

---

## FORUM: Gewerkschaften

---

Peter Gasse/Werner Neugebauer/Frank  
Teichmüller:

### Initiative für einen Aufbruch in der IG Metall

*Peter Gasse, geb. 1952 in Duisburg, Ausbildung und Tätigkeit als Starkstromelektriker, kam 1975 als Jugendsekretär zur IG Metall und ist seit 2000 Bezirksleiter der IG Metall in Nordrhein-Westfalen.*

*Werner Neugebauer, geb. 1950 in Schweinfurt, Ausbildung und Tätigkeit als Dreher, kam 1974 als Gewerkschaftssekretär zur IG Metall und ist seit 1988 Bezirksleiter der IG Metall in Bayern.*

*Frank Teichmüller, geb. 1943 in Königsberg, Jura-Studium an der Universität Hamburg, kam 1974 als Sachbearbeiter zur IG Metall und ist seit 1986 Bezirksleiter der IG Metall im Bezirk Küste.*

---

Die Tarifrunde 2003 in der Metall- und Elektroindustrie für die Durchsetzung der 35-Stunden-Woche in Ostdeutschland und damit für die Fortsetzung des Angleichungsprozesses ist ohne Ergebnis beendet worden. Die Diskussion über dieses Ereignis und seine Folgen in der und für die IG Metall haben Öffentlichkeit, Organisation und den ersten Teil des Gewerkschaftstages Ende August beherrscht.

Der Schock dieses Erlebnisses muss bewältigt, die Folgen müssen beherrscht werden. Die Arbeit in Betrieben, Tarifkommissionen usw. vor Ort und zentral geht Tag für Tag weiter. Jenseits aller persönlichen Betroffenheit müssen die Ziele neu justiert, muss die Einigkeit der Organisation wieder hergestellt und ihre Handlungsfähigkeit sichergestellt werden. Es geht nicht um Schuld und Verurteilung, nicht um Beistand oder Fallen lassen. Es geht um die Zukunft der IG Metall, einem zentralen Pfeiler der Arbeiterbewegung in Deutschland, Europa und der Welt.

### **Niederlage als Signal akzeptieren**

Die Streikenden haben keine Niederlage erlitten. Ihr Ziel, ihr Mut und Einsatz waren ein herausragendes Beispiel für gewerkschaftliches Engagement und Solidarität. Die IG Metall steht jetzt in der Pflicht, die unmittelbaren Folgen zu überwinden, d.h. Maßregelungen und eine Spaltung der Belegschaften zu verhindern, die Tarifverträge zu sichern und den Mitgliedern wieder eine gewerkschaftliche Perspektive zu geben.

Auch die Solidarität der Organisation, Ost wie West, hat ihre Bewährungsprobe bestanden. Tausende haben aktiv die streikenden Kolleginnen und Kollegen unterstützt. Die Niederlage ist keine Folge mangelnder Unterstützung. Das unsolidarische Verhalten Einzelner ist nicht zu entschuldigen, aber nicht ursächlich für die Niederlage. Trotzdem besteht die Notwendigkeit, aus den Vorgängen zu lernen und entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen.

Dolchstoßlegenden und Ablenkungsmanöver, wie das populistische Wiederbeleben des „Ost-West-Konfliktes“, spalten die Organisation und verhindern notwendige Analysen, Konsequenzen und Entscheidungen.

Die Ereignisse des Jahres 2003, wie das Scheitern des Bündnisses für Arbeit, die Agenda 2010, die ergebnislose Beendigung des Arbeitskampfes Ost sowie die zunehmende Isolation der IG Metall in der wirtschafts- und sozialpolitischen Auseinandersetzung stellen eine historische Zäsur dar, zwingen zu einer Generaldebatte der Politik, der IG Metall sowie zu einem politischen Neuanfang.

### **Arbeitskampffähigkeit absichern**

Die Mitglieder der IG Metall, aber besonders die Streikenden, müssen auch in Zukunft darauf vertrauen können, dass ihre Organisation alles Menschenmögliche, und zwar professionell, getan hat und tut, um einen Arbeitskampf erfolgreich zu bestehen und sie vor einem Misserfolg zu schützen. Daraus ergeben sich Anforderungen an die IG Metall:

- Erstellung eines tragfähigen Streikkonzepts nach dem Grundsatz von Wahrheit und Klarheit gerade in gesellschaftlich und wirtschaftlich schwierigen Situationen, d.h. vor allem, die Realitäten in Gesellschaft und Betrieb wahrzunehmen;
- Erstellung eines umfassenden Konzeptes zur Begründung und Unterstützung eines Arbeitskampfes in der öffentlichen Debatte und den Medien sowie zur Organisation sozialer Bündnisse;
- belastbare Prüfung der Streikfähigkeit jedes einzelnen Betriebes, je nach Streikform;
- professionelle Ermittlung der Vernetzung von Produktionen und der möglichen Fernwirkungen; dies erfordert die frühzeitige Sicherstellung der Handlungsfähigkeit der IG Metall sowohl in Streikbetrieben als auch in Betrieben mit Fernwirkung;
- Abstimmung der Konzepte mit der gesamten Organisation;
- Bereitschaft zur zeitnahen Veränderung von Streikkonzepten bis hin zur Revision getroffener Entscheidungen in Abstimmung mit allen Betroffenen;
- Entwicklung einer Streiktaktik, die Streikbruch, Abschlüsse von Haustarifverträgen oder Ähnliches in ihren Auswirkungen berücksichtigt;
- Mut zur realistischen Darstellung und Bewertung von Chancen und Risiken in Gesellschaft und Öffentlichkeit;
- Vorbereitung auf Worst-case-Szenarien, Schutz vor Maßregelung;
- Herstellung der Solidarität durch die Gesamtorganisation.

Eine unvoreingenommene Analyse der Tarifeinwanderung Arbeitszeit Ost muss klären, ob diese Anforderungen erfüllt wurden. Es geht hierbei nicht um Schuldfragen. Es geht um die Wahrnehmung von Verantwortung für die Organisation und die Folgen für die Mitglieder. Ein Übergehen zur Tagesordnung würde die Streikenden mit den Folgen der Niederlage allein lassen. Notwendige Konsequenzen müssen umgesetzt werden.

### Die interne Struktur überprüfen

Die Handlungsfähigkeit einer Massenorganisation hängt mehr denn je von der Fähigkeit ab, Zentralität und Dezentralität, Verantwortung und Beteiligung, Professionalität und Ehrenamtlichkeit miteinander zu verbinden. Dies verlangt einen fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess, der vor keiner Ebene Halt macht:

- Die IG Metall und ihre Funktionäre müssen sich ihrer Gesamt- und Einzelverantwortung bewusst werden. In der IG Metall besteht zum Teil erhebliche Unklarheit über die Hierarchie der Verantwortung.
- Die Zuständigen, die langfristig aktiv Vorbereitung und Durchführung einer Maßnahme entwickeln, tragen eine weitergehende Verantwortung als diejenigen, die kontrollierend in einem Gremium die Zustimmung erteilen. Die politische Gesamtverantwortung der Organisation oder eines Gremiums hebt nicht die Einzelverantwortung der Zuständigen auf.
- Loyalität zu Personen, zu einem Vorhaben oder zu einer Organisation ist die Grundlage einer zielgerichteten und erfolgreichen Zusammenarbeit von Individuen; jedoch lehren Leben und Geschichte, dass bei Loyalitätskonflikten zwischen Personen und den Angelegenheiten, um die es geht, die Loyalität zu Personen über die zu den Angelegenheiten gestellt wird. Das zu vermeiden, wird kaum möglich sein. Möglich ist es aber, es unter allen zur Sprache zu bringen und so jeweils herauszufinden, wie damit umzugehen ist.
- Kommunikation ist mehr als die technische Übermittlung von Nachrichten. Auch die formale Beteiligung an Entscheidungen oder die Nutzung hochtechnologischer Kommunikationswege reichen für eine aktive Kommunikationsstruktur einer Großorganisation nicht aus. Die IG Metall braucht eine stärkere Einbeziehung ihrer Mitglieder und Funktionäre, eine Renovierung ihrer Debatten- und Entscheidungskultur sowie eine dementsprechende Qualifizierung. Die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen müssen der Komplexität einer Massenorganisation entsprechen.
- Der scheinbare Gegensatz zwischen Beteiligung des Mitgliedes einerseits und Führung sowie Orientierung andererseits muss durch ein ausgewogenes Verhältnis von echter, verantwortlicher Beteiligung - nicht nur der Gremien - und Handlungs- sowie Entscheidungsfähigkeit der Organisation aufgelöst werden.
- Widersprüche, Zweifel und abweichende Beurteilungen sind nicht nur zulässig, sie sind vielmehr das Salz in der Suppe. Geht Klarheit vor Einheit, so wird nicht erzwungene Solidarität im Sinne der „Unausweichlichkeit des nächsten Schrittes“ an die Stelle verantwortlichen Handelns treten.
- In Zukunft werden in zugespitzten gesellschaftlichen Konflikten mit den Beitragsgeldern der Mitglieder mehr und schwierigere Aufgaben zu erfüllen sein. Umso notwendiger wird es sein, mit den vorhandenen Kräften sorgsam umzugehen; d.h. ihren Einsatz politisch zu begründen und die Wirksamkeit ihres Einsatzes im Auge zu behalten. Es wäre ein Merkmal für den Erfolg des Strebens nach einer Debatten- und Entscheidungskultur, nach Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen, wenn hier der Ort wäre, an dem die Organisation sich ihre gesellschaftliche Kraft im Bewußtsein hält und die Entscheidung über das Wann, Wo und Wofür ihres Einsatzes vorbereitet.
- Effizienzkontrolle und politisches Controlling aller Entscheidungen und Prozesse müssen verstärkt und verbessert werden. Wer in zugespitzter gesellschaftlicher Situation mit den Beitragsgeldern der Mitglieder in Zukunft mehr Aufgaben erfüllen muss, wird um einen effektiven Ressourceneinsatz und wirksames Controlling nicht herumkommen.

## **Raus aus der Wagenburg**

Die IG Metall steht unter enormem Druck. Zusammenhalt und Abwehr der Angriffe sind richtig, aber allein nicht ausreichend.

So folgte der Zug der amerikanischen Siedler nach Westen einem Ziel, galt einem besseren Leben. Eine Wagenburg bot Schutz vor Angriffen, war Mittel zum Zweck. Wird sie Selbstzweck, führt das dazu, dass die Ziele nicht mehr erreichbar sind. Fortschritt ist nur durch Veränderung möglich. Veränderungen ohne Risiko sind nicht zu haben.

Eine Gewerkschaft darf nicht modernistisch dem Mainstream hinterherlaufen. Umgekehrt darf sie sich nicht aus Angst vor Veränderung in der Wagenburg einmauern. Will die IG Metall eine Massenorganisation bleiben, die Millionen von Menschen für ihre Ziele begeistert, muss sie wahrnehmen, was außerhalb der Wagenburg geschieht. Die Wagenburg verhindert den Kontakt mit „denen da draußen“. Sie schließt die IG Metall von der Gesellschaft ab.

Die Fähigkeit gemeinsamer gesellschaftlicher Entwicklung, die Auseinandersetzung mit der Realität, die Gewinnung von Bündnispartnern und Sachverstand, erfordert die Öffnung zur Gesellschaft. Wir binden uns in den gesellschaftlichen Diskurs nicht genügend ein. In allen Fragen, vor allem dort, wo wir nicht autonom entscheiden, sind wir auf die Mitarbeit und Zustimmung anderer angewiesen und nicht umgekehrt. Dies darf nicht mit der Aufgabe unserer Positionen verwechselt werden, zwingt aber zur Beantwortung der Frage nach ihrer Umsetzungsperspektive.

Glaubwürdigkeit ergibt sich nicht nur aus richtigen Zielen und Positionen, sondern entsteht erst mit einer realistischen Durchsetzungsperspektive. Dies gilt nicht nur im tarif- bzw. betriebspolitischen Umfeld. Gerade in der Politik sind Dialog- und Bündnisfähigkeit elementare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Vertretung der Interessen unserer Mitglieder.

Die Herstellung von Gegenmacht und Kampffähigkeit der Arbeitnehmer im organisierten Kapitalismus bleibt Kernaufgabe jeder gewerkschaftlichen Organisation. Zur Politikfähigkeit der IG Metall gehören neben konzeptioneller Klarheit, Kampagnen- und Bündnisfähigkeit aber z.B. auch Ergebnisorientierung und Kompromissfähigkeit in Betrieben und Tarifverhandlungen. Dies setzt voraus, dass die IG Metall zu einer lernenden Organisation wird.

## **Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Realitäten zur Kenntnis nehmen**

Die Welt verändert sich in rasendem Tempo und bringt ständig neue Anforderungen und Erwartungen. Die Geschichte unseres Verhaltens bei Gleitzeit, Leiharbeit oder Arbeitszeitflexibilisierung zeigt die Widersprüchlichkeit zwischen unveränderlichen Programmsätzen und der Notwendigkeit veränderter Politik in der alltäglichen Gewerkschaftspraxis.

Die Zunahme von Differenzierung der materiellen Voraussetzungen und subjektiven Erwartungen stellt hohe Anforderungen an die IG Metall. Die Niederlage in der Tarifaueinandersetzung hat deutlich gemacht, dass die IG Metall bereit sein muss, ausreichend unterschiedliche Realitäten zu akzeptieren, zu analysieren und zur Grundlage von Entscheidungen zu machen. Die Akzeptanz gesellschaftlicher Veränderungen darf nicht mit der kritiklosen Übernahme des politischen Zeitgeistes verwechselt werden. Vielmehr geht es für die IG Metall darum, Unterschiede zu begreifen. Die Gleichzeitigkeit von traditioneller Industriearbeit, zunehmenden Dienstleistungsanteilen und neuen wissensbasierten Ar-

beitsstrukturen ist die Herausforderung der Gegenwart. Tradition und Veränderung dürfen nicht als Alternative, sondern müssen als notwendiger Zusammenhang begriffen werden. Es gilt, den Wandel zu gestalten, bevor er erzwungen wird. Es gilt daher, in den Feldern Organisations-, Tarif-, Betriebs-, und Gesellschaftspolitik nicht das Trennende, sondern das Verbindende unterschiedlicher gesellschaftlicher Realitäten zu betonen.

Neben der Weiterentwicklung unserer internen Strukturen stehen akute Gestaltungsfragen zur Regelung an. Vordringlich und aktuell sind z.B.:

- Mitglieder und Nichtorganisierte überzeugen, dass es auf ihre persönliche Mitgliedschaft und ihren Einsatz ankommt, um Veränderungen zu gestalten, und zwar nicht nur in den traditionellen Mitgliedergruppen der IG Metall;
- Entlastung, Stabilisierung und Weiterentwicklung des Flächentarifvertrages durch Erhöhung der Tarifbindung und betriebsnahe Elemente;
- Angleichung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Ost und West;
- Erarbeitung gemeinsamer mobilisierungsfähiger Alternativen zur Sicherung und Weiterentwicklung der sozialen Sicherungssysteme;
- Stärkung der gewerblichen Betriebspolitik;
- Ausbau der europäischen Gewerkschaftsbewegung;
- Verbesserung der Zusammenarbeit im DGB.

Die Form der Analyse und die Art der Umsetzung von Entscheidungen müssen von den Mitgliedern und Funktionären diskutiert und beeinflusst werden können. Die Akzeptanz des Prozesses kann Angst und Widerstände nehmen. Die Notwendigkeit von schnellen und umfassenden Entscheidungen muss vermittelt werden.

Die IG Metall braucht eine Organisations- und Kommunikationskultur, die Klarheit im Ziel, Einheit im Entscheiden und Handeln, Ergebnis- und Durchsetzungsfähigkeit mit verantwortlicher Beteiligung der Mitglieder und ihrer gewählten Vertreter im Betrieb verbindet und damit Zukunftsfähigkeit beinhaltet.

Die historische Zäsur in der Geschichte der Gewerkschaftsbewegung, die wir erleben, gibt uns die Chance zu einer Generaldebatte der Politik der IG Metall sowie zu einem politischen Neuanfang. Nutzen wir sie, dann brauchen wir um unsere Zukunft nicht bange sein.

**Robert Hinke:**

## Von der Krise des Fordismus zur Krise der Gewerkschaften



*Robert Hinke, geb. 1968 in Sydney, Studium der Soziologie, Politikwissenschaft und Philosophie, von 1997 und 2002 wissenschaftlicher Mitarbeiter, derzeit Lehrbeauftragter und Doktorand am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena; Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung; Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Tarifpolitik, Arbeitsorganisation, Lohnpolitik; Veröffentlichungen zu diesen Themenfeldern.*

Zur organisationsinternen wie sozialwissenschaftlichen Krisendiagnostik der Gewerkschaften gehören Stichworte wie Europäisierung und Globalisierung, aufgrund deren sich nati-

onale Gewerkschaften internationalisieren, zumindest besser vernetzen müssen, um dem international wie transnational agierenden Kapital Paroli bieten zu können. Zu Recht wird auch auf die museale Repräsentanz der Mitgliederstruktur verwiesen, welche die Sozialstruktur der 1960er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts abbildet, die es erforderlich macht, so genannte „neue“ Beschäftigtengruppen zu organisieren. Mit gleichem Recht wird auf veränderte und sich verändernde Branchenstrukturen aufmerksam gemacht, die u.a. Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen den Gewerkschaften produzieren und in den letzten Jahren zu einer - ersten, vorläufigen? - Neuformierung der deutschen Gewerkschaftslandschaft führten. Es lässt sich weiterhin hinsichtlich des Verbreitungsgrades und seiner Wirksamkeit eine Krise des Flächentarifvertrages belegen und für dessen Modernisierung plädieren. Unbestritten ist auch eine Erosion der Gewerkschaftsmacht im Bereich ihrer Kernaufgaben; die Reallöhne in den 1980er-Jahren stagnierten und waren in den 1990er-Jahren sogar rückläufig, Arbeitszeiten im Bereich der Angestellten werden seit Jahren schleichend ausgedehnt. Angesichts dieser Sachverhalte wird gerne eine „härtere Gangart“ in Tarifaueinandersetzungen eingefordert. Dramatische Mitgliederverluste, die innerhalb von 10 Jahren - trotz Reintegration der DAG - den Organisationsgrad der DGB-Gewerkschaften von etwa 34 Prozent auf 24 Prozent schrumpfen ließen, beeinträchtigen die finanzielle wie politische Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften und lassen Funktionäre wie Marketingberater für kuriose Strategien der Mitgliederwerbung plädieren. Schließlich muss auch auf das - in dieser Form wohl neue - schlechte Image der Gewerkschaften als konservative, individuelle Freiheiten einschnürende Großorganisationen hingewiesen werden, das zum Anlass für werbeträchtige Öffentlichkeitskampagnen dient. Die Liste der Gründe dafür, dass die Gewerkschaftsbewegung in einer Krise steckt, ließe sich ohne Mühe verlängern.

Legitimer Weise könnte sich dieser Beitrag auf den ein oder anderen der genannten Sachverhalte konzentrieren, denn die Behandlung jedes einzelnen Aspekts der gewerkschaftlichen Krise hat seine Berechtigung. Allerdings bleibt deren isolierte Thematisierung vor dem Hintergrund der bestehenden Problemlagen und Herausforderungen defizitär.

### **Populäres zur Krisen(v)erklärung: Globalisierung und Medienberichterstattung**

An den Begriff der Krise, nicht nur zur Bezeichnung der wirtschaftlichen, sondern auch der organisationseigenen Situation, hat man sich irgendwie - insbesondere unter FunktionärInnen - gewöhnt; er strahlt offenbar wenig Dramatik aus, im Gegenteil, er provoziert oftmals den verhaltenen Widerspruch des „Ja, aber...“. Sofern damit kein Fatalismus in den gewerkschaftlichen Reihen Einzug hält, mag dies sinnvoll erscheinen, wenn damit aber ein - wie „modernisiert“ auch immer - pragmatisches „Weiter so“ gerechtfertigt werden sollte, wäre das organisations- wie gesellschaftspolitisch verantwortungslos. Die verpuffte Kampagne gegen die Agenda 2010, die „historische Streikniederlage“ (Zwickel) in Ostdeutschland und die anschließenden Personalquerelen in der IG-Metall lassen die kritische Situation der Gewerkschaften derzeit stärker ins Bewusstsein treten, ob damit aber bereits eine größere, über „politische Fehleinschätzungen“ und „taktische Fehler“ hinausgehende Bereitschaft zur grundlegenden Analyse der eigenen Krise einhergeht, bleibt fraglich.

Dennoch lassen sich die Favoriten gewerkschaftlicher Krisen(v)erklärung leicht benennen: Auf der gesellschaftstheoretischen Ebene dominiert der Verweis auf den mit der Globalisierung einhergehenden verschärften Wettbewerbsdruck, dem man wenig entgegensetzen

könne, und auf der stärker politisch-praktischen Ebene die Kritik an der neoliberal und antigewerkschaftlich gefärbten Nachrichtenpolitik der Medien.

Im Gefolge der Globalisierungsrhetorik wird alles schlimmer und bleibt doch gleich: Kapitalismus pur. Mit dieser schlichten Krisensemantik wird man der gesellschaftlichen Restrukturierungsdynamik nicht gerecht. Der gängigen Medienschelte lässt sich entgegenhalten: Von der privatwirtschaftlichen Medienindustrie ist kaum ideologiekritische Aufklärungsarbeit zu erwarten, und auch die öffentlich-rechtlichen Anstalten können sich im Allgemeinen dem neoliberalen Zeitgeist kaum entziehen.

Während Letzteres rasch einleuchten dürfte, bedarf der kritische Hinweis auf die für unseren thematischen Zusammenhang analytische Unzulänglichkeit des Globalisierungstheorems einer genaueren Erörterung.

Es lassen sich kaum befriedigende Antworten auf die Frage nach dem Neuen der Globalisierung finden. Bereits Marx konzipierte den Kapitalismus als „Weltsystem“, welches internationalen Handel und internationale Arbeitsteilung voraussetzt.<sup>1</sup> Wenn internationaler Güter- und Finanzhandel, grenzüberschreitende Direktinvestitionen und börsennotierte Kapitalverflechtung als empirische Fakten nichts Neues sind, ohne die etwa der Schwarze Freitag von 1929 nicht denkbar gewesen wäre, kann das qualitativ Neue keineswegs im bloßen quantitativen Bedeutungszuwachs gesucht werden.<sup>2</sup>

Wenn aber der „Weltmarkt“, folgt man marxischer Terminologie, „im Begriff des Kapitals selbst unmittelbar gegeben ist“<sup>3</sup>, lässt sich „Globalisierung“ nicht als „eigenständiges Phänomen“ konzipieren, welches nationale Ökonomien gleichsam von außen unter Druck setzt.<sup>4</sup> Dies gilt für die bundesdeutsche Wirtschaft umso mehr, als diese seit je her im besonderen Maße als international verflochten gilt und stets eine ausgesprochene Exportorientierung aufwies.

Auffällig auch, dass der gängige Gebrauch des Globalisierungstheorems ohne eine Erklärung seiner Ursachen auskommt.<sup>5</sup> Der Globalisierungsbegriff scheint folglich mehr zu verschleiern als aufzudecken. Denn die eigentlichen Veränderungen sind der umfassenden Umbruchsituation einer fordistisch verfassten kapitalistischen Arbeitsgesellschaft geschuldet; eine Umbruchsituation grundlegender Art, deren Konturen sich erst langsam erkennen lassen.

Diese Umbruchsituation wurde zunächst als Krise oder Ende der Arbeitsgesellschaft gedeutet und gab Anlass, einen „bunten Strauß“ an „X-Y-Z-Gesellschaftsmodellen“ (Schumann) zusammenzutragen.<sup>6</sup> Heute wird der Stellenwert von Arbeit als gesellschafts-

---

1 Dies lässt sich bereits dem Kommunistischen Manifest von 1848 entnehmen (MEW, Bd. 4, S. 463 f.).

2 Was nicht heißt, dass Quantität nicht in Qualität umschlagen könnte. Diese neue Qualität gibt es tatsächlich, bezogen auf die neue Bedeutung des Finanzmarktes. Dennoch scheint die Rede von der „Herrschaft der Finanzmärkte“ mehr der politischen Konstruktion von Sachzwängen zu dienen als einer auf Re-Regulierung abzielenden konstruktiven Kritik. Ausführliches zur „Politische(n) Ökonomie der Finanzmärkte“ findet sich bei Jörg Huffschnid unter dem gleichnamigen Titel, Hamburg 1999.

3 Bei Marx heißt es ausführlicher: „Die Tendenz, den Weltmarkt zu schaffen, ist unmittelbar im Begriff des Kapitals selbst gegeben. Jede Grenze erscheint als zu überwindende Schranke.“ (MEW, Bd. 42, S. 321) Diese niederzureißenden Grenzen beziehen sich für Marx nicht nur auf nationale, sondern ebenso auf soziale Grenzen: alles „Ständische und Stehende verdampft“ vor der Dynamik des Kapitals (MEW, Bd. 4, S. 465).

