
Für eine gewerkschaftliche Verfassungsdebatte Gespräch mit Ulrich von Alemann über eine DGB-Reform*



Prof. Dr. Ulrich von Alemann, geb. 1944 in Seebach/Thüringen, Studium von Politikwissenschaft, Soziologie, Geschichte und Staatsrecht in Bonn, Köln und Edmonton/Kanada, lehrt Politikwissenschaft an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Hubertus Schmoldt, Vorsitzende der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, hat den Vorschlag gemacht, die Vorsitzenden der Mitgliedsgewerkschaften sollten sozusagen rotierend den Vorsitz des DGB mit übernehmen und gleichzeitig im Grunde auch den geschäftsführenden Vorstand des DGB bilden, indem jeder gewisse Ressorts oder Aufgaben übernimmt. Ist das nach Ihrem Dafürhalten ein praktikabler Vorschlag für den DGB?

Ulrich von Alemann: Das wäre ein kollegiales Modell mit rotierendem Vorsitz, das in der Politik, z.B. im deutschen Bundesrat oder auch in der Schweizer Bundesregierung, die auch Bundesrat heißt, durchaus funktioniert. Wenn die Schweizer gut damit fahren, warum sollte das nicht auch für den DGB gelten? Das Modell hätte insofern Vorteile, als das häufige Gegeneinander von DGB und Einzelgewerkschaften reduziert würde. Denn die Chefs der Einzelgewerkschaften bildeten dann abwechselnd ausdrücklich die DGB-Spitze, einer ihrer Vorsitzenden wäre sozusagen der Geschäftsführende Vorsitzende des DGB. Eine solche vernetzte Organisation würde gemeinsame Aktionen von DGB und Einzelgewerkschaften, die ja heute häufig auseinander gehen, zusammenfügen, kräftigen, stärken und verbessern. Alles scheint also für diesen Vorschlag zu sprechen.

Aber es spricht auch einiges gegen diesen Vorschlag. Denn natürlich wird der DGB damit geschwächt. Er würde nur noch eine dienende Rolle für die Einzelgewerkschaften spielen. Wenn man das will, muss man das sagen. Man kann darüber nachdenken.

* Das Gespräch führte Hans O. Hemmer am 30. November 2001 in Düsseldorf.

So oder so wird die Verwirklichung eines solchen Modells entscheidend werden. Und da sehe ich erhebliche Probleme. Es gibt zur Zeit drei große und starke Gewerkschaften und daneben noch fünf kleinere, kleine und kleinste. Wie soll denn für ein Jahr lang der Vorsitzende einer kleinen Gewerkschaft den großen Gesamtkonzern Gewerkschaften, sozusagen die Gesamtholding DGB, leiten, während dann im nächsten Jahr vielleicht der IG Metall-Vorsitzende dran ist? Wer hätte welche Autorität? Das Ungleichgewicht zwischen den Einzelgewerkschaften würde eine solche Struktur zu einem völlig unausgewogenen Spiel machen.

Es reicht nicht, die Rolle des DGB zu novellieren; eine kleine Novelle zu schreiben, ist zu wenig. Wir brauchen vielmehr ein großes neues Drehbuch, das die Rolle der Gewerkschaften neu beschreibt. Es bedarf einer Verfassungsdebatte der Gewerkschaften. Dabei kann man dann über vieles reden. Aber ich sehe es als eine notwendige Voraussetzung an, dass es sich bei den Gewerkschaften der Zukunft um relativ gleich starke Partner handeln muss, die nicht durch beinahe beliebige Fusionen zufällig zustande kommen.

Auf das Stichwort Verfassungsdebatte werden wir zurückkommen, aber lassen Sie uns zunächst einen Blick zurückwerfen. Der DGB zeichnete sich seit seiner Gründung 1949 durch eine im internationalen Vergleich bemerkenswerte Stabilität aus. Hat ihn das in der Krisenphase seit den siebziger Jahren ein bisschen zu sehr in Sicherheit gewogen, was seine Strukturen angeht?

