

---

Dieter Scholz/Stefan Collm

## Zur Situation der DGB-Landesbezirke in der gegenwärtigen Strukturreform

---

*Dieter Scholz, geb. 1947 in Berlin, Ausbildung zum Elektromechaniker, Studium der Politikwissenschaft und Volkswirtschaftslehre in Berlin, leitete seit 1992 das Berliner Büro (Abt. Wirtschaft, Technologie und Umwelt) des Vorstands der IG Metall und ist seit März 1998 Vorsitzender des DGB-Landesbezirks Berlin-Brandenburg.*

*Stefan Collm, geb. 1952 in Berlin, Studium der Geschichts- und Politikwissenschaft in Freiburg und Berlin, war seit 1985 Referatssekretär in der Abt. Jugend beim DGB-Bundesvorstand, seit 1990 in der Außenstelle Berlin des DGB-Bundesvorstands. Seit 1991 ist er Abteilungssekretär im DGB-Landesbezirk Berlin-Brandenburg.*

*„Wer am Brunnenrand wartet, bis das Wasser aus der Tiefe hochsteigt, wird verdursten.“ (Chinesisches Sprichwort)*

Die Situation der DGB-Landesbezirke im Prozeß der laufenden Strukturreform ist vermutlich nicht anders als die anderer Organisationsgliederungen auch: schlicht unbefriedigend. Das gilt erst recht, wenn man an die Perspektive der Reform denkt, die bereits jetzt mit weiteren drastischen Finanzeinschnitten und Personalabbau umrissen ist. Dabei sind in vielen Landesbezirken und Kreisen die Belastungsgrenzen längst erreicht. Gleichzeitig ist ein Ende dieser Art von Reform trotz beruhigender Worte nicht in Sicht.

Damit ist das Kernproblem der gegenwärtigen Strukturreform angesprochen. Sie ist in der praktizierten Art und Weise längst keine Reform mehr, sondern es geht um die Sanierung gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen aufgrund einer mehr oder weniger starken Erosion der Mitgliedschaften in den Einzelgewerkschaften und deren finanziellen und organisatorischen Rückwirkungen auf den DGB.

Wenn es den Gewerkschaften einschließlich des DGB nicht gelingt, diesen Erosionsprozeß zu stoppen, d. h. einen erfolgreichen Sanierungsprozeß einzuleiten, kann der DGB heute so lange von Reformen reden, wie er will: Es wird ihn dann morgen nur noch als Briefkastenadresse geben.

Zugegeben, diese Zuspitzung steht in starkem Kontrast zum Beginn der Reformdebatte im Januar 1992, als der Atem der Geschichte noch in jedem Winkel der Republik spürbar war. Mit den Hattinger Beschlüssen des DGB-Bundesvorstandes sollte der Reformprozeß des DGB begonnen werden.

Das erklärte Ziel dieser Beschlüsse war, den Dachverband zu stärken und effektive Formen der Arbeitsteilung und der Kooperation zwischen dem

DGB und den Mitgliedsgewerkschaften sowie zwischen den Gewerkschaften zu finden. Viele Gewerkschaftsfunktionäre machten sich Hoffnungen, daß sich der DGB damit an die Spitze der gewerkschaftlichen Reformdiskussion setzen würde.

Aber schon bald überschatteten die Hiobsbotschaften vom Mitgliederrückgang und von sinkenden Beitragseinnahmen die Visionen eines reformierten DGB. Schließlich wurde Ende 1993 der für den Reformprozeß eingeführte Begriff „Reorganisation“ als Titel für ein Sparpapier der DGB-Bundesvorstandsverwaltung gewählt. Damit hatte die konservative Praxis in die gewerkschaftliche Reformdebatte Einzug gehalten, Sparkonzepte, finanzielle Einschnitte und Leistungsabbau als „Reform“ umzudeuten. Nicht Stärkung und Weiterentwicklung lautet jetzt die Devise, sondern Abbau und Rückbesinnung auf die „Kernaufgaben“ - ein aus Unternehmenssanierungen sattem bekannter Prozeß.

Folgerichtig gebar der DGB-Bundeskongreß 1994 in Berlin auch nur eine Maus als Organisationsreform: Die Personengruppen Angestellte und Arbeiter wurden aus der Satzung gestrichen, Vorstände und Bundesausschuß verkleinert, jährliche Kreisdelegiertenkonferenzen abgeschafft. Die neue Zielmarke war der Außerordentliche DGB-Bundeskongreß 1996 in Dresden, dort sollte die Organisationsreform und gleichzeitig ein neues Grundsatzprogramm beschlossen werden.

