
Helmut Martern

Chancen und Risiken eines Fusionsprozesses Der Zusammenschluß zur IG Bergbau, Chemie, Energie

Dr. Helmut Martens, geb. 1948 in Hannover, Studium der Politikwissenschaften und der Neuen Deutschen Literatur, ist wiss. Mitarbeiter am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, z. Zt. im Forschungsbereich „Arbeitsalltag und Arbeitspolitik“.

In der sozialwissenschaftlichen Diskussion besteht weitgehende Einigkeit darüber, daß wir uns derzeit mitten in einem Prozeß tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche befinden. Wenn man für die hochentwickelten Industrieländer sagen kann, daß sie im Ausgang des vorigen Jahrhunderts zu institutionell verfaßten Arbeitsgesellschaften geworden sind¹ - und zwar ganz wesentlich als Ergebnis von Erfolgen der Arbeiterbewegung -, dann kann man heute davon sprechen, daß institutionalisierte Konventionen unserer Arbeitsgesellschaft zunehmend unter Druck geraten und erodieren.² Alain Lebaube spricht in seinem Beitrag zur gewerkschaftlichen Programmreform von einer „gewaltigen Metamorphose“ und sieht die Gewerkschaften angesichts einer aussichtslosen Verteidigung des alten Sozialstaates gegenüber der drohenden Herbeiführung eines neoliberalen Kapitalismus entsprechend dem angelsächsischen Modell unter dem Zwang, neue Antworten auf neue Fragen zu finden.³ Jedenfalls gilt: Die Gewerkschaften, die man selbst als eine der tragenden Institutionen der industriellen Arbeitsgesellschaften begreifen kann, sind in ihrer Geschichte, ihren Funktionen und ihrer gesellschaftlichen Bedeutung auf das engste mit der Entwicklung jener institutionell verfaßten Industriegesellschaften verknüpft.⁴ Die deutschen Gewerkschaften sind deshalb von den gesellschaftlichen Umbrüchen und Transformationen, die heute unter den Vorzeichen der europäischen Integration und einer Globalisierung der Wirtschaft stattfinden, tiefgreifend betroffen. Noch nie in ihrer über einhundertjährigen Geschichte war ihr organisatorischer und programmatischer Reorientierungsbedarf ähnlich groß wie am Ausgang dieses Jahrhunderts. Sie

-
- 1 Siehe C. v. Ferber, Die Institutionen der Arbeit in der industriellen Gesellschaft. Versuch einer theoretischen Grundlegung. Habilitationsschrift. Göttingen 1961 (nur teilweise veröffentlicht).
 - 2 Siehe P. Wagner, Freiheit und Disziplin. Eine Soziologie der Moderne, in: WZB-Mitteilungen Nr. 61 (1993), S. 8-11.
 - 3 Siehe A. Lebaube, Perspektiven eines künftigen Sozialstaates, in: D. Schulte (Hrsg.), Erneuerung des Sozialstaates. Beiträge zur Reform im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften. Bd. 4, Köln 1990. S. 132-150.
 - 4 Siehe H. Martens, Gewerkschaften als Institutionen der Arbeit: Acht Thesen zum Gutachten „Jenseits der Beschlußlage“. in: ders., Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle, Dortmund 1992.

befinden sich in einer krisenhaften Entwicklung und sind dabei - bemerkenswerterweise - für die industriesoziologische Forschung augenscheinlich wenig attraktiv. Denn die wendet sich vor allem modernen Managementkonzepten zu. Gewerkschaften sind für sie, anders als noch in den siebziger Jahren, kaum ein Thema.

I.

Die innergewerkschaftlichen Reformdebatten haben sich in der Bundesrepublik über mehr als ein Jahrzehnt erstreckt. Der Reformkongreß des DGB im November 1996 hat sie vorläufig gebündelt, und er ist für die Offenheit der programmatischen Diskussion, insbesondere aber auch für Ansätze und Elemente einer veränderten Kommunikationskultur, in der Presse mit viel Lob bedacht worden. Der tiefgreifende Charakter der gesellschaftlichen Umbrüche und Transformationen ist in seiner Tragweite immer klarer ins Bewußtsein getreten. „Anpassen oder untergehen“, auf diese Kurzformel wurde die Debatte im Vorfeld des DGB-Kongresses vom DGB-Vorsitzenden selbst gebracht,⁵ denn Krisensymptome haben sich in der jüngsten Vergangenheit verschärft: Es gibt deutliche Mitgliederrückgänge - auch in den alten Bundesländern. Manche Mitgliedsgewerkschaft im DGB muß in der Folge finanzielle Probleme bewältigen. Konflikte um Zuständigkeitsbereiche gewinnen auch vor diesem Hintergrund, und nicht allein wegen der Veränderung von Branchengrenzen, an Schärfe - und die diesbezüglichen offenen Fragen wurden auf dem DGB-Bundeskongreß nicht geklärt. Die in Jahrzehnten bewährte Institution der Tarifautonomie gerät zunehmend unter Anpassungsdruck, und die Diskussion um die Zukunft des Flächentarifvertrags wird weiterhin intensiv geführt. Die Mitbestimmung ist als gewerkschaftliches Reformkonzept in die Defensive geraten - unbeschadet der Konjunktur unternehmerischer Beteiligungskonzepte. Eine Transformation der Mitbestimmung ist 45 Jahre nach Inkrafttreten der Montanmitbestimmung und 20 Jahre nach dem Mitbestimmungsgesetz 76 in vollem Gange. ⁶ Sozialpolitische gewerkschaftliche Erfolge aus den ersten Jahrzehnten der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland und die Integrationskraft des Sozialstaates erscheinen zunehmend gefährdet.⁷ Erst zunehmende wissenschaftliche Beobachter sprechen - unter Verweis auf das westeuropäische Ausland und die USA - im Blick auf die Gewerkschaften von Tendenzen einer „Entgewerkschaftung“⁸ oder gar vom „Verschwinden der Großorganisationen“⁹ oder sie verweisen darauf, daß die Gewerkschaften zu einer

