

---

## FORUM: Gewerkschaften

---



### Dagmar Deckstein: Unternehmen Gewerkschaft

*Dagmar Deckstein, geb. 1953 in Göppingen, Studium der Sozialwissenschaften in Göttingen, ist Wirtschaftskorrespondentin der Süddeutschen Zeitung für Baden-Württemberg. Von 1989 bis 2000 hat sie die Gewerkschaften für ihre Zeitung professionell begleitet. Ihr Spezialgebiet ist nach wie vor das Megathema: „Zukunft“.*

---

*„Die Furcht vor dem Markt ist die Furcht vor dem Leben“  
(Matthias Horx, Smart Capitalism. Das Ende der Ausbeutung,  
Eichborn-Verlag 2001, S. 192.)*

Wenn ein Unternehmen in Schieflage gerät, wenn Umsatz und Gewinn stagnieren oder gar schrumpfen, weil - zum Beispiel - zu lange Zeit die falschen Produkte auf den Markt geworfen und die veränderten Kundenwünsche nach besten Kräften ignoriert wurden, dann wird gewöhnlich alsbald der Strategieberater ins Haus gerufen. Der darf dann den geneigten Herren in der Vorstandsetage erklären, dass die Entscheidungsprozesse in ihrem Haus viel zu hierarchisch-schwerfälligen Mustern folgen, dass sie sich verzettelt hätten und sich auf ihre unternehmensspezifischen Kernkompetenzen besinnen müssten und dass sie schon wegen dieser hervorstechenden Mängel vor allem einen Megatrend schwer verschlafmüzt hätten: die Pflege ihres Markenimages als wichtigstes „Asset“ für die Zukunft. Was nur so viel bedeutet, dass ein solches, nach alter Väter Sitte produzierendes Unternehmen bisher eigentlich nie über die selbst errichteten Unternehmensmauern hinausgeblickt hat. Geschweige denn sich gefragt hat, welche Bedürfnisse und Wünsche nicht nur seine - leider auch nicht mehr so begeisterte - Stammkundschaft, sondern vor allem den potenziellen, noch nicht bedienten Kundenkreis bewegen. Kurz und trocken: Der Erkenntnis, dass die verdienten Lorbeeren der Vergangenheit kein komfortables Ruhekitzen für die Zukunft zu füllen vermögen, haben sich unzählige Unternehmen im vergangenen Jahrzehnt stellen müssen. Natürlich auch deutsche Unternehmen - von den unzähligen mittelständisch geprägten Maschinenbauern und Autozulieferern bis hin zu den großen Konzernen, die sich auf den Weg zu „Welt-AG“ begeben haben. Aber auch kleinste Nischenhersteller weltweit interessanter Produkte haben sich mittlerweile global aufgestellt, und viele von ihnen erzielen inzwischen Gewinne nur außerhalb ihrer deutschen Niederlassungen.

#### **Image: verheerend**

Schade, dass den Gewerkschaften diese Entwicklungen in den von ihnen so scharf beobachteten Unternehmen nicht zur Lehre reichen konnten. Schade, dass sie sich - bis auf wenige Ausnahmen mit wenig überzeugenden Ergebnissen (z.B. die Gewerkschaft HBV Anfang der 1990er-Jahre) - als beratungsresistent erwiesen haben. Schade, dass sich die Gewerkschaften nach wie vor auf den Lorbeeren ihrer vergangenen Erfolge auszuruhen gedenken, statt ihr Markenimage den veränderten Bedingungen der Wissensgesellschaft anzupassen.

Was heißt eigentlich „Markenimage“? Das heißt nicht mehr und nicht weniger, als dass IG Metall, Ver.di, IG BCE und all die Anderen sich in diesen Zeiten des Umbruchs darauf verständigen müssten, dass ihnen völlig neue Kundschaft ins Haus steht, deren Selbstverwirklichungsgelüste mittels Tätigkeit (Arbeit) sich nicht länger unter dem Rubrum „Selbstaussbeutung“ diskreditieren lassen.

