

Helmut Martens

Die Netzwerkgewerkschaft – eine Zukunftsoption?*



Dr. Helmut Martens, geb. 1948 in Hannover, Studium der Germanistik, Politikwissenschaften und Geschichte in Hannover, wissenschaftlicher Angestellter und Mitglied des Forschungsrats des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund, langjährige Forschungsarbeiten zur Entwicklung der Gewerkschaften, Mitbestimmung und Beteiligung sowie zur Transformationsforschung.

Im Zusammenhang gemeinsamer Arbeit im Zuge der Evaluation des Zusammenschlusses von IG Bergbau und Energie, IG Chemie-Papier-Keramik und Gewerkschaft Leder hat Rüdiger Klatt unter dem Eindruck zunehmend kritischer Distanz gegenüber den in Jahrzehnten gewachsenen bürokratischen Organisationsstrukturen meines Wissens zuerst den Begriff der „flexiblen, dezentralen Netzwerk-Gewerkschaft“ gebraucht.¹ Er zielt auf ein Gegenkonzept, das aber im Zuge unserer damaligen wissenschaftlichen Arbeit nicht weiter ausgearbeitet wurde. Die Gewerkschaftsfusionen waren wesentlich Top-Down-Prozesse, waren eine im Kern defensive Reaktion auf die immer stärker spürbar werdenden „Umbrüche nach 1989 und Maastricht“, enthielten kaum innovative Impulse. Es galt zunächst, mögliche Risiken durch Reibungsverluste in Grenzen zu halten.² Wie bei Unternehmenszusammenschlüssen auch folgen die Organisationsentwicklungsprozesse im zweiten Schritt. Im Bereich der DGB-Gewerkschaften gab und gibt es inzwischen einige. Sie warten noch auf eine fundierte wissenschaftliche Evaluation.

Im Zusammenhang der Veranstaltungen und Diskussionen aus Anlass des fünfzigjährigen Gründungstages des DGB hat Dagmar Deckstein, Redakteurin der Süddeutschen Zeitung, im Rahmen eines Referats über „Die Zukunft der Arbeit und die Zukunftstauglichkeit gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen“ den Netzwerkbegriff erneut verwandt. „Klein, vernetzt und flexibel. Als Dienstleister die ihre Mitglieder mit Zusatzpower ausstatten“, so skizziert sie ihre Vision einer zukunftstauglichen gewerkschaftlichen Organisation.³ Ihre

* Der Aufsatz erscheint in leicht erweiterter Fassung und mit ausführlichen Literaturverweisen in: G. Naegle/G. Peter, (Hrsg.), Arbeit – Alter – Region – ein aktives Handlungsfeld für NRW, Münster 2000.

1 R. Klatt, Auf dem Wege zur Multibranchengewerkschaft. Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie aus kultur- und organisationssoziologischer Perspektive, Münster, 1998, S. 64.

2 Siehe dazu A. Hassel, Organisationsreform und Organisationsformen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte (GMH) 3/2000, S. 129 ff.

3 D. Deckstein, Die Zukunft der Arbeit und die Zukunftstauglichkeit gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen, in: GMH 12/99, S. 732-736, S. 736.

gezielte Provokation stiess auf Zustimmung und Widerspruch. Die schöne neue Arbeitswelt mit elektronisch verbundenen Freelancern, Projektarbeitern, Zeitarbeitern, Ein-Mann- und Ein-Frau-Betrieben möge ja wichtiger werden, aber das Paradigma der industriellen Erwerbsarbeit habe noch nicht abgedankt. Wichtiger für die Gewerkschaften sei die Wiederentdeckung der regionalen Handlungsfelder. Es gehe auch um den Aufbau von „Gerechtigkeitsnetzwerken“ vor Ort. Hier sei der DGB gefordert.⁴ Angeregt von diesen Beiträgen versuche ich im Folgenden, anknüpfend an zumeist eigene, neuere Analysen zu Organisationsentwicklungen in den Gewerkschaften und vor dem Hintergrund aktueller Einschätzungen zu den Metamorphosen der Arbeit in unserer Zeit tief greifender gesellschaftlicher Umbrüche, den Gedanken der Netzwerkgewerkschaft aufzugreifen und weiterzuentwickeln.

Mit dem Rücken zur Wand – Krise und Aufbruch zu neuen Ufern?

Die Gewerkschaften stehen mit dem Rücken zur Wand. Wer heute noch danach fragt, ob sie vielleicht nicht nur erstarrende und verfallende Institutionen der Arbeit sind, sondern mehr, doch noch Hoffnungsträger eines neuen gesellschaftlichen Reformbündnisses vielleicht; wer ihnen hier eine Schlüsselrolle zuweist, „objektiv“ sozusagen, der läuft leicht Gefahr, eines erstaunlichen ungebrochenen Optimismus in Bezug auf die Gewerkschaften geziehen zu werden. Nicht wenige kritische Beobachter sehen sie heute zwischen Krise und Verfall – durchaus ähnlich wie andere große Institutionen der Arbeitsgesellschaft, rechnen mit ihrer Marginalisierung und einer fortschreitenden Tendenz zur „Entgewerkschaftung“ angesichts der Folgen von Globalisierung und Transformation des alten Sozialstaates in einen modernen Wettbewerbsstaat.⁵