Erfolg macht bequem und manchmal auch behäbig. Und das DGB-Modell - also Dachverband plus Einzelgewerkschaften, Einheitsgewerkschaft, „ein Betrieb - eine Gewerkschaft“, große Branchengewerkschaften - ist sehr erfolgreich gewesen. In der Nachkriegszeit war es genau richtig, hat Stabilität gebracht und war mitverantwortlich für die enormen wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Erfolge der Bundesrepublik, für das Konzept des Rheinischen Kapitalismus im weitesten Sinne. Darum haben uns die Nachbarstaaten tatsächlich beneidet. Diese Stabilität war ja auch mit realen Lohnsteigerungen verbunden.

Bei anhaltender struktureller Arbeitslosigkeit und immer stärkerer Globalisierung der Wirtschaft stellt sich verschärft die Frage, ob das DGB-Modell, das seine besondere Stärke bei den Großunternehmen hatte, für die heutige Wirtschaft und ihre Zukunft noch voll angemessen ist. Bei dieser Frage haben sich die Gewerkschaften allerdings in ihre Gräben zurückgezogen, weil sie wohl geglaubt haben, das könne man wie ein Unwetter vorüberziehen lassen. Das deutsche Modell, das ja wie ein Netz mit vielen Knoten verknüpft war, auch zwischen Gewerkschaften und DGB, werde schon weiter halten. Das war zweifellos eine Illusion. Mit Flickschusterei ist die Zukunft so wenig zu bestehen wie mit Gelegenheitsfusionen: Der Reformbedarf der Gewerkschaftslandschaft in Deutschland verlangt, wie gesagt, nach einer Grundsatzdebatte.

Lassen Sie uns noch über einen anderen Aspekt dieses Modells, das Sie skizziert haben, sprechen: den korporatistischen. Er ist unter dem Stichwort Bündnis für Arbeit insbesondere von der amtierenden Bundesregierung bei der Bundestagswahl 1998 stark in den Vordergrund gerückt worden. Das Bündnis für Arbeit geht zurück auf Vorläufer wie die Konzertierte Aktion und sieht vor, Abreden zwischen den Sozialpartnern und dem Staat zu treffen, was es zu einem typischen Kennzeichen des Rheinischen Kapitalismus macht. Nun haben wir dieses Bündnis für Arbeit seit inzwischen drei Jahren und irgendwie scheint es nicht so richtig voranzukommen. Sind auch hier Krisenerscheinungen zu konstatieren?

Ich glaube, dass der Korporatismus ein Modell der siebziger Jahre gewesen ist, das sich grundsätzlich geändert hat. Das gilt für einige der am stärksten korporatistisch geprägten Länder Europas, also Österreich, Skandinavien, die Niederlande. Der Korporatismus, den wir

jetzt noch haben, ist eher eine flankierende Maßnahme als ein genuines Grundmodell. Insofern spielt das Bündnis für Arbeit eine ganz andere Rolle als etwa die Konzertierte Aktion, eine Kernidee des damaligen SPD-Wirtschaftsministers Karl Schiller. Das Bündnis für Arbeit bietet ein Forum für Gespräche zwischen den verschiedenen Beteiligten, nicht zuletzt für den Kanzler selbst. Das ist gerade in der Mediendemokratie nützlich, auch für die Gewerkschaften. Aber die Wirksamkeit dieses Forums sollte man nicht hoch ansetzen und auf keinen Fall überschätzen. Das Bündnis für Arbeit ist nicht mehr der Kern eines deutschen Korporatismus. Der Kern des deutschen Modells der Arbeitspolitik sind immer noch die Tarifautonomie und der Flächentarifvertrag.

Die unausgesprochene Verfassungsfrage haben die deutschen Gewerkschaften faktisch mit Fusionen beantwortet, wobei sich auch sehr unterschiedliche Gewerkschaften zusammengetan haben. Steckt dahinter vielleicht die Hoffnung auf eine unsichtbare Hand, die ein neues schönes Modell gedeihen lässt?