5 D. Schulte. Anpassen oder untergehen, in: Die Mitbestimmung 9/95. S. 35-37.

6 Siehe dazu die Beiträge in: Die Mitbestimmung 10/96; vgl. auch H. Martens. Schlechte Zeiten für die Mitbestimmung, in: Arbeit 1/97. S. 85-94.

7 Siehe F.-X. Kaufmann, Schwindet die Integrationskraft des Sozialstaates?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte (GMH) 1/97. S. 2-14.

8 W. Streeck, Industrielle Beziehungen in einer internationalisierten Wirtschaft, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft. Standort Wettbewerb und Mitbestimmung. Gesprächskreis Arbeit und Soziales. Nr. 70. Bonn 1996.

9 M. Laueremann, Transformation ohne Transformationstheorie, in: R. Kollmorgen/R. Reißig/J. Weiß (Hrsg.), Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Opladen 1996, S. 263-280.

Erneuerung politischer Gestaltungsansprüche gezwungen sind, „wenn sie nicht am Rande der neuen Verteilungskämpfe verkümmern wollen“.¹⁰

Eine organisationspolitische Teilantwort auf die skizzierten Entwicklungen und Herausforderungen besteht darin, daß Mitgliedsgewerkschaften im DGB sich zu größeren Einheiten zusammenschließen. Das Kooperationsabkommen von IG Chemie-Papier-Keramik (IGCPK) und IG Bergbau und Energie (IGBE) - im Dezember 1991 angekündigt und im Mai 1992 abgeschlossen - hatte insofern auch eine erhebliche Impulsfunktion für die Struktur- und Programmreformdiskussion im DGB. Erste Reformdiskussionen aus der zweiten Hälfte der achtziger Jahre wurden zu diesem Zeitpunkt mit der Einsetzung einer Struktur- und einer Programmreform-kommission konzentrierter wieder aufgenommen. Wichtig war auch, daß die erste Phase des gewerkschaftlichen Organisationsaufbaus in den neuen Bundesländern abgeschlossen war. Sie war daran orientiert gewesen, die in Jahrzehnten bewährten westlichen Strukturen dorthin zu übertragen - trotz ganz neuer wirtschaftlicher Herausforderungen und trotz der ganz anderen Erfahrungen und Vorstellungen der Menschen in den neuen Bundesländern. Es war den Gewerkschaften gelungen, sich dort zu konsolidieren und die dort ablaufenden Strukturbrüche gestaltend zu beeinflussen, soweit dies im Rahmen der staatlichen wirtschaftspolitischen Vorgaben der liberal-konservativen Bundesregierung möglich war.¹¹ Aber es waren auch Fehleinschätzungen im Zuge des Organisationsaufbaus in den neuen Bundesländern und die massiven Mitgliederverluste dort, die nun ihre Strukturkrise verschärften.

Wir haben unsere prozeßbegleitende Evaluation des Fusionsprozesses von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder ganz bewußt in den Rahmen dieser übergreifenden ökonomischen, politischen und gewerkschaftlichen Prozesse gestellt. Ausgangspunkt war für uns die folgende Überlegung; Die Evaluation dieser Fusion zweier programmatisch einander sehr nahestehender, in ihren Traditionen und Strukturen aber zugleich bemerkenswert unterschiedlicher Gewerkschaften wie der IGBE und der IGCPK - die kleine Gewerkschaft Leder schloß sich dem Kooperationsabkommen erst später an - müßte besser als jeder andere Zugang Aufschlüsse über die Reformpotentiale geben, über die die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland heute noch verfügen. Die beiden großen fusionierenden Gewerkschaften IGBE und IGCPK, die sich trotz unterschiedlicher zahlenmäßiger Stärke als gleich starke Partner behandelten, würden im Zuge der Umsetzung ihres Kooperationsabkommens dazu gezwungen sein, sich ihre jeweiligen, ganz unterschiedlichen Verbandskulturen wechselseitig transparent zu machen. Sie müßten sich hinsichtlich ihrer spezifischen Bedingungen und historischen Entwicklungen gegenseitig erklären, denn nur so könnten sie in gemeinsamer Anstrengung ein zukunftsfähiges Konzept entwickeln.

10 C. Koch. Die Einsamkeit des Funktionärs in der Globalisierungsschlacht, in: GMH 8/96, S. 494-503.

11 Val. H. Manens. Organisatorisch konsolidiert - Institutionen nicht gefestigt. Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland - Eine Zwischenbilanz nach fünf Jahren, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 85, Dortmund 1996.

II.