Wer den Gewerkschaften in den neunziger Jahren bei ihren Bemühungen um Organisationsreformen noch wissenschaftlich zuzuarbeiten versuchte, setzte wie etwa wir in den damaligen Projekten der Sozialforschungsstelle zunächst auf institutionelle Reformen, spürte neuen Beteiligungsansätzen nach, sah sie im Spannungsfeld zwischen Verfall alter Traditionen und Neubildung politischer Subjektivität oder betonte noch etwas stärker die Stabilität der alten institutionellen Strukturen und sprach dann eher vom „erfolgreichen Scheitern“ der Bemühungen um eine Organisationsreform.⁶

Aber die Zahl derer, die sich überhaupt noch mit den Gewerkschaften forschend und (politisch) beratend beschäftigen, ist rückläufig. Einige haben sich frustriert abgewandt, andere finden für Projektideen, die auf die Zukunftsfragen zielen, kaum Interesse und keine Geldgeber. Andere Themen haben Konjunktur. Wer sich für gesellschaftspolitische Zukunfts- oder Reformprojekte interessiert, verfällt kaum noch auf den Gedanken, im Blick darauf besondere Aufmerksamkeit auf die Gewerkschaften zu richten. Dies hat sicherlich nicht nur damit zu tun, dass neoliberale Denk- und Deutungsmuster die gesellschaftlichen Debatten beherrschen und bis weit in den Bereich sozialdemokratischer und grüner Politikentwürfe

4 Siehe dazu die Diskussion zur Arbeitsgruppe 1/Runde 2, in: GMH 12/99, S. 737-739.

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

6 So etwa J. Schmid/S. Blancke, „Gelungene Anpassung“ oder „prekäre Normalisierung“ und „erfolgreiches Scheitern“? Gewerkschaften im Prozeß der Einheit, in: GMH 9/95, S. 566 ff.

hinein Wirkung zeigen - und der Wissenschaftsbetrieb eben keineswegs gegenüber den Konjunkturen gesellschaftlicher und politischer Diskurse resistent ist, ihnen vielmehr mit seinen Sensoren sehr sensibel folgt. Es sind ja auch die Menschen – die bisherigen Mitglieder wie auch die Angehörigen wichtiger potenzieller Mitgliedergruppen - , die in ihrem Arbeitsalltag offenkundig immer weniger Bedarf nach den in den Zeiten des fordistischen Produktionsmodells geprägten Gewerkschaften haben, jenen bürokratischen Großorganisationen, für die „Zahlkraft Kampfkraft“ und „Disziplin und Geschlossenheit“ Stärke bedeuteten, deren Funktionäre sich im Gefühl „moralischer Überlegenheit gegenüber dem Klassenfeind“ (Deckstein) als Protagonisten der bedeutsamsten Gegenmachtorganisation innerhalb der kapitalistischen Gesellschaft begreifen konnten und deren Beschlusslagen im Verständnis der meisten Funktionäre schon die richtigen Orientierungen vermittelten.

Die Zahl ihrer Mitglieder, auch im Kernbereich der Facharbeiter und männlichen Industriearbeiterschaft schrumpft heute stetig. Mitgliederverluste von etwa drei Prozent pro Jahr werden derzeit in den gewerkschaftlichen Planungen antizipiert. Eine gross angelegte Imagekampagne soll gegensteuern. Über neue oder andere Modelle der Organisierung von Mitgliedern wird nachgedacht.⁷ Aufbruch ins neue Jahrtausend? Die Beschäftigten in den dynamischen Produktions- und Dienstleistungsbereichen der heraufziehenden postindustriellen Gesellschaft, von den einen als Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft, von den anderen als Tätigkeits- oder Bürgergesellschaft konzipiert, sind kaum als Mitglieder zu gewinnen und junge Menschen sind schon gar nicht für jene verknöcherten Grossorganisationen zu interessieren, als die ihnen die Gewerkschaften entgegentreten. Im Blick auf die Mitgliederentwicklung „tickt die Zeitbombe“. Krise der Arbeitsgesellschaft bedeutet, nicht überraschend, Krise ihrer tragenden Institutionen. „Objektiv“ mag man den Gewerkschaften eine Schlüsselrolle für Gegenentwürfe zum neoliberalen Gesellschaftsprojekt in unserer Zeit eines epochalen Umbruchs zuweisen, ob sie aber nicht „subjektiv“ noch viel zu sehr in überkommenen Mustern denken und handeln, ist eine gewichtige Frage. Können sie die Krise auch als Chance nutzen und zu neuen Ufern aufbrechen?