Versuchen wir also zunächst nicht viel mehr, aber auch nicht weniger, als eine Gewerkschafts-Strategie-Beraterperspektive einzunehmen und zu fragen, warum es einer der erfolgreichsten Organisationen des 19. und des 20. Jahrhunderts derart schwer fällt, sich im 21. Jahrhundert so aufzustellen, dass alle Welt davon überzeugt wäre: Ja, wer wenn nicht diese Zukunftsforscher, diese Spezialisten der Arbeitswelt, diese Vorreiter in der Interpretation der ökonomischen Entwicklungstrends von morgen, wären kompetent, könnten uns erklären, wo es künftig langgeht? Etwa in jenen Fällen, wenn eine/r eine Ich-AG gründen will, wenn jemand mit seinen 54 Jahren fragt, ob und wo er/sie nach 27 Jahre währendem Engagement in diesem XY-Konzern, der ihn/sie vor zwei Monaten entlassen hat, eine Chance hat, die ganz besonderen eigenen Stärken und Fähigkeiten auf den Markt zu bringen. Wer, wenn nicht die Gewerkschaften könnte den Rest der gesellschaftlichen Institutionen vor sich her treiben? Na ja, das versuchen sie ja derzeit nach Leibeskräften, aber eben in eine Richtung, in die wir uns alle nicht unbedingt zurückentwickeln möchten.

Ach so, na klar: Es gibt ja Dienstleister wie Outplacement-Berater, Headhunter, Interims-Managementagenturen, Internet-Portalanbieter von monster.de bis management-lounge.de. Von sonstigen, sich virtuell empfehlenden Anbietern ganz zu schweigen, die der knapper werdenden Humanressource - vulgo: Mensch - versprechen, ihn gegen gutes Geld auf seinem Selbstfindungsprozess zu begleiten und ihm und ihr eine ganz spezielle Beratungskompetenz an die Seite zu stellen.

Warum schaffen die Gewerkschaften, die seit 150 Jahren hervorragend spezialisierten Arbeitsweltexperten, nicht, sich solche neuen Märkte in der veränderten Arbeitswelt zu erschließen? In einer Arbeitswelt, die mit einem riesigen Portfolio unterschiedlichster Aufgaben, Dienstleistungen und Möglichkeiten politischer Vertretung der Mitgliederinteressen auf die Gewerkschaften geradezu wartet, aber von denen nicht viel mehr wahrnimmt als die kalte Schulter. So würde etwa unsereinem nicht im Traum einfallen, bei - möglicher gewordenem - Jobverlust im einst so bombensicheren Medienberuf, bei Ver.di anzuklopfen. Dann schon eher beim professionellen Personalberater Spencer Stuart zum Beispiel. Arbeitsvermittlung gehört nicht zum Aufgabengebiet von Gewerkschaften? Aber sicher doch! In einer Wirtschaft, die zunehmend geprägt ist durch flockige Arbeitsverhältnisse und wechselnde Projektarbeitschancen, in der die Vernetzung von Jobnomaden die alte gewerkschaftliche Kernstrategie der Massenrekrutierung von Konzernbelegschaften abgelöst haben wird, werden Gewerkschaften mit genau solchen einschlägigen Service-Interessen ihrer Mitglieder konfrontiert werden.

Aber greifen wir nicht vor, solange die notwendige Grundbedingung nicht gegeben ist: sofern sie sie denn erst einmal hätten, diese Mitglieder.

Um auf die Frage zurückzukommen, warum es die Gewerkschaften nicht schaffen, sich mit einem modernen Markenimage neue Märkte zu erschließen: Die Antwort ist so einfach wie niederschmetternd. Gewerkschaften befinden sich in der gleichen Lage wie ein, sagen wir schwäbischer Automobilzulieferer Ende der 1980er-Jahre, der noch nicht mitbekommen hatte, dass die Automobilindustrie einen neuen Takt der Variabilität vorzugeben begann und der meinte, seine Standard-Kolben so weitergießen lassen zu können wie in VW-Käfer-Standard-Massenproduktionszeiten. Der Markt hat den Autozulieferer, wenn er denn noch

existiert, schleunigst gelehrt, dass er sich dem neuen Takt um den Preis des Untergangs anzupassen habe. Doch scheinen sich die Gewerkschaften weder vom neuen Takt der Wissens-Arbeitsgesellschaft sonderlich beeindruckt zu lassen, noch zeigen sie sich besonders verstört durch die Tatsache, dass sie auf einem weiter schrumpfenden Mitglieder-Markt operieren. Von den rund 33 Millionen so genannten abhängig Beschäftigten sind gerade einmal 6,5 Millionen organisiert, und die gehören nicht durchweg zum neuen Arbeiter-Adel des 21. Jahrhunderts, den Wissensarbeitern. Obendrein ist das derzeitige Image der Gewerkschaften, platt gesagt, unter aller Kanone. Renate Köcher vom Institut für Demoskopie Allensbach wartete am 16. April in der FAZ mit den Ergebnissen des Allensbacher Monatsberichts auf, in dem diesmal auch nach dem Erscheinungsbild der Gewerkschaften in der Öffentlichkeit gefragt wurde. Fazit: verheerend. Wer fände es schon cool oder gar sexy, sein Geld für die Mitgliedschaft in einem Verein auszugeben, den 90 Prozent der Befragten mit „Streik“, 78 Prozent mit „Funktionäre“ und 52 Prozent mit „Blockierer“ assoziieren?