4 Ausführlicher s. Hansgeorg Conert, Vom Handelskapital zur Globalisierung, Münster 1998.

5 So Conert, Handelskapital, S. 383 f.

6 Schumann ergänzt: „Wer erinnert sich noch? „Erlebnissgesellschaft“, „Protestgesellschaft“, „Risikogesellschaft“, „Wissensgesellschaft“, „Freizeitgesellschaft“, „Dienstleistungsgesellschaft“, „Informationsgesellschaft“. Doch die Halbwertzeit der Modelle blieb zumeist kurz; ihr beschränkter Erklärungswert hinkte allzu sehr hinter ihrem gesamtgesellschaftlichen Interpretationsanspruch her.“ (Michael Schumann, Das Ende der kritischen Industriesoziologie?, in: Leviathan, 30 Jg., H. 3, S. 159)

theoretische Kategorie sowie für die subjektive Identitätsbildung zunehmend rehabilitiert. Allerdings befindet sich die uns vertraute fordistische Arbeitsgesellschaft im Prozess ihrer Auflösung. Die sozialwissenschaftliche wie gewerkschaftliche Theorie und Praxis haben sich dieser Situation zu stellen.

### **Regulationstheoretische Anschauungen: der Fordismus.**

An dieser Stelle kann die in Frankreich entstandene und in Deutschland seit etwa 15 Jahren rezipierte, kontrovers diskutierte und weiterentwickelte Regulationstheorie nicht systematisch dargestellt werden.<sup>7</sup> Vielmehr gilt es, in Anlehnung an diesen Forschungsansatz, den Fordismus hinsichtlich der verfolgten Fragestellung so zu skizzieren, dass dessen kapitalismustheoretische Bedeutung verständlich wird, sich Konturen gewerkschaftlicher „Verstrickung“ abzeichnen und die Tragweite des sich vollziehenden Transformationsprozesses erkennbar wird.

Fünf Aspekte einer regulationstheoretischen Betrachtung des Fordismus seien hier genannt:

1. Die dem *Kapitalverhältnis* eigenen Strukturmerkmale wie Privateigentum an Produktionsmitteln, Lohnarbeit und die privatisierende Aneignung gesellschaftlicher Arbeit sind *stets in historische und folglich soziale Kontexte eingebettet*. Folglich gibt es weder einen allgemeinen Kapitalismus noch einen Kapitalismus pur – wenngleich der Neoliberalismus eine negative Utopie dieser Vorstellung predigt. In der Nachkriegszeit etablierte sich, als gesellschaftliche Formation eines zivilisierten Kapitalismus, der so genannte Fordismus.

2. Dieser Fordismus entwickelte sich nicht auf dem Reißbrett nach den Vorstellungen wirkmächtiger Eliten, sondern *ging aus zahlreichen sozialen Kämpfen, Kompromiss- und Institutionenbildungen hervor*, die schließlich in ein relativ kohärentes Modell der Kapitalakkumulation (sog. Akkumulationsregime) mündeten, welches sich als eigene reproduktive Formation etablierte. Folglich waren unter den zeitgenössischen Beobachtern und Akteuren seiner Genese die Konturen dieser Entwicklung umstritten. Bemerkenswerterweise kam die Regulationstheorie auf, als der Fordismus seinen Zenit bereits überschritten hatte.

3. Der Fordismus wird *gemeinhin als besondere Verknüpfung tayloristisch durchrationalisierter Massenproduktion mit Massenkonsum betrachtet*. Letzteres wurde durch Teilhabe der Lohnempfänger an den Produktivitätsfortschritten und Sicherung effektiver Kaufkraft durch keynesianisch geprägte Wirtschafts- und Sozialpolitik des Staates gewährleistet. Den USA kam hierbei die weltmarktbezogene Funktion einer Konjunkturlokomotive zu. Vereinfacht lässt sich sagen: Produktivitäts-, Gewinn- und Lohnsteigerungen stimulierten sich wechselseitig und ermöglichten eine historische einmalige Prosperitätskonstellation. Erinnerung sei an hohe Wachstumsraten und zweistellige Lohntarifsteigerungen in der ersten Hälfte der 1970er-Jahre.

4. Ein herausragendes gesellschaftliches Merkmal des Fordismus zeigt sich in der *Anerkennung und Institutionalisierung des Klassenkonflikts*. Hierbei hat der Verrechtlichungsgrad des Verhältnisses von Kapital und Arbeit wiederum in Deutschland eine besonders ausgeprägte Form angenommen. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf die paritätische Finanzierung der Sozialversicherungen und die paritätä-

---

<sup>7</sup> Insbesondere Kurt Hübner, Joachim Hirsch und Birgit Mahnkopf verdankt sich die breite Rezeption des Regulationsansatzes in der bundesdeutschen Linken: Kurt Hübner, *Theorie der Regulation*, Berlin 1989; Joachim Hirsch/Roland Roth, *Das neue Gesicht des Kapitalismus*, Hamburg 1986; Birgit Mahnkopf (Hrsg.), *Der gewendete Kapitalismus*, Münster 1988.



tische Repräsentanz von Kapital- und Arbeitnehmervertretern in deren Aufsichtsgremien, auf die gesetzliche Verankerung und Sicherung von Arbeitnehmerinteressen durch die Montanmitbestimmung, das Betriebsverfassungsgesetz und das Unternehmensmitbestimmungsgesetz. Weiterhin wurde den korporativen Akteuren von Kapital und Arbeit über die Tarifautonomie, gesetzlich gestützt und flankiert, eine eigenständige Regulierung des Lohnarbeitsverhältnisses zugewiesen. Der Flächentarifvertrag besorgte hierbei die Standardisierung und Verallgemeinerung des so genannten Normalarbeitsverhältnisses. Den von Berufs- zu Massenorganisationen gewandelten Branchen- oder Richtungsgewerkschaften kam im Fordismus demnach eine „Schlüsselrolle“<sup>8</sup> zu. Die Gewerkschaften können sowohl als Schrittmacher sozialen Fortschritts wie auch als Garanten der Kaufkraft- bzw. Absatzsicherung gelten.

5. Der Transformation des Lohnarbeitsverhältnisses, gleichsam dem *Wandel der „Ware“ Arbeitskraft von der Proletarität zum Arbeitnehmerstatus*, ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken: Das Lohnarbeitsverhältnis entwickelte sich im 20. Jahrhundert „zu einer stabilen gesellschaftlichen Position..., mit der Sicherheitsgarantien und Rechtsansprüche verbunden wurden, die geeignet waren, einen gesellschaftlichen Bürgerstatus zu begründen. Diese Verknüpfung von Arbeit und sozialer Sicherung kann als die große Innovation der Erwerbsgesellschaft gesehen werden.“<sup>9</sup> Mit Erwerbsarbeit ist folglich nicht mehr nur eine Vergütung verbunden, sondern Unternehmerwillkür eingrenzende Arbeitnehmerrechte (Tarif- und Arbeitsrecht) und soziale Absicherung vor existentiellen Risiken (Arbeitslosigkeit, Krankheit, Altersversorgung). „Bis annähernd zum Beginn der 1970er-Jahre konnte man ... beobachten, wie das Lohnarbeitsverhältnis durch Erweiterung kollektiver Regelungen konsolidiert wurde, durch kollektive Vereinbarungen, kollektive Rechte in Bezug auf Arbeit und soziale Sicherheit, starke Präsenz der Gewerkschaften, starke Präsenz des Staates, Kompromisse zwischen mächtigen kollektiven Akteuren und dergleichen. Man konnte damals insoweit von einem Kompromiss sprechen, als mächtige kollektive Akteure in der Lage waren, den Marktmechanismen die Stirn zu bieten.“<sup>10</sup>

### **Die Transformationskrise der fordistischen Arbeitsgesellschaft folgt ihrer inneren Zersetzung**

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts stehen die Gewerkschaften vor einer vollkommen veränderten Situation. Es kann seit Mitte der 1970er-Jahre von einer strukturellen Überakkumulation von Kapital ausgegangen werden, d.h. das Kapital findet keine hinreichend profitabel erscheinenden Anlagesphären mehr, reale Investitionen münden in einen verschärften Rationalisierungs- und Verdrängungswettbewerb mit der entsprechenden Begleiterscheinung schwacher Wachstumsraten, sich verstetigender Massenarbeitslosigkeit und stagnierender Reallohnentwicklung.<sup>11</sup>

8 Richard Detje, Die Linke in einer Zeit des Erdrutsches, in: Michael Aglietta u.a., Umbau der Märkte, Hamburg 2002, S. 271

9 Robert Castel, Der Zerfall der Lohnarbeitsgesellschaft. In: Lohn der Angst, Liber-Jahrbuch 3, Konstanz 2001, S. 14-20.

10 Castel, Lohnarbeitsgesellschaft.

11 Die Theorie der „strukturellen Überakkumulation“ wird vor allem im Kontext der Diskussion der Theorie langer Wellen kapitalistischer Entwicklungsdynamik diskutiert. Teils stützen sich diese Theorielager, teils liegen deren Argumente quer zueinander. In Deutschland finden diese Debatte ihren Niederschlag insbesondere in Publikationen der Sozialistischen Studiengruppe, der Zeitschrift SPW, der Zeitschrift Prokla und der Memorandum-Gruppe.

In Folge dieser Kapitalverwertungsschwierigkeiten kommt es zur Expansion und schließlich zur relativen Verselbständigung der Finanzmärkte; deren Entwicklung übersteigt um ein Vielfaches die Wachstumsraten des Welthandels und der Weltproduktion.<sup>12</sup> Die Profiterwartungen der realen Ökonomie bleiben hinter den Versprechungen der spekulativen Sphäre zurück, was wiederum die betriebs- und volkswirtschaftliche Entwicklung nicht unberührt lässt (Zielmarken betriebswirtschaftlicher Gewinne orientieren sich am Kapitalmarkt, volkswirtschaftlich kommt es zur Stagnation, schließlich gar mit Deflationstendenzen). Staatliche Strategien der Exportförderung sowie steuerliche Entlastungen von Kapitaleinkommen verschärfen unter den gegebenen Bedingungen den internationalen Wettbewerb und heizen spekulative Finanztransaktionen an. Aufgrund der anhaltenden Diskrepanz zwischen der Akkumulation von Real- und Geldkapital kommt es zur Erosion des fordistischen Arrangements.

Diese Krise bezieht sich nicht nur auf das verarbeitende Gewerbe, mit der Automobilindustrie als stilprägender Branche des tayloristisch-fordistischen Produktionsmodells, sondern auf ein gesamtes gesellschaftliches Gefüge. Hinsichtlich der öffentlichen Hand äußert sich die anhaltende Krise des Fordismus in einer Fiskalkrise der öffentlichen Haushalte und schwindender Regulierungskompetenz des Staates (Steuer- und Geldpolitik als vorrangiges Regulierungsinstrument). „Die radikale Tendenz zur Privatisierung von Öffentlichen Gütern ergibt sich aus der Gemengenlage von öffentlicher Finanzkrise, Verschlechterung der Dienste infolge schlechterer Finanzausstattung, veränderter Bedeutung der allgemeinen Bedingungen der Produktion und einem chronischen Überangebot von Kapital infolge zurückbleibender Möglichkeiten zur Kapitalanlage.“<sup>13</sup> Erst Letzteres macht im Übrigen diese Privatisierungswelle privatwirtschaftlich attraktiv und staatlich möglich. An dieser Stelle sei auch daran erinnert, dass die zentralen Säulen des Sozialstaates (Arbeitslosen-, Kranken-, Renten- und Pflegeversicherung) an Wachstumsbedingungen bzw. die Entwicklung der Arbeitseinkommen gekoppelt sind. Allein schon angesichts von Massenarbeitslosigkeit und stagnierender Einkommensentwicklung sehen sich die sozialen Sicherungssysteme rückläufigen Einnahmen und wachsenden Ausgaben ausgesetzt, die wiederum deren Konstruktionsprinzipien zur Debatte stellen.

Schwindende Regulierungskompetenz des Staates, verschärfter Wettbewerb, wachsende Verteilungskonflikte und die Erosion der gewerkschaftlichen Vermittlungs-, Normierungs- und Verteilungsfunktion können folglich nur in einem sehr beschränkten Sinne äußeren Globalisierungszwängen zugeschrieben werden. Die Erosion und Transformation der Arbeitsgesellschaft erfolgt gleichsam von innen heraus.

Damit soll nicht gesagt werden, dass dem von Globalisierungskritikern thematisierten verschärften internationalen Wettbewerb oder der Liberalisierung des Währungs-, Kapital-, Waren- und Dienstleistungsmarktes keine eigene Bedeutung zukommt; deren Relevanz erschließt sich aber erst im Zusammenhang mit der Dekonstruktion einer historisch spezifischen Formierung des Kapitalismus. Die Krise der fordistischen Arbeitsgesellschaft und „Globalisierung“ sind sich wechselseitig verschränkende und verschärfende Teile ein und desselben Prozesses: einer akkumulationsbedingten Krise der fordistischen Regulierungsweise.

---

12 Elmar Altvater/Birgit Mahnkopf, Grenzen der Globalisierung, Münster 1996.

13 Joachim Bischof, Marktöffnung oder gesellschaftliche Regulierung, in: Sozialismus, H.7-8/2003, S. 28.

### Das Gravitationszentrum eines neuen, flexiblen Kapitalismus

Wir leben in einer gesellschaftlichen Umbruchphase, die bereits erste Konturen ihrer postfordistischen Neukonstitution erkennen lässt. Mit anderen Worten: Der Kapitalismus ändert seine Produktionsweise, sein institutionelles Arrangement, sein Akkumulationsregime. Der sozio-ökonomische Kern der Produktionsverhältnisse bleibt im Rahmen dieser Neuformierung des Kapitalismus erhalten. Das Neue scheint sich vor allem in einem veränderten Verhältnis von Markt- und Produktionsökonomie fassen zu lassen. Ob sich damit bereits Belege für einen Formationswechsel finden lassen, die dazu berechtigen, von einem „Regulationsregime des Vermögensbesitzes“<sup>14</sup>, einer „New Economy“<sup>15</sup> oder einem „flexibel-finanzgetriebenen Akkumulationsregime“<sup>16</sup> zu sprechen, ist dabei ebenso umstritten wie die Beantwortung der Frage, ob sich daraus eine erneute Prosperitätskonstellation für einen dynamischen, zivilisatorisch fortschrittlichen Kapitalismus ergibt.<sup>17</sup>

Wie auch immer die gesellschaftliche Regulierungsebene bestimmt werden kann, die betriebliche lässt sich bereits in ihren Grundzügen erkennen. Mit Klaus Dörre lässt sich dieses - zumindest vorläufig - als „flexibel-marktgetriebenes Produktionsmodell“ skizzieren. Auch wenn nicht davon ausgegangen werden kann, dass ein Produktionsmodell unilinear über die betriebliche Ebene hinausgreifend einen neuen gesellschaftlichen Zusammenhang „programmiert“, so greift die neue Betriebsweise weit über die unmittelbare Sphäre der Arbeit hinaus. Es scheint insofern sinnvoll, dieses neue Produktionsmodell als „Gravitationszentrum eines neuen Kapitalismus“<sup>18</sup> zu betrachten.

Die Konstitution dieses flexibel-marktgetriebenen Produktionsmodells reicht auf Entwicklungstendenzen zurück, die in den 1970er-Jahren mit der manageriellen Kritik an tayloristischen Formen der Massenproduktion begannen.<sup>19</sup> Die standardisierte, auf engmaschiger Arbeitsteilung beruhende Massenfertigung erwies sich gegenüber den veränderten Marktbedingungen und Kundenanforderungen als zu unflexibel. Die Abschirmung der durchrationalisierten Fertigungsprozesse von den Unwägbarkeiten des Marktes führte zu einem Anwachsen der indirekten Bereiche. Umfassende Automatisierungsstrategien, wie sie in Konzepten des Computer Integrated Manufacturing verfolgt wurden, schlugen fehl. Speziell auf die Verwaltung zugeschnittene, auf die neuen IuK-Technologien setzenden Rationalisierungsprogramme zeitigten weder die notwendigen Ersparnisse noch kamen sie dem betrieblichen Flexibilitätsbedarf entgegen.<sup>20</sup>

Fast gleichzeitig erschienen 1984 zwei unabhängig voneinander entstandene Studien, die das Ende der Massenproduktion und der herkömmlichen Arbeitsteilung verkündeten. Piore/

14 Michael Aglietta, Ein neues Akkumulationsregime - Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand, Hamburg 2000.

15 Popularität erhielt dieser Begriff durch eine Rede des Vorsitzenden des US-amerikanischen Zentralbankrates Alan Greenspan im Jahre 1996; zu Begriff und Modell der „new economy“ siehe den Beitrag von Christoph Scherrer in Prokla, Jg. 30, H. 1/2001, S. 7-31.

16 Klaus Dörre, Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell – Gravitationszentrum eines „neuen Kapitalismus“?, in: Klaus Dörre/Bernd Röttger (Hrsg.), Das neue Marktregime, Hamburg 2002.

17 Zur Kontroverse s. den Sammelband von Dörre/Röttger (Hrsg.), Marktregime.

18 Dörre, Produktionsmodell.

19 Die gewerkschaftliche und industriesoziologische Kritik am Taylorismus spielte hierbei nur eine untergeordnete Rolle. Schließlich ging es Unternehmensvertretern nicht vorrangig um Fragen der Humanisierung der Arbeit, sondern um ökonomische Flexibilisierungspotentiale.

20 Einen Überblick über Probleme fordristischer Rationalisierungsstrategien im Umgang mit neuen Markterfordernissen vermittelt Christoph Deutschmann, Postindustrielle Industriesoziologie, Weinheim/München 2002, Kapitel 2.

Sabel<sup>21</sup> sprachen von der „flexiblen Massenproduktion“, Kern/Schumann<sup>22</sup> von „neuen Produktionskonzepten“, die beide auf eine Aufwertung der lebendigen, requalifizierten Facharbeit hinausliefen. An die Stelle der rigiden Detailsteuerung von Arbeit trat die Ausweitung des Aufgabenspektrums durch Reintegration planender, ausführender, qualitätssichernder und instandhaltender Tätigkeiten in den unmittelbaren Produktionsprozess. In den 1990er-Jahren kam es schließlich im Zusammenhang mit der „schlanken Produktion“ zu einer Reorganisations- und Rationalisierungswelle der Betriebs-, Fertigungs- und Arbeitsorganisation, die in der Nachkriegszeit ihresgleichen sucht und am ehesten mit den 1920er-Jahren verglichen werden kann - der Zeit der Herausbildung des tayloristisch-fordistischen Produktionsmodells. Die hinlänglich bekannten Stichworte dazu lauten: Konzentration auf die Kernkompetenz, Outsourcing, Dezentralisierung, Fraktale, Profit- und Costcenter, Prozess- und Kundenorientierung, Gruppenarbeit etc. Seit einigen Jahren greifen zunehmend Verwertungsstrategien der „Ökonomisierung durch Vermarktlichung“ um sich.<sup>23</sup> All diese Elemente der Reorganisation und Rationalisierung bringen eine breite Varianz an Mustern der Unternehmens- und Fertigungsorganisation sowie der Arbeitspolitik hervor, die sich aber trennscharf vom tayloristisch-fordistischen Produktionsmodell unterscheiden lassen.

Die sich hieraus ergebenden Konsequenzen für das Verhältnis von Kapital und Arbeit möchte ich zum einen an der Neuformierung des Arbeitsverhältnisses andeuten und als organisationspolitische Herausforderung der Gewerkschaften benennen, zum anderen an der Erosion des formal intakten Systems industrieller Beziehungen skizzieren, die unmittelbar die gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit und das gewerkschaftliche Selbstverständnis berühren. Beide Aspekte leuchten den Strukturwandel nicht aus, machen aber das Ausmaß des Transformationsprozesses erkennbar.

### **Neue Widersprüche im Verhältnis von Kapital und Arbeit**

Arbeitsinhalte, Arbeitsanforderungen und Arbeitsformen unterliegen, wie gesagt, einem tiefgreifenden Wandel. Dabei wird vom Management im Wesentlichen auf die Selbstorganisations- und Rationalisierungspotentiale der lebendigen Arbeit gesetzt. Damit ändert sich aber auch das herkömmliche Arbeitsverhältnis selbst. Statt fremde Anweisungen unter Bedingungen der Kontrolle auszuführen, sollen Unternehmens- bzw. Bereichs- oder Gruppenziele in eigenverantwortlicher Weise realisiert werden. Natürlich verzichtet das Kapital hierbei nicht auf die Steuerung und Fremdkontrolle fremder Arbeit, es verzichtet allerdings auf personale und bürokratische Herrschaft. Einzelne Unternehmenseinheiten, Arbeitsgruppen oder Arbeitskräfte werden direkt den Turbulenzen des Marktes oder über abstrakte ökonomische Kennzahlen zumindest einem simulierten Markt ausgesetzt. Damit erfolgt keine Rücknahme von Herrschaft, aber sie vermittelt sich über eine Kontextsteuerung der Arbeitsbedingungen und Leistungsziele. Moldaschl und Sauer sprechen von „Herrschaft durch Autonomie“<sup>24</sup>.

---

21 Michael J. Piore/Charles F. Sabel, Das Ende der Massenproduktion, Berlin 1985 (englische Erstveröffentlichung 1984).

22 Horst Kern/Michael Schumann, Das Ende der Arbeitsteilung?, München 1984.

23 Genaugenommen war diese bereits in der Philosophie der „Lean Production“ angelegt.

24 Manfred Moldaschl/Dieter Sauer, Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Heiner Minssen (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzung, Berlin 2000, S. 205-224.

Diese „neuartige Logik der Arbeitskraftnutzung“<sup>25</sup> eröffnet den Einzelnen größere Freiheits- und Gestaltungsgrade in der Arbeit, setzt am Arbeitsethos und der Produzentenintelligenz an, ohne aber auf Fremdbestimmung unter Kapitalverwertungsgesichtspunkten zu verzichten. Der klassische Arbeitsvertrag erhält damit zunehmend Züge eines Werkvertrages: nicht Input, sondern Output wird honoriert. Arbeitnehmern wird unternehmerisches Handeln abverlangt, selbstredend gehört hierzu auch das unternehmerische Risiko (etwa durch die Koppelung der Entgelte an den Betriebserfolg). Unter den Bedingungen von Massenarbeitslosigkeit, wachsendem Wettbewerb oder dessen inszenierter Verschärfung folgen Selbstinstrumentalisierung und Selbstausbeutung.

All diese Entwicklungen wurden zum (Ideal-)Typus des sog. „Arbeitskraftunternehmers“<sup>26</sup> zusammengefasst. Dieser ist sicherlich nicht völlig neu, gerade im Bereich der Medien und des Kulturbetriebes hat diese „neue Selbstständigkeit“ Tradition. Neu ist aber, dass sich dieser Typus, wenn auch in unterschiedlichem Maße, über sämtliche Branchen ausdehnt und selbst im unmittelbaren Fertigungsprozess Fuß fasst. Diese Arbeitnehmer sind mit den herkömmlichen Strategien einer tariflichen Fixierung von Arbeitsbedingungen und ihrer betrieblichen Kontrolle durch den Betriebsrat weder vor Überbeanspruchung zu schützen noch anzusprechen.<sup>27</sup> Die Gewerkschaften stehen folglich vor außerordentlichen organisations- und tarifpolitischen Herausforderungen. Die bisherigen Erfahrungen mit der Organisation qualifizierter Angestellter stimmen nicht gerade optimistisch.

Abschließend sei auf einen weiteren zentralen Sachverhalt aufmerksam gemacht. In den vergangenen Jahren hat ein Funktionswandel der Tarif- und Betriebspolitik innerhalb eines formell betrachtet intakten institutionellen Rahmens „industrieller Demokratie“ stattgefunden.<sup>28</sup> Trotz deutlicher Produktivitätsfortschritte findet keine Politik der Teilhabe, sondern der Bestands- und Beschäftigungssicherung statt. Dies hat Gründe, die mit einem Verweis auf die allgemeine politische oder wirtschaftliche Lage nicht hinreichend gestützt werden können. Vielmehr hat dies neben der Erosion von Regulativen des Arbeitsmarktes auch mit den genannten Veränderungen des Produktionsmodells zu tun.

Anders als unter den Bedingungen des Fordismus wird die Lohnarbeit nicht relativ von den Risiken des Marktes abgekoppelt, vielmehr wird heute „über die Rückkoppelung abhängiger Arbeit an Marktrisiken verhandelt.“<sup>29</sup> Gegenüber Betriebsräten und Arbeitnehmern, die in Wettbewerbs- oder Beschäftigungssicherungspakte eingebunden sind, greift Klassenkampfrhetorik<sup>30</sup> ebenso ins Leere wie gegenüber einem Marktrisiken somatisierenden „Un-

25 Hans J. Pongratz/G. Günter Voß, Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft, in: Minssen (Hrsg.), Entgrenzung, S. 225-247.

26 Vielfach wurde dieser Begriff hinsichtlich seiner sozialwissenschaftlichen Konstruktion und Tauglichkeit oder seiner empirischen Bedeutung wegen kritisiert, s. hierzu den von Eva Kuda und Jürgen Strauß herausgegebenen Sammelband: Arbeitnehmer als Unternehmer?, Hamburg 2002. Vor dem Hintergrund seiner Verbreitung und zur Pointierung der Argumentation erscheint es mir allerdings sinnvoll, ihn – wenn auch in Anführungszeichen – zu verwenden. Denn er enthält gerade angesichts seiner „analytischen Zuspitzung ... und seiner theoretischen Einordnung produktive Diskussionsanstöße und erhebliche Erkenntnispotenziale“ (Hans-Jürgen Urban, Der Arbeitskraftunternehmer – Ein neues Produkt der Spektakel-Soziologie?, in: Hilde Wagner (Hrsg.), Interventionen wider den Zeitgeist, Hamburg 2001, S. 112).