Neue Herausforderungen jenseits des Fordismus

Die Veränderungen der Arbeit haben tief greifende sozialstrukturelle Folgen. Das so genannte Normalarbeitsverhältnis beschreibt die Wirklichkeit von Erwerbsarbeit nicht mehr – sofern es sie denn jemals umfassend beschrieben hat. Erwerbsbiographien werden durch lebenslanges Lernen, Wechsel und Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit geprägt sein. Die Institutionen der beruflichen Bildung sind hiervon nachhaltig betroffen. Die technische Entwicklung ermöglicht den immer flexibleren Einsatz von Arbeitskraft außerhalb der früher klar umrissenen räumlichen und zeitlichen Begrenzungen. Auf der einen Seite wird Arbeit, z.B. in der Form von Leiharbeit, „outgesourced“. Von Telearbeit und der virtuellen Fabrik ist nicht länger nur im Sinne von Zukunftsszenarien die Rede, sie prägen vielmehr schon beachtliche Teile der Arbeitswelt. Auf der anderen Seite verschwinden die Grenzen zwischen Arbeitszeit und arbeitsfreier Zeit. Die alten Zeittakte des gesellschaftlichen Zusammenlebens in der Stadt gelten nicht mehr und sind deshalb neu zu gestalten. Im Spannungsverhältnis von Wünschen nach Zeitautonomie aufseiten der Individuen und Forderungen von Arbeit-

⁷ Dazu neuerdings C. M. Frege, Das „Organisierungsmodell“ in den USA und seine Bedeutung für deutsche Gewerkschaften, in: GMH 3/2000, S. 140 ff.

gebern nach möglichst grosser, von Gesetz und Tarifvertrag möglichst wenig eingeschränkter Verfügbarkeit von Arbeitskraft droht eine zunehmende Deregulierung zulasten der Arbeitnehmer. Die sollen und müssen sich zunehmend als Arbeitskraftunternehmer ihrer selbst verstehen, um dauerhaft die Verkaufschancen ihrer Ware auf dem Arbeitsmarkt zu sichern. Und diese Veränderungen der Erwerbsarbeit betreffen nicht nur die Ränder, sondern gerade auch das Zentrum der sich abzeichnenden wissensbasierten postindustriellen Gesellschaft. In diesem Sinne wird Erwerbsarbeit bzw. die gesellschaftliche Sphäre, in der sie stattfindet, unscharf. Die These gesellschaftsprägender neuer struktureller Unsicherheiten, die dem Beck'schen Theorem der Risikogesellschaft zu Grunde liegt, findet sich so auch in erheblichem Umfang in den Reorganisationsprozessen von Erwerbsarbeit bestätigt.⁸ Schliesslich bedarf der Arbeitsbegriff selbst an der Grenze zur neuen Tätigkeitsgesellschaft der Überprüfung.

Unübersehbar sind die daraus folgenden gewerkschaftlichen Organisationsprobleme. Der alte Facharbeiterkern schrumpft, verliert zusammen mit dem Industrialismus gesellschaftlich an Bedeutung. Die alten und neuen ausgefranzten Ränder des Erwerbssystems sind für Gewerkschaften schwer zu erschliessen, deren Blick und Professionalität traditionell auf den industriellen Grossbetrieb und dessen Beschäftigte gerichtet ist. Die Beschäftigten in der „neuen Mitte“ der heraufziehenden Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, die „Arbeitskraftunternehmer“ in den produktionsnahen Dienstleistungsbereichen, akzeptieren vielleicht noch einen allgemeinen Sinn gewerkschaftlicher Organisation, es muss sie wohl geben und andere können sie auch noch brauchen, sehen für sich selbst aber kaum mehr deren Notwendigkeit. Zugleich entstehen neue Unsicherheiten mit den prekären Beschäftigungsverhältnissen an den Rändern, dem neuen Typus des Arbeitskraftunternehmers im Zentrum des Erwerbsarbeitersystems, die Herausforderungen und Ansatzpunkte für gewerkschaftliches Handeln darstellen.⁹ Schon die Sicherung gewerkschaftlicher Handlungsmacht bezogen auf ihren alten Facharbeiterkern und die Konzentration gewerkschaftlicher Arbeit und die Weiterentwicklung der eigenen Kernkompetenzen zu diesem Zweck erfordern ein hohes Mass organisatorischer Modernisierung. Mitgestaltung des z.T. dramatischen Wandels in den Kernbereichen der industriellen Produktion ist nur durch aktive Beteiligung der Beschäftigten an den Veränderungen möglich, erfordert neue Leitbilder und praktische Professionalisierungsschritte in der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen, deren Ressourcen und Einflussbereich zugleich schrumpfen.

Der epochale Bruch im Ausgang des fordistischen Regulationsmodells wirft allerdings keineswegs nur die Frage nach geeigneten Weiterentwicklungen organisatorischer Strukturen auf. Wenn die These, dass die Strategie der Organisation vorauszu gehen habe, richtig ist, stellt sich vielmehr zuallererst die Frage nach der integrierenden Zukunftsperspektive. Für die Gewerkschaften geht es dabei sicherlich neben der Gestaltung der Erwerbsarbeit in Produktions- und Dienstleistungsbereichen in einem weiten Sinne vor allem auch den Umbau und der Weiterentwicklung sozialer Sicherungssysteme. Allen diesen Wandlungen heute gerecht zu werden, ist eine immense Herausforderung, vergleichbar vielleicht den Umbrüchen im Ausgang des 19. Jahrhunderts. Mangels gezielter wissenschaftlicher Untersuchungen erschliessen sich dem interessierten Beobachter die Dimensionen dieser Herausforderungen und die Schwierigkeiten der Gewerkschaften, ihnen gerecht zu werden, heute

8 Siehe U. Beck, Die Zukunft der Arbeit oder die politische Ökonomie der Unsicherheit, in: Berliner Journal für Soziologie, Bd. 9/1999.