Tiefe Haushaltslöcher und drastischer Stellenabbau ließen in der Zwischenzeit kaum Lust auf visionäre Reformkonzepte aufkommen, außerdem begann die Debatte um die Zukunft des gewerkschaftlichen Rechtsschutzes. Die Entwicklungen im Bereich der Einzelgewerkschaften erfolgten ohnehin völlig losgelöst: Die beginnenden Kooperations- und Fusionsprozesse nahmen keinen Bezug auf die DGB-Diskussion. sie stellten sie vielmehr vor vollendete Tatsachen.

Es kam, wie es kommen mußte: Auf dem Außerordentlichen Bundeskongreß 1996 in Dresden gab es keine Organisationsreformdebatte. Die Gewerkschaften einigten sich auf ein neues Grundsatzprogramm. Am Rande des Kongresses wurde der überraschten Öffentlichkeit eine Fusion von drei Einzelgewerkschaften vorgestellt. Der Widerspruch zwischen der Unbeweglichkeit des Reformprozesses im DGB und der Dynamik in den Veränderungsprozessen der Einzelgewerkschaften konnte gar nicht deutlicher ausfallen. Bis heute steht der DGB bei allen wichtigen Veränderungsprozessen der Einzelgewerkschaften bis hin zu Großfusionen mehr oder weniger vor der Tür.

Festzustellen ist: Bisher fand ein Reformprozeß von unten nach oben nicht statt. Er blieb im Ansatz stecken, die Beratungen drehten sich im kleinen Kreise auf DGB-Bundes- und Hauptvorstandsebene der Gewerkschaften. So droht es eine Reform vom Kopf her zu werden, begleitet von jahrelangen Einsparbeschlüssen, die manches Vorhaben, kaum zu Papier gebracht, gleich wieder in Frage stellen.

Unbestritten sind die rückläufigen Finanzen, eine Tatsache, die nicht wegdiskutiert werden kann, und natürlich muß auf diese einschneidende Entwicklung reagiert werden. Die Frage ist nur: durch ein zentralistisches und reaktives Krisenmanagement in den Bereichen Finanzen und Personal, gepaart mit einer für größere Organisationen in dieser Situation typischen Mißtrauenskultur? Oder durch einen Beteiligungsprozeß, der alle Beschäftigten in den widerspruchsvollen Vorgang der Sanierung einbezieht und darauf zielt, ihre Motivation, Kreativität und Einsatzbereitschaft zur Lösung der anstehenden Probleme zu erhalten?

Der erste Weg, der offensichtlich beschriften wird - und an dem auch ein paar Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern aus Kreisen und Landesbezirken nichts ändern -, führt langfristig zur Lähmung, der zweite zu anfänglich mehr Schwierigkeiten - auch aufgrund des bisherigen Prozeßverlaufs.

Welcher Weg aus Sicht der Landesbezirke und auch der Kreise gewählt werden muß, liegt auf der Hand. Dabei sind nicht kurzfristige Eigeninteressen der ausschlaggebende Grund. Der Grund ergibt sich allein aus der Frage, welches Ziel eine Strukturreform des DGB letztlich haben kann. Dieses Ziel ist die Stabilisierung der gewerkschaftlichen Mitgliederentwicklung und die Gewinnung neuer Beschäftigtengruppen. Bei dieser schwierigen Aufgabe muß der DGB die Einzelgewerkschaften unterstützen, und dies erfordert ein dezentrales Sanierungs- bzw. Reformkonzept, das es bisher nicht gibt.

Der dramatische Stellenabbau der letzten Jahre, der neben den Landesbezirksverwaltungen auch die Kreise personell dezimiert hat, zog eine Reihe von Kreiszusammenlegungen nach sich. Dadurch sind Kreisverwaltungen vor Ort immer weniger in der Lage, die ganze Palette der gewerkschaftspolitischen Kernaufgaben abzudecken. Der Rückzug der Gewerkschaften mit hauptamtlich besetzten Geschäftsstellen aus der Fläche erhöht den Druck auf die DGB-Kreisbüros noch. Schon jetzt sind sie in einigen Regionen einziger Ansprechpartner für die Mehrzahl der Gewerkschaftsmitglieder vor Ort. Deshalb wird künftig dieses Aufgabenfeld noch größere Bedeutung erlangen, um Gewerkschaftspolitik eng zu verzahnen und sie wirksam zu gestalten.