Vor dem Hintergrund großer programmatischer Gemeinsamkeiten, aber auch mancher Berührungsfelder im Verhältnis der Branchen im jeweiligen Organisationsbereich, verbanden sich mit der Fusionsabsicht vor allem zwei Hauptzielsetzungen: Erstens sollte so ein neuer größerer Verband entstehen, der auf zentralen gewerkschaftlichen Handlungsfeldern über mehr Gewicht und Durchschlagskraft verfügen würde, um Mitgliederinteressen „auf der Grundlage von Mitbestimmung und Mitverantwortung“, so die Formulierung im Kooperationsabkommen, wirkungsvoll zur Geltung bringen zu können. Der hohe Stellenwert von Industrie-, Energie- und Technologiepolitik ist dabei nicht zu übersehen. Er macht deutlich, wie sehr diese Politikfelder von den Industriegewerkschaften in der Bundesrepublik im vergangenen Jahrzehnt in den Vordergrund ihres Handelns gerückt worden sind. Aber es geht natürlich um das ganze Spektrum gewerkschaftlichen Interessenvertretungshandelns und gewerkschaftlicher Politik bei starker Akzentuierung von Mitbestimmungsansprüchen in der Wirtschaft, wie am Themenspektrum abzulesen ist, das von den eingesetzten Kommissionen und Ausschüssen bearbeitet worden ist. Zweitens verband sich mit der Fusion die Erwartung, in bezug auf überfällige Reformprozesse bei DGB und Mitgliedsgewerkschaften eine Vorreiterrolle einnehmen zu können und zugleich das eigene Gewicht innerhalb des Dachverbandes zu erhöhen. Finanziell waren die drei fusionierenden Gewerkschaften gesund. Bei der IGCPK angedachte Organisationsentwicklungskonzepte, wie sie zur Zeit von anderen Gewerkschaften betrieben werden, wurden bis zum Vollzug des Gewerkschaftszusammenschlusses zurückgestellt.¹²

Neben diesen Gemeinsamkeiten in Programmatik und Zielsetzung gibt es aber auch gewichtige Unterschiede, die vielen Akteuren erst im Laufe des Fusionsprozesses deutlicher bewußt geworden sind. Unsere Evaluation hat bestätigt, daß die IGBE innerhalb des DGB in ganz besonderer Weise immer noch Merkmale einer traditionellen Institution der Arbeit zum Ausdruck bringt.¹³ „Der Verband“ als identitätsstiftender Zusammenschluß Gleichgesinnter ist hier noch eine soziale Institution. Er trachtet danach, seine Mitglieder auf der Basis eines starken ehrenamtlichen Fundaments ganzheitlich einzubinden - in Unternehmen und Betrieb über Betriebsgewerkschaftsausschüsse, die gewerkschaftlich gestützte und koordinierte Betriebsratsarbeit und die Mitbestimmung, im außerbetrieblichen Lebensbereich durch die Ortsgruppen, eng verschränkt mit der Knappschaft. Die Organisation des hauptamtlichen Apparates, dessen weitreichender Führungsanspruch dem von außen kommenden Beobachter als Zentralismus erscheint - so übrigens

12 Zur IG Metall vgl. IG Metall, Mil Kopf und Herz: die Organisation entwickeln. Das Projekt der Organisation-Entwicklung in der IG Metall. Vorgelegt zum 18. ord. Gewerkschaftstag der IG Metall in Berlin 1995; zur ÖTV vgl. U. v. Alemann/J. Schmid, „...und sie bewegt sich doch.“ Die ÖTV-Innenansichten einer politischen Großorganisation. Hagen 1996.

13 Vgl. zur IGEE auch ausführlich H. Martens/J. Steinke. Gewerkschaftliche Arbeit „vor Ort“. Lokale Arbeitspolitik als Zukunftschance, in: Reihe HBS-Forschung. Bd. 17, Köln 1993.

auch dem hauptamtlichen Funktionär der IGCPK - ist hinsichtlich seiner tragenden Strukturen ganz wesentlich auf die Sicherung dieser gemeinschaftlichen Verbandskultur ausgerichtet. Das reicht vom Berufsethos des „Dienstes am Mitglied“ bis zu den verschiedensten organisatorischen Abläufen. Die IGBE weist gleichzeitig einige für Gewerkschaften beachtenswerte Merkmale einer modernen Personalführung auf. Das gilt insbesondere hinsichtlich eines regelmäßigen Funktionswechsels der Hauptamtlichen im Laufe ihrer Berufsbiographie, den man bei anderen Gewerkschaften so kaum findet. Hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung hauptamtlicher Funktionäre ist demgegenüber wohl die IGCPK vielen anderen Gewerkschaften voraus. Schließlich ist der Aufbau des hauptamtlichen Funktionärskörpers verschränkt mit einem in vielerlei Hinsicht bemerkenswert autonomen ehrenamtlichen Fundament, dessen erhebliche, eigensinnig gesteuerte Handlungsfähigkeit im Zuge des Konflikts um die Zukunft des Steinkohlenbergbaus im Frühjahr dieses Jahres noch einmal nachdrücklich und für manche Beobachter überraschend sichtbar wurde. Bewahrte und gelebte Traditionen und Elemente eines modernen Organisationsverständnisses finden sich nebeneinander. Sie erklären nicht zuletzt die immer noch beachtenswerte Stärke dieser Gewerkschaft angesichts eines von massiven Strukturkrisen betroffenen Steinkohlenbergbaus - und sie erklären auch das Selbstbewußtsein ihrer Funktionäre, das den Akteuren auf seiten ihres Kooperationspartners IGCPK offenbar durchgängig als eindrucksvoll begegnet ist.