9 Siehe W. Glißmann, Betriebliche Interessenvertretung und neue Selbstständigkeit in der Arbeit, in: W. Fricke (Hrsg.), Arbeitsorganisation, regionale Entwicklung und industrielle Demokratie, Bonn 1999, S. 13-34.

am ehesten über einzelne gut gemachte Recherchen von Journalisten. Im Blick auf die Diskrepanzen zwischen neuen Herausforderungen und Gestaltungsanforderungen einerseits und den Leitideen und dem Alltagshandeln in den überkommenen bürokratischen Großorganisationen andererseits hat C. Koch schon vor einigen Jahren „die Einsamkeit des Funktionärs in der Modernisierungsschlacht“ heraufbeschworen.¹⁰ Dass der politische Sekretär als Allrounder, der alles können soll und zugleich und vor allem noch darauf zu achten hat, dass die politische Richtung stimmt – ein hilfloses Auslaufmodell ist, hat sich inzwischen herumgesprochen. J. Prott und A. Keller haben die „Zerreißproben“, denen die politischen Gewerkschaftssekretäre an der Schnittstelle von Organisation und Betrieb ausgesetzt sind, analysiert.¹¹

Empirische Forschung, die an praktischen Veränderungsprozessen ansetzt, sie begleitend evaluiert, ist rar. Dabei wären die Anknüpfungspunkte zahlreich. Neben den erwähnten Organisationsentwicklungsprozessen im „Apparat“ und an seinen Schnittstellen zum Betrieb, gibt es, bedingt durch die hohe Arbeitslosigkeit, neue Notwendigkeiten im Wohnbereich. Eine wachsende Zahl von Vorruheständlern und Erwerbslosen, von „jungen Alten“, die als Mitglieder oder sogar als ehrenamtliche Funktionäre zum Einzugsbereich der großen Industriegewerkschaften gehören, fallen heute aus den gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen einfach heraus. Schon aus Gründen ihrer demokratischen Legitimation können die Gewerkschaften es jedoch nicht hinnehmen, wenn nahezu ein Achtel ihrer Mitgliedschaft an ihren Willensbildungsprozessen systematisch nicht beteiligt ist. Die Diskussion um gewerkschaftliche Handlungsansätze im außerbetrieblichen Lebensbereich, um „soziokulturelle Handlungsfelder der Gewerkschaften“ in der Region, zu Anfang der neunziger Jahre noch intensiv geführt, ist aber heute, im Zeichen eines durch leere Kassen aufgenötigten Zwangs zum Sparen und zur „Konzentration auf das Kerngeschäft“ weitgehend verstummt. Nur wenige Mitgliedsgewerkschaften im DGB, wie etwa die IG Bergbau-Chemie-Energie messen eigenständigen lokalen Organisationsgliederungen einen größeren Stellenwert bei. Ob aber dieser organisationspolitische Ansatz, der in den Traditionen der alten IG Bergbau und Energie wurzelt, über deren traditionelle Organisationsbereiche hinaus ausstrahlen und durch neue inhaltliche Impulse belebt werden wird, ist eher zweifelhaft.

Praktische Erfahrungen aus laufender Feldbeobachtung und Forschungsarbeit belegen die Mühseligkeit der Veränderungsprozesse. Zwei Beispiele sollen hier zur Illustration des gemeinten ausreichen:

Das Teilprojekt „Beteiligungsorientierte Betriebspolitik“ aus dem Organisationsentwicklungsprojekt der IG Metall, eines der wenigen systematisch evaluierten Teilprojekte, weist beachtliche Erfolge beim Versuch auf, Betriebsratsarbeit punktuell auf Projektarbeit umzustellen, die Gestaltungsorientierung durch die Beteiligung der Beschäftigten an ihrer Interessenvertretung ermöglicht. Bemühungen, entsprechende Veränderungsprozesse in den Betrieben durch Weiterentwicklung der Ressourcen der überbetrieblichen Gewerkschaftsorganisation stetig zu unterstützen, finden statt. Die IG Metall hat das an das Teilprojekt 2.1. „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ ihres Organisationsentwicklungsprozesses anschließende Projekt über „Prozessbegleitung, Teamentwicklung und Supervision betrieblicher Interessenvertreter“ gerade erfolgreich abgeschlossen und unternimmt stetige Bemühungen, ihre Bildungsarbeit verstärkt auf die Unterstützung entsprechender betrieblicher Veränderungsprozesse zu orientieren. Gleichwohl verweist die

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

11 J. Prott/A. Keller, Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster 1997.

folgende Einschätzung eines hauptamtlichen Funktionärs auf die Langwierigkeit durchgreifender Veränderungsprozesse: „Wenn wir überwiegend Projektarbeit machen wollen, dann brauchen wir überwiegend andere Funktionäre“, stellt er im Ergebnis seiner praktischen Erfahrungen aus der Phase des Organisationsentwicklungsprozesses der IG Metall fest. Alltagstaugliche Reformschritte fallen schwer, überkommene Routinen haben eine große Beharrungskraft und auch die Institutionen der Gegenmacht weisen in sich vermachtete Strukturen auf, die schwer aufzulösen sind. Das Vertraute und Gewohnte ist den gewerkschaftlichen Akteuren vor Ort lieb - und zugleich schreckt es potenzielle neue Mitglieder ab.

