine gemacht hat.

Das Beispiel soll darauf aufmerksam machen, wie abhängig die Gewerkschaften - wie andere Organisationen auch - in ihrer praktischen Politik davon sind, welche Interessen und Entwürfe sie in ihrer Willensbildung zulassen, im Klartext, welche Durchsetzungschancen sie Minderheiten in den eigenen Reihen geben. Die Frauenquote ist dabei das mindeste. Andere, noch weitergehende Plattformen zur Artikulation minoritärer oder neuartiger Bedürfnisse sind denkbar, wie Vetorechte, Arbeitslosenbeiräte, Projekte, Antragsrechte von Initiativen, Arbeitsgruppen unter Beteiligung Nichtorganisierter etc. Der Preis: Man(n) hat womöglich nicht mehr alles im Griff. Das ist richtig - und notwendig!

#### Demokratie und Gestaltung

Individualisierung, höhere Qualifizierung, Formen betrieblicher Dezentralisierung und andere Managementkonzepte führen dazu, daß das Verlangen nach Spielräumen autonomer Gestaltung zunimmt. Tarifpolitische

Antworten, etwa in Richtung Zeitsouveränität, liegen seit langem auf dem Tisch. Gestaltungsteilhabe in der Arbeit, sei es Gruppenarbeit, seien es andere Formen der Delegation von Entscheidung und Verantwortung, sind schwieriger in Flächentarifverträgen einzufangen. Hier sind Kreativität und Kompetenz der Betriebsarbeit gefordert.

Entspricht die gewerkschaftliche Infrastruktur diesem Anliegen? Trotz aller Ansätze - Moderatorenschulung, beteiligungsorientierte Betriebsarbeit - dominiert immer noch die klassische Form der Gewerkschaftsarbeit, die die *ganze* Last aller betrieblichen Probleme den wenigen betrieblichen Funktionären auflädt, mit dem stillschweigenden Auftrag, dies alles stellvertretend für die Beschäftigten zu lösen. Überforderung ist vielfach die Folge. Die weitere Folge: Die Gewerkschaften werden tendenziell von technischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen in den Betrieben abgehängt, so daß auch die Verallgemeinerungsfähigkeit Schaden nimmt.

Das alles ist seit langem bekannt. Die Kolleginnen und Kollegen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit mühen sich redlich ab. Doch am praktischen Verhalten im Betrieb hat sich noch nicht viel geändert. Überflüssig zu betonen, daß sich die Gestaltungsansprüche auch an die Gewerkschaft selbst richten. Weniger Delegation nach oben und mehr unmittelbare Beteiligung, etwa in Projektgruppen, sind gefragt.

#### Wer ist zuständig, wenn Grenzen verschwimmen?

Neue Wirtschaftszweige entstehen. Unternehmen und Konzerne rücken auf neue Felder vor, strategische Allianzen werden geschlossen - quer zu bestehenden Gewerkschaftsgrenzen. Multimedia und Entsorgungswirtschaft bieten zwei aktuelle Beispiele. Um Grenzstreitigkeiten zu vermeiden, werden neuerdings Fusionen empfohlen. Mag sein, daß hier und da Zusammenschlüsse unvermeidlich sind. Doch eine Patentlösung bieten sie nicht. Vor kurzschlüssigen Erwartungen muß gewarnt werden. Die Gewerkschaften stehen vor der Notwendigkeit größerer Mitgliedernähe, der Sensibilität für heterogene Beschäftigtengruppen und unterschiedliche Bedürfnisse. Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer identifizieren sich in hohem Maße mit ihrer Arbeit und ihrem Beruf; sie erwarten von „ihrer“ Gewerkschaft auch Plattformen für berufspolitische Kommunikation und Interessenwahrnehmung. Womöglich liegen hier Gründe für eine Renaissance von Berufsverbänden.

Natürlich muß man sich vor Idealisierungen und vor der Romantik des Kleinverbandes hüten. Doch die Mitgliedernähe wird in Großorganisationen zumindest zum Problem, sofern nicht durch fachliche Dezentralisierung Vorsorge vor Anonymität und Profillosigkeit geschaffen wird, z. B. in Gestalt von Berufsgruppen oder Fachbereichen. Der nächstliegende Weg bei grenzüberschreitenden Zuständigkeiten liegt in Kooperationen und sektoralen Arbeitsgemeinschaften, die auch die Tarifpolitik einschließen. Dies erscheint

sinnvoller, als das Heil in Fusionen zu suchen - bei fortschreitender Auszehrung des DGB.