Die IGCPK gilt demgegenüber als Musterbeispiel einer durch „administrative Rationalisierung“ modernisierten Organisation, der institutionelle Züge kaum mehr eigen sind.¹⁴ Gewiß gibt es im Organisationsbereich dieser Gewerkschaft, deren Vorläuferorganisation in der Weimarer Republik schon eine „Multibranchengewerkschaft“ war, noch kleinere Branchen, in denen das Organisationsleben dem der IGBE nicht unähnlich ist. Aber generell muß man wohl doch sagen, daß aus der Perspektive der hauptamtlichen Funktionäre - die nach ihrem eigenen Selbstverständnis in besonderer Weise die Organisation repräsentieren - schon eher ein dienstleistungsorientierter Vollzug der Arbeit prägend ist. Ansprechpartner sind die ehrenamtlichen Funktionäre im Betrieb, vor allem die Betriebsratsmitglieder, denen sich auch die in manchen Großbetrieben starken gewerkschaftlichen Vertrauenskörper vor allem als betriebliche Substruktur zuordnen. Das „einfache Mitglied“ erscheint hingegen als der Organisation äußerliche Klientel. Seine aktive Einbeziehung in die betriebliche Interessenvertretungsarbeit wird aber zunehmend gefordert und gefördert. Einmal mehr sieht sich die IGCPK hier bei der Entwicklung projektförmiger Arbeit im Rahmen betrieblicher Interessenvertretung als Vorreiter innerhalb des DGB. Die arbeits- und betriebsbezogene Interessenvertretungsarbeit in den Kernbereichen der chemischen und pharmazeutischen Industrie mit ihren - im Vergleich zur IGBE - viel stärker durch spezifische Unternehmenskulturen als durch die Mitbestimmung

14 Vgl. W. Streeck. Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie. Königstein/Ts.1981

geprägten Unternehmen und Betrieben soll so gestärkt werden. Sie steht im Vordergrund der Aufmerksamkeit der hauptamtlichen Funktionäre und erfordert angesichts eines Feldes vieler heteronomerer Interessen einen pluralistischen Pragmatismus beim Austarieren der Handlungsperspektiven von Hauptamtlichen, Betriebsräten und Vertrauensleuten. Der hier vorherrschenden interessenpluralistischen Verbandsidentität ist das Ideal - und die immer noch bewahrte Wirklichkeit - der kollektiven Verbandsidentität der IGBE fremd geworden. Angesichts der Ansprüche moderner Arbeitnehmer erscheint es vielen Funktionären der IGCPK unzeitgemäß. Zugleich ist aber der bei der IGBE auch im ehrenamtlichen Bereich immer noch durchgesetzte starke Führungsanspruch des Verbandes doch etwas, worum man den Kooperationspartner beneidet.

Die Umsetzung des Kooperationsvertrages von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder hat inzwischen zur Annahme einer neuen gemeinsamen Satzung auf dem Satzungskongreß im Juni 1996 geführt. Der Gründungskongreß der neuen IG Bergbau, Chemie, Energie (IGBE) wird im Oktober 1997 folgen. Im Lichte unserer Evaluation eines bislang erfolgreich vollzogenen Gewerkschaftszusammenschlusses können wir feststellen: Fusionen sind sicherlich nicht der Königsweg zur Lösung der Probleme organisatorischer Modernisierung, denen die Gewerkschaften heute gegenüberstehen. Sie sind dies schon deshalb nicht, weil sie ja keineswegs automatisch Lösungen in bezug auf die Herstellung von dezentralen Strukturen bieten, die neue Beteiligungschancen eröffnen und effizientere Arbeitsweisen ermöglichen sollen. Aber Fusionen sind ein wichtiger Weg. Sie lassen sich pragmatisch angehen und versprechen:

- die Sicherung handlungsfähiger Mitgliedsgewerkschaften innerhalb des Dachverbandes,
- eine Stärkung des Industrie- und mitbestimmungspolitischen Potentials.
- eine flächendeckende Mitgliederbetreuung zu vertretbaren Kosten,
- die Eröffnung von Potentialen der Organisationsentwicklung und Rationalisierung und
- Chancen für eine zukunftsweisende Klärung der Arbeitsteilung zwischen Mitgliedsgewerkschaften und Dachverband.

Indem Gewerkschaftszusammenschlüsse so zu konsolidierten Strukturen bei Mitgliedsgewerkschaften und DGB führen, mögen sie auch verbesserte Voraussetzungen zur Lösung weiterer Probleme schaffen, aber auch wenn sie erfolgreich vollzogen werden, eröffnen Fusionen für eine Reihe von Problemen nicht aus sich heraus, sozusagen im Selbstlauf, fertige Lösungen. Zu nennen sind insbesondere:

- Die zunehmenden Konflikte um Zuständigkeitsbereiche zwischen den Mitgliedsgewerkschaften im DGB (im Blick auf Mitgliederpotentiale wie auch auf Handlungs- und Politikfelder)- die zukunftssträchtig sind und Pro-filierungschancen neu eröffnen;
- die Durchbrechung der Begrenzung auf die traditionelle Klientel der

Gewerkschaften durch erhöhte Attraktivität für neue, moderne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer;

- die Stärkung der gewerkschaftlichen Präsenz „vor Ort“, bezogen auf die betriebliche Ebene (als Akteur betrieblicher Modernisierungsprozesse) wie auch in bezug auf den außerbetrieblichen Lebenszusammenhang der Arbeitnehmer (als Akteur beim Umbau der Systeme und Mechanismen sozialer Sicherung und Integration in die Gesellschaft);
- die Austarierung eines neuen, zukunftssträchtigen Verhältnisses von Zentralität und Dezentralität, von Spielräumen für eigeninitiatives Handeln in teilautonomen Strukturen bei gleichzeitiger Sicherstellung hinreichender Interessenverallgemeinerung und durchsetzbarer Führungsansprüche.