Auf einer Tagung von DGB-Bildungswerk und Hans-Böckler-Stiftung mit hauptamtlichen Funktionären der mittleren Organisationsebene wird im Herbst 1997 unter der Überschrift „Diener oder Politiker“ über neue Kundenorientierung hauptamtlicher gewerkschaftlicher Arbeit diskutiert. Einer der Referenten, mit langjähriger Erfahrung in der Weiterbildung von Hauptamtlichen, argumentiert: „Der Blick auf die Zukunft, heraus aus der alten 18 Millimeter-Spur, weg von den alten Dogmen, spekulatives und eigenständiges Denken der Funktionäre, Offenheit für neue Erfahrungen der Menschen“, das seien wichtige Ziele der Ausbildung der Funktionäre. Kommunikatoren mit Sozial-, Methoden- und Führungskompetenz würden gebraucht. Und er provoziert die Anwesenden: „Dass wir im Jahre 2010 zehn Mio. Arbeitslose hätten, sei die derzeit am besten gesicherte Zukunftsprognose. Wer aber sei darauf vorbereitet? Was bedeute dies für die Arbeit des gewerkschaftlichen Funktionärs?“ Viel wird in einer ersten Diskussionsrunde über Widerstände gegen Veränderungen, alte Routinen, die sich doch auch bewährt hätten, diskutiert. Keiner der Anwesenden geht auf die gezielte Provokation ein. Niemand fühlt sich durch die behauptete wissenschaftliche Expertise herausgefordert zu einer offenen Diskussion. Was nicht sein darf, wird nicht zur Kenntnis genommen. Zumindest auf dieser Tagung meldet sich niemand zu Wort, der schon Repräsentant des geforderten neuen Funktionärstyps ist.

Die moderne Gewerkschaft: dezentral, vernetzt, dialogisch, aktiv im arbeitspolitischen Diskurs der Gesellschaft

Der Gewerkschaftsfunktionär vor Ort als Moderator und Kommunikator mit Sozial-, Methoden- und Führungskompetenz oder in Stabsfunktionen als Spezialist für Wirtschafts-, Sozial- oder Technologiepolitik, für Arbeits- oder Aktienrecht und anderes mehr, das verweist deutlich auf Diskussionen und Erfahrungen im außergewerkschaftlichen Bereich, in denen es um den Aufbau von Netzwerken als einer spezifischen neuen Koordinierungsform menschlichen Handelns jenseits von Markt und Hierarchie geht, für die der Aufbau von Vertrauen eine der ersten und wichtigsten Voraussetzungen ist.¹² Es ist sicherlich nicht zufällig, dass Verbandsvertreter, also auch örtlich arbeitende Gewerkschaftssekretäre, in den „Koevolutionären Kooperationsverbänden“ nur sehr selten eine aktive, neues problemlösendes Handeln vor Ort befördernde Rolle spielen.

Aber die gleichen Funktionen, die ihnen zuzuordnende Professionalität und dann auch die Organisationsstrukturen, in denen beides zur Entfaltung kommen kann, sind gerade und zunehmend auch in den innergewerkschaftlichen Prozessen gefordert. Es geht angesichts

12 Vgl. J. Howaldt/R. Kopp/H. Martens, Koevolutionäre Kooperationsverbände als regionales Innovationsarrangement, in G. Nagele/G. Peter (Hrsg.), Arbeit - Alter - Region - ein aktives Handlungsfeld für NRW, Münster 2000 (im Erscheinen).

der tief greifenden Umbrüche des fordistischen Regulationsmodells, so wurde vorne behauptet, um die Suche nach und das Finden von neuen Perspektiven, von Fluchtpunkten, auf die hin sich für eine immer stärker heterogenisierte lebendige Arbeit Integrationsmöglichkeiten eröffnen lassen und von organisatorischen Formen, in denen dies dann auch praktisch und vor Ort modellhaft entwickelt, breiter kommuniziert, mit dem Wissen und den Vorschlägen von Organisationspezialisten und mit praktischen Erfahrungen an anderen Orten abgeglichen werden kann. Nur so lässt sich die Verknüpfung und Integration höchst unterschiedlicher Perspektiven und Interessen denken. Bürokratische Grossorganisationen bieten hierfür jedoch keine sozialen Räume. Sie ermutigen nicht nur in keiner Weise zu solcher Art taktilem Versuchsverhalten, sie ersticken es geradezu.