27 Eindrucksvoll beschrieben in Wilfried Glißmann/Klaus Peters, Mehr Druck durch mehr Freiheit, Hamburg 2001.

28 Siehe hierzu Armin Schild, Von der Standortsicherung zur „guten Arbeit“. In: Christoph Ehlscheid u.a. (Hrsg.), „Das regelt schon der Markt!“ Hamburg 2001, S. 153-162; Empirisches findet sich bei Rudi Schmidt/Silke Röbenack/Robert Hinke, Prekarisierung des kollektiven Tarifsystems am Beispiel der ostdeutschen Metallindustrie, in: Industrielle Beziehungen, H. 2/2003, S. 220-249.

29 Dörre, Produktionsmodell, S. 23.

30 Dabei ist ausdrücklich nichts gegen die Berechtigung und Sinnigkeit eines soziologischen und politischen Klassenbegriffs und entsprechender gewerkschaftlicher Bezugnahmen gesagt. Nur unter den Bedingungen einer Politik der Beschäftigungs- und Standortsicherung befördern entsprechende Anrufungen eher die Entfremdung der Gewerkschaften gegenüber ihrer „verbetrieblichten“ Mitgliedschaft, sofern es nicht gelingt, die betriebliche Ebene selbst zu politisieren.

ternehmerbewusstsein“ abhängig Beschäftigter<sup>31</sup>. Anders ausgedrückt: Sowohl „modern“ reorganisierte, „marktgetriebene“ wie auch „alte“, krisengeschüttelte Betriebe, die zugunsten von Investitionszusagen oder für befristete Arbeitsplatzgarantien Abstriche von bisherigen tariflichen Standards gewähren, entziehen sich traditionellen Strategien konfliktärer Mobilisierung. Aber auch die herkömmliche Sozialpartnerschaftsideologie bricht sich an den neuen Wettbewerbsstrategien. Gegenwärtig geht es weniger um materielle Teilhabe am wachsenden Wohlstand und gewährte Mitsprache zur Sicherung differenter Interessen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und um sozialen Frieden, als vielmehr um Konzessionen zur Rendite- und Standortsicherung. Auch diese Politik fortwährender Abstriche unterminiert das Selbstverständnis und die Legitimität partnerschaftlicher Gewerkschaften.

### **Gewerkschaftliche Folgerungen**

Neue, flexibilisierte und marktgeöffnete oder -simulierende Formen der Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitsorganisation, der neue „Arbeitskraftunternehmer“ sowie wettbewerbsbezogene Verbetrieblungstendenzen (gar unter Einbindung betrieblicher Interessenvertreter und Belegschaftskerne), gesetzgeberisch flankiert durch eine Deregulierung des Arbeitsmarktes und Sozialabbau, fügen sich zu einer Neuformierung des Lohnarbeitsverhältnisses zusammen. Alles in allem: Die bestehende Verfassung der Arbeitsgesellschaft unterliegt einem Wandlungsprozess, der das Selbstverständnis, die Mobilisierungsfähigkeit, die Tarif- und Vertretungspolitik der Gewerkschaften unmittelbar herausfordert.

Eine derart umfassende Transformation gesellschaftlicher Verhältnisse, in deren Rahmen das Kapitalverhältnis sich von fordistischen Regulationsmustern „befreit“, macht Gewerkschaften sicherlich nicht überflüssig, im Gegenteil. Deren bisherige - in der Rückschau komfortabel erscheinende - Funktionsbedingungen verflüchtigen sich allerdings. Solchermaßen dramatische Umbrüche lassen sich weder mit einer Politik der Rückbesinnung auf kämpferische Traditionen des Verteilungskonfliktes bewältigen, noch über nachholende Strategien der Anpassung tariflichen Regelwerkes an veränderte Realitäten. Erst recht greifen Strategien der Verteidigung des Status quo gegen externe Globalisierungszwänge ins Leere. Es geht darum, sich in den Transformationsprozess der Arbeitsgesellschaft selbst aktiv einzubringen.

Die Herausforderung liegt darin, der Worthölse des „Postfordismus“ einen aus Arbeitnehmersicht positiven Inhalt zu geben. Der verbreiteten Markt-Euphorie des Wirtschaftsliberalismus ist ein eigenes gesellschaftliches Leitprojekt entgegenzustellen. Hierbei reicht es nicht, in einem falschen, idealistischen Sinne Aufklärungsarbeit über die desaströsen Folgen des Neoliberalismus zu leisten, sondern es gilt, an den betrieblichen und gesellschaftlichen Strukturveränderungen gestaltend anzuknüpfen. Diese sind nicht widerspruchsfrei und bieten daher zahlreiche Aspekte für gewerkschaftlichen Zugriff.

---

31 Es ist kaum davon auszugehen, dass sich Arbeitnehmer- und Unternehmerbewusstsein völlig angleichen. Die gewählte Übertreibung soll allerdings darauf aufmerksam machen, dass sich auch auf der subjektiven Seite der Arbeitnehmerschaft gravierende Veränderungen abzeichnen. Da die Arbeiterbewusstseinsforschung in den 1980er-Jahren endgültig abbrach, bleibt die Analyse des Arbeitnehmerbewusstseins zu Beginn des neuen Jahrtausends bis dato ein Desiderat.

Um bei den beiden genannten Veränderungen zu bleiben: Der neue „Arbeitskraftunternehmer“ ist eine widersprüchliche Sozialfigur. Dies hebt ihn nicht von herkömmlichen Arbeitnehmertypen ab, da dem Lohnverhältnis strukturell die widersprüchlichen Dimensionen von Konflikt und Kooperation inhärent sind. Die sich aus der Aufwertung lebendiger Arbeit ergebenden neuen Freiheiten wie auch neuen Beschränkungen und Risiken sind allerdings über eine Reform der Arbeitsverfassung neu auszutarieren. Hierzu gehört zum einen die Verrechtlichung gewährter, bestenfalls gewohnheitsrechtlich abgesicherter arbeitsbezogener Spielräume und Partizipationsrechte, zum anderen die arbeitsrechtliche Ausstattung des Arbeitnehmerstatus mit einem „Sockel von Mindestrechten“<sup>32</sup> (insbesondere Weiterbildung, Teilzeit, Zeitkonten) und einer sozialen Absicherung, etwa durch ein steuerfinanziertes Mindesteinkommen, die „Flexibilität und Sicherheit in Einklang bringt“<sup>33</sup>. All diese Maßnahmen liefen den genannten Entwicklungen nicht zuwider, setzten aber der manageriellen Flexibilisierungs- und der staatlichen Deregulierungspolitik eine zeitgemäße Form des Lohnarbeitsverhältnisses entgegen.

Läuft diese Politik auf eine neue Balance zwischen Individualität und Kollektivität hinaus, so gilt dies umso mehr für die notwendige Renaissance gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Verbetrieblichungstendenzen des Systems industrieller Beziehungen sind selbst durch tarifliche Öffnungsklauseln, in Tarifbausteine gegliederte Flächentarifverträge oder ein System zweistufiger Lohnabschlüsse nicht einzudämmen. Folglich kommt es heute wieder entscheidend darauf an, sich betriebspolitisch zu beweisen. Die Gewerkschaften können sich hierbei nicht darauf reduzieren, den Betriebsräten in stärkerem Maße beratend zur Seite zu stehen. Es geht um eine Politisierung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, wenn nicht der Unternehmenspolitik insgesamt. Mit ihrer Kampagne „gute Arbeit“<sup>34</sup> hat die IG Metall einen wichtigen Schritt in diese Richtung unternommen, der allerdings zu sehr auf Fragen des Gesundheitsschutzes begrenzt ist. Vor dem Hintergrund des tiefgreifenden technisch-organisatorisch-arbeitspolitischen Wandels des manageriellen Zugriffs auf lebendige Arbeit, wird es dringender denn je, „Arbeitsgestaltung wieder zu einem Kernfeld gewerkschaftlicher Interessenvertretung zu machen“.<sup>35</sup>

All dies bedeutet nicht weniger, als die eingeübte Zweiteilung von politischen und sozialen Forderungen und Kämpfen einzureißen, die sich sowohl in der „klassischen“ Arbeitsteilung zwischen Sozialdemokratie und Gewerkschaften wie in der herkömmlichen Aufgabenteilung zwischen „kämpferischen“ Gewerkschaften und einer weitgehend auf das Tagesgeschäft der Arbeitnehmervertretung bezogenen Betriebsratsarbeit ausdrückt. Mit der Politisierung der kleinen und alltäglichen Forderungen geht nicht nur konkrete gewerkschaftliche Aufklärungsarbeit über betriebliche und gesellschaftliche Zusammenhänge einher, es besteht die Chance, neue - strategisch wichtige - Belegschaftsgruppen zu gewinnen, gewerkschaftliche Gegenmacht wieder stärker betrieblich zu verankern und einen Prozess der Selbstpolitisierung einzuleiten.

Um sich nicht in differente, wenn nicht divergente Einzelprojekte gewerkschaftlicher (Wieder-)Belebung zu verlieren, bedarf es einer orientierenden Leitidee, die wiederum die

---

32 Aglietta, Akkumulationsregime, S. 113.

33 Aglietta, Akkumulationsregime, S. 35; sehr ähnlich argumentierend: Castel, Lohnarbeitsgesellschaft, S. 19.

34 Vor- und dargestellt in Jürgen Peters/Horst Schmitthener (Hrsg.), gute arbeit., Hamburg 2003.

35 Rainer Salm/Wolfgang Kötter, Gruppenarbeit – ein verbrauchtes Leitbild „guter Arbeit“?, in: Peters/ Schmitthener (Hrsg.), gute arbeit, S. 127. Über das „Wieder“ ließe sich hierbei streiten. Wie dem auch sei, die Reanimierung der Arbeitspolitik müsste deutlich aus dem Schatten der Humanisierungspolitik der 70er/80er Jahre treten.

zahlreichen - organisationsinternen wie übergreifenden - Teilaktivitäten zu einem Großprojekt der Gegenhegemonie bündeln. Bob Jessop schlägt vor, sich der Vorstellung einer „knowledge-based economy“ zuzuwenden. „Diese stellt auf verschiedenen Ebenen den Rahmen für umfassende Auseinandersetzungen um die politische, intellektuelle und moralische Führung dar, in denen aber auch um konkrete technologisch-wirtschaftliche Reformen gerungen wird. Die Grundidee wird auf vielen Stufen umgesetzt: von der lokalen bis zur globalen Ebene, an vielen organisatorischen und institutionellen Stellen, von Firmen bis zu staatlichen Apparaten, in vielen funktionalen Systemen - von der Erziehung und Wissenschaft über die Gesundheits- und Sozialversorgung bis zur Gesetzgebung und zur Politik -, aber auch in der Wirtschaft im engeren Sinne, in der gesamten öffentlichen Sphäre sowie in der Lebenswelt.<sup>36</sup> Mehr als andere Projektionen, man denke etwa an die Deutung des arbeitgesellschaftlichen Wandels als einen Übergang zur „New Economy“, in den Digital-, Kasino-, Flexi- oder Turbo-Kapitalismus, von der Arbeitnehmer zur Unternehmergeellschaft etc. scheint diese „Großerzählung“ (Jessop) gewerkschaftlich gestaltbar. Gesellschaftsdeutungen sind natürlich stets ideologieführend und interessengeleitet und daher politisch nie neutral. Mit der „wissensbasierten Gesellschaft“ lassen sich aber aus Gewerkschafts- und Arbeitnehmersicht positive Assoziationen für die betriebliche Arbeitswelt, für die Zivilgesellschaft und eine künftige institutionelle Gestalt der Arbeitsgesellschaft verbinden, die sich darüber hinaus dazu eignen, einen neuen klassenübergreifenden „historischen Kompromiss“ zu etablieren. Die genannte interessenbezogene „Interpretation“ eignet sich aus linker Sicht insbesondere auch deshalb, weil sie an Stärken des kontinentaleuropäischen Kapitalismus anknüpfen und für den europäischen Einigungsprozess identitätsstiftend wirken kann. Der Kampf um die Deutungshoheit gesellschaftlicher Entwicklungstrends wäre bereits Teil der Auseinandersetzung um die konkrete Gestalt des künftigen Akkumulationsregimes.



### Berndt Keller: Ver.di-Vernachlässigte Probleme der Binnenbeziehungen

*Prof. Dr. Berndt Keller, geb. 1946 in Großbardau/Bezirk Leipzig, Studium der Sozialwissenschaften in Bochum, lehrt Arbeits- und Sozialpolitik an der Universität Konstanz.*

#### Einleitung und Problemstellung

Die im Folgenden behandelten Probleme betreffen die *Binnenbeziehungen* von ver.di, wobei diejenigen Aspekte im Mittelpunkt stehen, die sich auf die personellen Ressourcen der

---

<sup>36</sup> Bob Jessop, Postfordismus und wissensbasierte Ökonomie. Eine Reinterpretation des Regulationsansatzes, in: Ulrich Brand/Werner Raza (Hrsg.), Fit für den Postfordismus, Münster 2003, S. 99.



Organisation beziehen.<sup>37</sup> Deren Relevanz wird in der Diskussion um die neue Dienstleistungsgewerkschaft nicht hinreichend thematisiert, obwohl sie für einen dauerhaften Erfolg des Zusammenschlusses im Sinne der Sicherung seiner „Nachhaltigkeit“ von erheblicher Bedeutung sind.<sup>38</sup>

Der Vereinigungsprozess ist zwar mit dem Gründungskongress in formaler Hinsicht abgeschlossen, hat aber insbesondere in personeller Hinsicht lediglich eine, wenngleich wichtige Etappe auf dem Weg zur dauerhaften Integration zurückgelegt. Allgemein gilt: „Organisationsstrukturen und Führungspraktiken können in ihren Nebeneffekten ungewollt destruktiv wirken, Eigeninitiative lähmen, Widerstände provozieren, Interesse an der Arbeit verhindern. Die daraus resultierende Frustration schlägt nicht selten in Apathie und Aggression um. Dies ist jedoch in keiner Weise ein zwangsläufiger Weg. Führung und Organisation können ebenso auch ermutigend wirken, Kreativität freisetzen, Energien mobilisieren usw.“<sup>39</sup> Als weitere, „harte“ Rahmenbedingung des Integrationsprozesses ist zu beachten, dass aus Kostengründen kurzfristig wirksame Spar- und Konsolidierungsmaßnahmen unterhalb der Satzungsvorgaben dringend notwendig sind, welche nicht nur die Sach- sondern auch die Personalkosten umfassen. Dadurch wird die strategische Handlungsfähigkeit der Organisation erheblich eingeengt.

Wir gehen nicht auf die inzwischen hinreichend dokumentierte Entstehungsgeschichte von ver.di ein<sup>40</sup>, sondern befassen uns mit aktuellen Problemen bzw. mit der Phase nach dem offiziellen Zusammenschluss. Dabei beziehen wir Kalküle und Ergebnisse aus zwei „Schulen“ ein, die bisher nur selten für die Analyse von Gewerkschaftsproblemen nutzbar gemacht wurden, nämlich aktuelle Organisationstheorien sowie die umfangreiche Literatur zu „Mergers and Acquisitions“ von Unternehmen.<sup>41</sup>

Hinsichtlich ihrer „Mitgliedslogik“ sind Gewerkschaften im Allgemeinen und ver.di im Besonderen gewiss keine monolithischen Gebilde (im Sinne neoklassischer Organisationsanalyse) mit homogenen Interessen, sondern Koalitionen unterschiedlicher und sogar widerstreitender (Gruppen)Interessen. Für die Zwecke unserer Analyse, die im zweiten Schritt über die klassische, in Organisations- wie Gewerkschaftsforschung übliche Unterteilung in „Basis“ oder Mitglieder und „Funktionäre“ oder „Apparat“ hinausgeht, unterscheiden wir zunächst zwei Gruppen: Hauptamtliche und aktuelle Mitglieder.<sup>42</sup> Diese Gruppen von „Teil-

37 Der Beitrag aktualisiert und erweitert erste Überlegungen, die bereits vor dem Zusammenschluss formuliert worden sind. Vgl. Berndt Keller, Neustrukturierung der Interessenvertretung im Dienstleistungsbereich - eine Gedankenskizze zu ver.di, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 50 (1999), S. 609-624 sowie Berndt Keller, Ver.di - was kommt nach der Ouvertüre?, in: Wirtschaftsdienst, Jg. 81 (2001), S. 92-101.

38 Für Zusammenschlüsse von Unternehmen gilt: „Irrespective of the criteria selected, research evidence has repeatedly demonstrated that mergers have had an unfavourable impact on profitability ... It has been suggested that in the long term between 50 per cent and 80 per cent of all mergers and takeovers are considered to be financially unsuccessful.“ Susan Cartwright/Cary L. Cooper, Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Integrating people and cultures, 2nd ed., Oxford 1996, S. 24.

39 Georg Schreyögg, Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung mit Fallstudien, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 214.

40 Siehe: Berndt Keller, Ver.di: Triumphmarsch oder Gefangenenechor? Neustrukturierung der Interessenvertretung im Dienstleistungssektor, Hamburg 2001 sowie Hans Peter Müller/Horst-Udo Niedenhoff/Manfred Wilke, Ver.di - Porträt und Positionen, Köln 2002.

41 Darunter sollen im folgenden eine „auf Dauer angelegte Verbindung von zwei Unternehmungen oder einer Unternehmung mit dem Teilbereich eines anderen Unternehmens unter einheitlicher Leitung verstanden werden, wobei einer der beteiligten Partner seine wirtschaftliche Selbständigkeit verliert.“ Michael Jaeger, Personalmanagement bei Mergers and Acquisitions. Strategien, Instrumente, Erfolgsfaktoren, Neuwied 2001, S. 2.

42 Auf die eigentlich notwendige, gesonderte Analyse der Ehrenamtlichen müssen wir aus Platzgründen verzichten.

nehmern der Organisation“ verfolgen unterschiedliche (Eigen-)Interessen, die weder miteinander noch mit den offiziellen Zielen und Zwecken der Organisation identisch sein müssen - und aller Erfahrung nach auch nicht tatsächlich identisch sein werden.

### Die Hauptamtlichen

Die personalwirtschaftlichen Folgeprobleme des Zusammenschlusses zu ver.di beziehen sich auf alle, d.h. nicht nur auf die Führungs-<sup>43</sup>, sondern gerade auch auf die mittleren und unteren Ebenen der neuen Organisation. Sie fanden, ganz ähnlich wie bei den meisten „Mergers and Acquisitions“ von Unternehmen,<sup>44</sup> trotz ihrer immensen Bedeutung zu wenig Beachtung innerhalb der Überlegungen der Einzelgewerkschaften.<sup>45</sup>

Evident sind die Interessen der ca. 5.000 Mitarbeiter an der Verteilung der Positionen und Funktionen, denn für sie bedeutet ver.di „Arbeitsorganisation“, damit materielle Basis der Sicherung des Lebensunterhalts - und nicht ausschließlich „Interessenorganisation“ wie für die übrigen „stakeholders“. Die Mitarbeiter haben ein manifestes Interesse nicht nur am grundsätzlichen Erhalt ihrer Arbeitsplätze, sondern auch am Ort sowie vor allem an den Inhalten ihrer Tätigkeiten, die sich infolge des Zusammenschlusses deutlich ändern können:

- Doppel- bzw. Mehrfacharbeit sollen so weit wie möglich vermieden werden, um möglichst große „Synergieeffekte“ zu erzielen.
- Die Verlagerung von Arbeitsplätzen an andere „Standorte“ wird aufgrund der veränderten innerorganisatorischen Arbeitsteilung und Aufgabenstellung notwendig, wovon nicht nur die Beschäftigten der früheren Hauptverwaltungen, sondern auch die der Landesbezirke und Kreise betroffen sind. Im Übrigen erfolgten in der ersten Phase nach dem Zusammenschluss alle Umsetzungen nur im Konsens mit den Beschäftigten; dieser Ansatz wird kaum durchzuhalten sein. Außerdem hat der Abbau von „Überhängen“ absolute Priorität vor anderen personellen Maßnahmen.
- Individuell können Status- und Prestigeverluste infolge der Reorganisationsprozesse eintreten, die auf allen Ebenen stattfinden; subjektive Erwartungssicherheiten in Bezug auf die Wirkungsweisen von Mobilitätsketten interner Arbeitsmärkte und damit verbundener Aufstiegsmöglichkeiten können enttäuscht werden.
- Eine Neuschneidung der Arbeitsschwerpunkte und damit eine inhaltliche Umorientierung von bisherigen Tätigkeiten Hauptamtlicher muss infolge der ansonsten auftretenden „Doppelbetreuung“ in den sich überlappenden Organisationsbereichen (etwa zwischen HBV und DAG oder ÖTV und DAG) mittelfristig erfolgen; zugleich ermöglicht die neue

---

43 Interne Konflikte entstanden kurz nach der ver.di-Gründung im Spätsommer 2001, als der ehrenamtlich tätige Gewerkschaftsrat mit knapper Mehrheit die Struktur und die Höhe der Vergütung der Wahlangestellten auf Bundes- und Landesebene festlegte, bevor entsprechende Regelungen über das Gehaltsgefüge der übrigen Beschäftigten getroffen worden waren. Die heftige gewerkschaftsinterne, vor allem von ehrenamtlichen Funktionären, aber auch von Mitgliedern u.a. über Unterschriftensammlungen vorgebrachte Kritik an der Höhe der Entgelte, die mehr oder weniger deutlich über denen in den fünf Vorläuferorganisationen liegen, stützte sich vor allem auf Gerechtigkeits- und Glaubwürdigkeitsargumente. Immerhin wurde ein Tabu gebrochen, indem die Höhe der Gehälter öffentlich gemacht und kontrovers diskutiert wurde.

44 Zu den Ausnahmen gehören: Cartwright/Cooper, Managing mergers, und Peter Pribilla, Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions: Therapeut oder Notarzt?, in: Arnold Picot/Andreas Nordmeyer/Peter Pribilla (Hrsg.), Management von Akquisitionen - Akquisitionsplanung und Integrationsmanagement. Kongress-Dokumentation 53. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1999, Stuttgart 2000, S. 63-76.

45 Zu diesem Problem generell: Dieter Eich/Klaus Westermann (Hrsg.), Management in Gewerkschaften, Köln 1993.

Organisation aufgrund ihrer Größe bzw. größeren Mitarbeiterzahl eine weitergehende Spezialisierung bei der Aufgabenerfüllung (u.a. in „Fachsekretäre“ anstelle der „Universalsekretäre“).

Diese Probleme stellen sich aus der *Perspektive der Organisation* folgendermaßen dar: Die möglichst uneingeschränkte Kooperationsbereitschaft und hohe Motivation aller Hauptamtlichen ist unabdingbar für den dauerhaften „Erfolg“ des Zusammenschlusses, weil die Mitarbeiter als wesentliche und in strategischer Sicht zugleich kritische „Humanressourcen“ die eigentliche Implementation bzw. Umsetzung der Integrationskonzepte auf sämtlichen, vor allem den dezentralen Ebenen der neuen Organisation, zu leisten haben. Diese Prozesse zur Sicherung der Nachhaltigkeit „vor Ort“ sind aller Erfahrung nach sowohl schwieriger zu organisieren als auch langwieriger als die Kooperation auf der Ebene der alten geschäftsführenden Hauptvorstände bzw. des neuen Bundesvorstandes (Entscheidungs- vs. Realisationsproblem).<sup>46</sup>

Die ver.di-Mitgliedsgewerkschaften schließen Personalabbau im Sinne betriebsbedingter Kündigungen definitiv aus bzw. geben allen Mitarbeitern Beschäftigungs- bzw. Besitzstandsgarantien „für den Entscheidungszeitraum und für die weitere Entwicklung“. Demgegenüber erfolgen Mergers und Acquisitions von Unternehmen häufig keinesfalls neutral gegenüber den Interessen verschiedener Gruppen, sondern haben negative externe Effekte gerade für die Beschäftigten, da sie zum Abbau von Arbeitsplätzen führen. Die Vorgehensweise von ver.di, die ganz und gar nicht aktuellem unternehmerischem, sehr wohl aber traditionellem gewerkschaftlichem Selbstverständnis entspricht, ist in ihren Konsequenzen durchaus ambivalent:

- Einerseits ist die explizite Beschäftigungsgarantie, die es in ähnlicher Form auch bei anderen Zusammenschlüssen und Fusionen von Gewerkschaften gab, eine wohl notwendige Voraussetzung für das Zustandekommen von ver.di. Zugleich reduziert sie die auf jeden Fall aufkommenden Unsicherheiten über die Arbeitsplatz- und Karriereaussichten; sonst würden erhebliche Motivations- und Vertrauensprobleme bei den Beschäftigten auftreten, die als zentrale Akteure den Integrationsprozess vorantreiben müssen. Die Zusicherung stellt für sich genommen lediglich eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für die dauerhafte Sicherung des „Erfolgs“ der neuen Organisation dar.
- Andererseits reduzieren diese Vorgaben die personellen Handlungs- und damit finanziellen Manövrierspielräume der neuen Organisation, die personell eher als überbesetzt einzustufen ist.<sup>47</sup> Diese Vermutung gilt im Vergleich zur IG Metall, die von der Mitgliederzahl her annähernd gleich groß ist, wenngleich die Aufgaben aufgrund der Unterschiede in den Organisationsstrukturen nicht identisch sind. Inoffiziell ging ver.di schon kurz nach

---

46 „The myriad, often hidden costs associated with merger and acquisition activity include such factors as (1) absenteeism, turnover, and related hiring and training expenses; (2) time and associated expenses involved in combination-related activities and meetings; (3) time lost in interfirm employee arguments, trying to decide „which boss really counts“, and related infighting and office politicking; (4) conscious and unconscious efforts to restrict personal performance because of fears of layoffs, changes in perceptions of promotion opportunities, lowered feelings of commitment, a sense of cultural betrayal, and a decline of trust in the organization’s leadership; and (customer frustration with new policies and procedures)“. Anthony F. Buono/James L. Bowditch, *The human side of mergers and acquisitions. Managing collisions between people, cultures, and organizations*, San Francisco/London 1989, S. 242.