Jede Fusion beinhaltet auch eine Illusion. Aus der Wirtschaft, wo der Hang nach Größe verbreitet ist, wissen wir, dass nur eine Minderheit von Fusionen im Nachhinein als erfolgreich angesehen wird. Größe muss immer auch mit Nachteilen erkaufte werden. Das größte Manko bei einer Fusion - ob in einem Unternehmen oder in einer Organisation wie der Gewerkschaft - ist der Verlust an Identität. Auch Unternehmen brauchen Corporate Identity, aber in viel geringerem Maße als eine freiwillige Organisation. Eine Gewerkschaft kann man jeden Tag freiwillig verlassen, wenn man sich in ihr nicht mehr zu Hause fühlt; wenn man glaubt, dass man auf die Leistungen, die die Gewerkschaft erbringt, verzichten kann; wenn man auch ohne Mitgliedschaft über die Runden kommt. Dass zur Zeit offensichtlich sehr viele so denken, beweist der Mitgliederschwund. Es ist eben auch leichter so zu denken, wenn man einer freiwilligen Organisation angehört, denn ihr fehlt die Verpflichtungsfähigkeit, die andere Organisationen, ob Unternehmen oder Verwaltungen, besitzen.

Die freiwillige Organisation - genau wie eine Partei, eine Kirche oder andere Großorganisationen - muss die Mitglieder doppelt binden: sowohl durch die Leistung, die sie bringt, als auch durch die ideelle Bindung, also durch die Identität, die sie ihren Mitgliedern schenkt. Wenn eines von beiden nicht stimmt, beginnen die Probleme, liegt die Möglichkeit der - wissenschaftlich gesprochen - Exit-Option schon sehr nahe: und das heißt Austritt.

Zurück zu den Fusionen. Sie können funktionieren, aber sie müssen es nicht. Sie müssen sehr wohl überlegt sein, und das Wichtigste überhaupt: unmittelbar nach der Fusion ist die Arbeit nicht zu Ende. Viele Fusionen erfordern einen solchen Kraftaufwand in der Vorbereitung, dass danach alle Beteiligten zunächst einmal ausgelaugt sind. In Wirklichkeit fängt die Arbeit jetzt erst richtig an: Alle Delegierten, alle Funktionäre, alle Mitarbeiter der beteiligten Organisationen müssen motiviert werden. Den Mitgliedern der fusionierten Organisationen muss ihre neue Heimat so schmackhaft gemacht werden, dass es ihnen Spaß macht mitzuwirken. Nach der Fusion Kraft zu entwickeln und zu investieren: daran mangelt es auch manchen Gewerkschaften, die fusioniert haben.

Sie sagen, dass Identität ganz wichtig sei für die Stabilität der Organisation. Wenn ich es richtig sehe, dann ist diese Identität über ein Jahrhundert lang hergestellt worden durch so etwas wie Arbeiter- oder Arbeitnehmersolidarität, die sich ganz selbstverständlich aus gleichen Arbeits- und Lebensbedingungen ergab. Sie scheint aufgebraucht, nicht mehr existent zu sein. Was bietet sich als neues identitätsbildendes Mittel an?

Das ist eine ganz schwierige Frage. Es ist völlig richtig, dass eine Identität wachsen muss. Man kann sie nicht mit einer Imagekampagne, mit einem neuen Logo und mit neuen Briefbögen von einer Werbeagentur beschaffen. Auch Unternehmen haben oft den Fehler gemacht,

wenn sie glaubten, sie könnten Corporate Identity einfach nur als Werbemaßnahme einkaufen. Das geht meistens schief. Identität muss wachsen. Das würde bedeuten, dass man bei einer Fusion von Gewerkschaften Teile der gewachsenen Identitäten in irgendeiner Form hinüberretten muss in die neue Organisation, weil man dieses Pfund, mit dem man über Jahrzehnte gewuchert hat, nicht ohne weiteres verloren geben sollte. Ich habe dafür kein Patentrezept anzubieten. Leider denken auch fusionierende Gewerkschaften viel zu wenig darüber nach, wie das Verhältnis von alter und neuer Identität auf einen Nenner gebracht werden könnte.