Die programmatische Diskussion der Gewerkschaften liefert heute manche Anknüpfungspunkte. Die organisatorischen Entwicklungen aber im Zeichen vielfältiger Gewerkschaftszusammenschlüsse sind eher defensiv. Durch Bildung neuer, größerer Einheiten lassen sich Kosten sparen, vielleicht auch Synergien erzeugen. Nicht aber lässt sich mit alter Größe auch alte Schlagkraft zurückgewinnen, wie das so mancher Funktionär und manches aktive Mitglied an der Basis erhofft. Wenn die Gewerkschaften eine „Schlüsselrolle“ bei der Entwicklung einer gestaltungsmächtigen Alternative zum nach wie vor hegemonialen neoliberalen Projekt gesellschaftlicher Entwicklung wahrnehmen wollen, müssen sie an die Stelle bürokratischer Entscheidungsstrukturen neue soziale Räume des Dialogs setzen. Sie müssen ihre ehrenamtlichen Funktionäre und wo immer möglich auch ihre (potenziellen) Mitglieder aktiv an den erforderlichen offenen Zielfindungsprozessen beteiligen. Dies setzt (selbstverständlich auch) Beteiligung möglichst Vieler an ihrer Interessenvertretung voraus.

Das Leitbild einer dem entsprechenden Organisationsreform wäre das der „Netzwerkgewerkschaft“. Sie müsste innerhalb aller Organisationsgliederungen und über sie hinweg ein möglichst hohes Maß an Kommunikation und wechselseitigem Lernen ermöglichen, denn sie könnte nur mit in dieser Richtung weiterentwickelten Strukturen und mit hauptamtlichen Funktionären, die sie tragen und sich durch sie selbst weiterentwickeln, die heute geforderten politischen Dienstleistungen für ehrenamtliche Funktionäre und Mitglieder erbringen. Zugleich könnte sie nur so soziale Räume zur aktiven Beteiligung an den heute erforderlichen Findungsprozessen eröffnen und dabei den Versuch unternehmen, auch in den Regionen präsent und in einem möglichst hohen Maße offen und handlungsfähig in Bezug auf die arbeitspolitischen Prozesse in der Gesellschaft zu sein. Dazu bräuchte sie dringend jenes ehrenamtliche Fundament, aus dem heraus allein Gewerkschaften lebendig sind – schon immer, gerade auch in der großen Zeit des Fordismus und immer auch in einem spannungsreichen Verhältnis zum „Apparat“, also zur notwendigen, aber oft ungeliebten bürokratischen Struktur. Gelänge es, solche Strukturen zu entwickeln, könnte man wieder mit Anspruch auf praktische Geltung von Gewerkschaften als erfolgreichen und gegenüber Bewegung in der Gesellschaft offenen Institutionen sprechen, die Impulse aufnehmen, aber auch selbst setzen können.

Die moderne Gewerkschaft: dezentral, vernetzt, dialogisch, aktiv im arbeitspolitischen Diskurs der Gesellschaft



Die gegenwärtig erkennbaren Organisationsreformen tragen diesen Anforderungen nur in sehr engen Grenzen Rechnung. Kundenorientierung ist das neue Zauberwort. Verbesserten Voraussetzungen zur Erbringung politischer Dienstleistungen gelten die Anstrengungen, im Blick auf das Kerngeschäft der Interessenvertretungsarbeit, vor allem für die bisherige Hauptklientel. Selbst dort, wo solche Modernisierungsschritte gelingen, erneuert sich nicht der alte arbeitspolitische Akteur. Eher „verflüchtigt“ er sich. Zurück bleiben einzelne, größere Industrieverbände, in Einzelfunktionen vielleicht mit höherer Effizienz, ihren Klientelen verpflichtet, gesellschaftspolitisch marginalisiert.

Am Beispiel des Dachverbandes wird dies am sichtbarsten. „Der DGB tut keinem weh“ - das ist ein schon lange geläufiges Zitat. Schon seit Jahrzehnten „spielt die Musik“ in den großen Industriegewerkschaften. Tarif- und Industriepolitik standen fast immer im Vordergrund. Dennoch war der DGB auf den einzelnen Ebenen gewerkschaftlichen Handelns immerhin noch erkennbar: im Zuge mancher Campagnen (Mitbestimmung) im Bund, in den Landesbezirken, vor Ort. Heute aber, da gesellschaftspolitische Fragen wieder drängend geworden sind, da regionale Vernetzungen in verschiedensten neuen Formen im Zeichen von Globalisierung und europäischer Integration immer wichtiger, heute da eine Perspektive der DGB-Gewerkschaften insgesamt gefordert ist und nicht die der verschiedenen Strukturen, die sie ausdifferenziert haben, heute fehlt er vielfach vor Ort. Aber gerade der DGB müsste hier Knoten gewerkschaftlicher Netzwerkstrukturen bilden. Ohne den Begriff des Netzwerkes zu verwenden, weisen doch Überlegungen, die ich im Anschluss an die Moderation einer Reihe von Workshops des DGB-Landesbezirks NRW zur Organisationsreform des DGB zusammen mit J. Frerichs in einer gutachterlichen Stellungnahme für den Landesbezirk formuliert habe, in Richtung dieser Überlegungen.