47 Eine „Deckelung“ der Personalkostenanteile an den Budgets, wie sie die Mitgliedsgewerkschaften mit 50 Prozent in der Budgetierungsrichtlinie vereinbarten, wird zu einer Reduktion des Personals führen. Die Spirale Mitgliederverluste/Einnahmerückgänge/Personalabbau ist, wie die Erfahrung der ersten Jahre von ver.di zeigt, mit der Gründung keinesfalls automatisch gestoppt.

dem Zusammenschluss von der Notwendigkeit eines Personalabbaus in der Größenordnung von ca. 20 Prozent (oder mehr als 1.000 Stellen) aus, wenn die laufenden Ausgaben durch die infolge des Mitgliederrückgangs sinkenden - und vor dem Zusammenschluss offensichtlich zu optimistisch eingeschätzten, laufenden Einnahmen finanziert werden sollen. Mögliche Vermögensentnahmen haben notwendigerweise negative Konsequenzen und stellen vor allem mittel- und langfristig keine realistische Alternative dar, da sie ein Zehren von der Substanz bedeuten. Außerdem gelten die Beschäftigungsgarantien bis zum zweiten ordentlichen Gewerkschaftstag im Jahr 2007 und damit - ähnlich wie andere Regeln (etwa zur Quotierung nach Mitgliedsorganisationen) - für einen Zeitraum, der für vergleichbare Zusagen bei Mergers in anderen Ländern, wie etwa Großbritannien, ungewöhnlich lang ist, d.h. die internen Handlungsoptionen sowie die externe Politikfähigkeit nicht nur kurzfristig einengt.<sup>48</sup>

Mögliche Vorruhestands- oder Altersteilzeitregelungen als (Lehrbuch)Instrument des Personalabbaus setzen auf mittel- und langfristige Entlastungswirkungen, indem sie deren Beschleunigung versuchen; allerdings haben auch diese Optionen ihren durchaus hohen Preis im wörtlichen Sinne. Ein anderes personalpolitisches Instrument, nämlich die Nutzung vor allem der „natürlichen Fluktuation“, mag infolge der grundlegenden Umstrukturierung der verschiedenen Organisationsbereiche in begrenztem Masse hilfreich sein, lässt aber kaum einen gezielten Abbau in einzelnen, überbesetzten Bereichen oder eine bewusste Steuerung nach individuellen Qualifikationsprofilen zu. Unter diesen restriktiven Rahmenbedingungen ist die Entwicklung von Personaleinsatzkonzepten dringend notwendig.

Die wiederholt als ein wesentlicher Grund für den Zusammenschluss zu ver.di angeführten „Synergieeffekte“ durch „Bündelung der Kräfte“ geraten bei den Mitarbeitern in den Verdacht, lediglich doch nur ein Synonym für beabsichtigte, aber bisher kaum offen ausgesprochene Rationalisierungsmaßnahmen zu sein und können u.a. zu einer erhöhten Personalfuktuation führen.<sup>49</sup> Unzufriedene Mitarbeiter verfügen im Prinzip über zwei Optionen:

- Sie können entweder abwandern, was einem erheblichen Verlust von betriebs- bzw. organisationsspezifischem Humankapital - oder in einem anderen Sprachspiel einem Verlust impliziten Wissens - gleichkommt und die „Wettbewerbsposition“ der Gewerkschaft schwächt.
- Oder sie können bleiben, aber in die „innere Emigration“ gehen, wobei opportunistische Verhaltensweisen wie Shirking oder „Dienst nach Vorschrift“ auftreten, welche die Effizienz bzw. die Produktivität der neuen Organisation deutlich beeinträchtigen. Mit anderen Worten: Bei den Mitarbeitern, die in der Organisation bleiben, können reduzierte Motivation und „Loyalität“ sowie Unsicherheit über die eigene Zukunft zu Leistungszurückhaltung führen.<sup>50</sup> Dieses in der psychologischen Literatur als „survivor syndrome“ oder

---

48 Im übrigen hat das Gesamtproblem sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Komponente, auch wenn derzeit nur die zuerst genannte im Mittelpunkt steht: Der Abbau genereller Überbesetzung und die notwendige Qualifizierung für andere Tätigkeiten müßten eigentlich parallel angegangen werden.

49 Für Unternehmenszusammenschlüsse gilt: „Apart from early retirements, redundancies and circumstances amounting to constructive dismissal, mergers and acquisitions are associated with high levels of voluntary resignations - what has been referred to as ‚the post-acquisition drift factor‘ or ‚the haemorrhage effect‘“. Cartwright/Cooper, Managing mergers. Ähnlich: Peter Pribilla, Personelle und kulturelle Integration, in: Gerhard Picot (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart 2000, S. 399f.

50 Bei den Beschäftigten unpopuläre Maßnahmen zur Kostenreduzierung wie Arbeitszeitverkürzungen ohne (vollen) Lohnausgleich oder Verzicht auf Urlaubs- und/oder Weihnachtsgeld können diese Effekte verstärken - und setzen die Zustimmung des Gesamtbetriebsrats voraus.

„merger syndrome“ bekannte Phänomen stellt in der Phase nach dem Zusammenschluss einen wesentlichen Faktor für den Erfolg der neuen Organisation dar.<sup>51</sup> Dieses Risiko ist umso höher einzuschätzen, als Arbeitsverträge im Gegensatz zu Verträgen auf verschiedenen anderen Märkten bekanntlich in hohem Maße unvollständig sind, und ihre Konkretisierung im Arbeitsvollzug daher erhebliche Probleme bereiten kann.

Darüber hinaus sind gerade die Hauptamtlichen, die mit „Abwanderung“ reagieren können, da sie aufgrund ihres Qualifikationsprofils über reale Alternativen am Arbeitsmarkt verfügen, häufig für den zukünftigen Erfolg der neuen Organisation besonders wichtig. Der Verlust dieser Mitarbeiter bzw. Führungskräfte (oder „high potentials“ mit Schlüsselqualifikationen) kann der Organisation im Sinne der Ansätze der neuen Mikroökonomie des Arbeitsmarktes<sup>52</sup> hohe Fluktuationskosten in Form von Wiederbeschaffungs- sowie Einarbeitungskosten verursachen. Im Übrigen muss die „Abwanderung“, die zu anderen Teilen der eigenen Organisation, zu anderen Gewerkschaften oder zu privatwirtschaftlichen Arbeitgebern erfolgen kann, nicht oder nicht ausschließlich durch Ablehnung der ver.di-Gründung verursacht werden, sondern kann ihre Gründe durchaus in Bedingungen der individuellen Lebenswelt haben.

Die aktuelle Literatur zu „Mergers and Acquisitions“ nennt verschiedene Gründe für deren überraschend häufiges Misslingen, wobei erstaunliche Parallelen zu Zusammenschlüssen von Gewerkschaften deutlich sind:

- „In der Pre-Merger-Phase starke Dominanz der „hard facts“ zu Lasten der „soft facts“;
- unzureichende Kommunikation in allen Phasen des Merger;
- mangelnde Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess;
- überdurchschnittliches Ansteigen der Fluktuation;
- kulturelle Differenzen zwischen den Unternehmen;
- fehlende oder mangelhafte Integrationskonzepte.“<sup>53</sup>

Überspitzt formuliert sind die lange aufgeschobenen, notwendigen Entwicklungen der Programmatik sowie der Politikinhalte von ver.di nicht ohne zeitlich parallel stattfindende Personalpolitik möglich. Jedenfalls ist die Tatsache, dass die bisherigen Diskussionen stärker von Fragen der zukünftigen Organisationsstrukturen (u.a. Anzahl der Landesbezirke und Bezirke) als vom politischen Programm („gemeinsam etwas Neues schaffen“) bestimmt waren, wesentlich Ausdruck dieses komplexen Zusammenhangs von Personal- und Organisationsressourcen.

Organisations- und Personalentwicklung als Strategien bewusst planmäßiger Anpassung an erheblich veränderte Rahmenbedingungen und neue strategische Zielsetzungen werden nur unzureichend betrieben;<sup>54</sup> die notwendigen Ressourcen sind kaum vorhanden. Die

51 Im Einzelnen: Jaeger, Personalmanagement sowie Peter Pribilla, Personelle und kulturelle Integration, in: Gerhard Picot (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart 2000.

52 Siehe: Wolfgang Franz, Arbeitsökonomik, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg 1998 und Werner Sesselmeier/Gregor Blauermeil, Arbeitsmarkttheorien. Ein Überblick, 2. Aufl., Heidelberg 1997.

53 Jaeger, Personalmanagement, S. 9.

54 Allgemein gilt: „Es geht vor allem darum, durch die Mitwirkung der Betroffenen innerhalb gesteckter Grenzen die alten Routinen und subjektiven Organisationstheorien, die das Handeln in der intendierten Organisation erschweren, durch intensive Kommunikation in Schulungen, Gruppenübungen, Workshops usw. durch neue zu ersetzen...“ Alfred Kieser, Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie, in: Alfred Kieser (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1999, S. 128. Vgl. als praktisches Beispiel zur Organisation derartiger Prozesse in einer britischen Gewerkschaft: Mark Wheeler, UNISON's approach to organisation development in a democratic organisation, in: Mike Terry (ed.), Redefining public sector unionism. UNISON and the future of trade unions, London/New York 2000.

Nutzung des intern vorhandenen Expertenwissens, des schwer imitierbaren „impliziten Wissens“, gelingt nur partiell. Insgesamt ist sowohl für die spezifischen Erfordernisse des Vereinigungsprozesses als auch generell in den Gewerkschaften zu wenig betriebswirtschaftliches (u.a. Finanzen, EDV) und Human Resource Management-„know how“ vorhanden; Spezialisierung und Professionalisierung sind daher gleichermaßen notwendig. Extern vorhandene Beratungskompetenzen, etwa über die langjährigen, recht umfangreichen ausländischen Erfahrungen mit den spezifischen Problemen der einzelnen Phasen von Union Mergers, die sowohl bei den Gewerkschaften als auch bei externen Experten in den skandinavischen und angelsächsischen Ländern durchaus vorliegen, werden kaum in Anspruch genommen. Insofern dominiert nach wie vor eine hoch entwickelte Beratungsresistenz.

### **Aktuelle Mitglieder**

Die spezifische Form der Organisation des Vereinigungsprozesses zu ver.di als „Revolution von oben“ bzw. als „Top-down-Prozeß“ ist für Organisationen dieser Größe nicht ungewöhnlich, erzeugt aber ein strategisches, schwierig zu lösendes Folgeproblem: Ähnlich wie bei Zusammenschlüssen anderer Organisationen (etwa von Unternehmen in Bezug auf Kunden- und Lieferantenbeziehungen) müssen aufgrund der prinzipiell freiwilligen Mitgliedschaft in Verbänden wie Gewerkschaften die Beziehungen zu den Mitgliedern besondere Beachtung finden. Ansonsten können die Mitglieder ihre stets mögliche „Exit“-Option realisieren und dadurch der Organisation Ressourcen entziehen, die für deren Bestandssicherung notwendig sind.

Das Informationsproblem wird durch die Tatsache kompliziert, dass - im Gegensatz zu einigen anderen Ländern - zwar die Delegierten der Gewerkschaftstage, nicht jedoch sämtliche Mitglieder in die formalen Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Ver.di müsste detaillierte Vorstellungen nicht nur über ihre Präferenzen als Organisation haben, was durchaus der Fall ist, sondern auch über konkrete Informationen über die Interessenlagen ihrer Mitglieder verfügen, was nicht der Fall ist. Anders formuliert: Sind die Mitglieder in ihren zentralen Erwartungen, die durchaus über die Erwartungen bzw. reinen Ergebnisse der Tarifpolitik hinausgehen können, überhaupt vom Zusammenschluss betroffen, und falls ja, in welcher Hinsicht?

Unterschiedliche bis konträre Hypothesen sind plausibel, wobei anzumerken ist, dass auch die international-komparative Literatur bisher nur wenig zur Klärung dieser Fragen beigetragen hat:

- Möglicherweise sind nicht nur weniger individuelle Partizipation (u.a. in Form ehrenamtlicher Tätigkeit), sondern sogar Mitgliederverluste zu erwarten infolge nachlassender Bindungsfähigkeit und zunehmender Unzufriedenheit in der größeren und damit „zentralistischeren“ und „bürokratischeren“ Organisation oder - in einem anderen Sprachspiel - wegen der fehlenden lebensweltlichen Bezüge bzw. sich allmählich auflösender, vormals prägender sozialkultureller „Milieus“. Ein ähnlicher Zusammenhang in Bezug auf Partizipationsgrade und -möglichkeiten, wenn nicht gar in Bezug auf Austritte, kann aufgrund der deutlich zunehmenden Organisationsgröße auch für ver.di gelten.<sup>55</sup> Mit einer schritt-

---

55 Bernhard Ebbinghaus, Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft? Der Mitgliederschwund deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich, Ms., Köln 2002, S. 26.

weisen Annäherung der unterschiedlichen Positionen wäre erst über einen längeren Zeitraum nach dem formalen Vollzug des Zusammenschlusses zu rechnen, d.h. zwischen kurz- und langfristigen Wirkungen wäre explizit zu unterscheiden.

- Oder stehen die Mitglieder in Anbetracht ihrer anders gelagerten individuellen Präferenzen dem Zusammenschluss eher indifferent gegenüber und betrachten die neue Organisation unter anderen, nämlich reinen Kosten-/Nutzen- bzw. Beitrags-/Leistungs-Kalkülen, gewissermaßen als einen nunmehr größeren „ADAC für Arbeitnehmer“? In diesem Fall wäre der Zusammenschluss solange unproblematisch, wie sich seine Dienstleistungsangebote - im Sinne der Produktion positiver selektiver Anreize bzw. privater Güter ausschließlich für die Mitglieder - im Verhältnis zu denen der ehemaligen Organisationen nicht verschlechtern und die Mitgliedsbeiträge sich nicht merklich erhöhen. Im Übrigen können einzelne Mitgliedergruppen ihre spezifischen „Value for Money“-Kalküle anstellen und auf dieser „Kalkulationsbasis“ unterschiedlich reagieren.<sup>56</sup>

In diesem Zusammenhang wird die alte Frage wieder diskutiert, ob Gewerkschaften neue, „wohnortnahe“ Betreuungsangebote für die „außerbetriebliche Lebenswelt“ ihrer Mitglieder entwickeln sollen.<sup>57</sup> In Zeiten zunehmender „Individualisierung“, „Pluralisierung“ und abnehmender Bindungsfähigkeit verschiedener Großorganisationen, zu denen neben Gewerkschaften u.a. die politischen Parteien sowie die Kirchen gehören, sind deutliche Zweifel an den Erfolgsaussichten derartiger, wiederholt vorgeschlagener Strategien angebracht, die in früheren Zeiten unter wesentlich anderen Rahmenbedingungen möglicherweise hätten erfolgreich sein können. Die Attraktivität der Organisation gerade für jüngere, gut qualifizierte Beschäftigte, die unter den derzeitigen Mitgliedern deutlich unterrepräsentiert sind, ließe sich durch derartige Ansätze nicht wesentlich steigern.

### Mitgliederrekrutierung

Wir haben bei der bisherigen Analyse der Binnenbeziehungen lediglich zwei Gruppen von Akteuren unterschieden, nämlich Hauptamtliche und derzeitige Mitglieder. Nunmehr führen wir eine weitere Gruppe ein, die potentiellen Mitglieder, um deren Rekrutierung sich ver.di aus verschiedenen Gründen (u.a. externe Anerkennung in Politik und Öffentlichkeit, finanzielles Überleben im bereits diskutierten Sinne) intensiv bemühen muss.

Sind Zusammenschlüsse bestehender Organisationen möglicherweise einfachere und kostengünstigere Reaktionen auf die bekannten, eingangs erwähnten aktuellen Schwierigkeiten als die Organisierung der bis dato Nicht-Organisierten mit dem Ziel der Beseitigung der „weißen Flecken“ auf der Organisationslandkarte? Zumindest ist das neue Ganze nicht automatisch mehr als die Summe seiner alten Teile. Im Gegensatz zu Annahmen, die häufig sowohl von den Verbänden selbst als auch in der Öffentlichkeit getroffen werden, besteht aus international-komparativer Perspektive wenig begründeter Anlass zu der

---

56 Eine aktuelle Untersuchung schwedischer Gewerkschaften kommt in bezug auf langfristige Folgen zu folgendem Ergebnis: „...we do not find a broad-based decline in membership participation because measured before and after merger as well as in relation to a comparison union that did not merge.“ Gary Chaison/Magnus Sverke/Anders Sjöberg, How union mergers affect membership participation, in: Journal of Labor Research, Jg. 22 (2001), S. 355.

57 Für andere: Frank Teichmüller/Siegfried Hörmann, Brauchen wir den DGB noch?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 49 (1998), S. 806-811.

Vermutung, dass Gewerkschaften nach einem Zusammenschluss erfolgreicher bei der Rekrutierung neuer Mitglieder sind als ihre Vorgänger.<sup>58</sup>

Der Zusammenschluss zu ver.di erhöht noch nicht per se den Organisationsgrad; eher ist kurzfristig mit Austritten einiger, mit der neuen Struktur und/oder Programmatik unzufriedener Individuen und/oder kleiner, relativ interessenhomogener (Personen- und/oder Berufs-) Gruppen zu rechnen. Im Gegensatz zu den organisationspolitisch relativ stabilen 1980er-Jahren verzeichnen seit 1991/92 alle Gewerkschaften erhebliche Mitgliederverluste (von nahezu 40 Prozent bis zur ver.di-Gründung bei den Mitgliedsorganisationen)<sup>59</sup> bzw. dadurch deutlich abnehmende Organisationsgrade. Diese negative Entwicklung hört nicht quasi-automatisch mit der Gründung der neuen Organisation auf: Die Verluste bei ver.di waren im Jahr 2002 zwar geringer als 2001, betragen aber immer noch 2,4 Prozent.<sup>60</sup> Die Zugewinne im Jahr 2001 durch die Integration der DAG in den DGB waren lediglich nominell-statistischer Art und nicht auf Rekrutierungserfolge im engeren Sinne zurückzuführen.

Die seit langem bekannten, vor allem in den expandierenden Bereichen der privaten Dienstleistungssektoren bestehenden Schwierigkeiten bei der Organisierung bislang deutlich unterrepräsentierter Gruppen (u.a. Frauen, Jugendliche, sog. Freie bzw. freiberuflich Tätige,<sup>61</sup> Scheinselbständige, Beschäftigte in bestimmten neuen Betriebsformen wie Call Centres) bleiben ebenso bestehen wie die erheblichen Verschiebungen in der Mitgliederstruktur, die zu höheren Anteilen von Rentnern und Erwerbslosen sowie zu niedrigeren Anteilen vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer führen. Hinzu kommen die deutlichen Unterschiede zwischen Beschäftigten- und Mitgliederstrukturen, wobei letztere hinter ersteren seit vielen Jahren zurückbleiben.<sup>62</sup>

Konkrete Konzepte und Strategien zur Beseitigung oder zumindest Reduzierung der „weißen Flecken auf der Organisationslandkarte“<sup>63</sup> einschließlich der Schulung und des Einsatzes hauptamtlicher Mitarbeiter müssen nicht nur entwickelt, sondern auch implementiert werden.<sup>64</sup> Das grundsätzliche Problem besteht auch für ver.di: „Eine Diskussion, die sich zielgruppenunabhängig damit befasst, mit welchen strategischen Konzepten neue Mitglieder für die Gewerkschaften zu gewinnen sind, gibt es im deutschen Kontext nicht. Dies mag eine Bestätigung der These sein, dass die DGB-Gewerkschaften sich traditionell vor

---

58 Siehe: Gary N. Chaison, *Union mergers in hard times. The view of five countries*, Ithaca/London 1996 sowie Magnus Sverke, *Emerging union structures: An introduction*, in: Magnus Sverke (ed.), *The future of trade unionism: International perspectives on emerging union structures*, Aldershot 1997, S. 3-18.

59 Siehe: Martin Behrens, *German unions after a decade of membership decline*, Ms., Düsseldorf 2002.

60 <http://www.einblick.dgb.de/archiv/0302/gf030205.htm>.

61 Bei der IG Medien gehörte jedes siebte „aktiv im Erwerbsleben stehende Mitglied“ zu dieser Gruppe. „Die eigentliche Arbeit für nicht betriebsgebundene Mitglieder besteht im Aufbau von zielgruppengerechten Beratungsangeboten und Netzwerken - sei es per Internet oder per Präsenzberatung ... Die Gewerkschaft hat Honorarempfehlungen (nicht -absprachen!) und Musterverträge vorgelegt, an denen sich Freie orientieren können. Eine Honorarumfrage ... soll anderen Freien Anhaltspunkte geben, wer was zahlt. Innerhalb der Organisation wurden Strukturen angelegt, über die Freie branchenübergreifende Probleme gemeinsam lösen ... und sich am Gewerkschaftsalltag beteiligen können. Für derlei Engagement zahlt die Organisation Freien ... ein Ausfallhonorar.“ Veronika Mirschel, „Mikro-Unternehmen“ als Gewerkschaftsklientel, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 53 (2000), S. 829.

62 Siehe: Ebbinghaus, *Dinosaurier*.

63 Der Organisationsbereich der einstigen HBV umfaßt etwa 4 Mill. Arbeitsplätze; der Organisationsgrad liegt bei etwa 10 Prozent, wobei Arbeitnehmer in Großbetrieben überdurchschnittlich häufig organisiert sind.

64 Der ver.di-Vorsitzende nennt exemplarisch folgende Bereiche: „Design- und Werbeagenturen, Call-Center, private Post, Kurierdienste und Transportunternehmen, privater Rundfunk, private Pflegedienste, Kirchen.“ Frank Bsirske, Rede auf dem ver.di-Gründungskongress, Berlin 20. März 2001, S. 5. Die stärkere Nutzung der neuen Medien, etwa durch Einrichtung eines Call Centers für Mitglieder oder durch Internetauftritte, ist in Angriff genommen. Unmittelbar nach dem Gründungskongress begann eine breit angelegte Image- und Werbekampagne.



allem auf ihre institutionellen Standbeine (Betriebsverfassung, Arbeitsgesetze, Tarifautonomie) als Machtressource verlassen. Anregungen zu neuen Ansätzen kommen hier von britischen, vor allem aber von den US-Gewerkschaften, die weniger institutionell verankert sind und umso mehr auf die Ressourcen „Organisationsgrad“ und „Mitgliedermobilisierung“ angewiesen sind.“<sup>65</sup> Dieser Sachverhalt ist in historischer Perspektive verständlich, in Anbetracht der massiven Mitgliederverluste seit den frühen 1990er-Jahren hingegen durchaus erstaunlich.

Die Professionalisierung der Mitgliederwerbung bzw. -rekrutierung mit dem Ziel der Schließung oder zumindest Verkleinerung der erheblichen Lücken zwischen Beschäftigten- und Mitgliederstrukturen erweist sich als vorrangige Notwendigkeit in Zeiten, in denen „Gewerkschaft“ kein sich selbst tragendes Erfolgsmodell mehr ist.<sup>66</sup> Die Rahmenbedingungen dieser langfristig für das Überleben notwendigen Verbandsaktivitäten verschlechtern sich insofern, als die Betriebsgrößen in den privaten Dienstleistungssektoren durchschnittlich niedriger sind als in den traditionell hochgradig organisierten Bereichen des produzierenden Sektors sowie des öffentlichen Dienstes. Dieser Sachverhalt erhöht zum einen die Kosten, die für die Werbung zusätzlicher Mitglieder aufgewandt werden müssen, und verhindert zum anderen die Anwendung der bekannten „traditionell-kollektiven“ Ansätze der Mitgliederrekrutierung. Last but not least bedeutet Gewerkschaftskonkurrenz, die trotz des Zusammenschlusses infolge des Übergangs zur „Multibranchengewerkschaft“ andauert, nicht nur eine Ressourcenverschwendung im Binnenverhältnis, sondern vermindert in den Außenbeziehungen die Attraktivität für Nicht-Organisierte und erhöht die Kosten für die beteiligten Organisationen.

