
FORUM: Dienstleistungsgewerkschaft

Herbert Bludau-Hoffmann:
Wichtige Reformen stehen an -
Zur Kommunikation mit (potentiellen) Mitgliedern

Herbert Bludau-Hoffmann, Jahrgang 1955, 2. Bildungsweg, Dipl.-Volkswirt; Bildungsreferent, Banktätigkeit; seit 1991 Gewerkschaftssekretär bei der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (hbv); Bezirk Ruhr-Mitte, Essen; Schwerpunkt: Finanzdienstleistungen.

Bekannterweise mehren sich seit geraumer Zeit Hinweise dahingehend, daß Arbeitnehmer der Tarifpolitik der Gewerkschaften trotz zunehmender Probleme am Arbeitsplatz und in den Unternehmen nicht mehr die gleich hohe Bedeutung beimessen wie in früheren Jahren. Das drückt sich mittlerweile auch in einer negativen Mitgliederentwicklung der Gewerkschaften aus.

Die Gründe für den *Bedeutungsverlust* der Gewerkschaften sind sehr unterschiedlich entsprechend den verschiedenen persönlichen Motiven, die dazu führen, sich von den Gewerkschaften ab- bzw. sich ihnen gar nicht erst zuzuwenden.

Für die einen fehlen die Erfolge der früheren Jahre und befinden sich die Gewerkschaften gesellschaftspolitisch in der Defensive. Es herrscht auch zum Teil die wie immer geartete Einsicht in die Notwendigkeiten, daß Unternehmen wegen der stärker werdenden Konkurrenzsituation Kosten sparen müssen. Für andere Arbeitnehmer sind deren persönliche, politische und sonstige Vorstellungen nicht mehr deckungsgleich mit denen der Gewerkschaften bzw. deren praktizierter Politik. Wieder andere halten sich materiell für ausreichend versorgt oder fühlen sich individuell stark genug, ihre Interessen zu vertreten. Nicht zuletzt das Argument, daß man als Nichtmitglied normalerweise sowieso in den Genuß von tariflichen Leistungen kommt, wird mit dem Sinken des Realeinkommens bedeutsamer werden. Eine zunehmende Anzahl von Arbeitnehmern wird wegen prekärer und befristeter Beschäftigungsverhältnisse den Gewerkschaften fern bleiben.

Vor dem Hintergrund dieser nur knapp umrissenen Problemkonstellation für die Gewerkschaften will ich mich einem bisher vernachlässigten Teilaspekt widmen: Zusätzliche Probleme entstehen für eine Gewerkschaft hinsichtlich der Bindungskraft gegenüber Mitgliedern und hinsichtlich der Gewinnung neuer Mitglieder, wenn man sich in seiner *Außenkommunikation*, seiner *Innenkommunikation* und mit dem organisationspolitischen Ressourcen im wesentlichen auf die Felder begrenzt und auch einschränkt, in denen auf absehbare Zeit nach meiner Einschätzung ohne eine stärkere Verzahnung mit betrieblichen Entwicklungen und Problemen keine wesentlichen Erfolge erzielt werden können und deren Bedeutung in der subjektiven Bewertung der Arbeitnehmer tendenziell abzunehmen scheint: Tarifverhandlungen um Lohn und Gehalt sowie die schon seit Jahren nicht mehr zu erreichende Akzeptanz und Durchsetzbarkeit von allgemeinen Wochenarbeitszeitverkürzungen. Das gilt zumindest für den Finanzdienstleistungsbereich.

Damit keine Mißverständnisse aufkommen: Die Tarifpolitik im allgemeinen und die Bereiche Lohn und Gehalt bzw. Arbeitszeitpolitik stellen unbestritten auch in Zukunft eine *Kernaufgabe* von Gewerkschaften dar. Problematisch ist allerdings die Konzentration von Ressourcen und Kommunikation auf die jeweils anstehende Tarifrunde, insbesondere zu Lohn und Gehalt.

Gewerkschaften als „Mitmach-Organisation“?

Es sei dahingestellt, ob die Vorstellung, daß die Gewerkschaften „Mitmach-Organisationen“ seien, überwiegend ideologischen Charakter hat oder möglicherweise auf bestimmte Teilaspekte des gewerkschaftlichen Lebens zutrifft bzw. zumindest wünschenswert ist.

Wenn es aber richtig ist, daß gutgemeinte *Beteiligungsversuche* der Gewerkschaften gegenüber Mitgliedern durchweg gescheitert sind, dann wird man stärker als bisher ein Augenmerk darauf richten müssen, daß „einfache“ Mitglieder möglicherweise gar nicht in dem von der Gewerkschaft gewünschten Maße mitmachen und lieber „einfache“ Mitglieder bleiben wollen.