Was würde ein Unternehmen unternehmen, das von seinen Marketingleuten mit dieser Art Markt-Todesurteil konfrontiert würde? Eben!

Und warum nehmen Gewerkschaften dieses ihr öffentlich vermittelte Bild hin wie das Wetter, ohne nennenswerte Zeichen von Betroffenheit oder Anstrengungen zur Krisenarbeit an ihrem Erscheinungsbild an den Tag zu legen? Warum pflegen sie dafür ihr Blockierer-Image unverdrossen weiter, in dem sie laut polternd gegen die zaghaften Schröderschen Sozialreformen durch die Straßen und Gazetten ziehen? Ganz einfach, weil Gewerkschaften, wie der kluge und scharfsichtige Ulrich Klotz von der IG Metall (mit dessen Fähigkeiten und Wissen sich diese Organisation schon deswegen nicht gerne schmückt, obwohl sie allen Grund dazu hätte) einst analysiert hat, ihrer Zeit um rund 15 Jahre hinterherhinken. Wie sie etwa den Computer als Arbeitsplatzkiller verfehmt haben, bis auch dem letzten Vertrauensmann am Fließband bei Mercedes in Sindelfingen aufging, dass in dieser Technik die zur Umverteilung anstehenden Produktivitätsreserven der Zukunft stecken. Wie sie sich bis Ende der 1980er-Jahre gegen Arbeitszeit-Flexibilisierungswünsche der Unternehmer gesträubt haben, bis auch dem letzten bevollmächtigten Platzhirsch klar wurde, dass die veränderten, globalisierten Märkte eben nicht mehr im Takt der Stanzmaschinen funktionierten, sondern ganz neue Anforderungen an Planung und Organisation der Produktionsabläufe stellten.

So befinden sich also die Gewerkschaften heute an jenem Startpunkt, an dem unser schwäbischer Automobilzulieferer vor 15 Jahren stand. Der aber - er existiert heute noch - hat erst einmal folgendes unternommen: Er hat seine zentralistischen Entscheidungsstrukturen den neuen, veränderten Kundenwünschen angepasst - vulgo: die bisher fünf zu überwindenden Hierarchieebenen vor einer Entscheidung auf zwei reduziert; er hat, dem Druck der Auftraggeber entsprechend (und von wem sonst lebt ein Unternehmen?) seine Produktpalette erweitert und arbeitet heute unter anderem an extrem leichten Ventilen, die noch gar nicht serienreif sind, die aber die Bedürfnisse der Automobilindustrie nach immer leistungsfähigeren und zugleich leichteren Motoren vorwegnimmt.

### **Von Abschiedspanik geprägt**

Und die Gewerkschaften? Können natürlich von ihren nach alter Väter Sitte zurechtgebogenen schweren Kolben nicht lassen. Vor allem von der solchen Produkten zugrunde liegenden Überzeugung, dass der Erhalt der eigenen, machtvollkommenen Organisationsstruktur wichtiger sei als deren Restrukturierung zugunsten der neuen, vielfältig

vernetzten, fordernden, individualistisch operierenden statt kollektivistisch zu solidarisierenden Wissensarbeiterschaft. Den jüngsten Beweis für diese These lieferte - wie zuvor so oft - die IG Metall, deren von Klaus Zwickel initiierte Zukunftsdebatte zwar auch einige schöne Erkenntnisse zutage förderte (Zwickel: „Die Kampf- und Streikfähigkeit bleibt Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der IG Metall. *Aber eine attraktive Gewerkschaft muss mehr bieten, zum Beispiel kompetente Dienstleistung, qualifizierte Beratung und differenzierte Ansprache*“; Hervorheb. D.D.). Doch was schert das die machtversessene, machtwergessene Funktionärsclique? Der ging es dann, wie vor wenigen Wochen erst besichtigt werden konnte, keineswegs um das Thema „attraktive Gewerkschaft“, sondern um die schnöde Überlegung, dass dem Gewerkschaftstag der IG-Metall im Herbst dieses Jahres eine Kampfkandidatur um den Vorsitz unbedingt erspart bleiben müsse, weswegen sich Zwickel in letzter Sekunde genötigt sah, seinen Favoriten und Sachwalter fürs moderne IG-Metall-Image, Berthold Huber, plötzlich zurückzuziehen und für den Stellvertreterposten zu empfehlen. Typisch!