Damit stellt sich für die Zukunft eine Aufgabe von der Qualität „Quadratur des Kreises“:<sup>67</sup>

- Genaue Informationen über die Präferenzen potentieller Mitgliedergruppen in Bezug auf bestimmte Dienstleistungen fehlen bzw. müssen erst gewonnen werden. Dieser Zusammenhang gilt u.a. für die spezifischen Interessen von Frauen (z.B. hinsichtlich der Länge und Länge von Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf), die nahezu 50 Prozent aller ver.di-Mitglieder ausmachen oder für die besonderen Belange von Jugendlichen (z.B. hinsichtlich ihrer Ausbildung), die lediglich gut 5 Prozent ausmachen.<sup>68</sup> Jedenfalls ist nicht von einer hochgradigen Einheitlichkeit, sondern von einer Differenzierung der Präferenzprofile auszugehen.

65 Michael Fichter/Jochen Gerster/Bodo Zeuner, Zukunft der Gewerkschaften, Teil 2., Externe Herausforderungen - interne Problemlagen - Zukunftsoptionen: Eine internationale Perspektive, in: Petra Frerichs/Wolfgang Pohl/Michael Fichter/Jochen Gerster/Bodo Zeuner (Hrsg.), Zukunft der Gewerkschaften - zwei Literaturstudien, Düsseldorf 2002, S. 157.

66 Ein interessantes, aktuelles Experiment stellt der Versuch dar, ehemalige Mitglieder durch Gespräche mit Hauptamtlichen zu einer Revision ihrer „Exit“-Entscheidung zu veranlassen. Selbst wenn dieser Schritt nicht gelingt, gewinnt die Organisation erste wichtige, bisher erstaunlicherweise nicht verfügbare Informationen über die Gründe und Motive der massiven Unzufriedenheit.

67 Der ehemalige DGB-Vorsitzende Dieter Schulte stellt durchaus selbstkritisch fest: „Schaut man sich einmal an, was die deutschen Gewerkschaften in den Jahren seit 1949 als Mitgliederwerbung betrieben haben, ist das nicht sehr eindrucksvoll.“ Nicht mit den alten Antworten kommen. Gespräch mit Dieter Schulte über den DGB, die Gewerkschaften und die Politik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 53 (2002), S. 190. Mögliche Ansätze diskutieren Martin Behrens/Michael Fichter/Carola Frege, Unions in Germany. Searching to regain the initiative. Project report for the Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2001, und Martin Behrens/Michael Fichter/Carola Frege, Gewerkschaftliche Handlungsoptionen. Über die Notwendigkeit, die Initiative wiederzugewinnen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 52 (2001), S. 161-171.

68 DAG und HBV organisierten sogar mehr Frauen als Männer. <http://www.einblick.dgb.de/archiv/0105/gf010508.htm>.

- Dominante Interessen der derzeitigen Mitglieder an Dienstleistungen dürfen aufgrund ihrer nach wie vor deutlich größeren Zahl im „Mitgliederprofil“ nicht massiv tangiert werden, zumal vor der ver.di-Gründung stets von einer Verbesserung der Dienstleistungen die Rede war. Diese einschränkenden Rahmenbedingungen setzen erheblichen und grundlegenden Veränderungen zugunsten neuer Mitglieder - zumal in Anbetracht der gegebenen finanziellen Restriktionen - enge Grenzen. Generell gilt: „Das Dilemma der von Mitgliederschwund betroffenen deutschen Gewerkschaften besteht darin, sich gleichzeitig für neue soziale Gruppen und Interessenlagen öffnen zu müssen, während sie weiterhin und zunehmend unter erschwerten Rahmenbedingungen ihre Tarifarbeit für die noch mobilisierbaren Kernmitgliedschaftsgruppen betreiben müssen.“<sup>69</sup> Mit anderen Worten: Jede kompensatorische Bevorzugung potentieller neuer Mitgliedergruppen zu Lasten des „Stammklientels“ muss im Eigeninteresse des Verbandes problematisch sein.
- Die neuen Dienstleistungen dürfen nicht den Charakter kollektiver Güter (wie Tarifpolitik) annehmen, da diese bekanntlich zu keiner besonderen Bindung der Mitglieder an die Organisation führen bzw. kaum Beitrittsanreize für Nicht-Mitglieder schaffen, sondern lediglich die bestehende Versuchung des „Trittbrettfahrens“ verstärken.<sup>70</sup> Schließlich dürfen diese Dienstleistungen (wie Versicherungspakete, Mietwagen oder Reisen) nicht extern, d.h. über den regulären Markt, kostengünstiger zu beschaffen sein als über den Verband, d.h. sie müssen ein entsprechendes Preis-/Leistungsverhältnis aufweisen.
- Potentielle Mitglieder aus den zukunftssträchtigen Branchen der „New Economy“ sind schwieriger zu rekrutieren, weil sie in ihrer vorwiegend instrumentellen Orientierung nicht nur andere, sondern auch höhere als die bisher üblichen Anforderungen an Qualität und Flexibilität der verbandlichen Dienstleistungspalette stellen. Dennoch ist die Strategie, diese Gruppen zu organisieren, langfristig erfolversprechender als der Versuch, in den Gruppen des bisherigen „Stammklientels“ weitere Mitglieder zu gewinnen. Außerdem ist die zeitliche Perspektive eines Erfolgs von Organisationsbemühungen recht ungewiss, sodass eine langfristig angelegte Strategie notwendig wird. Last but not least: Die bislang stagnierenden Ausgaben für Dienstleistungen bzw. deren Anteile an den Gesamtausgaben der Gewerkschaft werden in Zukunft steigen müssen, selbst wenn die Gesamteinnahmen stagnieren oder sogar zurückgehen; insofern werden schwierig durchzusetzende Umschichtungen im Budget der Organisation notwendig.

Insgesamt muss im Rahmen dieser zukünftigen Kernaufgaben die Palette der verbandlichen Dienstleistungen in quantitativer Hinsicht erweitert und in qualitativer Perspektive sowohl in ihrer Zusammensetzung heterogener als auch stärker auf die spezifischen Interessen bestimmter Mitgliedergruppen (wie der über 1.000 Berufsgruppen) oder sogar die Bedürfnisse einzelner Mitglieder ausgerichtet werden. Gewerkschaften müssen, was extern wie intern heftig umstritten ist,<sup>71</sup> in ihrer Binnenperspektive stärker zu Dienstleistern werden, die im Rahmen ihrer Orientierung als Serviceunternehmen ihre Mitglieder stärker als bisher als „Kunden“ verstehen. Die häufig diskutierte Alternative „Dienstleistungsunternehmen“ versus „Organisation von Solidarität“ stellt insofern keinen echten Gegensatz dar, als zum einen die Binnen-, zum andern die Außenperspektive im Mittelpunkt steht.

---

69 Ebbinghaus, Dinosaurier. S. 27.

70 Streikgelder, die per definitionem nur an Mitglieder gezahlt werden, stellen in Zeiten mit niedrigen Arbeitskämpfniveaus keine selektiven Anreize zum Beitritt (mehr) dar.

71 IG Metall, IG Metall Zukunftsreport. Ergebnisse im Überblick. Zuspitzungen und Diskussionsanreize, Frankfurt 2002, S. 71ff.

Griffin und andere unterscheiden am Beispiel Australiens zwischen „industrial services“ und „non-industrial services“; zu letzteren gehören „consumer services“ sowie „health and financial security services“.<sup>72</sup> Die „Rahmenrichtlinie zur Entwicklung eines neuen Leistungsspektrums in ver.di“ nennt explizit Unterstützung bei Freizeitunfällen, Beratung in Lohn- und Einkommensteuerangelegenheiten sowie Beratung in Mietrechtsfragen. Tendenziell werden Versicherungsangebote jedoch weniger wichtig sein als die kompetente Beratung und Hilfestellung bei Problemen, die sich auf die ausgeübte Tätigkeit bzw. den Arbeitsplatz beziehen. Erstere können auch über den regulären Markt beschafft werden, während die Gewerkschaften bei letzteren, da es sich um nicht-handelbare Dienstleistungen handelt, zumindest über Wettbewerbsvorteile, wenn nicht gar über ein Monopol verfügen.

Eine interne Empfehlung lautet konsequenterweise: „Ver.di sollte sich stark an den neuen Dienstleistungsbranchen orientieren. Neue Themen, neue gewerkschaftliche Leistungen könnten sein: Aushandeln von Honorarregeln oder Mindesteinkommen, Schaffung von Einkommenssicherheit in Zeiten von Berufswechseln, Familienphase oder schlechter Auftragslage, Vereinbarungen zu Weiterbildung und Freistellung für Qualifizierung.“<sup>73</sup> Diese Vorstellungen decken sich zum einen mit Befunden aus aktuellen Befragungen in der Bundesrepublik,<sup>74</sup> zum andern mit entsprechenden Erfahrungen im internationalen Vergleich.<sup>75</sup>

Gerade auch in den öffentlichen und vor allem privaten Dienstleistungssektoren schreitet die „Differenzierung des Normalarbeitsverhältnisses“ allmählich fort; die Anzahl und dadurch die Bedeutung sog. atypischer Beschäftigungsverhältnisse nehmen zu (u.a. geringfügige und befristete Beschäftigung, „neue“ Selbständigkeit, Leih- und Telearbeit).<sup>76</sup> Diese seit den 1980er-Jahren zu beobachtenden Entwicklungen erfordern ebenfalls eine andere, weniger standardisierte und homogene, sondern stärker individualisierte sowie auch hier an den heterogenen beruflichen Interessen der betreffenden Beschäftigten(-gruppen) ausgerichtete Qualität von Dienstleistungen. Diese neue Qualität muss die eingetretenen Veränderungen individueller Erwerbsbiographien durch gewissermaßen „maßgeschneiderte“ Angebote zur Kenntnis nehmen und in Rechnung stellen.<sup>77</sup> Insgesamt entsteht durch die Heterogenität der Zielgruppen ein organisationsintern nur schwierig zu bewältigender „Rekrutieruntsspagat“.

Ein ähnlicher Zusammenhang gilt für zukünftige Kollektivverhandlungen, deren Gegenstände und Inhalte nicht nur neue, sondern auch heterogenere Komponenten einschließen

72 Gerry Griffin/Steward Svensen/Julian Teicher, Trade union non-industrial services: Membership attitudes, in: Labour and Industry, Jg. 7 (1997), S. 31-42.

73 Werner Albrecht/Steffen Kühnert/Frank Steibli/Uschi Tamm, Forum: Dienstleistungsgewerkschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 52 (2001), S. 55.

74 „Wird schon der Ausbau des Serviceangebotes von einem Großteil der Beschäftigten positiv gesehen, so wollen sie insbesondere, dass diese Dienstleistungen „rund um das Thema Arbeit“ angesiedelt sind. Insgesamt fordern diese Ausrichtung 59 %; Nichtmitglieder noch stärker als Organisierte (62 % zu 57 %); ehrenamtliche Funktionäre wenig mehr als Hauptamtliche (59 % zu 56 %).“ IG-Metall Zukunftsreport S. 72.

75 „Recent attempts to develop the servicing approach have met with mixed results. The provision of packages of financial services by unions in Belgium, Denmark, Italy, Sweden and the UK proved relatively ineffective as tools for both recruitment and retention ... Services focussed more centrally on the workplace, however, have tended to have a better reception.“ Jon Erik Dolvik/Jeremy Waddington, Private sector services: challenges to European trade unions, Ms., Oslo/Manchester 2002, S. 11.

76 Zusammenfassend: Berndt Keller/Hartmut Seifert (Hrsg.), Atypische Beschäftigung. Verbieten oder gestalten?, Köln 1995 sowie Berndt Keller/Hartmut Seifert (Hrsg.), Deregulierung am Arbeitsmarkt. Eine empirische Zwischenbilanz, Hamburg 1998. Zu möglichen Reaktionen: Ben Valkenburg/Leni Beukema, The organisation of flexibility. Atypical jobs as a challenge for the modernisation of trade unions, in: Transfer, Jg. 2 (1996), S. 738-754.

77 Ob der neue Mitgliederservice diese Ziele erreicht, ist zumindest derzeit eine offene Frage. Vgl. <http://verdi-mitgliederservice.de>.

müssen. In der Tarifpolitik wird aufgrund der spezifischen Strukturen der Organisationsbereiche von ver.di ein deutlicher Schwerpunkt in der Ausgestaltung des expandierenden Niedriglohnssektors (einschl. der Vereinbarung existenzsichernder Einkommen) liegen müssen. Die in der Vergangenheit häufig eingenommene Position, für diese Beschäftigtengruppen aus grundsätzlichen Überlegungen keine Tarifverträge abzuschließen, stellt keine zukunftssträchtige Strategie dar.

Es bedarf also neben der Professionalisierung und des Aufbaus eigener Kompetenz (etwa in der IT-Branche) der Erweiterung der Dienstleistungspalette bzw. der Entwicklung von Angeboten, die jeweils nur für spezifische Gruppen derzeitiger bzw. vor allem potentieller Mitglieder attraktiv sind. Aufgrund der zunehmenden Heterogenität der Beschäftigungsverhältnisse müssen neue Rekrutierungsstrategien, einschließlich neuer Kampagnenformen, vor allem in den einzelnen Fachbereichen für ihre spezifischen Organisationsbereiche entwickelt werden.<sup>78</sup>

Die institutionelle Zuständigkeit muss bei den Fachbereichen bzw. ihren Fachgruppen liegen. Personelle Träger dieser notwendigen Bemühungen müssten stärker als in der Vergangenheit die hauptamtlichen Mitarbeiter sein, da die Betriebsräte als ehemals wichtigste, quasi-automatische Rekrutierungsinstanz nicht mehr immer und uneingeschränkt zur Verfügung stehen. Die Beziehungen zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung innerhalb des „dualen“ Systems der Arbeitsbeziehungen verändern sich insofern, als die Bindungen zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten lockerer werden. Daher geht es um die Steigerung der Attraktivität der Organisation in zwei Richtungen, nämlich gegenüber nicht-organisierten Beschäftigten und gegenüber Betriebsräten.

Außerdem ist für eine intensivere Betreuungsarbeit mehr Mitglieder-, d.h. Betriebsnähe erforderlich; insofern ist die „vierte“ Organisationsebene wichtig. Schließlich müssen auch die traditionellen Formen gewerkschaftlicher Unterstützung der Arbeit von Personal- und Betriebsräten trotz der geschilderten Schwierigkeiten verändert werden, was nicht nur für die Unterstützung erstmaliger Betriebsratswahlen in Unternehmen der „New Economy“ gilt; die Verstärkung der „Präsenz“ auf betrieblicher Ebene ist eine notwendige, wenngleich noch keine hinreichende Bedingung für die Gewinnung neuer Mitglieder.

Ein bemerkenswertes Pilotprojekt ist die Ende 1999 gemeinsam von IG Medien und DAG gegründete und nach einer Erprobungsphase von ver.di übernommene und ausgebauten „Kontaktstelle und Interessenorganisation für freie und fest angestellte Mitarbeiter in audiovisuellen Medienfirmen“.<sup>79</sup> Connexx.av bietet an den wichtigsten „Medienstandorten“ den Medienschaffenden „eine besondere Betreuung und Interessenvertretung“ an (vor allem Rechtsberatung, Rechtsschutz, Weiterbildung, Publikationen) und bietet Hilfestellung u.a. zunächst bei der Gründung von Betriebsräten sowie späterer bei deren Arbeit. Informationsleistungen wie Anfangsberatung stehen auch Nicht-Mitgliedern zur Verfügung; die Herangehens- und Arbeitsweisen der „Projektmanager“, die den Servicegedanken betonen, sind nach herkömmlichen Kriterien als unkonventionell einzustufen (u.a. bundesweite Infoline, Internetforen, E-Mail-Aktionen).

Eine innovative Wirkung des Projekts über eine allgemeine Imageverbesserung der Gewerkschaft hinaus in Bezug auf Mitgliederrekrutierung und -betreuung ist durchaus möglich; seine Generalisierbarkeit über den Kreis der freien und angestellten „Medienschaffenden“ hinaus ist kaum genau einzuschätzen. Ver.di müsste in seinen heterogenen

---

78 So waren etwa selbständige Mitarbeiter, sog. Freie, vor allem bei DPG und IG Medien organisiert.

79 Zur näheren Information: <http://www.connex-av.de>.

Organisationsbereichen weitere derartige Experimente mit Projektcharakter anstoßen und finanzieren.<sup>80</sup> Möglicherweise bietet die komplexe Matrixstruktur, für die sich die ver.di-Mitgliedsgewerkschaften entschieden haben, allerdings nicht die optimalen Voraussetzungen für Experimente in Form von Projektgruppen. „Matrixstrukturen und Einsatz temporärer Gruppen zur Lösung innovativer Aufgaben sind alternative Strategien. Durch Matrixstrukturen will man sozusagen innovativen Input in der Organisation etablieren. Die zentralen Abteilungen sind für innovative Problemlösungen zuständig, die sie mit Hilfe fachlich begrenzter Weisungsbeziehungen in der Hierarchie durchsetzen. Der Preis dieser strukturellen Strategie sind jedoch häufig Konflikte und ein hohes Maß an Programmierung zur ihrer Eindämmung... Der Einsatz abteilungsübergreifender, temporärer Gruppen hat gegenüber Matrixstrukturen den Vorteil, dass die Zusammensetzung der Gruppe und ihre interne Struktur jeweils an das zur Lösung anstehende Problem angepasst werden können... Die Gruppe als Ganzes ist für die Problemlösung verantwortlich, sodass Kompetenzkonflikte ... nicht in dem Maß virulent werden wie in Matrixstrukturen.“<sup>81</sup>

### Ausblick

Möglicherweise stellt sich im Zusammenhang der Mitgliederrekrutierung noch ein völlig anderes Problem. Unsere Ausführungen unterstellen implizit die fortdauernde Existenz eines „dualen“ Systems der Arbeitsbeziehungen mit seiner charakteristischen arbeitsteiligen Kooperation zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft, wie es in den großen Branchen der „Old Economy“ anzutreffen ist. Zumindest in bestimmten Bereichen der „New Economy“ zeichnet sich, wie bereits erwähnt, jedoch eine andere Struktur der Interessenvertretung ab, die durch weniger enge Beziehungen zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren charakterisiert ist.

Unter diesen Voraussetzungen setzt sich eine Zunahme der Anzahl der Betriebsräte,<sup>82</sup> wie sie etwa in der Informations- und Telekommunikationstechnologiebranche seit dem definitiven Ende der „Goldgräberstimmung“ und des Beschäftigungswachstums vor allem in größeren Unternehmen festzustellen ist,<sup>83</sup> keinesfalls quasi-automatisch in einen höheren gewerkschaftlichen Organisationsgrad um, wie häufig zumindest implizit unterstellt wird. Der Grund besteht darin, dass Betriebsräte, die gesetzlich verankerte betriebliche Interessenvertretung, als Rekrutierungsinstanz für die Gewerkschaft, die freiwillig-überbetriebliche Interessenvertretung, weitgehend ausfallen. Möglicherweise dezentralisieren sich die Interessenwahrnehmung bzw. das System der Arbeitsbeziehungen in weiten Bereichen der „New Economy“ in einem anderen als dem bisher bekannten Sinn - und zwar zu Lasten der Gewerkschaften in Richtung auf eine in stärkerem Maße „monistische“ Form.

80 Ein ähnliches Gemeinschaftsprojekt befasste sich mit Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien (T.I.M.).

81 Alfred Kieser/Herbert Kubicek, *Organisation*, 3. völlig neubearb. Aufl., Berlin/New York 1992, S. 385.

82 Generell gilt: „It can be assumed that in ICT (information and communication technology, B.K.) companies growing from traditional industrial companies, works councils are very likely to exist. Larger ICT companies with more than 1,000 employees will also usually have a works council. Given this situation, the debate on works councils in the „new economy“ is very much focused on newly-established small and medium-sized companies in ICT services, where it is estimated that the number of companies with a works council is rather low.“ (Alexandra Scheele/Thorsten Schulten, *Employees at Pixelpark multimedia agency elect works council*, in: Alexandra Scheele/Martin Behrens/Thorsten Schulten, *Industrial relations in Germany 2001*. WSI-contributions to the European Industrial Relations Observatory (EIRO), Düsseldorf 2002, S. 54.

83 Chr. Mattauch, *Neue Unternehmen, neue Beschäftigte - alte Verbände?*, in: Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft - (k)ein Widerspruch*, Gütersloh 2002, S. 67-76.



## Konrad Klingenburg: Die Gewerkschaften in turbulenten Zeiten- Aus dem Abseits in die kontrollierte Offensive

*Konrad Klingenburg, geb. 1965 in Saarbrücken, Studium der Politikwissenschaft, Geschichte und Philosophie, von 1995 bis 2000 Mitarbeiter eines Bundestagsabgeordneten, ist seit 2000 Referatsleiter in der Grundsatzabteilung beim DGB-Bundesvorstand.*

Die Gewerkschaften sind in der Defensive und dafür sind sie mit verantwortlich. Aber es gibt keinen Grund für den gebückten Gang, für Demut oder Verzagtheit. Die Gründe für das inzwischen immer gewerkschaftsfeindlichere Klima im Land liegen nicht nur bei den Organisationen selbst. Sie haben viel mit grundsätzlich unterschiedlichen Wertemodellen und Politikansätzen zu tun. Stehen die Gewerkschaften deswegen so in der Kritik, weil sie unverändert skeptisch und ablehnend auf die Reformvorhaben der Bundesregierung reagieren, deren Sinnhaftigkeit, Seriosität und Erfolgsaussichten in der Tat hoch fragwürdig sind - aber eben dem entsprechen, was der Mainstream von Ökonomen, Journalisten und anderen fordert?

Auffällig ist jedenfalls, mit welcher Vehemenz seit etlichen Monaten verbal auf die Gewerkschaften eingeschlagen wird. Ganz so unbedeutend können sie demnach noch nicht sein, sonst müssten Politiker, Journalisten, weise Wirtschaftswissenschaftler und Demoskopien nicht derartig lautstark vorgehen. Gewerkschafts-bashing ist zur Mode geworden. Wer als ebenso erfolg- wie belangloser Politiker der „Merz- und Westerwelle-Liga“ eine schnelle Schlagzeile braucht, der attackiert mit möglichst rüden Worten Sommer oder Bsirske – oder lieber noch Jürgen Peters und die IG Metall. Die Redaktionen greifen das vielfach gerne auf, denn mit Gewerkschaften hat man dort nichts mehr am Hut, und der Funktionär ist allemal der größere Schurke als ein CEO, der dank betrügerischer Machenschaften eine Milliardenpleite hinlegt. Natürlich klingt das schrecklich platt und hat den Beigeschmack von Verfolgungswahn. Aber ist die Wahrnehmung falsch?

Ärgerlicher als die Kritik als solches ist ihre Undifferenziertheit. Denn das, was den Gewerkschaften und vor allem ihren Mitgliedern aus Politikermündern und Journalistenfedern entgegenschlägt, wird der ebenso mühsamen wie wertvollen täglichen Arbeit von Tausenden von Betriebsräten in gar keiner Weise gerecht. Dass diese Arbeit – dank der Mitbestimmung vielfach problemlösungsorientiertes Co-Management - nicht zuletzt auch Unternehmen am Laufen hält, spielt überhaupt keine Rolle. Allerdings weist dieser Umstand auch schon auf eines der Probleme der Gewerkschaften hin: Die Wahrnehmung ihrer Vorstände als fundamentalistische politische Blockademacht unterscheidet sich erheblich von der Realität der lösungsorientierten und problembewussten Arbeit von Betriebsräten.

Diesen Zustand mag man so lange beklagen wie man will – man ändert ihn dadurch noch nicht. Und man macht sich angreifbar für den Vorwurf, das eigene Gedankengebäude nicht den veränderten Realitäten angepasst zu haben und deswegen in Larmoyanz und Weinerlichkeit, im Klagen über die schlechte Welt im Allgemeinen und die böse Politik und Presse im Besonderen zu verharren. Es ist dann allemal zielführender, sich etwas ausführlicher mit dem Umfeld zu befassen, in dem der DGB und die Gewerkschaften wie jede gesellschaftspolitisch wichtige Kraft heute agieren. Erst vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, auf die Krise der Gewerkschaften einzugehen.

### **Keine Konkurrenz, nur Einheitsbrei ohne Vielfalt**

Ist es im September 2003 opportun, die einzig wirklich bedeutsame „K-Frage“ zu stellen: Welche Wirkungen hat der konkurrenzlos gewordene, globalisierte, deregulierte und marktradikale Kapitalismus nach 1989 entfaltet? Das Risiko einer solchen Fragestellung muss eingegangen werden. Schließlich geht es im Folgenden darum zu begründen, warum es die Gewerkschaften in einem ideologisch aufgeheizten Umfeld so schwer haben.

Mit dem Ende der Systemkonkurrenz hat in der Tat eine neue Zeitrechnung begonnen. Sie bedeutet für die Menschen im ehemaligen Ostblock Demokratie und Marktwirtschaft, sowie die Befreiung von diktatorischen Regimen. Doch Begriffe wie Globalisierung und Digitalisierung stehen auch für eine entfesselte, vom Adjektiv „sozial“ mehr und mehr entledigte Marktwirtschaft. Zusammenfassen lassen sich die Veränderungen mit der häufig zu lesenden Umschreibung, dass wir uns auf dem Weg von der Industrie- zur Wissensgesellschaft befinden. Eine Entwicklung, die auf gesellschaftlicher Ebene durch Begriffe wie Individualisierung und Flexibilisierung komplettiert wird.