#### Für einen erweiterten Interessenbegriff

So konstatieren wir eine bemerkenswerte Entwicklung: statt den DGB zu stärken, reklamieren die Gewerkschaften im Zuge von Fusionen zugleich Politikfelder von allgemeinem Interesse. Energiepolitik, Fragen der Gentechnologie, Ökologie, auch Medienpolitik sollten gemeinsame Aufgaben des DGB bleiben.

Damit sind wir beim heiklen Thema der Machtverteilung zwischen Bund und Gewerkschaften. Die Gründer der Gewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg stellten sich durchaus eine starke Zentrale vor. Dies scheiterte bekanntlich an den Vorbehalten der britischen Besatzungsmacht. Trotzdem erhielt der Bund - auch vom Gesetzgeber - mehr Kompetenzen, als wir ihm heute zugestehen. Erst im Laufe der fünfziger Jahre setzte die Gewichtverlagerung zu den Einzelgewerkschaften ein. In dem Maße, in dem die Gewerkschaften unter dem Eindruck der prosperierenden Marktwirtschaft von ihren wirtschaftspolitischen Neuordnungsvorstellungen Abschied nahmen, wuchsen im System der „sozialen Marktwirtschaft“ die Bedeutung der Tarifpolitik und deren Erfolge. Von Stund an wurde die Musik von den Einzelgewerkschaften gemacht. Die Folge war ein über die Jahrzehnte wähernder schleichender Auszehrungsprozeß des DGB.

So liegt es in der Konsequenz jener Entwicklung, daß heute einzelne Reformvorschläge darauf hinauslaufen, aus dem DGB im Grunde eine lockere Arbeitsgemeinschaft der beteiligten Gewerkschaften zu machen. Der DGB soll auf „Kernaufgaben“ beschränkt werden. Die landläufige Unterscheidung zwischen mitgliedernahen und -fernen Interessen tut ein übriges, den DGB noch weiter von der eigentlichen Gewerkschaftsarbeit abzukoppeln. Daß die aktuelle Finanznot solche Reduktionen fördert, versteht sich von selbst. Betrachtet man jene Vorschläge auf dem Hintergrund des organisatorischen Aufbaus, der gebrochenen Beziehung des DGB zu den Gewerkschaftsmitgliedern, so verkümmert die Handlungsfähigkeit des DGB im Grunde auf Verlautbarungs- und Lobbyistentätigkeit. Überflüssig zu betonen, daß diese Tendenz von treuherzigen Bekenntnissen zu einem „starken DGB“ begleitet werden.

#### Tarifpolitik und Betriebsarbeit sind nicht alles

Dabei haben sich auch hinsichtlich der Aufgabenverteilung zwischen DGB und Gewerkschaften die Ausgangsbedingungen grundlegend gewandelt. In den fünfziger und sechziger Jahren lag es ja nahe, der Tarifpolitik und der Verbesserung der betrieblichen Arbeitsbedingungen eine, wenn nicht die Schlüsselrolle zur Herstellung des sozialen Ausgleichs zuzuweisen. Auf beiden Feldern hatten die Gewerkschaften binnen kurzem beachtliche

Erfolge vorzuweisen. Selbst die ungleiche Vermögensverteilung glaubte man durch Tarifvertrag korrigieren zu können.

Heute sind wir da um einige Illusionen ärmer. Mittlerweile sind wir — wieder - mit Problemen konfrontiert, deren Lösung zu einem erheblichen Teil außerhalb des einzelgewerkschaftlichen Handlungsrahmens liegt. Lebenslage, Beschäftigung, soziale Sicherheit, demokratische Gestaltungschancen werden, je länger je mehr, von politischen Weichenstellungen geprägt. Die Notwendigkeit einer aktiven staatlichen Beschäftigungspolitik, des sozialen Wohnungsbaus, einer ökologischen Verkehrs- und Energiepolitik belegt dies.