Schließlich darf man nicht übersehen, daß Fusionen auch neue Probleme produzieren können. Im Lichte unserer Evaluation sind insbesondere zu nennen:

- Die Herausforderung zum nicht nur respektvollen, sondern auch reflektierten Umgang mit unterschiedlichen Gewerkschaftskulturen, deren Bedeutung am Beginn eines solchen Prozesses vielfach nicht in vollem Umfang erkannt worden ist - in seinem weiteren Verlauf aber anerkannt und angenommen wurde;
- neben Chancen der Belebung traditioneller Strukturen durch neue Mitglieder auch eine Gefährdung der Bindungsfähigkeit gegenüber Mitgliedern und ehrenamtlichen Funktionären innerhalb traditioneller, gewachsener Strukturen;
- die Gefahr der „inneren Emigration“ mancher hauptamtlicher Funktionäre angesichts der befürchteten Infragestellung überkommener Werte einer Gewerkschaft oder auch der Gefährdung erhoffter Berufskarrieren
- und schließlich der wachsende Handlungsdruck für die kleineren Mitglieds-gewerkschaften im DGB, der sich erkennbar als stärker werdender Druck zu weiteren Fusionen geltend macht, für die sich unter Umständen nur noch sehr pragmatische Lösungen finden lassen.

Der Zusammenschluß von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder ist bis hin zum gemeinsamen Satzungskongreß erfolgreich vollzogen worden. Auf der Ebene von Vorständen und Vorstandsverwaltungen sind rasch dichte Kooperationen entstanden. Die wechselseitige Einsicht in unterschiedliche Strukturen und Kulturen, ihre Funktionsweisen und -bedingungen sowie ihre Bedeutung für die jeweiligen Funktionäre und Mitglieder wurde herbeigeführt. Aber der nachhaltige Erfolg der Fusion zur IGBCE hängt jetzt von den nächsten Schritten ab. In den vor allem in den Verwaltungsstellen und Bezirken im Ruhrgebiet erst im Frühjahr und Sommer 1996 intensivierten Kooperationsbezügen auf dezentraler Ebene muß sich zeigen, ob es der neuen Gewerkschaft gelingen wird, Prozesse der Identifikation mit dem neuen Verband zu befördern, ein neues „Wir-Gefühl“ zu entwickeln und auf Basis der jetzt beschlossenen Satzung und innerhalb des neu gefundenen organisatorischen Rahmens den mit der Fusion begonnenen organisatori-

schen Modernisierungsprozeß durch geeignete Schritte einer weiteren Organisationsentwicklung fortzusetzen. Es gab sicherlich gute Gründe, den Prozeß der Fusion bis zum Satzungskongreß 1996 vor allem als einen Top-Down-Prozeß zu organisieren. Er sah zwar frühzeitig Erfahrungsaustausche nicht nur auf zentraler Ebene vor, etwa auch gemeinsame Veranstaltungen, Aktionen und eine frühzeitige Öffnung von Bildungsveranstaltungen auch für Mitglieder und Funktionäre der jeweils anderen Gewerkschaften bis hin zu gezielten „Anschubseminaren“ für Kontaktaufnahmen und Kooperationen auf örtlicher Ebene; aber er war doch nicht beteiligungsorientiert. In ihm gab es manche modellhafte Entwicklungen von Kooperation auf dezentraler Ebene, aber auch manche Reibungsverluste. Von unten muß die neue gemeinsame Gewerkschaft erst noch wachsen. Hier hat der Prozeß des wechselseitigen Kennen-, Anerkennen- und Verstehenlernens der anderen Verbandskulturen zum Teil erst 1996 richtig begonnen.

Zu den organisatorischen Reformen und Modernisierungsprozessen gehören nicht zuletzt auch all jene Veränderungsprozesse, die sich im Zeichen von Transparenz, Effizienz und Partizipation vollziehen müßten.¹⁵ Die Erfahrungen anderer Mitgliedsgewerkschaften im DGB zeigen, wie schwierig solche Organisationsentwicklungsprozesse zu bewerkstelligen sind. Auch wenn bei den meisten Mitgliedsgewerkschaften mittlerweile Organisationsentwicklungsprozesse mit externer Beratung und teilweise auch Moderation stattfinden, in Gewerkschaften, wie auch in anderen Non-Profit-Organisationen, stoßen sie auf mancherlei Widerstände. Der gewerkschaftliche Organisationsbegriff meint im Alltagsverständnis der Funktionäre, bei der IGCPK ebenso wie bei der IGBE, in der Regel die Abgrenzung gegenüber der äußeren Organisationsumwelt und kennzeichnet die „Gewerkschaftsorganisation als geschlossene Gesellschaft“.¹⁶ Eine Reflexion auf die innere, bürokratische Organisation, auf Führungsmethoden, auf die Effizienz von Verwaltungsabläufen, technische Ausstattung, den Professionalisierungsgrad der Hauptamtlichen steht nach den Ergebnissen unserer Interviews, auch in den Organisationsabteilungen selbst, noch sehr in den Anfängen.