Bis zum Ende der 1990er-Jahre war diese Entwicklung mit viel Optimismus verbunden. Doch mit dem Platzen der „New Economy Bubble“ hat sich ein jäher Stimmungsumschwung eingestellt. Da wurde zuerst mit enormem Werbeaufwand ein Volk an die Börse getrieben und nun steht es im Regen, alleingelassen und verunsichert. Bis auf die, die ihre Schäfchen rechtzeitig ins Trockene gebracht haben.

So stehen wir heute, im 50. Jahr der Erstbesteigung des Mount Everest, vor einem himalayahaft hohen Berg ungelöster Probleme. Sie sind nicht über Nacht über unser Land hereingebrochen. Betrachtet man die Lösungsangebote der Parteien, so stellt man fest, dass die Unterschiede zwischen dem sozial- und wirtschaftspolitischen Programm von SPD und CDU/CSU kaum noch wahrzunehmen sind, weniger was die Papierlage als was das konkrete politische Handeln angeht. Wir haben es bereits mit einer faktischen großen Koalition der Volksparteien zu tun.

Dabei wird von der rot-grünen Bundesregierung jenes Konzept verfolgt, das Otto Graf Lambsdorff bereits im September 1982 in seinem "Konzept für eine Politik zur Überwindung der Wachstumsschwäche und zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit" vorgelegt hat und das damals das Ende der sozial-liberalen Koalition und damit eine neue Politikausrichtung einleitete. Es überrascht nicht, dass es ganz und gar den Überlegungen der Arbeitgeberverbände entspricht, die selbstverständlich genau wissen, was sie wollen, denn ihr Handeln und ihre Propaganda basieren offensichtlich auf einer langfristig angelegten Strategie. Was sie anrichten, ist ihnen offensichtlich gleichgültig: Hauptsache, die eigenen Interessen kommen voll zum Zug.

Seit Jahren wird gebetsmühlenartig wiederholt, dass das Land am Ende sei. Grob zusammengefasst: Arbeitslosigkeit zu hoch, Wachstum zu niedrig. Vor allem, weil wir über unsere Verhältnisse leben. Der Sozialstaat ist zu üppig und er schützt auch noch jene, die Leistung verweigern. Weniger Staat und Steuern, mehr Markt und Eigenvorsorge werden als Lösungen vorgeschlagen. Die Logik ist einfach: Der Patient Bundesrepublik wird sich selbst überlassen, Mittel zur Gesundung werden ihm verweigert, Selbstregulierung wird als Therapie vorgeschlagen. Als Folge hat sich das gesellschaftliche Klima verändert. Die Deregulierung in der Wirtschaft geht mit der Individualisierung im Privaten einher. Wir beobachten die Auflösung der gesellschaftlichen Grundlagen, die dieses Land geprägt haben.

In diesem Umfeld müssen die Gewerkschaften es zwangsläufig schwer haben. Stehen sie doch für die von Bundespräsident Johannes Rau eingeklagten Werte, die nicht an der Börse

gehandelt werden. Und für die Verbindung von Humanisierung und Ordnungspolitik, von Lebens- und Arbeitswelt, die sie für wichtiger nehmen als reine Gewinnmaximierung.

Der DGB und die Gewerkschaften können sich mit ihren Positionen kaum gegen eine Politik und veröffentlichte Meinung behaupten, für die Wachstum alles ist. Um sich mit der Kritik an ihrem Tun nicht auseinandersetzen zu müssen, ist es für die Meinungsmacher aller Orten einfacher, einen Sündenbock zu suchen. Nahe liegend ist es dann zu behaupten, die Gewerkschaften als lautstarke Kritiker seien nicht mehr zeitgemäß. Ab durch die neue Mitte mit Solidarität und Gerechtigkeit heißt es flächendeckend in den Äußerungen der großen Reformatoren.

Doch was ist der Preis dafür? Wie sieht es wirklich aus mit der Bilanz der liberalen Politikwende? Man könnte sagen, Deregulierung und Privatisierung lassen die Lichter ausgehen, in den USA und unlängst in London. Und auch wenn der Strom noch aus der Dose kommt, ist die Bilanz in Deutschland alles andere als rosig. Arbeitslosigkeit und Staatsverschuldung sind hoch wie gehabt, Investitionen sind zu niedrig, die Infrastruktur verfällt, Ton und Umgang in der Ellenbogengesellschaft sind schroffer denn je.

Am gravierendsten – auch für das gesellschaftliche Klima – kann sich aber auswirken, dass der in den Bankrott getriebene Staat seine Kernaufgaben nicht mehr wahrnimmt. Einen armen Staat können sich jedoch nur diejenigen leisten, die dann vom privaten Sicherheitsdienst bis zur elitären Privat-Uni das Angebot selbst bezahlen, das sie für sich und ihre Familien in Anspruch nehmen wollen. Ob SPD-Generalsekretär Olaf Scholz auch daran gedacht hat, als er den Gerechtigkeitsbegriff neu zu definieren begann? Die PISA-Ergebnisse und der 2000 veröffentlichte Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung belegen jedenfalls, dass in unserem Land die soziale Herkunft nach wie vor entscheidend die Bildungschancen vorherbestimmt.

Unter dem Strich bleibt festzuhalten: Keines des vom Grafen Lambsdorff dereinst benannten Probleme wurde gelöst, sie haben sich im Gegenteil weiter verschärft. Die Wiedervereinigung hat dazu viel beigetragen, ist aber nicht der alleinige Grund. Operation misslungen, aber der Patient ist immer noch nicht ganz tot. Doch anstatt über die Therapieform und Medikamentierung einmal grundsätzlich neu nachzudenken und vielleicht auch den einen oder anderen Fehler zu korrigieren, wird einfach die Dosis erhöht: noch weniger Steuern, noch mehr Selbstbeteiligung, noch mehr Druck auf „die Abzocker“- und die Richtung der Politik bleibt gleich.

Was Gerhard Schröder vor vielen Jahren für die Wirtschaftspolitik postuliert hat, sollte für Politik insgesamt gelten: Es ist nicht entscheidend, ob sie rechts oder links ist, sondern ob sie gut oder schlecht ist. Noch wichtiger als alle „K-Fragen“ ist mithin die „Q-Frage“, die nach der Qualität des politischen Programms und Handelns. Doch die Qualität der Politik der vergangenen Jahre war eben nicht gut. Das Thema Demographie ist ein Musterbeispiel für die Entscheidungsschwäche von Politik. Wohl kaum eine gesellschaftliche Entwicklung war je mit so vielen Daten so genau vorhergesagt. Die wurden mit tief betroffenen Warnrufen beklagt, gehandelt wurde nicht. Und anstatt darüber zu spekulieren, wie niedrig die Rente im Jahr 2050 sein wird, könnten sich doch unsere Auguren auch einmal der praktischen Frage zuwenden, wie sich die Arbeitswelt so gestalten lässt, dass die Menschen überhaupt länger als bis 65 arbeiten können.

Natürlich gewinnen auch internationale Einflussfaktoren an Bedeutung für die nationale Politikgestaltung – von der Globalisierung allgemein bis hin zu sehr konkreten Richtlinien der EU-Kommission. Aber: Die deutsche Politik vermittelt seit Jahren den Eindruck, unsere Gesellschaft sei bloß Opfer dieser Entwicklungen. Das ist Unsinn, wir profitieren von der



Globalisierung und können sie genauso gestalten wie den demographischen Wandel. Nur ist die Frage, ob die bisher angewendete Rezeptur der Deregulierung dafür geeignet ist. Im Zeitalter des „Politainment – der Politik in der medialen Erlebnisgesellschaft“ (Andreas Dörner) zählen aber nur noch die einfachen Antworten. Diese Entwicklung wird von beiden Seiten, also Politik und Medien, befördert. Verkaufte wird von den spin doctors allemal wichtiger genommen als politische Inhalte. Das Programm reduziert sich auf bedruckte Schuhsohlen. Der in Berlin tätige und verselbständigte politisch-journalistische Komplex lässt Zweifel oder gar Kritik an seinem Handeln nicht zu.

### **Die Rolle der Medien**

Überraschend ist es schon, dass das Versagen der Politik, auch ihr offensichtliches „over spinning“, in den Redaktionsstuben niemanden mehr zum Nachdenken darüber anregt, ob der eingeschlagene Weg denn der richtige ist. Liegt das daran, dass die Redaktionen genug mit den Problemen in der eigenen Branche zu tun haben? Oder daran, dass eine neue Generation von Journalisten an der Arbeit ist, die mit der Ideologie der Deregulierung und entfesselten Marktwirtschaft aufgewachsen ist? Ist der „Generation Golf“ und den folgenden das Werte-Korsett wirklich so fremd, das dieses Land einmal geprägt hat? Haben wir es also mit einer Mischung aus Ahnungslosigkeit, Existenzangst und Überzeugungstäterschaft zu tun? Die Uniformität der Meinungen, der Etikettierungen, des Schubladendenkens und auch der (Vor)Urteile ist jedenfalls erschreckend.

Natürlich stecken auch die Medien insgesamt in der Krise. Natürlich müssen die wenigen noch verbliebenen Anzeigenkunden bei der Stange gehalten werden und natürlich gelingt das nicht, wenn zu kritisch über „die Wirtschaft“ berichtet wird. Und natürlich hat sich die Medienlandschaft in Berlin extrem verändert, ist der Konkurrenzkampf größer und härter geworden.

Aber bei allem Verständnis bleiben viele Fragen: Sind nicht die Chefredakteure und Kommentatoren, die seit Jahren, als würden sie geheimen Absprachen folgen, Deregulierung predigen, auch der Aufklärung und dem Allgemeinwohl verpflichtet? Wer definiert eigentlich dieses Allgemeinwohl? Nur die Ex-Kanzler und Alt-Bundespräsidenten, die regelmäßig einen Ruck propagieren, den es nur geben kann, wenn wir uns vom „Sozialklimbim“ verabschieden? Woran liegt es, dass eine kritische Auseinandersetzung mit den Folgen von zwei Jahrzehnten der Deregulierung nicht stattfindet? Hat der Politikwechsel à la Graf Lambsdorff das Land nach vorne gebracht? Was bringt uns der Rückzug des bankrotten Staates tatsächlich? Warum werden Seiten mit „Florida-Rolf“ gefüllt und nicht mit der Skandalisierung der Tatsache, dass trotz Steuersenkung und Bürokratieabbau deutsche Unternehmen Tausende von vor allem hoch innovativen Arbeitsplätzen ins Ausland verlagern oder - wie Infineon-Chef Ulrich Schumacher - ganz ungeniert damit drohen? Und sei es, um von schlechten Geschäftszahlen abzulenken. Was ist moralisch an einer Unternehmens-Politik, die hier zwar Forschungsgelder abgreift, aber dann keine Steuern mehr bezahlt? Wie hoch ist der volkswirtschaftliche Schaden durch Sozialmissbrauch verglichen mit Schwarzarbeit und Steuerhinterziehung?

Diese Fragen werden nicht einmal mehr gestellt und das ist das eigentlich Erschreckende an der schönen neuen Medienwelt zwischen Containern und Casting-Shows. Sie ist bunter und schriller, aber auch niveauloser und gleichförmiger geworden. „Fakten-Fakten-Fakten“ sollen und wollen die Medien liefern. Warum aber blenden sie dann alle aus, die der

herrschenden Meinung von der Deregulierung widersprechen? Ausnahmen (etwa die im August 2003 laufende exzellente Serie von Peter Bofinger in der Frankfurter Rundschau, die auch im Internet nachgelesen werden kann, oder diverse Artikel in „Die Zeit“) bestätigen diese Regel. Warum nimmt denn kaum jemand zur Kenntnis, dass es in anderen Ländern viel höhere Arbeitskosten gibt als in Deutschland? Warum lesen wir nie etwas über die Entwicklung der Realeinkommen, sehr wohl aber über die unverantwortlichen Tarifforderungen? Warum will niemand wahrhaben, dass die Steuern in Deutschland im internationalen Vergleich niedrig sind? Oder dass auch in Ländern mit kürzeren Arbeitszeiten nicht die Lichter ausgegangen sind? Wie soll weniger Kündigungsschutz oder mehr Druck auf Arbeitslose neue Jobs liefern, wenn ganze Regionen zu „Arbeitsmarkt-Brachen“ (Christian Tenbrock) geworden sind?

Die Qualität gerade der sozialpolitischen Berichterstattung in den Medien lässt jedenfalls viel zu wünschen übrig. Vieles ist von Ideologie geprägt, mangelnde Sorgfalt spiegelt sich in kleinen Fehlern wider, z.B. wenn die renommierte FAZ fälschlicherweise den Vorsitzenden der IG BCE, Hubertus Schmoldt, zum Mitglied des Bundestages erhebt. Und noch ein Aspekt: Von Agenturen und Initiativen vorproduzierte Artikel und Beiträge mehren sich. So tauchte im Wirtschaftsteil der Berliner Zeitung vor einigen Wochen ein wie ein redaktioneller Beitrag formulierter Hinweis auf eine Veranstaltung in der Hauptstadtrepräsentanz von Infineon auf. Der Informationsgehalt war gleich Null, gleichwohl wurde das der Veranstaltung innewohnende Interesse des Unternehmens als Wirtschafts-Nachricht verkauft. Haben wir es nun auch schon mit dem in Vorstandsetagen „embedded reporter“ zu tun?

Statt aus der Lebenswelt berichtet auch die Tagesschau lieber vom Aktienparkett, von Quartalsergebnissen und nicht von Arbeitsplatzbilanzen. Da darf dann der Reporter mit mehr oder weniger bebender Stimme täglich darauf hinweisen, dass Unternehmen X im letzten Quartal statt 500 Millionen nur 350 Millionen Euro Gewinn gemacht hat und daraufhin die Analystin von der Ratingagentur Y eine Warnung ausgesprochen hat, in deren Folge wiederum der Kurs der Aktie eingebrochen ist. Der Geschäftsklimaindex hat sich für ein ganzes Land zur Fieberkurve entwickelt. Ob diese Berichterstattung wirklich angemessen und wichtig ist?

All das wäre ein kleineres Problem, wenn wir nicht in einer Mediendemokratie leben würden. Die Medien setzen Themen und machen Karrieren, sie beschleunigen sogar Gesetzgebungsverfahren. Und sie spielen natürlich eine entscheidende Rolle bei der Vermittlung von Politik und damit auch bei dem Versuch, auf Vorgaben der Politik zu reagieren. Wegen ihrer gewachsenen Bedeutung müssen sich dann aber auch Journalistinnen und Journalisten nach ihrer Verantwortung für das Land fragen lassen.

### **Der Terror der Ökonomen**

Deregulierung der Wirtschaft und Degenerierung des Denkens gehen Hand in Hand. Die „Geschwätzigkeit von Professoren“ - so titelte unlängst die Süddeutsche Zeitung, zugegeben in einem anderen Zusammenhang - leistet dazu einen großen Beitrag.

Die Direktoren der führenden Wirtschaftsinstitute ergehen sich in ihrer Cassandra-Rolle. Sie sind Stars in vielen Talk-Shows, finden aber nur Gehör, wenn sie besonders brutale Vorschläge machen oder in besonders dunklem Farbton Schwarzseherei betreiben. Ob ihre Prognosen zutreffen oder nicht spielt nur selten, meistens aber eigentlich keine Rolle. Was schert mich denn auch mein Geschwätz von gestern? Hauptsache, die Präsenz in den Medien ist gesichert.

Doch selbst der Laie weiß: Wirtschaft hat viel mit Psychologie zu tun. Warum sollten die Menschen aber ihren so heftig kritisierten „Konsum-Boycott“ abbrechen, wenn ihnen immer wieder erzählt wird, dass sowieso kein Wachstum kommt, die Arbeitslosigkeit hoch bleibt und insgesamt keine Chance auf Besserung in Sicht ist. Man muss kein Instituts-Direktor zu sein, um zu wissen, dass so das Angstsparen nicht überwunden wird.

Es wäre demnach einmal lohnend genau zu untersuchen, wie gut die Prognosen unserer Experten sind und was diese geschäftstüchtigen und publicitybewussten Wirtschaftsweisen eigentlich anrichten. Aber vom Professoren-Thron herab lässt sich ja auch bequem und sicher von Flexibilisierung, Niedriglohn und mehr Druck schwadronieren. Einem Wachmann mit einem Stundelohn von fünf Euro wird danach nicht der Sinn stehen.

Bei aller Kritik an Politik, Medien und Wissenschaft haben aber die schlechte öffentliche Performance der Gewerkschaften und ihre Image-Probleme auch mit ihren eigenen Defiziten zu tun. Oft wird es den eh schon wenig geneigten Berichterstattern zu einfach gemacht. Schlagzeilen gibt es dann, wenn führende Gewerkschafter mit Inhalt und Tonfall ihrer Worte wieder nur dem Klischee der Blockierer und Nein-Sager entsprechen. In diesem Umfeld sind abweichende Meinungen oder gar konstruktive eigene Vorschläge, wie dieses Land modernisiert werden kann, schon weniger interessant. Das ist allerdings auch insofern erstaunlich, als es den Arbeitgebern gelingt, mit ihren wirklich ollen Kamellen regelmäßig positive Schlagzeilen zu machen.

### **Die Sündenböcke – Lage und Image der Gewerkschaften**

Zum Glück war der Sommer 2003 gut und heiß. Und um es gleich zu sagen: Für die große Trockenheit sind die Gewerkschaften nicht haftbar zu machen. Ansonsten gibt es aber kaum ein Problem, als dessen Ursache nicht zumindest auch sie angesehen werden. Gewerkschaften gelten als Blockierer, Bremser und ewige Nein-Sager. Sie sind gegen alles und wenn sie überhaupt für etwas sind, dann für alte Werte und vermeintlich nicht mehr angebrachte und zeitgemäße Politikansätze.

Dieses Image haben die Gewerkschaften nicht ohne eigenes Zutun: Ihre Reflexe auf wie immer geartetes Regierungshandeln sind leicht berechenbar, weil immer gleich. Ihre Antworten sind in aller Regel eine Mischung aus Rabulistik, Drohung und Muskelspiel. So erinnert gewerkschaftliches Handeln leider viel zu oft an das Muster der self-fulfilling prophecy: es wird abgelehnt und gedroht und nicht gestaltet – mit dem Ergebnis, dass sich dann tatsächlich die vorher befürchteten schlechten Ergebnisse einstellen.

Immer nur dagegen zu sein, ist zu wenig. Das haben viele in den Gewerkschaften verstanden und vor allem wollen das auch die Mitglieder nicht. Sie erwarten eine lösungsorientierte Arbeit, wie sie sie von ihren Betriebsräten in aller Regel kennen. Zu einem solchen Ansatz gehört aber auch deutlich zu sagen, was nicht gewollt ist und welche Ansätze man aus welchen Gründen für falsch hält. Eine kritische Auseinandersetzung mit der Politik, wie sie seit vielen Jahren gemacht wird, ist dann konstruktiv, wenn die richtigen Fragen gestellt und eben auch eigene Antworten gegeben werden. Es wäre nicht verantwortungsvoll und auch nicht zukunftsweisend, auf das dumpfe „Weiter so“ zu setzen, wenn Schwächen und Mängel der Politik so offensichtlich geworden sind. Da braucht es Ablenkung und Diffamierung, die hohe Zustimmungsraten in den Umfragen verspricht. Der Sozialstaat wird erst zum Gewerkschaftsstaat umetikettiert und dann zum Abschluss

freigegeben. Für die bankrotten Kommunen wird die Tarifpolitik von verdi verantwortlich gemacht, nicht aber die Steuerverweigerung der Unternehmen und die sie befördernde Politik der Bundesregierung.

Ist die Kritik an den Gewerkschaften also so heftig, weil sie auch im fünften Jahr Rot-Grün noch unbequeme und richtige Fragen stellen? Weil sie als eine der letzten großen gesellschaftlichen Gruppen die Unterstützung für eine Politik des genauso maß- wie planlosen Sozialabbaus verweigern, was die Kirchen zum Beispiel nicht mehr leisten? Weil sie nicht die „Reparaturkolonne der Politik“ (Berthold Huber) sein wollen?

Einige wenige Beispiele für das, was die Gewerkschaften sich angeblich haben zu schulden kommen lassen, verstärken diese Eindrücke:

- Sie haben die Strukturveränderungen in der deutschen Wirtschaft und die Entstehung neuer Beschäftigungsverhältnisse nicht nur verschlafen, sondern sogar bekämpft. Falsch, denn es waren die Gewerkschaften, die Leiharbeit aus der Schmutzdecke geholt haben.
- Gewerkschaften verweigern „dem Konsumenten“ das Recht, rund um die Uhr einzukaufen, nur weil sie darauf hinweisen, dass auch die Beschäftigten in den Konsum-Tempeln Menschen mit einem Familienleben sind.
- Gewerkschaften wollen am unbezahlbaren Sozialstaat festhalten und sperren sich gegen alles, was nach Flexibilisierung und Individualisierung riecht. Ja, und das ist auch gut so. Denn Reformen, die nur Patienten belasten, verdienen diese Bezeichnung nicht. Genauso wenig wie solche, die Arbeitslose pauschal abstrafen oder Junge gegen Alte bei der Rente ausspielen wollen.
- Und die Gewerkschaften verweigern der Wirtschaft die Luft zum Atmen, weil sie sich gegen betriebliche Bündnisse für Arbeit sperren, am Flächentarifvertrag festhalten und vielleicht sogar noch Arbeitszeitpolitik zum Thema machen. Viele, die gegen den Flächentarif schießen, haben vermutlich noch nie einen Betrieb von innen gesehen und konkret keine Vorstellung von der Arbeit von Betriebsräten sowie der Flexibilität der deutschen Tariflandschaft mit ihren rund 57.000 Verträgen.

Und lagen denn die Gewerkschaften nicht meistens richtig? War es zum Beispiel so falsch, vor den zwischenzeitlich so gehypten Arbeits-Modellen der New Economy zu warnen? Vor der Selbst-Ausbeutung und auch Selbst-Überschätzung von Firmengründern und vermeintlichen Visionären? War der Hinweis nicht richtig, dass gemeinsamer Pizza-Verzehr um Mitternacht kein Ersatz für geregelte Arbeitsbeziehungen ist? Zumindest ganz falsch kann er nicht gewesen sein, denn in einigen Start Ups gab es spätestens dann Betriebsräte, als die Aktienkurse im freien Fall waren und die Beschäftigten trotz aller Dynamik auf die Straße gesetzt wurden. Überhaupt ist es ein interessantes Phänomen zu sehen, dass Gewerkschaften dann wieder Zulauf haben, wenn Jobs gefährdet sind. Bei Siemens in München hat die IG Metall das erlebt; verdi aktuell nach den angekündigten Kürzungen im Öffentlichen Dienst.

Vielleicht haben die Kritiker in den Arbeitgeberverbänden und in den Parteien einfach nur ein ausgemachtes Eigeninteresse daran, vom eigenen Versagen abzulenken und den Gewerkschaften den Schwarzen Peter und damit die Verantwortung für die Probleme des Landes zuzuschieben. Das Problem ist in der Tat: Sie sind dabei sehr erfolgreich. Es ist schon grotesk, wenn nun die Präsidenten der Arbeitgeberverbände ihrer tiefen Sorge über die Krise der Gewerkschaften Ausdruck verleihen und kaum noch müde werden zu bekunden, dass sie doch für alle wichtigen Groß-Reformen vom Arbeitsmarkt bis zur Zuwanderung gebraucht werden.

An guten Ratschlägen für die Gewerkschaften mangelt es insgesamt nicht. Sie lassen sich mit einem Wort zusammenfassen: kapitulieren! Ärgerlich ist nur, dass am lautstärksten diejenigen auf den Plan treten, die so gar nichts zur Bewältigung der Probleme des Landes beigetragen haben. Allen voran neben vielen Lei(d)artiklern die Damen und Herren von der ehemals liberalen Partei Deutschlands. Nachdem sie mehrere Jahrzehnte mit an den Kabinetttischen gesessen haben, wollen sie es nicht gewesen sein. Da ist es schon bequemer, um sich zu schlagen – nicht zuletzt um von eigener Verantwortung und Substanzlosigkeit abzulenken.

So ist es zum Beispiel doch befremdlich, dass eine Partei, die immer vom Wettbewerb faselt, ihn ausgerechnet dann ablehnt, wenn die eigene Klientel (Ärzte, Apotheker, Architekten oder Steuerberater) stärker betroffen sein soll. Man mag sich den hyperventilierenden Guido Westerwelle in seiner tief empfundenen Empörung gar nicht vorstellen, wenn er für ähnliche Inkonsequenz und Unaufrichtigkeit gegen den Vorsitzenden einer Gewerkschaft zu Felde ziehen könnte. Das Ärgerliche ist nur: Niemand setzt sich mit der FDP in dieser Weise auseinander. Oder ist sie mit Narrenfreiheit abgeschrieben? Umgekehrt ließe sich dann folgern: Wenn die Gewerkschaften so heftig kritisiert werden, dann scheinen sie mit ihrer Kritik so falsch nicht zu liegen.