#### Ballungsraumzulage oder kommunale Infrastruktur?

Um dies an einem Beispiel deutlich zu machen: Seit einigen Jahren wird in mehreren Gewerkschaften immer wieder die Forderung nach einer Ballungsraumzulage laut. Kein Wunder angesichts der explodierenden Lebenshaltungskosten in den Großstädten. Konzentrierte Ansiedlung von Unternehmenszentralen und Industriebetrieben, Verdrängung von Wohngebieten durch Büros und Dienstleistungsbetriebe, steigende Grundstückspreise und Mieten — dies alles hat zu Fehlentwicklungen geführt, an denen die kommunale Infrastruktur zu kollabieren droht. Sicher wäre, nimmt man allein die Kostenseite, ein Zuschlag zu Löhnen und Gehältern geeignet, höhere Mieten oder gestiegene Fahrtkosten aufzufangen. Doch wäre es nicht sinnvoller, die Verursacher dieser Entwicklung zu Leistungen zu verpflichten, die näher am Problem liegen? Wenn etwa Unternehmen Jobtickets finanzieren oder sich an der Errichtung oder Unterhaltung von Kindertagesstätten beteiligen, wäre dies zugleich ein Schritt zur Verbesserung der öffentlichen Infrastruktur. Solche Leistungen könnten auch durch Tarifvertrag vereinbart werden. Ja, man glaubt es kaum, nach dem Tarifvertragsgesetz könnte sogar der DGB, z. B. der zuständige DGB-Kreis, solche Tarifverträge fordern, durchsetzen und abschließen. Zugegeben, eine Vorstellung, die sich erst ergibt, wenn man die gegenwärtige Reformdebatte gegen den Strich bürstet. Aber warum eigentlich nicht?

Wer sich im übrigen auf Mitgliederinteressen beruft, sollte sich die Ergebnisse des Angestelltenprojekts vergegenwärtigen. Vom DGB wurde insbesondere Engagement in Fragen der örtlichen Infrastruktur, wie Nahverkehr, kulturelle Angebote, Bildung, Kindergärten etc. erwartet.

Die Beispiele zeigen, wie wenig die Unterscheidung zwischen mitgliedernahen und -fernen Interessen für die Aufgabenteilung zwischen DGB und Gewerkschaften taugt. Auch die vorgenannten Beispiele politischer Reformen sind mitgliedernahe Interessen. Zum Teil haben sie sogar den gleichen Adressaten, nämlich den Arbeitgeber. Ihre Besonderheit ist die Einsicht, daß die Lebenslage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht nur vom Ergebnis der Einkommensverteilung, also der Kaufkraft abhängt. Eine Binsenweisheit.



Anders gewendet: Wenn wir feststellen, daß wir vom dominierenden Leitbild des sogenannten Normalarbeitsverhältnisses Abschied nehmen müssen, so verbindet sich damit die weitere Erkenntnis: Die alte Unterscheidung zwischen tarifpolitisch regelbarer Erwerbsarbeit und privatverantworteter Reproduktion, z. B. in Haushalt und Familie, läßt sich nicht aufrecht erhalten. Wenn die Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses nach vorne weisen soll, so ist es gerade der emanzipatorische Gedanke einer Verschränkung von Produktions- und Reproduktionssphäre, d. h. einer ganzheitlichen Betrachtung von Arbeit und Leben außerhalb der Arbeit. Auch deshalb ist es richtig, wenn von „lebensweltlicher“ Orientierung gesprochen wird.

#### Interessen und Handlungsmacht

Auch für diese Interessen gilt nichts anderes als für den traditionellen Bereich der Betriebsarbeit und der Tarifpolitik. Wenn die Gewerkschaften handlungsfähig sein wollen, müssen sie die Mitglieder selbst beteiligen. Damit ist die Binnenstruktur des DGB angesprochen. Die Mitglieder - die Menschen, nicht die 16 Gewerkschaften - müssen die Chancen haben, ihre Vorstellungen in die Arbeit des DGB einzubringen und dessen Aktivitäten mitzugestalten. Das formale Gerippe von Delegiertenkonferenzen bleibt hinter diesen Anforderungen zurück. Notwendig sind Chancen der direkten Beteiligung, auf den unterschiedlichsten Feldern und Wegen; mit anderen Worten: basisdemokratische Elemente sind gefordert, z. B. Mitgliederbefragung und -entscheid, Antragsrechte von Mitglieder- und Projektgruppen. Nur so erlangt der DGB Bewegungsfähigkeit und eigenes Durchsetzungspotential. Wer dem nicht folgt, läßt es bei purer und letztlich ohnmächtiger Lobbyistenpraxis bewenden.