Nach innen vielfältige Perspektiven und Blickwinkel, Ideen und Handlungsansätze aus den Gewerkschaften verknüpfend und nach außen zur Gesellschaft hin offen für den Diskurs. Aber nach dem durch leere Kassen erzwungenen Rückzug aus der Fläche und einer kurzen Phase der Diskussion über eine Neubelebung ehrenamtlicher Arbeit auf örtlicher Ebene ist der DGB heute „vor Ort“ vielfach kaum mehr präsent. Hauptamtliches Personal und Gewerkschaftshäuser gibt es bei weitem nicht mehr in jeder größeren Stadt. Vor Versuchen mit neuen ehrenamtlichen Strukturen schrecken viele hauptamtliche Funktionäre zurück. Dabei versprechen erst ehrenamtliche Strukturen im außerbetrieblichen Lebenszusammenhang ebenso wie im Betrieb, Ideenreichtum und Vielstimmigkeit bei Gestaltungsansätzen arbeitspolitischer Prozesse vor Ort. „Dann können doch die ganzen verkrachten Existenzen aus den Bürgerinitiativen die Arbeit in unseren DGB-Kreisen durcheinander bringen“, befürcht-

tet z.B. ein im Prozess der Organisationsreform des DGB sonst sehr engagierter Funktionär der mittleren Organisationsebene. Und ähnlich fürchtet mancher Verfechter der Ortsgruppenarbeit bei der IG BCE doch, dass engagierte Ehrenamtliche, die in den betrieblichen Strukturen angesichts ihrer industriepolitischen Minderheitenpositionen randständig blieben, in neu gebildeten Ortsgruppen plötzlich Rückhalt gewinnen könnten.

Gewerkschaftshäuser als „Häuser der Arbeit“, in denen wieder alle heute oft räumlich verstreuten Mitgliedsgewerkschaften präsent sind und wo übergreifende Prozesse der Suche nach und Auseinandersetzung um neue Orientierungen mit konkreten Projekten vor Ort verknüpft werden könnten, Handlungsinitiativen von lokalen Organisationsgliederungen von Mitgliedsgewerkschaften, die in solchen Diskussions- und Arbeitszusammenhängen nicht immer erst nach „Beschlusslagen“ fragen müssen – das wäre wohl doch so etwas wie ein kulturrevolutionärer Bruch mit überkommenen Praktiken bürokratischer Großorganisationen.

Ver.di, das Konzept einer neuen Dienstleistungsgewerkschaft, zu entwickeln aus vier Mitgliedsgewerkschaften im DGB und der DAG¹³, ist ein zweites praktisches Beispiel, an dem sich Implikationen des Gedankens der Netzwerkgewerkschaft gut verdeutlichen lassen, und ebenso die großen Herausforderungen des ver.di-Prozesses. Nicht zufällig ist er derzeit in einer Krise. Im Dienstleistungsbereich wäre ver.di ein DGB im Kleinen. Höchst unterschiedliche Fachbereiche - von Finanzdienstleistungen, der Energiewirtschaft und der Telekommunikation über Gesundheit und soziale Dienste bis zu Kunst und Kultur, Medien, Druck und Papier reicht die Spannbreite der über 10 Fachbereiche - sollen Platz finden unter ihrem Dach. Wichtige Prozesse sind auf sie hin dezentralisiert: In den Fachbereichen verlaufen vertikale Kommunikations- und Entscheidungsprozesse; sie erhalten Finanzhoheit; nur über die Streikkasse wird zentral entschieden. Sie müssen Eigenleben behalten und weiter entwickeln, branchenspezifische Arbeitskulturen, spezifische fachliche Kompetenzen wollen berücksichtigt sein. Der klassische dreigliedrige Organisationsaufbau wird damit nicht obsolet, aber die Frage nach dem Zuschnitt der hier neu zu schaffenden Gliederungen wird kompliziert. Vor allem aber: Gegenüber den teilautonomen Fachbereichen verlieren der Vorstand und vor allem die Landesbezirke und Bezirke deutlich an Macht. Zwischen den Fachbereichen wachsen ihnen aber auch neue Aufgaben zu. Grenzmanagement zwischen neuen Teillgliederungen, so könnte man sagen, wird hier gefordert sein. In einer Gewerkschaft und nicht in einem lockeren Dachverband gälte es zukünftig höchst unterschiedliche Perspektiven auf die Entwicklung der gesellschaftlichen Arbeit transparent und kompatibel zu machen, zu gewichten und abzugleichen. Welcher Typus von hauptamtlichem Funktionär könnte dem Rechnung tragen? Wäre es wieder der Kommunikator mit Sozial-, Methoden- und Führungskompetenz? Macht die Urwahl von Kreisvorsitzenden und Bezirksleitern dann noch Sinn? Könnte man dann erstmals Chancen einer gezielten Personalplanung und Entwicklung im hauptamtlichen Bereich ins Auge fassen, wie es sie unter den DGB-Gewerkschaften in der Zeit vor den Gewerkschaftszusammenschlüssen nur bei der IG BE gegeben hat, mit dem Gegengewicht einer bemerkenswert ausgeprägten ehrenamtlichen Autonomie und Kontrolle in den Ortsgruppen sowie dadurch, dass auf Gewerkschaftskongressen die Delegierten ausschließlich aus dem Bereich der ehrenamtlichen Funktionäre kamen? Was wären die Kommunikatoren mit ihrer Sozial-, Methoden- und Führungskompetenz, entwickelte man nicht zugleich erweiterte Räume ehrenamtlichen Engagements und suchte man nicht auch eine neue Offenheit gegenüber (noch) Nicht-Mitgliedern und anderen Akteuren im arbeitspolitischen Prozess der Gesellschaft?