Unstrittig ist: Erfolgreich konnten die Gewerkschafts-Kritiker nur sein, weil der DGB und die Gewerkschaften in der Tat viele Angriffspunkte bieten. Es gibt da nichts zu beschönigen. Als Beleg muss man gar nicht den gescheiterten Streik und die Führungsquerelen der IG Metall im Frühsommer 2003 anführen.

Probleme gibt es schon viel länger. Dafür ist der Mitgliederverlust nur ein, aber ein ganz wichtiges Indiz. Er resultiert aus dem Strukturwandel (Stichworte Stahl, Textil oder Bau) und der aus ihm folgenden hohen Arbeitslosigkeit, es wird dann auch an Beiträgen gespart. Zweiter wichtiger Faktor ist die Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse. Doch diese Erklärungen greifen wie der Hinweis auf die Fehler bei der „großen Politik“ - Stichwort Protest gegen die „Agenda 2010“ - zu kurz. Wer Mitglied einer Gewerkschaft wird, muss ein Prozent seines Bruttolohnes an Beitrag leisten. Da entscheidet eben ein nüchternes Kosten-Nutzen-Kalkül, das konkrete Angebot im Betrieb, am Arbeitsplatz, ob jemand eintritt oder nicht.

Gerade bei gut ausgebildeten jungen Menschen und insbesondere bei Frauen haben die Gewerkschaften Rekrutierungsprobleme. Wenn sie stark sind, dann noch in der „alten Ökonomie“. Frauen und Angestellte sind in den Gewerkschaften weniger repräsentiert als es ihrem Anteil an allen Beschäftigten entspräche. Vor allem „die mit den weißen Kragen“, die Wissensarbeiter, anzusprechen – das funktioniert trotz vieler Modellprojekte (zum Beispiel „connex.av.“ oder „students at work“) der Gewerkschaften noch nicht gut genug. Weder der Ton noch das Angebot sind offenbar angemessen. Allerdings trifft das nicht nur die Gewerkschaften, sondern steht für den großen kulturellen Wandel der Gesellschaft. Auch Kirchen und Parteien verlieren nicht ohne Grund seit vielen Jahren Mitglieder. Klassische Milieus sind verschwunden, in denen auch die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft qua Geburt vorgegeben war.

Für die Gewerkschaften ist es ein Teufelskreis: Mit schwindenden Mitgliederzahlen werden auch die finanziellen Möglichkeiten knapper. Eine denkbar schlechte Voraussetzung, um die vielen „weißen Flecken“ zu beseitigen, also Betriebe, in denen Gewerkschaften gar nicht vertreten sind. Ohne Ansprache vor Ort lassen sich aber keine neuen Mitglieder werben. Ein Problem, das sich wegen des Strukturwandels und der Abnahme von Betriebsgrößen noch verschärft und auch mit neuen Medien nur sehr begrenzt auffangen lässt.

### **Modernisieren, nicht blockieren**

Aus diesen Schwierigkeiten heraus gibt es keinen Königsweg. Klare politische Ziele, klare Botschaften und ein gutes Angebot sind jedoch unverzichtbar. Themen wie Weiterbildung, lebensbegleitendes Lernen, eine flexible Arbeitszeitpolitik oder die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind es, die in Zukunft das gewerkschaftliche Angebot ergänzen müssen. Zeit wird zum Beispiel gerade für gut ausgebildete Beschäftigte zu einem knappen Gut. Das in einer qualitativ ausgerichteten Tarifpolitik aufzugreifen, die Zeitwohlstand neben materiellen stellt, ist eine der wichtigsten aktuellen Herausforderungen.

Auch wenn es nicht modern klingen mag: Was gut ist für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ist auch gut für das Land und seine Wirtschaft. Es geht also um eine Verbindung der Interessen der Unternehmen und der Beschäftigten. Denn natürlich haben Gewerkschaften und konkret die Betriebsräte ein hohes Interesse am Erfolg „ihrer“ Unternehmen. Eine den Interessen beider Sozialpartner gerecht werdende Verbindung von Flexibilität und Sicherheit, eine Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die Innovationen fördern, und ein Ausbau der Mitbestimmung auch in global tätigen Konzernen sind Ansätze für moderne industrielle Beziehungen.

Ziel des DGB und der Gewerkschaften ist es darüber hinaus, und das mag manchen Kritiker überraschen, die Modernisierung der Bundesrepublik mitzugestalten. Modernisierung setzt Reformen voraus, das haben die Gewerkschaften ganz genau verstanden. Aber eben keine Reformen, die Probleme nicht lösen und nur die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer belasten. Das klingt nach alter Rhetorik – ist es aber nicht. Denn erstens erleben wir seit Jahren genau dieses mit der Konsequenz, dass die Probleme sich weiter verschärfen. Und zweitens haben die Gewerkschaften mit dem Titel „Mut um Umsteuern“ schon Anfang Mai 2003 sehr wohl konstruktive Vorschläge zu den unterschiedlichsten Themen eingebracht. Sie haben sich dafür ausgesprochen, die Wirtschafts- und Finanzpolitik neu auszurichten, die Abgabenbelastung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wie der Wirtschaft zu senken, die sozialen Sicherungssysteme solidarisch zu erneuern, die notwendige Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt zu nutzen und zu fördern, Tarifpolitik und Mitbestimmung innovativ weiterzuentwickeln und das Thema Innovation und Bildung stärker in den Mittelpunkt von Reformpolitik zu stellen. Dieses Programm lässt sich unter der Überschrift „Sozial gerechte Modernisierung“ zusammenfassen.

Daran werden die Gewerkschaften gerne mitarbeiten. Was sie aber nicht tun werden, ist der Forderung nachzugeben, sich zu einem ADAC für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu entwickeln. Allerdings hat dieser Hinweis zumindest einen Pferdefuß: Der ADAC ist mehr als ein Dienstleister, er betreibt erfolgreich knallharte Lobby-Politik. Und die Gewerkschaften vertreten die Interessen der abhängig beschäftigten Menschen und nicht nur ihrer immer noch weit über sieben Millionen Mitglieder. Ziel ihres Handelns ist es, die Arbeits- und Lebensbedingungen so positiv wie möglich zu gestalten. Dazu gehört es auch, sie vor den Risiken der globalisierten Wirtschaft zu schützen. Und dafür zu sorgen, dass sie die Chancen nutzen können, die diese Wirtschaft ohne Frage auch bietet.

## Jupp Legrand: Von der Streik-Niederlage zur Programm-Debatte. Die IG Metall muss mehr als eine gescheiterte Tarifrunde aufarbeiten



*Jupp Legrand, geb. 1958 in Bruch/Eifel, Studium der Politikwissenschaft, Soziologie und Neueren Geschichte in Bonn und Köln, war zwischen 1983 und 1995 u.a. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bonn und im Deutschen Bundestag sowie Verlagslektor und Zeitschriftenredakteur; seit 1996 Mitarbeiter beim Vorstand der IG Metall, gegenwärtig Referent im Funktionsbereich „Gesellschaftspolitik“ beim Vorstand der IG Metall.*

### Gewerkschaften in der Defensive...

Die deutschen Gewerkschaften haben schon bessere Zeiten erlebt.<sup>84</sup> Im Herbst 2002 und zur Jahreswende 2003 sahen sie sich massiven Attacken und verbalen Angriffen von Politikern wie Merz und Westerwelle ausgesetzt. In den Medien gewannen gewerkschaftskritische Stimmen die Oberhand, in der Öffentlichkeit kippte die Stimmung, in Meinungsumfragen sank die Zustimmung. Die Gewerkschaften fanden sich auf der Anklagebank wieder. Wenn nach Gründen und Ursachen für politischen Stillstand, ökonomische Stagnation und gesellschaftliche Krise gefragt wurde, war die Antwort meist: „Schuld sind die Gewerkschaften!“ Sie blockierten politische Modernisierung, gesellschaftliche Erneuerung, wirtschaftlichen Aufschwung und ökonomischen Fortschritt.

Die erste Hälfte des Jahres 2003 nimmt nun einen besonderen Platz in der langen Gewerkschaftsgeschichte ein. Nach dem Scheitern des „Bündnisses für Arbeit“ und der erfolglosen Auseinandersetzung mit den „Agenda 2010“-Plänen des sozialdemokratischen Bundeskanzlers zeigen sich die Gewerkschaften verunsicherter denn je. Gewerkschaftliches Selbstverständnis und gesellschaftspolitische Wirkungsmöglichkeiten klaffen auseinander. Zwischen programmatischen Ansprüchen und politischer Wirklichkeit liegen Welten. Ein Gefühl von politischer Ohnmacht macht sich breit.

Insbesondere mit Blick auf die laufende Sozialstaats-Debatte und die anstehenden Sozialstaats-Reformen schwanken die Gewerkschaften zwischen Hoffen und Bangen und zwischen Konfliktorientierung und Dialogbereitschaft. Weil kein klarer Kurs in dieser Auseinandersetzung erkennbar ist, nehmen auch Vermittlungsprobleme zu: Die Mitglieder wissen nicht mehr, wofür die Gewerkschaften stehen; Parteien und Regierung vermissen bei ihnen eindeutige Linien; die Medien schreiben sie weiter ins politische Abseits und Teile der Bevölkerung zeigen sich - wie viele professionelle Beobachter - in der Bewertung schlicht überfordert. Nur in einem Punkt besteht Konsens: Die Gewerkschaften befinden sich in der Defensive, lautet die Diagnose. Kein Konzept sei zu erkennen, das einen Weg aus der drohenden gesellschaftlichen und politischen Isolation weist. Diese Orientierungslosigkeit und Verunsicherung der gesamten Gewerkschaftsbewegung zeigte sich aktuell vor allem in der Krise der IG Metall.

<sup>84</sup> Bei dem Beitrag handelt es sich um eine aktualisierte und erweiterte Fassung, der von der Frankfurter Rundschau am 25.8.2003 vorab dokumentiert wurde (S. 7).

### ... und die IG Metall in der Krise

Die IG Metall hat in der ersten acht Monaten des Jahres 2003 die schwerste Krise ihrer Geschichte durchlitten. Erst ist der gesellschaftspolitische Versuch gescheitert, massenhaft Mitglieder gegen die „Agenda 2010“ zu mobilisieren und breite Teile der Bevölkerung auf „Anti-Schröder-Kurs“ zu bringen. Dann blieb das tarifpolitische Unterfangen, durch Streik die Arbeitszeit im Osten in der Fläche auf die 35-Stunden-Woche anzugleichen, erfolglos. Schließlich eskalierte die personelle Frage der Zwickel-Nachfolge zu einem „kommunikativen Gau“, der die IG Metall zusätzlich Glaubwürdigkeit gekostet hat. Vertrauen wurde verspielt, Mitglieder wurden verprellt und Funktionäre verunsichert. Meinungsumfragen belegen nicht nur einen nachhaltigen Imageverlust und großen Glaubwürdigkeitsschwund. Die Daten deuten auch auf eine tiefe Identitätskrise hin, die die gesamte Gewerkschaftsbewegung in Mitleidenschaft zu ziehen drohte.

Die Scheinwerfer der Öffentlichkeit reduzierten die Auseinandersetzung in der IG Metall wochenlang auf den personellen Aspekt der Zwickel-Nachfolge. Klischees wurden bemüht: Hier die „Reformer“, dort die „Traditionalisten“. Auf der einen Seite die „Erneuerer“, auf der anderen Seite die „Bewahrer“. Einerseits die „Ehrenamtlichen“ mit ihrem Wissen um die betrieblichen Realitäten. Andererseits die „Hauptamtlichen“ mit der Macht des Apparates. Von Strömungen und Richtungen war zu hören, von Lagern und Blöcken wurde gesprochen. Schließlich war auch noch von einem innerorganisatorischen Ost/West-Konflikt die Rede, der die IG Metall zu zerreißen drohe: Hier die Ost-Metaller, die für das Angleichungsprojekt streikten. Dort die West-Beschäftigten, die sich der Solidarität verweigerten.

Doch die IG Metall ist komplizierter, als solche Etikettierungen unterstellen. Sie ist in ihrer Meinungsvielfalt auch vielschichtiger, als dies stereotypes Einordnen in Schablonen ausdrücken kann. Richtig ist, dass es nur vordergründig um personelle Entscheidungen ging. Der Personalstreit überdeckte und versteckte viele Fragen, die im Innenleben der IG Metall eine wichtige Rolle spielen und die auch für die programmatische Ausrichtung der Gewerkschaften insgesamt von zentraler Bedeutung sind.

Ende August 2003 hat der Gewerkschaftstag mit den Wahlen zum Vorstand personalpolitisch die Weichen gestellt. Jürgen Peters und Berthold Huber sollen als Duo die Krise überwinden. Schon im Vorfeld des Gewerkschaftstages hatte der Vorstand in diesem Personalvorschlag den einzig gangbaren Weg gesehen, den innerorganisatorischen Konflikt zu entspannen. Peters als 1. Vorsitzender und Huber als 2. Vorsitzender sollen gemeinsam die Gräben überbrücken, die im Frühsommer sichtbar wurden. Sie sollen eine „Spaltung“ der IG Metall verhindern und ihr zu gewohnter Handlungsfähigkeit verhelfen. Die Debatte des Gewerkschaftstages hat unterstrichen, dass nur dieses Personal-Tandem dem starken Bedürfnis nach innerer Geschlossenheit gerecht werden kann. Es kanalisiert jetzt in erster Linie die große Sehnsucht nach einer Beendigung des Personalstreits. Aber das Wahlergebnis macht auch deutlich, dass die innere Zerrissenheit anhält und nur durch eine kollegiale Zusammenarbeit der neu gewählten Spitze zu überwinden sein wird. Ob die gemeinsame Arbeitsgrundlage dem Erwartungsdruck Stand hält, wird sich zeigen. Unübersehbar bleibt, dass - jedenfalls in der Öffentlichkeit - Skepsis überwiegt. Die IG Metall kann ihr nur erfolgreich begegnen, wenn sie die Ursachen ihrer Krise weiter sachlich analysiert, offen über notwendige Schlussfolgerungen berät und ehrlich inhaltliche und organisatorische Konsequenzen zieht.



### **Von der Streik-Analyse...**

Der Frankfurter Gewerkschaftstag konnte mit der Debatte über das Scheitern der Ost-Tarifrunde nur einen ersten Schritt in die richtige Richtung tun. Den Delegierten lag ein Bericht vor, der zu vielen Fragen offen Auskunft gibt und zu einigen Kritikpunkten erste Stellung bezieht. An die Diskussion über Anlage, Bedingungen und Verlauf des Streiks und an die Debatte über die Gründe seines Scheiterns muss jetzt eine Beratung anschließen, die Konsequenzen und Schlussfolgerungen aus der Streik-Niederlage in den Mittelpunkt rückt. Wie kann die IG Metall Fehler in künftigen Tarifrunden vermeiden? Wie kann sie in dem zentralen Kompetenzbereich „Tarifpolitik“ ihre Handlungsfähigkeit (besonders vor dem Hintergrund struktureller Arbeitslosigkeit, enger Verteilungsspielräume und öffentlicher Gewerkschaftskritik) zurück gewinnen? Wie will sie ihre organisationspolitische Gestaltungsmacht stabilisieren? Wie soll das Verhältnis zwischen Flächentarifvertrag und Haustarifverträgen aussehen? Wie wird sie künftig tarifpolitische Beratungsprozesse anlegen? Wie wird die Entscheidungsfindung in tariflichen Auseinandersetzungen organisiert? Welche Rolle spielt der Vorstand, welche Funktion haben die Bezirke, welche Aufgaben übernehmen der Funktionsbereich „Tarifpolitik“ und andere Bereiche in der Frankfurter Zentrale? Schließlich und nicht zuletzt: Welche inhaltliche Unterstützung und organisatorische „Begleitung“ muss in künftigen Tarifrunden sicher gestellt werden, die stärker als öffentlichkeitswirksame Kampagnen anzulegen und konsequenter als Prozesse zur medialen Beeinflussung zu konzipieren sind?

So notwendig die Diskussion dieser Fragen und die entschlossene Umsetzung der Antworten sind, so wichtig ist auch, dass die IG Metall nicht die Augen vor den Aufgaben verschließt, die sich ihr jenseits der schwierigen tarifpolitischen Situation stellen.

### **...zu einer neuen Programm-Debatte**

Die faire Aufarbeitung der Ost-Tarifrunde und die überzeugende Darlegung von Schlussfolgerungen sollte in der IG Metall den Weg frei machen für eine grundsätzliche Debatte über ihr gesellschaftspolitisches Selbstverständnis. Die Niederlage in der Tarifrunde zur Arbeitszeitangleichung Ost muss in der IG Metall den Blick auf eine selbstkritische Bestandsaufnahme ihrer gewerkschaftlichen Programmatik lenken. Denn es geht um mehr als „nur“ um Tarifpolitik. Es geht auch um die Ursachen und Folgen der keinesfalls erfolgreichen „Anti-Agenda-Kampagne“ im Frühjahr 2003. Es geht um den Stellenwert, den die Gewerkschaften heute in gesellschaftspolitischen Fragen einnehmen. Es geht um Rolle und Funktion von Gewerkschaften vor dem Hintergrund fundamental veränderter Rahmenbedingungen. Es geht letztlich darum, Orientierungslosigkeit zu überwinden und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Stimme der Gewerkschaften wieder mehr Gehör findet.

Warum haben die Gewerkschaftsführungen (nicht nur die der IG Metall) die Mobilisierungsfähigkeit der Mitglieder gegen die „Agenda 2010“ überschätzt? Warum wurde die Unterstützungsbereitschaft unterschätzt? Warum sinken die Zustimmungswerte für die Gewerkschaften, warum verlieren sie an Akzeptanz in der Öffentlichkeit, warum an Relevanz in der Politik? Was sind die Gründe dafür, dass die verbalen Attacken und gezielten Angriffe von konservativen und "liberalen" Politikern nicht auf eine breite gesellschaftliche Ablehnungsfront stießen? Muss es die Gewerkschaften nicht irritieren, dass Westerwelle und Merz mit ihren offen gewerkschaftsfeindlichen Äußerungen keinen heftigen Sturm der

Entrüstung bei Wissenschaftlern, Künstlern, Medienschaffenden usw. provoziert haben? Sind die gescheiterten Versuche, die gesellschaftliche Stimmung gegen den Schröder-Kurs der Sozialstaatsreform zu wenden und für das gewerkschaftliche Projekt der Arbeitszeitangleichung breite Unterstützung zu organisieren, etwa nur die sichtbare Spitze eines Eisberges, dessen Untiefen man nur erahnen kann?

Die Situation im Herbst 2003 erfordert grundsätzliche Überlegungen. Das schließt eine offene Diskussion auch darüber ein, ob für die IG Metall eine gründliche Revision ihres Programms auf der Tagesordnung steht. Muss sie - um mit einer Analogie die historische Dimension anzudeuten - möglicherweise den Weg einschlagen, der die SPD einst nach „Godesberg“ führte? Welche neuen Antworten will die IG Metall angesichts veränderter ökonomischer, politischer und sozialer Herausforderungen geben: sowohl organisations- und betriebs- als auch tarif- und gesellschaftspolitisch? Und zu fragen ist dann auch nach den Instrumenten, mit denen sie diese Konzepte umsetzen will und kann.

Klaus Zwickel hat der IG Metall in seiner Rücktrittserklärung ins Stammbuch geschrieben: „Die IG Metall muss in der Wirklichkeit ankommen, nicht um sich anzupassen, sondern sie wirksam beeinflussen und verändern zu können. (...) Davon wird auch der künftige Erfolg der IG Metall abhängen.“ Worauf also muss sich die IG Metall nach quälender Personaldebatte, lähmendem Führungsstreit und personellen Weichenstellungen jetzt programmatisch einstellen? Zu fragen ist auch, was die IG Metall unternehmen muss, damit sie jenseits des gescheiterten Tarifkonflikts kurz- und mittelfristig auch in der Betriebs- und Gesellschaftspolitik wieder in die Offensive kommt. Voraussetzung dafür ist, dass die drängenden Herausforderungen offen benannt und die großen Reformbedarfe ehrlich zur Kenntnis genommen werden. Wer die soziale Wirklichkeit ignoriert und die politische Realität nicht wahr nimmt, kann sie auch nicht in seinem Sinne verändern.

## **Herausforderungen und Reformbedarfe**

### **1. Mitgliederrückgang und Repräsentationslücke**

Die Gewerkschaften verlieren seit Jahren Mitglieder. Obwohl in den DGB-Gewerkschaften noch immer ca. 7,5 Millionen Mitglieder organisiert sind, beherrscht der Mitgliederrückgang ihre öffentliche Wahrnehmung. Dass die IG Metall fast doppelt so viele Mitglieder organisiert wie alle Bundestagsparteien zusammen, ist in den Medien kein Thema. Schlagzeilen machen nur ungebremster Mitgliederrückgang, sinkende Finanzkraft und schwindender Organisationsgrad. Niemand sollte diese Probleme wegdiskutieren oder ignorieren, denn die Mitgliederentwicklung ist wichtig für die innere Stabilisierung der Organisation und von hoher Bedeutung für gesellschaftliche Akzeptanz und politische Relevanz der Gewerkschaften. Aber noch gravierender als die bloßen Mitgliederzahlen ist für die öffentliche Rolle und betriebliche Funktion der Gewerkschaften, dass sie sich immer mehr von der Arbeitswelt entkoppeln und für immer weniger Beschäftigte sprechen.

Die Mitgliederstruktur der IG Metall entspricht dem Beschäftigtenprofil der 60er- und 70er-Jahre des 20. Jahrhunderts. Der tief greifende Wandel in der Arbeitswelt spiegelt sich nicht in ihrer Mitgliederstruktur wieder. Arbeiter, traditionelle Branchen und Großbetriebe sind nach wie vor recht gut organisiert. Frauen, Angestellte und Beschäftigte neuer Branchen sind unterrepräsentiert. Der Abwärtstrend bei den Neuaufnahmen von Jugendlichen konnte zwischenzeitlich gestoppt werden. Die IG Metall ist noch immer der mit Abstand größte

politische Jugendverband der Republik. Aber eine wirkliche Trendwende bei Neuaufnahmen, die die Abgänge ausgleichen würden, lässt auf sich warten. Im Osten hat die IG Metall nie richtig Fuss gefasst. Die De-Industrialisierung ganzer Regionen in den neuen Bundesländern, der Trend zur weiteren Abwanderung in den Westen und die Folgen des Arbeitskampfes lassen für die Zukunft keine positiven Änderungen erwarten.

In der Arbeitswelt dominierte lange das so genannte „Normalarbeitsverhältnis“. Im letzten Jahrzehnt haben aber atypische Beschäftigungsformen quantitativ überproportional zugenommen. Prognosen deuten darauf hin, dass sich der künftige „Beschäftigungsaufbau“ eher in diesen Bereichen abspielen wird. Aber Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in diesen Beschäftigungsverhältnissen sind von den Gewerkschaften bisher besonders schwer zu organisieren. Wenn sich das nicht ändert, droht die Schere zwischen der Mitgliederstruktur der IG Metall und der Sozialstruktur der Beschäftigten noch weiter auseinander zu klaffen.

Großen Teilen der IG Metall ist bewusst, dass diese Lücken und Trends eine schwere Hypothek für ihre Zukunftsfähigkeit sind. Aber es mangelt (trotz aller verbalen Bekenntnisse) an der Bereitschaft, die Gründe für die Unterrepräsentanz offen zu benennen. Und auch an dem Willen, die Defizite mit durchdachten Konzepten entschlossen anzugehen.

Der gesellschaftliche Strukturwandel und auch die Erfolge der Gewerkschaften haben zur Stärkung des Individuums geführt. Befreit von den Fesseln einer strikten Milieuzugehörigkeit sind neue Entfaltungs-, Freiheits- und Aufstiegschancen gewachsen. Aber auch alte Solidaritätserfahrungen sind weggebrochen. Die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft ist in differenzierten Arbeitnehmerbereichen und veränderten Wirtschaftsstrukturen heute alles andere als selbstverständlich. Neue Solidaritätskonzepte lassen sich auch nicht mehr primär durch gemeinsame Schicksalserfahrung in der (industriellen) Arbeitswelt begründen. Solidarität, als Antriebsfeder und Identitätsmerkmal gewerkschaftlichen Handelns, stellt sich nicht zwangsläufig ein. Die Forderung nach solidarischem Verhalten muss immer wieder gut begründet werden. Und beim „Kampf um Anerkennung, Unterstützung und Beteiligung“ konkurrieren die Gewerkschaften mit anderen Anbietern und Angeboten der individualisierten Erlebnisgesellschaft.

Diese Entwicklungen und Trends machen den Gewerkschaften das Leben schwer. Die Zukunftsfähigkeit der IG Metall wird sich daran erweisen, ob sie ihre Mitgliederentwicklung und besonders ihr Mitgliederstrukturproblem in den Griff bekommt. Schafft sie es nicht, den Negativ-Trend nachhaltig zu stoppen und die heutige Arbeitswelt in ihrer Mitgliedschaft abzubilden, wird ihr Einfluss in den Betrieben weiter sinken und ihre Gestaltungsfähigkeit durch Tarifverträge zusätzlich untergraben. Beides schwächt ihre gesellschaftspolitische Bedeutung und schränkt ihre politischen Interventionsmöglichkeiten ein.