Wenn dem so ist, wird man sich stärker mit der Frage beschäftigen müssen, ob bisher den zu vermutenden unterschiedlichen Voraussetzungen und Handlungsrahmen für „einfache“ Mitglieder einerseits und für *Funktionäre* andererseits genügend Beachtung geschenkt worden ist.

Gemeint ist, daß „einfache“ Mitglieder in einer Organisation faktisch erst dann im eigentlichen Sinne „mitmachen“, also auch mitentscheiden können und dürfen, wenn sie ehrenamtliche Funktionen übernommen haben, die zur Teilnahme an Entscheidungsfindungen berechtigen und verpflichten. Damit würde das „einfache“ Mitglied aber zum Funktionär, was in den meisten Fällen von den Betroffenen nicht gewollt ist. Sofern Beteiligungswünsche an der Gewerk-

schaftsarbeit feststellbar sind, beziehen sie sich in der Regel nicht auf die üblichen Gremiensitzungen, die sich traditionell sehr stark dem jeweiligen Organisationshandeln und den Tarifaueinandersetzungen widmen. Diese Beobachtungen beziehen sich zumindest auf einen gewerkschaftlichen Organisationsbereich, in dem der Organisationsgrad gering ist: Finanzdienstleistungen.

Ohne an dieser Stelle Ergebnisse einer wissenschaftlichen Untersuchung präsentieren zu können, zeigen viele Erfahrungen, daß die an anderer Stelle entwickelte These¹ von der sich herausbildenden Asymmetrie zwischen Mitgliedern und Funktionären durchaus Bestätigung findet.

Diese *Rollenasymmetrie* und die darin möglicherweise enthaltenen Widersprüche zwischen Funktionärs- und Mitgliederhandeln erklärt sich aus den unterschiedlichen Logiken, denen einerseits Funktionäre und andererseits Mitglieder unterworfen sind. Haupt- wie ehrenamtliche Funktionäre begreifen sich überwiegend als im Bereich von Politik tätige Menschen, die sich aus unterschiedlichen Motiven heraus wesentlich mit dem Handeln und Agieren ihrer Organisationen als Gewerkschaft beschäftigen und die versuchen, dementsprechend in den Gremien Einfluß zu nehmen und Politik zu betreiben.

„Einfache“ Mitglieder hingegen begreifen sich nicht vorwiegend in dieser Logik: Sie machen faktisch keine Politik und wollen das auch nicht. Sie begreifen sich eher als Berufstätige, als Mitarbeiter eines Unternehmens und als Zugehörige eines Berufssystems und Berufsstandes, einer *Profession*. Als Berufstätige und Angehörige eines Unternehmens sind sie unter Umständen Mitglied einer Gewerkschaft. Dabei sind die Motive sehr unterschiedlich. Oftmals ist aber nicht von einer ähnlich hohen Bindung an die jeweilige Organisation auszugehen wie bei Funktionären. Erfahrungen der letzten Jahre hinsichtlich der Austrittsbereitschaft belegen diesen Sachverhalt leider sehr deutlich. Das ist insofern nicht verwunderlich, wenn man hinsichtlich der Motive zum Beitritt zu einer Gewerkschaft berücksichtigt, daß diese nicht immer hochgradig politisch einzuordnen sind, sondern vorrangig praktische und naheliegende Gründe haben (z.B. Arbeitsrechtsschutz).

Natürlich gibt es auch „einfache“ Mitglieder, die aus Tradition, Überzeugung und konkreter Erfahrung keinen Zweifel an der Notwendigkeit einer Gewerkschaftsmitgliedschaft hegen, und es ist nach wie vor davon auszugehen, daß das die Mehrzahl der Mitglieder (noch) so sieht.

Stärkung der Fachkompetenz

Probleme für eine Gewerkschaft entstehen dann, wenn „einfache“ Mitglieder, die nicht wie Funktionäre fest im Organisationshandeln eingebunden sind, tarifpolitische Erfolge nicht mehr erkennen können, die Gewerkschaft als konkreten Problemlöser im Moment nicht benötigen und wenn darüber hinaus die jeweils betrieblichen Themen, die durchaus einen engen Bezug zur Tarifpolitik haben können, und die jeweiligen beruflichen Anliegen nicht genügend in gewerkschaftlichen Zusammenhängen aufgehoben gesehen werden.