Fassen wir in diesem Zusammenhang noch einen Befund ins Auge, den uns die (leider vom Land Baden-Württemberg künftig nicht mehr finanzierte) Akademie für Technikfolgenabschätzung Mitte April ins Haus lieferte. Deren Experten begleiteten die Versuche von Ver.di und IG Metall, in der IT-Branche neue Netzwerkstrukturen zu erproben. Immerhin: Man wagt sich einmal vor in diese unbekanntes Gefilde des Arbeiter-Adels von morgen und schaut, was die eigentlich so umtreibt und womit man ihnen dienlich sein könnte - immerhin. Aber schon offenbart diese Studie (als download zu beziehen unter: [www.ta-akademie.de](http://www.ta-akademie.de)) erneut die alte Kolbenphilosophie selbst der dienstleistungsorientierteren Ver.di-Funktionäre. Wo die neu zu organisierenden IT-Spezialisten nach makro- und mikroökonomischer Kompetenz ihrer Interessenvertreter rufen, wo sie, individualistisch und fachspezifisch, wie sie nun einmal im neuen Takt „ticken“, nach Dienstleistung und Beratung verlangen, da entgegnet ihnen der Ver.di-Funktionär: „Es wird schon kritisch gefragt, was kriege ich für diesen Beitrag? Wir müssen aber deutlich machen, dass wir eine politische Organisation sind. Wir sind nicht der ADAC der Arbeitnehmerschaft. Wir sind keine Versicherung, es geht auch um Solidarität und darum, politisch etwas zu verändern.“

Interessant, was Gewerkschaften alles nicht sein wollen. Und dabei haben sie nur eine Zukunft, wenn sie zu dem werden, was zu sein sie sich noch sträuben. Wie eben der schwäbische Kolbenhersteller von Anno Tobak, der rechtzeitig begriff, dass er seine alten Kunden nur mit neuen Angeboten halten konnte. An dieser Wegmarke befinden sich die Gewerkschaften, die immer noch nicht begriffen haben, dass sich ihre neue Kundschaft - Mitglieder - aus den gleichen altbekannten und doch wieder völlig neu zusammengewürfelten Unternehmen speist, die sie so lange beherrscht haben. Es ist sowohl die Welt der neuen Welt-AGs als auch die der schwäbischen Kolbenhersteller. Dazu die der Berater von IBM und Hewlett Packard Deutschland, die Beschäftigten der unternehmensfamilieneigenen Mittelständler, die sich inzwischen in der Niederlassung Schanghai besser auskennen als in ihrer Frankfurter Gewerkschaftszentrale, aus der sie nur antiquierte Machtschärmützen registrieren. Was hat das mit ihrem Leben und ihrem Arbeitsalltag zu tun? Gar nichts!

Die Erfahrung der arbeitenden Menschen von heute, der nach wie vor fest angestellten Wissensarbeiter-Elite, auf deren Interessen-Organisation Gewerkschaften um ihrer Zukunftsfähigkeit Willen so dringend angewiesen sind wie der schwäbische Kolbenhersteller auf Folgeaufträge seiner alten und neuen Kundschaft, diese Erfahrung mag sich auch in diesem via FAZ publizierten Allensbach-Umfrageergebnis kundtun: „64 Prozent der gesamten Bevölkerung, 69 Prozent der Gewerkschaftsmitglieder sind überzeugt, dass Arbeitgeber