III.

Angesichts der tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüche und Transformationen stellt sich aber auch die Frage, ob die Gewerkschaften im Wege einer institutionellen Reform ihre historisch gewonnenen und programmatisch beanspruchten Funktionen in Wirtschaft und Gesellschaft auch in Zukunft werden behaupten und ihre Bedeutung für die Arbeitnehmer werden sichern können. In dieser Perspektive auf Chancen einer institutio-

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

16 Vgl. hierzu aus einer systemtheoretischen, organisationssoziologischen Sicht: C. Ehses/R. Zech, Vom Verfall der Tradition zur Neubildung politischer Subjektivität. Organisation im Wandel, Hannover 1997; sowie im Blick auf das damit bezeichnete gewerkschaftliche Selbstverständnis mit seiner spezifischen Kommunikationskultur auch: H.-J. Arlt, Kampfkraft kommt aus Kommunikation - oder verkümmert, in: GMH 4/94 S. 281-296.

nellen Reform ist an der Sozialforschungsstelle im Zuge einer vorausgegangenen Untersuchung den Chancen einer „arbeitspolitischen Erweiterung gewerkschaftlicher Interessenvertretung“ nachgespürt worden.¹⁷ Dabei lautete die These, daß es über die Belebung örtlich gerichteter Strukturen und die Entfaltung einer „lokalen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik¹“ möglich sein müßte, gesellschaftspolitisches Handlungs- und Gestaltungspotential zurückzugewinnen. Unbeschadet seiner hohen Traditionsgebundenheit diene uns dabei das lokale Organisationsprinzip der IGBE als ein immer noch beispielhaftes Modell.

Die in Wissenschaft und Praxis gewachsene Einsicht in das Ausmaß gesellschaftlicher Umbrüche und Transformationen und die erkennbaren Reaktionen der Gewerkschaften auf die krisenhaftere Entwicklung der jüngeren Vergangenheit haben unsere konzeptionellen Ausgangsüberlegungen nicht unberührt gelassen: Wenn man von sozialen Umbrüchen und Transformationen in einer historischen Dimension ausgeht, dann kann man nicht länger einfach unterstellen, daß Überkommene Institutionen sich mit „ein wenig“ Reform an solche Umbrüche anpassen können. Der Blick auf das westliche Ausland belehrt darüber, wie dramatisch Funktions- und Bedeutungsverluste auch für eine in der sozialstaatlichen Demokratie so tragenden Institution wie die Gewerkschaften ausfallen können. Hierzulande gibt es ebenfalls Anzeichen dafür, daß die Gewerkschaften weiter an gesellschaftspolitischer Gestaltungskraft verlieren könnten. Die bereits eingetretenen Funktions- und Bedeutungsverluste zwingen dazu, intensiver über eine zukunftssträchtige Positionierung der Gewerkschaften in Wirtschaft und Gesellschaft nachzudenken - auf dem Boden der modernen Industriegesellschaften und jenseits verblaßter alter Utopien der Arbeiterbewegung.

In bezug auf das wirtschaftliche Funktionssystem moderner Industriegesellschaften ist die Frage des „Anpassen oder Untergehen¹“ wohl am eindeutigsten beantwortbar. Vieles spricht dafür, daß eine Anpassung an die unter den Vorzeichen von Globalisierung und Dezentralisierung ablaufenden Modernisierungsprozesse dazu zwingen wird, in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik das Handlungspotential auf der dezentralen Ebene zu stärken und die hier seitens vieler Gewerkschaften konstatierte „Beteiligungslücke“ zu schließen. Zugleich sind die darauf bezogenen zentralen gewerkschaftlichen Steuerungs- und Dienstleistungsansprüche und -funktionen zu durchdenken und weiterzuentwickeln. Auch die gewerkschaftliche Tarifpolitik sieht sich einem Druck zu einer weiteren Verbetrieblichung ausgesetzt. Die Redeweise von Gewerkschaften als politischen Dienstleistungsorganisationen hat hier ihren sehr rationalen Kern. Aber klärungsbedürftig bleibt angesichts dieser Entwicklungstrends die Frage, welches dabei die unverwechselbaren Besonderheiten gewerkschaftlicher Dienstleistungsangebote an die Betriebsräte sein werden. Ein wichtiges Feld dürfte dabei neben den klassischen Interessenvertretungsfunktionen die besondere industriepolitische Kompetenz

17 Martens/Steinke, Lokale Arbeitspolitik.

der Gewerkschaften in bezug auf die jeweiligen Branchen ihres Organisationsbereichs sein. Aber nur noch in den seltensten Fällen wird Industriepolitik wie im Rahmen der EGKS im Steinkohlenbergbau als Branchenordnungspolitik gestaltet werden können. Dies dürfte das innerhalb der IGBE gleichsam in „klassischer“ Form durchgesetzte Modell von zentralen Führungsansprüchen einer Gewerkschaft nicht unberührt lassen.