Mit dem Begriff Solidarität habe ich meine Probleme.¹ Es ist zwar ein ganz alter, ehrwürdiger, wichtiger Grundbegriff in der Arbeiterbewegung, ich glaube aber, dass er im Augenblick und in der Zukunft in der heutigen Arbeitnehmerschaft und unter den jungen Leuten eine immer geringere Rolle spielt. Das heisst nicht, dass diese Gruppen nicht auch für generelle Ziele, für politische und gesellschaftliche Ziele, begeistert werden können. Aber sie müssen sich zunächst selbst betroffen fühlen, was dann wieder zu dem Wort Identität führt. Es geht dabei um das Selbstwertgefühl, sich seiner selbst sicher zu sein, sich selbst gefunden zu haben.

Die Solidarität ist so diffus, weil sie sich einerseits an die eigene Gruppe wendet und gleichzeitig immer auch an den anderen. Und das ist in einer globalisierten Welt sehr schwierig: die Umarmung aller Menschen in dieser Welt, die mühselig und beladen sind. Das mag es bei manchen Dritte-Welt-Aktionen und bei Aktivisten der Globalisierungsbewegung geben, ist aber jener breiten Arbeitnehmerschaft, die die Gewerkschaften brauchen, nur schwer zu vermitteln. Man sollte also weniger auf den etwas abgegriffenen Terminus Solidarität setzen - der zudem viel missbraucht und für alles Mögliche eingesetzt wird - als vielmehr auf den Leitbegriff der organisatorischen Identität sowie auf wirklich gute praktische Leistungen. Und zwar verstehe ich unter Leistungen nicht nur Dienstleistungen im engen Sinne, sondern vor allem die beiden gewerkschaftlichen Hauptaufgaben: Tarifpolitik als die entscheidende Leistung von Gewerkschaften zum einen, und dann jene so genannten teilbaren Leistungen zum anderen, die nur für das einzelne Mitglied eine Rolle spielen. Diese beiden Leistungsarten müssen es für jeden attraktiv machen, Mitglied zu werden.

Sie haben bereits auf den ganz konkreten Kern des Problems der deutschen Gewerkschaften hingewiesen, den Mitgliederschwund. Die deutschen Gewerkschaften hatten wohl lange Zeit den Eindruck, sie müssten sich insofern um Mitglieder wenig kümmern, als diese quasi von selbst zu ihnen kamen. Das ist ziemlich lange vergleichsweise gut gegangen, aber inzwischen, auch aus Gründen, die Sie angedeutet haben, vorbei. Haben die deutschen Gewerkschaften vielleicht ein bisschen verlernt, wirkungsvoll um Mitglieder zu werben?

Ja. Werbeaktionen mittels Plakatierung oder Werbegeschenke bringen nicht genug. Viel attraktiver sind beständige gute und sichtbare Leistungen. Darüber sollten die Gewerkschaften dann auch reden, die sollten sie kommunizieren. Das ist effektiver als vereinzelte Werbeaktionen, wobei das eine das andere natürlich nicht ausschließt. Am wenigsten hilft, glaube ich, der Appell an eine verwaschene Solidarität.

Zur Zeit lässt sich eine interessante Entwicklung beobachten, nämlich die Rückkehr, die Renaissance der kleinen, schlagkräftigen Berufsgruppe, Beispiel Cockpit. Diese Entwicklungen müssen die Gewerkschaften sehr gut beobachten, auch sie haben ihre Parallelen in der Wirtschaftsstruktur. Dort grassiert nämlich nicht nur die Fusionitis, es gibt auch den Trend zur kleinen, aktiven Start-Up-Firma, nicht zuletzt bei den Dienstleistungen. Mit solchen kleinen