und Arbeitnehmer letztlich in einem Boot sitzen.“ Gewerkschaftsmitglieder erleben den zerbröselnden Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit offenbar hautnäher mit als ihre Funktionäre, die sich auf komfortablen Pöstchen dem wirklichen (Arbeits-)Leben oft genauso effizient entzogen haben wie - nicht nur sozialdemokratische - Bundestagsabgeordnete. Was auch den Umstand erklärt, dass potenzielle Mitglieder der IT-Branche laut TA-Studie vor allem diese Art gewerkschaftlicher Inkompetenz beklagen: „Solidarität als Teil eines gewerkschaftlichen Wertespektrums ist für die IT-Beschäftigten von eher untergeordneter Bedeutung. Gewerkschaftliche Gegenmacht muss heute auf wirtschaftlicher Kompetenz basieren.“ Mit der ist es allerdings nicht so weit her. Wenn sich die Gewerkschaften auf der Höhe der Zeit befänden, würden sie zum Beispiel vehement die Neudefinition der Betriebswirtschaftslehre mitsamt ihrer althergebrachten Bilanzierungsstandards fordern. Weil sie, die Vertreter des Humankapitals, als erste erkennen müssten, dass der Faktor wissensbasierte Informationsarbeit schlachtentscheidend für den Erfolg des Unternehmens schlechthin ist und damit auch für die Arbeitschancen ihrer angestammten und künftigen Klientel. Stattdessen dürfen Beraterfirmen wie Boston Consulting mit ihrem „Workonomics“-Ansatz solche Ideen einspeisen, die die industriemechanische Kenngrößenwirtschaft der „harten Zahlen“ zugunsten der „weichen Faktoren“ revolutionieren.

Das Zukunftskonzept der Gewerkschaften, wie sie sich derzeit präsentieren, ist von Abschiedspanik geprägt. Und ihre ökonomische Kompetenz beschränkt sich auf bissige Abwehr „neoliberaler“ Konzepte, wobei dieser Begriff auf den Zeitgenossen Ludwig Erhards, Alfred Müller-Armack zurückgeht und nichts anders meint als „soziale Marktwirtschaft“. Aber es klingt natürlich erst einmal besser, wenn man den Menschen einzureden versucht, dass eben genau das Feld, auf dem sie ihre Fähigkeiten und Leidenschaften gegen bares Geld eintauschen können, bekämpfungswert böse und riskant ist. Früher war „der Kapitalist“ der Schurke, jetzt ist es „der Markt.“ Wie auch immer: Wo sich neue Freiheitsmöglichkeiten für die einzelnen eröffnen, kostet das alte Strategen organisierter Abhängigkeit ihre Existenzgrundlage. Aber es entstehen neue Aufgaben und Wirkungsfelder, die sich die Gewerkschaften noch in keinsten Weise erschlossen haben.

Nehmen wir einfach eines der überraschendsten Wirtschaftsbücher dieser Saison zur Hand: „Vorbild Deutschland. Warum die Amerikanisierung unserer Wirtschaft ein Ende haben muss!“ von Detlef Gürtler. Darin singt der Autor unter anderem das Hohelied der Gewerkschaften unter der Kapitelüberschrift: „Unsere Gewerkschaften - sind die klügsten der Welt.“

Warum unter anderem? Weil sie es den Unternehmen nie erlaubt haben, sich auf ihren Lorbeeren auszuruhen, sondern weil sie mit ihrem beständigen Einfordern der Produktivitätsgewinne mittels Tarifverhandlungen dafür gesorgt haben, dass Unternehmen zu immer neuen Rationalisierungsschritten und damit immer neuen Produktivitätsfortschritten gezwungen wurden. Einst nannte man diesen Vorgang „Rationalisierungspeitsche“ - ein Begriff, der selbst den Gewerkschaften trotz ihrer segenseichen, marktvorantreibenden Funktion im Halse stecken geblieben ist, weil sie sich seit vielen Jahren auch die arbeitslos gewordenen Opfer ihrer Peitschenstrategie haben anrechnen lassen müssen.

Mit anderen Worten: Wir warten immer noch darauf, dass die Gewerkschaften wie der schwäbische Kolbenproduzent endlich die Neudefinition ihres Kerngeschäfts vornehmen: „Die Facharbeiter, deren Organisierung den großen Erfolg der Gewerkschaften erst ermöglichte, waren über lange Zeit eine echte Arbeiter-Elite. Das sind sie heute schon lange nicht mehr. Die Arbeiter-Elite von heute sind die Programmierer, Werbetexter, Wirtschaftsingenieure oder Kommunikationsberater.“ (Detlef Gürtler).

Wer also wird die Rationalisierungspeitsche über den Köpfen der Gewerkschaftsfunktionäre so effizient schwingen, wie es diese Arbeitnehmerorganisationen des Industriezeitalters gegenüber den stets zur Bequemlichkeit neigenden Unternehmen so erfolgreich getan haben?

Wer, wenn nicht wir, ihr künftiger *Markt*?