In bezug auf den außerbetrieblichen Lebenszusammenhang der Arbeitnehmer(innen) spricht gegenwärtig vieles dafür, daß die Gewerkschaften die organisatorischen Voraussetzungen für gewerkschaftliches Handeln vor Ort nicht mehr bereitstellen können. Angesichts einer durch ihre Finanzkrise mitbeförderten „Konzentration auf das Kerngeschäft“ der Betriebs-, Tarif-, Industrie- und Sozialpolitik sind die Chancen für eine Verstärkung lokaler arbeitspolitischer Ansätze generell eher geringer geworden. Andererseits deutet das Beispiel der von uns evaluierten Fusion doch darauf hin, daß hinreichend große Mitgliedsgewerkschaften die Chance haben, auch in der Fläche mit lokalen Organisationsstrukturen präsent zu sein. Auch deren Neuaufbau ist heutzutage möglich, wie die IGBE in den neuen Bundesländern gezeigt hat. Wie in dieser Hinsicht die Satzung der zukünftigen IG BCE mit Leben gefüllt werden wird, ob neben dem betrieblichen Standbein der Vertrauensleute und Betriebsgewerkschaftsausschüsse auch das außerbetriebliche Standbein der Ortsgruppen flächendeckend Funktion und Bedeutung gewinnen wird, muß die Zukunft zeigen. Für die gewachsene Zahl von Vorruheständlern und Rentnern wäre hier ein Angebot, über das sie am Organisationsleben teilnehmen könnten. Und für die Gewerkschaften als Interessenverbände mit arbeitspolitischen Gestaltungsansprüchen bestünden hier Chancen, ihre Aktivitäten vor Ort mit denen von Bürgerbewegungen, Kirchen, Sozialverbänden usw. zu vernetzen.

Zwar spricht alles dafür, daß die Gewerkschaften sich selbst überfordern werden, wenn sie versuchen sollten, in Anknüpfung an traditionelle Selbstverständnisse umfassende Ansprüche auf Gestaltung und Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft der modernen westlichen Industrieländer für sich zu reklamieren.¹⁸ Doch umgekehrt wäre ihre gesellschaftspolitische Marginalisierung zur Interessenvertretung von Kernbelegschaften in Großbetrieben traditioneller Industrie- und Verwaltungssektoren auch problematisch - nicht nur für die Gewerkschaften selbst. Sie ließe sich wohl nur dann vermeiden, wenn die Gewerkschaften im Zuge der laufenden Reformbemühungen sicherstellen könnten, daß sie für die gesellschaftspolitischen Diskurse außerhalb ihres traditionellen, institutionell noch befestigten Handlungsfeldes offener werden. Es geht also nicht nur darum, daß moderne Gewerkschaften als politische Dienstleistungsorganisationen versuchen, neue Dienstlei-

¹⁸ Im Rahmen der DGB-Programmreformdiskussion, in der auf dem Dresdner Reformkongreß 1996 entsprechende Schlußfolgerungen gezogen wurden, vgl. z. B. F. Hengsbach. Anfragen wegen der Leitfragen, in: H.W. Meyer (Hrsg.). Aufbrüche - Anstöße. Beiträge zur Reformdiskussion im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften, Bd. 1, Köln 1994, S. 88-102; sowie S. Silvia/A. S. Markovits. Plädoyer für eine Konzentration auf das Wesentliche, in: Meyer (Hrsg.). Aufbrüche. S. 117-131.

stungen im Sinne selektiver Anreize für den Beitritt von Mitgliedern zu entwickeln¹⁹ und das „Kerngeschäft“ ihrer Betriebs-, Tarif- und Industriepolitik im Sinne alltäglicher Interessenvertretungsarbeit und übergreifender arbeitspolitischer Gestaltung und Regulierung zu betreiben. Sie müssen auch geeignete Formen finden, um in bezug auf veränderte alte und ihnen eher fremde neue soziale Milieus offener und diskursfähiger zu werden.²⁰

In der neueren wissenschaftlichen Diskussion ist bisweilen die Rede davon, daß es angesichts einer Erosion alter institutioneller Strukturen darauf ankomme, politisches Handeln in und zwischen den Institutionen neu zu entfalten.²¹ Es mag in diesem Zusammenhang stimmen, daß Beispiele eines Zurückholens von Politik in die Gesellschaft heute noch spärlich gestreut sind. Und sicherlich ist es eine offene Frage, ob und in welcher konkreten Gestalt hier auch die Gewerkschaften neue Angebote in bezug auf die außerbetriebliche Lebenswelt ihrer Mitglieder entwickeln können. Hierdurch wirklich dezentrale, gegenüber den Alltagsproblemen der Mitglieder offene Strukturen, echte Spielräume zu eröffnen, wird ihnen vielfach nicht leicht fallen. Aber hier könnten Chancen liegen. Ob sie genutzt werden können, muß in der Praxis erprobt und überprüft werden; und ob die Gewerkschaftsfunktionäre entsprechenden Anforderungen „in der Globalisierungsschlacht“, wie Koch etwas dramatisierend formuliert,²² gerecht werden können, wird die Zukunft zeigen müssen. Der Fusionsprozeß von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder - also von Gewerkschaften, die geradezu als Prototypen traditioneller gewerkschaftlicher Organisation mit noch stark wirksamen Vergemeinschaftungsformen einerseits (IGBE und ähnlich auch Gewerkschaft Leder) und modernisierter Organisation mit eher äußerlichem Verhältnis zu ihrer Mitgliedschaft als Klientel andererseits (IGCPK) gelten können - eröffnet hier für die nähere Zukunft ein „Experimentierfeld“, das für die Zukunft der IGBE als einer betriebsorientierten und für die betrieblichen und außerbetrieblichen Alltagsprobleme ihrer (auch potentiellen) Mitglieder offenen Gewerkschaft von großer Bedeutung ist. Für die „modernen Arbeitnehmer“ im Zentrum ihres Organisationsbereichs, also in der chemischen und pharmazeutischen Industrie, kann die IGCPK die traditionellen Formen der Ortsgruppenarbeit sicherlich nicht einfach übernehmen. Aber denkbar ist sehr wohl, daß aus dem ganz anderen Organisationsverständnis der IGBE heraus in der zukünftigen gemeinsamen Gewerkschaft doch mitgliedernähere Strukturen „vor Ort“ entstehen können, die lebendige Bezüge zur außerbetrieblichen Lebenswelt der Arbeitnehmer