Der Ausbau der innergewerkschaftlichen Demokratie bedingt zugleich eine Emanzipation gegenüber den Gewerkschaften. Die demokratische Organisation des DGB wird derzeit über die Gewerkschaften vermittelt: Sie stellen die Delegierten und prägen die Abstimmungen und Wahlen. Die Folge ist die bekannte Abhängigkeit des DGB von der/den jeweils größten Gewerkschaft/en am Ort. Die weitere Folge ist die allseits beklagte Tendenz zur Unbeweglichkeit. Zumindest auf örtlicher, also auf Kreisebene, gilt es daher, den DGB durch den Ausbau basisdemokratischer Strukturen unabhängiger und damit für die Menschen attraktiver zu machen. Erst Offenheit, Kompetenz in relevanten Fragen, demokratische Beteiligungschancen werden das Interesse an der Mitarbeit wecken, auch unter solchen Mitgliedern, die als Experten unverzichtbar sind. Wie wäre es, der DGB würde zwei oder drei ausgewählten Pilot-Kreisen derartige Formen einmal probeweise praktizieren?

#### Gemeinwirtschaftliches Engagement - auf ewig diskreditiert?

Auch gemeinwirtschaftliche Initiativen sind denkbar. Sicher, die Skandale um die Neue Heimat und um co op haben diesen Weg diskreditiert. Doch bei

Lichte besehen hat sich nicht die gemeinwirtschaftliche Idee blamiert, die selbstverwaltete Versorgung mit lebenswichtigen und gesellschaftlich notwendigen Gütern und Dienstleistungen; gescheitert sind Großunternehmen, die sich in gleicher Weise der gewerkschaftlichen Kontrolle wie ihrem eigentlichen gemein wirtschaftlichen Auftrag entzogen haben.

So gibt es in jüngster Zeit genügend Beispiele selbstverwalteter Angebote von Dienstleistungen, alternative Initiativen und Netzwerken. Sie sind allerdings sämtlich an den Gewerkschaften vorbei gegründet und betrieben. Zugrunde liegt die Einsicht vieler beteiligter Bürger, Alternativen zu den Mißständen der kapitalistischen Wirtschaft nicht nur einzufordern, sondern - wenn auch im bescheidenen Rahmen - selbst zu praktizieren. Warum sollte sich der DGB an solchen Initiativen nicht beteiligen?

Um einem immer wiederkehrenden Einwand zu begegnen: Die Gewerkschaften, auch der DGB, sind selbstverständlich nicht für alles und jedes zuständig. Bescheidenheit, Einsicht in die durchaus begrenzte eigene Rolle, sind angebracht. Doch die Überwindung sozialer Ungleichheit und Ausgrenzung, Beiträge zur Emanzipation und zu einem „befreiten Leben“, die Teilhabe aller am gesellschaftlichen Reichtum - das geht wohl doch auch die Gewerkschaften an. Manche Reformchance hängt auch davon ab, auf welcher Seite die Gewerkschaften stehen. Sind sie offen für Alternativen oder blockieren sie den gesellschaftlichen Wandel?

Und um einem zweiten Mißverständnis vorzubeugen: Wenn hier einem erweiterten Interessenbegriff das Wort geredet wird, einem „lebensweltlichen“ Engagement, so sollten wir dies nicht als Fluchtbewegung aus der harten betrieblichen Arbeit mißdeuten. Je differenzierter die Bedürfnisse, je unterschiedlicher die Lebenslage, desto notwendiger ist ein breites Engagement der Gewerkschaften. Da die Gewerkschaften nicht alles selbst machen können und sollen - um Himmels willen! - sind Bündnisse mit anderen Gruppen notwendig, ebenso wie vor allem die Selbsttätigkeit der Mitglieder und deren Förderung.

#### Welcher Wohlstand?

Längst wissen wir: Das herrschende Konsum- und Wohlstandsmodell der fortgeschrittenen Industriestaaten ist weder verallgemeinerungs- noch fortsetzungsfähig. Die Kosten, die wir anderen Völkern und den künftigen Generationen aufbürden, wachsen ins Unermeßliche. Auch die Gewerkschaften können sich dem Auftrag nicht entziehen, Alternativen zu entwickeln. Das setzt soziale Phantasie voraus, nicht nur in der Tarifpolitik und der Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbedingungen, sondern auch in der Organisation des gesellschaftlichen Lebens. Sich an solchen Debatten und Experimenten zu beteiligen, ist auch Auftrag des DGB - aber nicht in der Abgeschlossenheit von Vorstandssitzungen, sondern durch Beteiligung von Mitgliedern, durch öffentliche Debatten und Tarifierung von Reformen.