1 Ulrich von Alemann, Solidarier aller Parteien – verschont uns!, in: GMH 11-12/96, S. 756-761.

neuen Firmen können die Gewerkschaften noch wesentlich schlechter umgehen als mit den fusionierten großen. Ich plädiere nicht dafür, die Gewerkschaften in viele tausend kleine Branchengruppen, früher sagte man: Bruderschaften, zu zerspalten, sondern zu überlegen, wie man spezifische kleine Berufsgruppen mit ihren eigenen Identitäten und Interessen an die Gewerkschaften bindet und ihnen dort auch Nischen bietet, in denen sie sich entfalten können.

Ein Sonderaspekt von Mitgliedermangel und -schwund sind die jugendlichen Mitglieder. Droht, wie es einmal ausgedrückt wurde, das Ausdörren der Gewerkschaften von den Wurzeln her oder gibt es spezielle Abhilfe?

Es gibt keinen Königsweg, aber die Gewerkschaften sollten bei solchen Fragen neugierig nach außen schauen, zu anderen Großorganisationen, die ähnliche Probleme haben, Jugendliche zu gewinnen: Parteien, Kirchen, Wohlfahrtsverbände. Einige sind in den letzten Jahren ganz erfolgreich gewesen, das Ehrenamt auch für jüngere Leute attraktiv zu machen. Die Parteien gehen verstärkt dazu über, junge Abgeordnete in die Parlamente zu bringen. Die CDU ist in manchen jüngeren Wählersegmenten erstaunlich erfolgreich, auch die PDS, während Die Grünen dort überraschenderweise große Probleme haben. Ich habe jüngst gehört, dass die IG Metall neue kleine Erfolge bei jüngeren Gewerkschaftsmitgliedern zu vermelden hat. Natürlich ist eine solche attraktive neue Ansprache für jugendliche Mitglieder nicht einfach nur als Werbekampagne zu organisieren, die glaubwürdige Attraktivität der Gesamtorganisation muss hinzukommen. Aber es gibt schon Möglichkeiten, gerade durch verstärkten Einsatz von jüngeren Funktionären, jüngeren Vertrauensleuten, den Jugendlichen deutlich zu machen, dass sie unter ihresgleichen sind, dass man ihre Sprache versteht. Aber nur ja nicht mit Pseudojugendsprache anbieten.

Die Organisationssoziologie hat schon frühzeitig ein relativ großes Problem in den Apparaten, den Bürokratien erkannt. Kann man die neuen Aufgaben, von denen Sie sprechen, mit den alten Apparaten lösen?

Da liegt ein Grundproblem. Robert Michels hat das eherne Gesetz der Oligarchie schon 1911 „erfunden“. An diesem Gesetz ist auch etwas dran: Jede demokratische Organisation tendiert zur Verkrustung. Aber es gilt eben nicht als eherne Regel - das hat er völlig verkannt, vielleicht, weil er zu sehr von der problematischen Massenpsychologie beeinflusst war (im Übrigen ist er später bei den italienischen Faschisten gelandet). Obwohl es eine solche Tendenz zweifellos gibt, erwachsen ihr auch immer wieder Gegenteilstendenzen. Sonst wären alle alten Apparate ja auch schon längst versteinert. In Organisationen wie in Unternehmen wollen stets neue Schichten Verantwortung übernehmen, und auch die Basis pocht auf ihre Rechte, so dass es den alten Männern in den großen Organisationen schwer fällt, alles unter sich auszumachen. Es gibt also auch ein ehernes Gegengesetz der Demokratie. Ich setze auf solche Gegenteilstendenzen, die sich umso stärker melden, je starrer die Verkrustung wird. Mit scheint nicht so sehr die Überalterung der Spitzenapparate das Problem zu sein, sondern die Tatsache, dass gerade die mittleren Schichten und Generationen häufig an überkommenen Rollen, Strukturen und Funktionen kleben. Die ältere Generation hingegen weiß, dass die Enkel an der Reihe wären. Vielleicht sollte man manchen Organisationen ein Bündnis zwischen den Alten und den Enkeln vorschlagen.