Aus Sicht der Landesbezirke widerspricht ein zentralistisches Organisationsmodell perspektivisch (eine starke Bundesvorstandsverwaltung, vielleicht parlamentarische Verbindungsstellen an den Sitzen der Landesregierungen und unselbständige regionale Büros) auch dem föderalen Aufbau der Bundesrepublik. Denn, anders als Einzelgewerkschaften in ihrem Verhältnis zu den Arbeitgebern, findet der DGB seine politischen Partner oder Kontrahenten auf der jeweiligen politischen Ebene und im besonderen Maße in den Bundesländern wieder. Die politische Akzeptanz auf diesen Ebenen speist sich ganz wesentlich aus den Wahlmandaten der DGB-Vorstände, die - in welchem Modell auch immer - erhalten bleiben müssen.

Folgt man Unternehmensentwicklungen, so ist Dezentralisierung, die Arbeit in selbstbestimmten, eigenverantwortlichen Einheiten, der Wegfall

von Hierarchieebenen aufgrund von Prozeßoptimierung und die Ausweitung von Partizipation der Beschäftigten und in unserem Fall auch der ehrenamtlichen Funktionäre und Mitglieder, das Gebot der Stunde. Auch die Professionalisierung durch externe Auftragsvergaben. Einbeziehung externer Beratungsstrukturen, zeitlich und räumlich unabhängige Arbeitsstrukturen, wie gerade beim Rechtsschutz erlebt, sind wichtige Trends, die, ob nun gewerkschaftlich geliebt oder nicht, das Arbeitsleben der kommenden Jahrzehnte zunehmend bestimmen werden.

Der DGB selbst muß Arbeitsformen und Medien professionell nutzen, die nicht nur ressourcenschonend wirken, sondern ihn auch glaubwürdig für moderne Arbeitnehmer des nächsten Jahrhunderts auftreten lassen.

Daraus folgt die Delegation von Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen (nicht nur für Sparpläne) - bis hin zu Budgets - auf die DGB-Landesbezirke und auf die Kreise, eine stärkere Einbindung der Beschäftigten und ehrenamtlichen Funktionäre in die Organisation, eine größere Freiheit im Einsatz externer Ressourcen zur Professionalisierung, eine Personalplanung und -entwicklung, die diesen Namen verdient, eine Qualifizierungsoffensive für die Beschäftigten und die ehrenamtlichen/hauptamtlichen Vertreter/innen in den gesetzlichen Mitbestimmungsorganen außerhalb der Betriebe, eine rasche und umfassende Modernisierung der Arbeitstechniken und damit verbunden den Innovationssprung in die Kommunikationstechnik von morgen. Gerade auf diesem Feld könnte der DGB für die Gewerkschaften Pionierarbeit leisten. Aber wie heißt es doch: Wer zu spät kommt...

Für die Landesbezirke bedeutet das, auf eine Stärkung der Arbeitsfähigkeit der Regionen durch Abbau von Hierarchien, Kooperation und Projektarbeit hinzuwirken. Eine veränderte überregionale Aufgaben- und Arbeitsteilung durch Kopplung der Fachabteilungen des Landesbezirks mit den Regionalgliederungen (Kreise) stellt eine wirksame Verzahnung von Landes- und Regionalpolitik sicher. Dabei muß auch ein stärkerer Austausch zwischen Gewerkschaften und DGB in der praktischen Arbeit erfolgen, gemeinsame Projekte zur Mitgliedergewinnung sollten sowohl in den Regionen (Beratungsbüros, örtliche Kampagnen) als auch landesweit verankert werden. Nicht zuletzt muß ein effektives, leistungsfähiges und schnelles Informationsmanagement zwischen den DGB-Gliederungen und den Gewerkschaften die Grundlage für schlagkräftiges und erfolgreiches Handeln sein.

Die DGB-Landesbezirke sollten in den kommenden Monaten sowohl mit ihren Beschäftigten und ihren ehrenamtlichen Funktionären als auch mit ihren regionalen Gewerkschaftsverbänden intensiv die anstehenden Strukturfragen erörtern und ihre Standpunkte formulieren. Hoffen wir, daß nach der Bundestagswahl 1998 nicht nur eine neue Politik auf Bundesebene beginnt, sondern auch der Aufbruch des DGB ins nächste Jahrhundert mit einer zeitgemäßen Strukturreform.