Am praktischen Beispiel demonstriert: Es könnte sein, daß die Fachkompetenz der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (hbv) im Finanzdienstleistungsbereich flächendeckend nicht hinreichend ausgebildet ist und ein inhaltlicher Zusammenhang zur Tarifpolitik nicht hergestellt werden kann. Erste Diskussionen haben begonnen, ob das etwas mit bisherigen Betreuungsstrukturen zu tun haben könnte, die

1 Vgl. Rainer Zech: Mitmach-Gewerkschaften gibt es nicht, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/96, S. 309 ff.

im Zusammenhang mit der Neustrukturierung einer Dienstleistungsgewerkschaft überdacht werden müßten.²

Diese Probleme entstehen mit größerer Wahrscheinlichkeit, wenn fast das gesamte *Organisationshandeln* einer Gewerkschaft und die sicherlich ehrenwerte und qualifizierte Arbeit vieler Funktionäre auf Fragen der jeweils anstehenden Tarifverhandlungen reduziert werden. Das umso mehr, wenn man den eingangs geschilderten Bedeutungsverlust von Tarifarbeit aus der Sicht vieler Arbeitnehmer berücksichtigt.

Die Bindung von Mitgliedern und die Gewinnung neuer Mitglieder bleibt voraussichtlich auch dann schwierig, wenn es besser gelingen sollte, den Beschäftigten die Bedeutung von Tarifverträgen näher zu bringen. Das hat damit zu tun, daß sich die im Betrieb vorherrschenden Arbeitsbeziehungen objektiv nicht auf Tarifverträge reduzieren lassen und in der subjektiven Wahrnehmung der Kolleginnen und Kollegen verschiedene Einflußfaktoren wirken.

Damit soll die absichernde Wirkung von Tarifverträgen nicht geleugnet werden. Für die Gewerkschaften bedeutet es aber zunächst, daß daraus ableitbare Leistungen nicht unmittelbar der Funktion von Gewerkschaften und Tarifpolitik zugeordnet werden. Heute reicht ein Hinweis auf die historischen Verdienste in der Tarifpolitik der Gewerkschaften bekannterweise nicht mehr aus, um Beschäftigte von einer Mitgliedschaft zu überzeugen.

Zusammenfassend könnte man sagen, daß eine Gewerkschaft, insbesondere eine Dienstleistungsgewerkschaft, es umso schwerer haben wird, ihre Mitglieder zu halten bzw. neue zu gewinnen, je weniger Leistungen sie ihren Mitgliedern als Angehörige eines Unternehmens bzw. Berufszweiges und als Berufstätige zu bieten hat und je mehr sich Kommunikation mit den Mitgliedern auf Mitteilungen aus den Tarifverhandlungen und der alljährlichen rituellen Aufforderung reduziert, nunmehr endlich aktiv zu werden. Das muß nicht bedeuten, daß es in bestimmten Situationen keine *Folgebereitschaft* für die Gewerkschaft mehr gibt. Aber das relativiert die Bedeutung des zuvor genannten Problemzusammenhangs nicht.

Im Gegenteil: Bei sich bereits heute abzeichnenden schärferen *Tarifauseinandersetzungen* werden die Gewerkschaften die Unterstützung vieler Kolleginnen und Kollegen brauchen. Die Frage wird sein, ob wir unsere Mitglieder dauerhaft als potentiell streikwillige Mitglieder alleine werden ansprechen können und (etwas zugespitzt gesagt) ansonsten den Betroffenen nicht viel zu sagen haben.³

Kommunikationsstruktur einer Dienstleistungsgewerkschaft

Für die Zukunftsfähigkeit einer modernen Dienstleistungsgewerkschaft wird es entscheidend darauf ankommen, ob sie sich strategisch auf folgende Situation hinreichend eingestellt hat: Es wird eine immer größer werdende Erwartung ihrer Mitglieder dahingehend geben, daß die eigene Organisation mit kompetenten Informationen aus dem eigenen Unternehmen, mit einer Palette von (Bildungs-)Angeboten in Sachen Arbeitswelt und Berufsleben und mit Service-Aktivitäten über die Tarifpolitik hinaus als Gegenleistung und konkreten Nutzen für den bezahlten Mitgliedsbeitrag zur Verfügung steht.

Die Betrachtung wird möglicherweise noch komplizierter, wenn man die jeweils noch etwas anders gelagerte Handlungslogik eines *Betriebsrates* einbezieht: Für viele Fragen des Arbeitsplatzes, des Unternehmens und der beruflichen Entwicklung wird

2 Vgl. Bludau-Hoffmann, Herbert: Betreuungsstrukturen und (Landes-)fachgruppenarbeit, Thesenpapier zur Vorlage der Landesfachgruppe Banken NRW, o.D.