In der Familie klappt es ja manchmal mit den Großeltern und den Enkeln. Wir stehen vor der Einführung der europäischen Währung, es tut sich also etwas in Europa, während man bei den Gewerkschaften und darüber hinausgehend bei den sozialen Fragen eher nicht so viel Bewegung sieht. Müsste man gewerkschaftliche Programmatik und Verfassungsdebatte heute nicht gleich im europäischen Maßstab betrachten?

Das wäre schön, ist aber praktisch nicht zu verwirklichen. Die Gewerkschaften brauchen für ihre Tarifpolitik die nationale Arena, eine internationale Solidarisierung mit internationalen Arbeitskämpfen ist nicht in Sicht. Das Kapital war immer schon international, das ist mit der Globalisierung nicht neu erfunden, allerdings vehement vorangetrieben worden. Die Arbeit dagegen bleibt weiter national, teilweise sogar regional verfasst. Dieses zu durchbrechen, wird den Gewerkschaften nicht so schnell gelingen, weil es eine europäische Arena für Tarifauseinandersetzungen ebenso wenig gibt wie eine solche für eine funktionierende diskutierende Öffentlichkeit. Daran krankt übrigens auch die weitere Demokratisierung der Europäischen Union. Es gibt keine europäischen Parteien, nur Dachverbände, und es gibt auch keine europäischen Gewerkschaften, nur Dachverbände. Alle diese Dachverbände sind noch um vieles schwächer als etwa der Dachverband DGB. Wie diese richtig mit Leben erfüllt werden könnten, dazu reicht meine politische Phantasie im Augenblick noch nicht aus. Denn dazu müssten die entscheidenden tariflichen Auseinandersetzungen auf europäischer Ebene geführt werden. Dann würde jedes einzelne Gewerkschaftsmitglied, jeder Gewerkschaftsfunktionär merken, wo die Musik spielt. Ich gehe davon aus, dass die europäische und die weltweite Ebene noch ziemlich lange bestenfalls eine flankierende Rolle spielen werden. Für die Politik gilt das übrigens ganz ähnlich.

Kommen wir zurück auf den Anfang und versuchen wir, den Kreis zu schließen: Sie haben den Gewerkschaften eine Verfassungsdebatte angeraten. Welches sollten und müssten die Hauptingredienzien dieser Debatte sein?

Es sollte genau überlegt werden, wie Strukturen und Prozesse in Zukunft geregelt werden sollen. Das gilt bei einer politischen-staatlichen Verfassung genauso wie bei einem Organisationsstatut. Ich bin davon überzeugt, dass die deutschen Gewerkschaften weiterhin eine Art Föderalismus betreiben sollten - mit Einzelgewerkschaften und einem Dachverband. Das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Dachverband muss geklärt werden. Das bezieht sich nicht nur auf die Rolle des DGB, sondern es müssten die Beziehungen der Einzelgewerkschaften zueinander mitbedacht werden. Es müsste eine ausgewogenere Gestaltung der Einzelgewerkschaften ins Auge gefasst werden. Nachdem sich mehrere Großgewerkschaften herausgemeldet haben, müssen die übrigen kleinen Gewerkschaften überlegen, ob sie, wenn sie nicht auch fusionieren wollen, vielleicht einen Verbund, eine Kooperationsform finden, damit es eine Gleichgewichtung gibt. Der Ist-Zustand mit übergroßen Teilgewerkschaften und überkleinen „Restgewerkschaften“ scheint mir jedenfalls keine wirklich vernünftige Lösung darzustellen.

Wichtig erscheint mir aber abschließend ganz besonders zu sein, dass der DGB selbst gut daran täte, in dieser von mir vorgeschlagenen Reformdebatte eine initiierende und prägende Rolle zu spielen. Der DGB sollte mehr Mut zu eigener Gestaltungskraft haben. Es muss einen neuen Bund der Gewerkschaften geben.