¹⁹ Siehe J. Hilbert/J. Schmid, Wirtschaftsstandort und Zukunft des Sozialstaates. Marburg 1994; sowie W. Schreiber, Kampfkraft durch Dienstleistung, in: GMH 6/96, S. 356-367.

²⁰ Vgl. M. Vester, Solidarität im Spagat. Umbrüche und sozialer Wandel in Ost- und Westdeutschland, in: Meyer (Hrsg.), Aufbrüche, S. 26-58.

²¹ Siehe U. Beck, Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. Frankfurt/M. 1993; sowie O. Negt/A. Kluge, Maß Verhältnisse des Politischen. 15 Vorschläge zum Unterscheidungsvermögen, Frankfurt/M. 1992; Ehses/Zech stellen, u.a. daran anknüpfend, ihre Organisationsanalyse der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft unter den programmatischen Titel: „Vom Verfall der Tradition zur Neubildung politischer Subjektivität“, vgl. Ehses/Zech, Vom Verfall der Tradition.

²² Koch, Einsamkeit.

ermöglichen - in der betrieblichen und außerbetrieblichen Lebenswelt, aber auch unter Nutzung neuer Medien von der Mailbox bis zum Internet. Es ist nicht einzusehen, daß neue Formen der Bürgerbeteiligung zwar von Unternehmen der Chemieindustrie entwickelt werden,²³ Gewerkschaften aber zu analogen „grenzüberschreitenden“ Kontakten im Rahmen auch lokal fundierter Organisationsstrukturen nicht in der Lage sein sollten.

Modernen Unternehmen werden Fähigkeiten zu einer „zivilen Vergemeinschaftung“ in der betrieblichen Lebenswelt der Arbeitnehmer zugeschrieben.²⁴ In den bislang vorliegenden organisationssoziologischen Modernisierungskonzepten für die Gewerkschaften kommen vergleichbare Überlegungen nicht vor. Aus einer auch institutionen theoretisch belehrten Perspektive in bezug auf gewerkschaftliche Reformprozesse ergeben sie sich mit Folgerichtigkeit. Sollen sie Wirklichkeit werden, erfordern sie nicht zuletzt eine Stärkung dezentraler Strukturen und eine Neubestimmung des Verhältnisses von hauptamtlichem Apparat und ehrenamtlichem Fundament gewerkschaftlicher Arbeit.

Betriebs- und Ortsprinzip zusammen könnten die Chance eröffnen, den von Koch angesprochenen „doppelten Spagat“ zu bewältigen. Aber dazu wäre es auch erforderlich, daß die jeweiligen Organisationsstrukturen soziale Räume für Beteiligung und für zunehmend eigeninitiatives Handeln eröffnen. Die alte, vergangene Arbeiterbewegung, aus der heraus die deutschen Gewerkschaften zu tragenden Institutionen unserer Nachkriegs-gesellschaft geworden sind, hat sich allein auf der Grundlage von Gemeinschaftsbildungen entfalten können. Aus ihnen heraus konnte sie - und mit ihnen die Gewerkschaften - zu einer gesellschaftspolitisch gestaltungsmächtigen Kraft werden. Die heutigen, Institution gewordenen Gewerkschaften, „ins Freie gestellt“²⁵ und unter dem Zwang, sich nach allen Seiten hin zu behaupten, werden institutionelle Reformen nur bewältigen können, wenn sie in ihrem vorinstitutionellen Raum selbst an der Entwicklung von Neuansätzen, z. B. Netzwerken, mitwirken, die ihnen eine lebendige Rückbindung an gemeinschaftliche Strukturen ermöglichen.

23 Vgl. zur Entstehung des „Gesprächskreises Höchster Nachbarn“ als Beispiel für die Entwicklung eines neuen Typus „reflexiver Institutionen“ in bezug auf das Verhältnis von Bürgerinitiativen und Unternehmen: M. Dreyer/S. Kessetring. Der „Gesprächskreis Höchster Nachbarn“ als neue Form der Standortkommunikation, in: Wechselwirkung. Dez. 1996. S. 46-53.

24 Siehe M. Behr. Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung, in: Zeitschrift für Soziologie. Nr. 5«5. S. 325-344.

25 Koch. Einsamkeit.