3 Rundschreiben der HFA Banken u. Versicherungen vom 17.09.96.

ein anerkannter Betriebsrat von den Beschäftigten völlig zurecht als vorrangiger Ansprechpartner gesehen. Wenn aber ein kompetenter und aktiver Betriebsrat nicht ständig aufs neue gegenüber den Beschäftigten bei der Problemlösung oder der jeweiligen Beratung den gewerkschaftlichen Zusammenhang (in welcher Form auch immer) mit einbezieht, verlieren die Beschäftigten bei betrieblichen Belangen die Gewerkschaften völlig aus dem Blickfeld. Das heißt, daß ein Betriebsrat schlechtestenfalls versucht sein kann, die Gewerkschaft faktisch aus dem Betrieb herauszuhalten. Diese Möglichkeit ist umso wahrscheinlicher, als die Gewerkschaft nicht in der Lage sein sollte, genügend Fachkompetenz zu bieten.

Was ist zu tun?

Schlagwortartig lassen sich bezüglich verschiedener Handlungsebenen *Entwicklungslinien* nur andeuten:⁴

- Keine Programme erarbeiten - Themen präsentieren;
- nicht herein in die Gremien - hinaus an die Mitglieder;
- nicht nur Mitmachen erwarten - Angebote machen;
- nicht nur Solidarität einfordern - Service anbieten;
- keine endlosen Gremiendebatten;
- projektweise Zusammenarbeit fördern;
- Fachlichkeit fördern und stärken.

Strukturen einer Dienstleistungsgewerkschaft

Aus heutiger Sicht läßt sich bereits absehen, daß eine zukünftige Dienstleistungsgewerkschaft in ihren Strukturen und in ihrer Kommunikation in einigen Bereichen die *Fachkompetenz* nochmals deutlich steigern muß, um neue Interessiertheit für die Bedeutung tarifpolitischer Fragen auszulösen.

Die *Neuformierung* der Gewerkschaften im Dienstleistungsbereich bietet eine hervorragende Chance, Strukturen so zu gestalten, daß Kommunikation und Gremien so geschnitten werden, daß einerseits so wenig satzungsgemäße Gremien wie nötig entstehen, die die Lebensfähigkeit und Reproduktion der Organisation inhaltlich und formal sicherstellen, daß andererseits soviel wie möglich Mitgliedernähe und Fachkompetenz durch offene Beteiligungsformen und die Stärkung der Fachbereichsstrukturen sichergestellt ist⁵. In den entstehenden Strukturen einer neuen Dienstleistungsgewerkschaft sollte das Prinzip der Fachlichkeit stärker in den Vordergrund rücken, ohne daß auf den verschiedenen Organisationsebenen das Regionalprinzip preisgegeben wird.

Bei einer solchen im Entstehen befindlichen großen Gewerkschaft kann man die existierenden Identitäten der jetzigen Einzelgewerkschaften und deren Fachbereiche am besten sicherstellen, wenn man gewährleisten kann, daß diese Fachbereiche in den neuen „Branchen-Säulen“ nicht nur ihre Kompetenzen hinsichtlich Branchen- und Tarifpolitik bzw. Mitglieder und Unternehmensbetreuung behalten, sondern darüber hinaus mehr Kompetenzen für Betreuung sowie Finanzen und Personal erhalten⁶.

4 Vgl. Eberle, Roman/Bludau-Hoffmann, Herbert: Ein Vorschlag für mehr fach- u. berufspolitisches Profil im Dienstleistungssektor, Thesenpapier Dortmund/Essen Mai 1995 (veröffentlicht in: Informationen der hbv-Hauptfachabteilung Banken an Sekretäre, Ausgabe 5/95); 08/15 Veranstaltungen sind nicht gefragt, in: Forum 2/96, S. 6 (Hrsg.: Gewerkschaft hbv); Angebote, die bares Geld wert sind, in: Ausblick 6/96, S. 191 (Hrsg.: Gewerkschaft hbv); Der Stein der Weisen wird noch gesucht, in: Forum 9/96, S. 16 (Hrsg.: Gewerkschaft hbv).

5 Vgl. Bludau-Hoffmann, Herbert: Fortführung der Diskussion in NRW um die Neustrukturierung der Gewerkschaften im Dienstleistungsbereich, Thesenpapier Essen 5/98.

6 Vgl. „Ich muß mich in dem neuen Haufen wiederfinden können..!“, Diskussionsbeitrag des HFA-Vorstandes Großhandel der Gewerkschaft hbv zur Neustrukturierung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung im Dienstleistungsbereich, Düsseldorf 4/98.

Es sollte diskutiert werden, ob das Regionalprinzip und die damit im Zusammenhang stehenden Konferenzen und Wahlverfahren in den bisher praktizierten Formen erforderlich sind oder ob nicht das Regionalprinzip in einem einfacheren Verfahren auf der Basis starker Fachbereiche/Branchen-Säulen sichergestellt werden kann.

In der stärkeren Betonung der Fachlichkeit und der Schaffung entsprechender Voraussetzungen liegt möglicherweise eine der Chancen, mehr Interessiertheit und Aufmerksamkeit bei Mitgliedern und potentiellen Mitgliedern zu erzeugen.