13 Vgl. dazu B. Keller, Neustrukturierung der Interessenvertretung im Dienstleistungsbereich. Eine Gedankenskizze zu ver.di, in: GMH 10/99, S. 609 ff.

Wie man sich die praktische Beantwortung all dieser Fragen vorzustellen hätte, die natürlich zu konkretisieren und auszudifferenzieren wären im Rahmen einer gezielten Entwicklung von Organisation, wirft spannende theoretische Fragen auf. Die „lernende Organisation“ als neuer Mythos und als Leitbild der Modernisierung von Wirtschaftsorganisationen enthält auf konzeptioneller Ebene ja schon viele offene Fragen. Sind doch Wirtschaftsorganisationen in der Geschichte der industriellen Arbeit gerade auf Nicht-Lernen, auf Stabilität durch Routinen hin entstanden und angelegt. Gewerkschaften als Institutionen der Arbeit durch ein Konzept der Netzwerkgewerkschaft sozusagen neu zu „verbeweglichen“, also Vorteile erreichter Institutionalisierungsprozesse nicht einfach aufzugeben, zugleich aber neue Elemente von Bewegung, vielleicht gar sozialer Bewegung, und darüberhinaus von Lernen an und in neuen gesellschaftlichen Herausforderungen in sie aufzunehmen, und dies möglichst systematisch und effektiv, das wäre schon eine eminente Herausforderung, fast so etwas wie die berühmte Quadratur des Kreises.

Lorenz Schwegler, damals noch Vorsitzender der HBV, hat 1992 im Zusammenhang des ersten groß angelegten gewerkschaftlichen OE-Prozesses, des „Strategieprozesses“ der HBV, gemessen an den damals noch hochfliegenden Vorstellungen wohlmeinender politischer Berater, oft noch neomarxistischer Provenienz, sehr zurückgenommen und vielleicht ernüchtert festgestellt: „Es mag ja sein, dass man gerne ein Vogel wäre und fliegen möchte, aber wenn man erkennen muss, dass man leider nur ein Reptil ist, dann bleibt man eben besser doch fest auf der Erde“. In den damaligen Debatten ging es vielen Diskutanten noch um die Gewerkschaftsbewegung: Die Implikationen langjähriger erfolgreicher Institutionalisierungsprozesse wurden kaum reflektiert. Die Debatten kreisten um gesellschaftspolitische Aufbrüche der Gewerkschaften oder in und mit ihnen, „Jenseits der Beschlusslage“, um ihre „soziokulturellen Handlungsfelder“¹⁴, um die Gewerkschaften als „Menschenrechtspartei“ (O. Negt). Letztlich und zumeist ging es immer noch darum, den Interessengegensatz von Kapital und Arbeit zum Angelpunkt tief greifender gesellschaftlicher Reformprozesse zu machen. Die Wurzeln der damaligen Debatten lagen weit vor 1989. Die gesellschaftliche Entwicklung, die sozialwissenschaftliche Theoriebildung und auch die gewerkschaftliche Programmatik sind über derartige Vorstellungen „archimedischer Punkte“ im Kontext strukturtheoretischer Gesellschaftsmodelle mittlerweile hinaus. Die Fragen, die sich heute angesichts allgemeiner Tendenzen zu einer Selbstabschaffung von Politik im Zeichen ihrer Versachlichung im Umgang mit unabweisbar scheinenden ökonomischen Zwängen stellen, wären anders zu formulieren. Es geht um die Möglichkeiten einer Neubelebung von Gewerkschaften als arbeitspolitischen Interessenverbänden in Zeiten eines tief greifenden Umbruchs der alten industriellen Arbeitsgesellschaft. Werden sie zum zunehmend marginalisierten Interessenverband ihrer alten Kernklientel, konzentriert auf ein Kerngeschäft, das Interessenvertretungsarbeit genannt werden muss, oder können sie, ganz auf dem Boden der Errungenschaften der modernen westlichen Demokratien und anknüpfend an ihre Kernkompetenz, wieder zu einem arbeitspolitischen Akteur werden, der jenseits überkommener bürokratischer Strukturen den Prozess der Herausbildung einer postindustriellen wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft aktiv politisch mit gestalten kann? Die Beantwortung dieser Fragen hängt nicht zuletzt davon ab, ob Vorstellungen von einer Netzwerkgewerkschaft an Boden gewinnen können, im Zuge zukünftiger gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung weiter gedacht, konkretisiert und umgesetzt werden.

14 Siehe dazu Die Mitbestimmung 9/87.