## **2. Wachstumskrise und Strukturwandel**

Weitgehend unbestritten ist unter Experten, dass die ökonomische Wachstumskrise kein vorübergehendes Phänomen ist. Deutschland hat strukturelle Schwächen, die nicht von heute auf morgen zu beheben sein werden. Auf absehbare Zeit sind keine Wachstumsraten zu erwarten, die zu einem durchgreifenden Beschäftigungsaufbau führen werden. Die Folgen liegen auf der Hand: Der Konsolidierungsdruck auf die öffentlichen Haushalte hält an, der Anpassungsdruck auf die sozialen Sicherungssysteme lässt nicht nach und der Spielraum für öffentliche Investitionen bleibt eng.

Dieses Szenario bietet keine guten Aussichten für Gewerkschaften, die in staatlichen Investitionsprogrammen den Schlüssel zur Konjunkturanhebung sehen und die die Verteilung von Zuwächsen zum Credo ihrer Tarifpolitik machen. Für die Überwindung der Beschäftigungskrise reichen angesichts der strukturellen Probleme weder der Ruf nach Konjunkturprogrammen noch die Forderung nach Arbeitsumverteilung aus. Und auch tarifpolitisch springt zu kurz, wer nicht quantitative Aspekte der Einkommenssteigerung mit qualitativen Gesichtspunkten der Arbeitsgestaltung verbindet. Die Stichworte sind bekannt: „Humanisierung der Arbeitswelt“ und altersgerechte Arbeitsplätze, Qualifizierung und Weiterbildung. Und tarifpolitisch müssen auch Antworten (mit) entwickelt werden für die Übergänge und Brüche, die „moderne“ Erwerbsbiographien immer mehr kennzeichnen. Schließlich gehört auch die Gestaltung der Vereinbarung von persönlicher Lebensplanung mit den Erfordernissen des Arbeitslebens auf die tarifpolitische Tagesordnung. Forderungen, die „nur“ auf höhere Einkommen oder kürzere kollektive Arbeitszeiten zielen, treffen nicht die öffentliche Stimmung in einer Phase der wirtschaftlichen Stagnation oder drohenden Rezession. Aber sie entsprechen auch nicht den Erwartungen der Beschäftigten und den Wünschen der Mitglieder in Zeiten von verfestigter Langzeitarbeitslosigkeit und mit Ängsten vor weiterem Arbeitsplatzabbau.

Die ökonomischen Veränderungen, die die Globalisierung mit sich bringt, führen zu einem weiteren Bedeutungsrückgang der industriellen Produktion. Sie bringen die Ausweitung industrienaher Dienstleistungen und Servicebereiche mit sich. Die Gewichte verschieben sich in Richtung Wissensökonomie und Dienstleistungsbranchen. Gleichzeitig ändert sich die Struktur von Unternehmen. Großbetriebe verlieren an Bedeutung, der Stellenwert von Klein- und Mittelbetrieben nimmt zu. Neugründungen - aber auch Ausgliederungen, Abspaltungen und Aufteilungen - verstärken diesen Trend: weg von einer Unternehmens- und Wirtschaftsstruktur, die von Großbetrieben (des industriellen Sektors) geprägt ist, hin zu kleineren Einheiten der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft. Damit wandelt sich nicht nur die Arbeitsorganisation. Auch die Rolle der Beschäftigten im Arbeitsprozess ändert sich. Und damit auch die Erwartungen, die an Gewerkschaften gestellt werden.

Veränderte Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen haben auch Einfluss auf die Reichweite der Tarifverträge. Die Zahl der Betriebe, die tarifgebunden sind, nimmt ab. Für Unternehmen ist es, insbesondere bei Neu- und Ausgründungen, keineswegs selbstverständlich, Mitglied eines Arbeitgeberverbandes zu werden. In Klein- und Mittelbetrieben ist es noch schwieriger geworden, Gewerkschaftsmitglieder zu organisieren und Tarifverträge durchzusetzen.

Betriebs- und tarifpolitisch fällt es der IG Metall nicht leicht, auf diese Veränderungen angemessen zu reagieren. Konzepte, die in großbetrieblichen Strukturen erfolgreich waren, sind nicht zwangsläufig auch Lösungen für Klein- und Mittelbetriebe. Die wachsenden Unterschiede in der Produktivitätsentwicklung und bei den Gewinnerwartungen in und zwischen Branchen erfordern mehr passgenaue Regeln. Die Bezugsgröße für die Erwartungen der Beschäftigten sind die konkreten Erfahrungen in ihrem Unternehmen. Die IG Metall braucht auch aus Gründen der organisationspolitischen Stabilisierung neue Antworten: Was muss in der Fläche verbindlich geregelt, was kann auf betrieblicher Ebene zusätzlich vereinbart werden? In dieser Diskussion werden auch die künftige Rolle der Betriebsräte und neue Aufgaben der Vertrauensleute zu klären sein. Die IG Metall muss sich darauf einstellen, betriebsnäher zu agieren und ehrenamtlicher zu arbeiten.

### 3. Sozialer Wandel und Sozialstaats-Debatte

Die Sozialstaats-Debatte wird zu Recht als die entscheidende offene Flanke der Gewerkschaften bezeichnet. Die strukturellen Probleme des Sozialstaates wurden von den Gewerkschaften in ihrer epochalen Bedeutung lange nicht ernst genommen. In der Öffentlichkeit verfestigte sich das Bild von Gewerkschaften als „Nein“-Sager. Sie werden als Reform-Blockierer wahrgenommen. Es ist der Eindruck entstanden, dass sie nur die Finanzierung verbessern wollen, aber Fehlsteuerungen verschweigen und strukturelle Probleme ignorieren. Die sozialen Sicherungssysteme haben aber nicht nur Schwierigkeiten auf der Einnahme- und Finanzierungsseite. Sie kranken auch auf der Ausgaben- bzw. Leistungsseite. Die „Einäugigkeit“ der Gewerkschaften finden viele durch eine Haltung bestätigt, wonach die Qualität des Sozialstaats mit der Höhe des Sozialbudgets steige und sich der Grad der Gerechtigkeit in einer Gesellschaft am erreichten Stand von Gleichheit ablesen ließe. Dass hohe Sozialabgaben „ungerecht“ sein können und Ungleichheit nicht in jedem Fall dem Postulat der Gerechtigkeit zuwider laufen muss, ist ein Denken, das zwar nicht allen Gewerkschaftern fremd ist, das aber dennoch in den offiziellen Verlautbarungen keine Rolle spielt. Weil die Gewerkschaften es also versäumt haben, soziale Gerechtigkeit für das globale Zeitalter und angesichts demografischer Herausforderungen „neu“ zu bestimmen und für einen zeitgemäßen und problemadäquaten Gerechtigkeitsbegriff in der Mitgliedschaft zu werben, sitzen sie in der Falle. Jedes Mal, wenn finanzielle Einschnitte in die sozialen Sicherungssysteme drohen, an die Verantwortung des Einzelnen appelliert oder etwa mehr Eigenbeteiligung gefordert wird, sehen viele den Sozialstaat in seinen Grundfesten gefährdet oder zumindest die soziale Gerechtigkeit mit Füßen getreten. Diese Form von Alarmismus deckt sich nicht mit den sozialstaatlichen Realitäten, die das Gros der Gewerkschaftsmitglieder (durch tariflichen Schutz, soziale Absicherung und gesellschaftliche Teilhabe) nach wie vor erlebt. Und eine überzogene „5-vor-12“-Rhetorik läuft gesellschaftspolitisch ins Leere, wenn keine gangbaren Alternativen angeboten werden.

Das Bild von Gewerkschaften, die sich Strukturanpassungen verweigern und sich von keinem erneuerten Begriff des Sozialstaates leiten lassen, hat sich durch ihr Verhalten auf der politischen Bühne verfestigt. Inzwischen haben die Gewerkschaften kaum noch eine Chance, in diesem Feld der politischen Auseinandersetzung die Mechanismen der öffentlichen (Vor-) Filterung zu durchdringen. Diese mangelnde öffentliche Resonanz hängt keinesfalls alleine mit der gewerkschaftsskeptischen Medienlandschaft zusammen, die seit Herbst 2002 zu beobachten ist und von den Gewerkschaften beklagt wird. Entscheidend ist, dass die meisten ihrer Reformüberlegungen weder als glaubwürdige noch als umsetzbare Alternativen zu kommunizieren sind. Als zukunftsfähiger Akteur der Sozialstaats-Debatte werden die Gewerkschaften erst dann wieder eine überzeugende Rolle spielen, wenn sie Lösungen entwickeln und Konzepte vorlegen, die wirklich Neues wagen und nicht nur seit Bismarck Bekanntes variieren. Ist es nicht eine Ironie der Geschichte, dass heute große Teile der SPD und die Mehrheit der Gewerkschaften die Grundstrukturen des Sozialstaates verteidigen, die der erste Reichskanzler einst zu ihrer Bändigung schuf? Und was sagt es über die Aktualität gewerkschaftlicher Binnen-Diskurse aus, wenn man feststellen muss, dass die bei den Sozialdemokraten und in der Gesellschaft geführte Debatte über einen veränderten Gerechtigkeitsbegriff in den Gewerkschaften kaum wahr genommen wird und bei vielen noch gar nicht angekommen zu sein scheint?

Die Debatte um „Bürgerversicherung“ oder „Gesundheitsprämie“ bietet den Gewerkschaften wieder eine Chance, mit langfristig wirkenden Vorschlägen für veränderte Struk-

turmodelle den Kurs mitzubestimmen. Sie müssen sich dieser Auseinandersetzung ergebnisoffen und zukunftsorientiert stellen und dabei auch bereit sein, Prinzipien in Frage zu stellen (Motto: „Solidarität statt Parität“) und Instrumente zu überdenken (etwa: Eigenbeteiligung oder private Vorsorge). Sind sie dazu weder bereit noch fähig, wird es sie zusätzlich Glaubwürdigkeit kosten und ihre Gestaltungsspielräume weiter einengen. Nur wer sich der Wirklichkeit stellt, kann sie verändern. Wer sie ignoriert, verliert.

#### **4. Kommunikationsverhalten und Gestaltungskompetenz**

Zur Wirklichkeit gehört auch, dass die IG Metall nicht erst seit der „Anti-Agenda-Welle“ und dem Streit um die Zwickel-Nachfolge ein Imageproblem hat. Ihre Zukunftsfähigkeit wird angezweifelt, weil sie zu sehr alte Strukturen verteidigt und sich zu wenig auf Veränderung einstellt. Sie steht im Verdacht, grundsätzlich das Frühere als das Bessere verteidigen zu wollen. Medial herrscht von den Gewerkschaften ein Bild vor, dass sie die Strukturen der Industriegesellschaft konservieren und sich der Dynamik der Dienstleistungsgesellschaft entziehen wollen.

Kommunikativ treten die Gewerkschaften noch immer häufig so auf, als würde ihre gesellschaftliche Umgebung in erster Linie aus Gegnern bestehen und auf der politischen Ebene würden ihr meist „Feinde“ entgegentreten. Die Gewerkschaften sind noch nicht in der Medienwelt und Kommunikationslandschaft des 21. Jahrhunderts angekommen. Sie pflegen eine binnenorientierte Kommunikation, führen mit Leidenschaft Insider-Debatten und legen zu wenig Wert auf den Austausch mit anderen. Sie kommunizieren mit sich selbst und versäumen es, über ihre Arbeit in die Gesellschaft zu berichten. Viele Gewerkschafter klagen nicht ohne Grund darüber, dass das Wissen über Gewerkschaften in Schulen, Universitäten und auch bei Berufsanfängern inzwischen eine statistisch messbare Größe unterschritten hat. Die Gründe dafür sind sicher vielschichtig. Aber liegt es möglicherweise nicht auch daran, dass Gewerkschaften ein gebrochenes Verhältnis zu ihren eigenen Erfolgen haben?

Gewerkschaften agieren in der betrieblichen Praxis und im Arbeitsalltag als pragmatische Problemlöser. Sie gestalten in Betrieben mit und bringen sich dort als produktive Co-Manager ein. In der Öffentlichkeit „verkaufen“ sie sich aber meist als „Gegenmacht“, kommunizieren ihre (vermeintliche) Blockadekraft oder drohen mit ihrer Vetomacht. Mit den Erfahrungen, die sie als engagierte Mitgestalter gemacht haben, gehen sie nicht zielorientiert um. Sie lassen ihr Praxiswissen zu oft „links“ liegen und ihren Kompetenzvorsprung ungenutzt. Das blockiert ihre Kommunikation. Die Bereitschaft, sich an der Suche nach problemorientierten Lösungen zu beteiligen, wird unter den Teppich gekehrt. Anstatt positive Leistungsbilanzen - von der Tarif- über die Arbeits- bis zur Gesellschaftspolitik - in den Vordergrund zu rücken, hoffen sie auf gesellschaftliche Anerkennung durch Verweigerung und auf politische Zustimmung durch „Gegenmacht“-Rhetorik. Die Menschen (nicht nur die Mitglieder) erwarten von den Gewerkschaften aber konkrete Antworten auf ihre Fragen und praxisnahe Ansätze zur Lösung ihrer Probleme. Alle Umfragen zeigen: Mitglieder, die freiwillig beitreten, sich engagieren und Beiträge entrichten, erwarten von ihrer Organisation nicht in erster Linie die Vermittlung der „richtigen Ideologie“, sondern sie fordern von ihr die überzeugendsten Antworten auf die für sie wichtigsten Fragen.

Die Gewerkschaften sind in der betrieblichen Praxis verantwortliche Akteure, die ein hohes Maß an Differenzierungs-Kompetenz und Gestaltungsbereitschaft auszeichnet.

Künftig gilt es, diese Fähigkeiten und Erfahrungen auch in den gesellschaftspolitischen Debatten in die Waagschale zu werfen. Erfolge zu kommunizieren, Kompetenzen zu betonen und Mitgestaltung herauszustellen, bringt zwei strategische Vorteile: Erstens ist dies ein Weg, mehr Zustimmung in der Öffentlichkeit zu erreichen und auch das Interesse bei potenziellen Mitgliedern zu wecken. Und zweitens nimmt es vielen Vereinfachern und vorschnellen Gewerkschaftskritikern argumentativ Wind aus den Segeln.

## 5. Politische Rahmung und Verhältnis zur SPD

Der politische Einfluss der Gewerkschaften geht seit Jahren zurück. Die „Spiegel“-Titelgeschichte zum „Kanzler der Gewerkschaften“ (18. November 2002) und der „Focus“-Aufmacher über den DGB (17. März 2003) sagen mehr über die verzerrte Wahrnehmung durch Journalisten aus als über die reale Bedeutung der Gewerkschaften. Es gibt keinen sachlichen Grund, das Schreckgespenst eines Gewerkschaftsstaates an die Wand zu malen. Eine politische Übermacht der Gewerkschaften ist nirgendwo in Sicht. Richtig ist vielmehr: Sozialer Friede, politische Stabilität, ökonomischer Wohlstand und demokratische Entwicklung geraten nicht durch starke Gewerkschaften in Gefahr. Eher ist davon auszugehen, dass diese Grundpfeiler der zweiten Republik durch eine weitere politische Schwächung der Gewerkschaften von außen oder durch deren selbstverschuldete gesellschaftspolitische Marginalisierung in Bedrängnis geraten.

Immer mehr politische Entscheidungen werden auf europäischer Ebene getroffen. Dort sind die Gewerkschaften schlecht organisiert. Sie verfügen in Europa kaum über wirksame Druckmittel. Gesellschaftspolitisch fällt es den Gewerkschaften immer schwerer, politische Allianzen zu schmieden, soziale Bündnisse langfristig zu stabilisieren oder projektgebundene Zusammenschlüsse herzustellen. Gewerkschaftlichen Versuchen, gesellschaftliche Vernetzungsprozesse zu initiieren, ist keinesfalls der Erfolg sicher. Und schließlich: Die Sozialdemokratische Partei, über die die Gewerkschaften traditionell am ehesten die Politik beeinflussen konnten, hat sich gerade in Bezug auf die Rolle des Staates und mit Blick auf die Aufgaben der Sozialpolitik erheblich gewandelt.

Die Gewerkschaften müssen sich damit auseinandersetzen, dass die Orientierung der SPD auf die „politische Mitte“ keine kurzfristige Wahlstrategie war oder ist. Sie ist vielmehr ein langfristiges Konzept, das ihr Regierungsverantwortung sichern und Mehrheitsfähigkeit stabilisieren soll. Teile der Gewerkschaften reagieren darauf mit einer Re-Traditionalisierung ihrer Politikangebote und einer Re-Ideologisierung der politischen Auseinandersetzung. Die SPD bereitet sich langsam auf die „Nach-68er“-Zeit vor. In den Gewerkschaften scheinen dagegen die „68er“ ihren eigentlichen Wirkungshöhepunkt noch gar nicht erreicht zu haben. Das birgt die Gefahr in sich, dass die kulturellen Unterschiede zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokraten weiter wachsen und dass mentale Differenzen künftig eine politische Verständigung noch schwieriger machen.

Die SPD ist nicht das parlamentarische Bein der Gewerkschaften. Und ebenso wenig sind die Gewerkschaften der betriebliche Arm der SPD. Aber die politischen Debatten und die parlamentarischen Entscheidungen der letzten Jahre und Monate scheinen zu bestätigen: Parteien, die politische Mehrheiten organisieren müssen, brauchen inzwischen zur Machterlangung und deren Absicherung die Gewerkschaften in ihrer heutigen Verfassung weit weniger als diese die Parteien, um überhaupt noch gesellschaftspolitisch die Richtung mitbeeinflussen zu können. Deshalb führen die Aktivierung von „Feindbildern“ und die Seh-

sucht nach einem „politischen Single-Dasein“ die Gewerkschaften nicht weiter. Im Gegenteil: Die Vorstellung von Gewerkschaften, die als autonome politische Verbände erfolgreich agieren können, ist mehr Schreckensbild als Zukunftsvision. Eine solche Haltung droht in die Wagenburg der gesellschaftlichen Isolation zu führen oder im Elfenbeinturm der reinen politischen Lehre zu enden. Die Pflege einer Oppositions-Mentalität ist kein zukunftsfähiges Konzept für gewerkschaftliches Handeln. Sie wäre letztlich Ausdruck einer unpolitischen Haltung, die sich der Mitgestaltung verweigert und der Mitverantwortung entzieht.

### **Gewerkschaftliche Reform und gesellschaftliche Öffnung**

Auf Herausforderungen und Veränderungen sollten die Gewerkschaften deshalb nicht mit verschlossenen Türen reagieren, sondern mit geöffneten Fenstern: Sie brauchen frischen Wind, neue Ideen, motivierte Mitglieder, engagierte Beschäftigte, moderne Arbeitsstrukturen und transparente Entscheidungsprozesse.

Die Mitglieder erwarten zu Recht auch politische Orientierung von ihrer IG Metall. Sie kann heute aber weniger denn je von oben „durchgestellt“ oder verordnet werden, wie nicht zuletzt der Tarifkonflikt im Osten gezeigt hat. Notwendig ist, Mitglieder am Prozess der Meinungsbildung aktiver und Ehrenamtliche an der Entscheidungsfindung einflussreicher zu beteiligen. Stärkere Mitwirkung heißt, offene Formen der Beteiligung zu suchen und attraktive Foren zu schaffen. Die Mitglieder wollen gut organisierte Kongresse, spannende Tagungen und beteiligungsorientierte Versammlungen. Sie haben wenig Interesse an Veranstaltungen, auf deren Ergebnisse sie keinen Einfluss haben und deren Entscheidungen ohne Bedeutung bleiben.

Die IG Metall sollte auch ausloten, wie sie das Praxiswissen gewerkschaftlich Interessierter besser nutzen kann. Über Instrumente wie Belegschaftsbefragungen, Mitgliederbegehren und direkte Beteiligung durch Entscheide muss offen diskutiert werden. „Gegen“-Kandidaturen und Wahlämter auf allen Ebenen wären kein Ausdruck von Führungsschwäche, sondern Beleg für „mehr gewagte Demokratie“. Zu Recht schreiben die Gewerkschaften die weitere Demokratisierung von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik auf ihre Fahnen. Sie fordern den selbstbewussten Arbeitnehmer, den kritischen Konsumenten und aktiven Bürger. Warum gehen sie nicht mit gutem Beispiel voran und leben mehr Demokratie praktisch vor?

Organisationsreform an Haupt und Gliedern und gesellschaftliche Öffnung müssen sich ergänzen. Strukturprinzipien wie Disziplin, Geschlossenheit und Hierarchie haben die Gewerkschaften des Industriezeitalters stark gemacht - und prägen sie bis heute. Gewerkschaften stehen in der Öffentlichkeit für Regulierung, Sicherheitsdenken und Besitzstandswahrung. Gesellschaftliche Diskurse kreisen hingegen um Dezentralisierung der Strukturen, Autonomie der Akteure und Verantwortung des Einzelnen. Falsch wäre, wenn die Gewerkschaften jedem Trend hinterherliefen. Oder wenn sie sich aus einer Position der vermeintlichen Schwäche überanpassen würden. Die Rolle des vorauseilenden „Ja“-Sagers passt weder zum Selbstverständnis noch zur Streitkultur der Gewerkschaften: Konfliktfähigkeit und Dialogbereitschaft bleiben die zwei Seiten einer Medaille, die die Spannweite gewerkschaftlichen Handelns in betrieblichen Auseinandersetzungen wie in gesellschaftlichen Fragen ausmacht.

Die Gewerkschaften müssen sich weiter öffnen. Zum Beispiel für die Debatte, die seit Jahren um den Begriff „Zivilgesellschaft“ geführt wird. Aktive Beteiligung an dieser Debatte



heißt nicht, der Zerstörung des Sozialstaates Vorschub zu leisten. Und auch nicht, dem schlanken Staat das Wort zu reden. Diese Diskussion aufzunehmen und eigene Akzente zu setzen, hieße nur, endlich Anschluss zu finden an zentrale gegenwärtige Debatten. Wo kann der moderne Staat auf Kompetenzen verzichten und Verantwortung abgeben, ohne damit zu schwach zu werden? Wie kann die Übermacht des Marktes eingegrenzt werden, ohne ihn durch Überregulierung zu strangulieren? Wie können gesellschaftliche Kräfte gestärkt werden, um eine weitere Fragmentierung der Gesellschaft zu verhindern, ohne sie zu überfordern?

Diese Fragen selbstkritisch aufzuwerfen und selbstreflexiv neue Antworten zu suchen, ist das Gebot der Stunde für die Gewerkschaften. Schließlich definieren sie sich als gesellschaftliche Reformkraft und wollen sie als Emanzipationsbewegung weiterhin eine glaubwürdige Rolle spielen. Die Blockade von Diskussionen und der Verweis auf Bewährtes bringen jedenfalls nichts. Sie führen in die programmatische Sackgasse und enden in geistiger Austrocknung. Bestenfalls stellt sich Selbstzufriedenheit ein. Aber auch dann ist es zur Bedeutungslosigkeit nicht mehr weit. Wer das nicht will, muss neue Wege wagen und sie ergebnisoffen gehen.

### **Zurück zur Gemeinwohl-Orientierung**

Die Gewerkschaften haben eine große Vergangenheit. Welche Zukunft sie haben, ist unsicher. Aber sie haben es noch in der Hand, nicht andere über ihre Entwicklung entscheiden zu lassen. Ohne Zweifel ist es wichtig, die Interessen der Beitrag zahlenden Mitglieder aufzunehmen, zu bündeln und diese Vielfalt solidarisch zu gestalten. Aber entscheidend ist heute, ob die Gewerkschaften mit ihren gesellschaftspolitischen Vorstellungen und tarifpolitischen Konzepten wieder breiteren Zuspruch bei der Mehrheit der Bevölkerung finden. Momentan ist es darum nicht zum besten bestellt. Immer mehr Menschen zweifeln daran, ob die Gewerkschaften noch das Gemeinwohl vertreten.

Die Gewerkschaften befinden sich in der Frage der Gemeinwohl-Orientierung in der Zwickmühle. Historisch gesehen gelang es ihnen durchaus, die konsequente Vertretung von partikularen Mitgliederinteressen mit dem Allgemeinwohl zu verknüpfen. Tarifpolitische Erfolge und arbeitsrechtliche Errungenschaften steigerten in Zeiten von Vollbeschäftigung und mit hohen Verteilungsspielräumen nicht nur den ökonomischen Wohlstand und die soziale Sicherheit für die Gewerkschaftsmitglieder. Die Erfolge der Gewerkschaften kamen letztlich allen zu gute. Die Befriedigung von Mitgliederinteressen widersprach nicht dem Allgemeinwohl. Heute sind die Rahmenbedingungen anders. Es fällt den Gewerkschaften immer schwerer, durch die Vertretung von Mitgliederinteressen dem Gemeinwohl zu dienen.

Das Gros der Gewerkschaftsmitglieder hat vergleichsweise sichere Arbeitsplätze mit geregelterem Einkommen. Rechtlicher Schutz, ein hohes Maß von sozialer Absicherung und gesellschaftlicher Integration unterscheiden sie von einer wachsenden Gruppe, die als Dauerarbeitslose, niedrig Qualifizierte oder schwer Vermittelbare zu den Outsidern des Arbeitsmarktes gehören. Hohe Tariflöhne, hohe Lohnnebenkosten für die Alterssicherung und gute Kündigungsregelungen schützen einerseits Beschäftigte und Mitglieder. Aber unter Bedingungen von verfestigter (Massen-) Arbeitslosigkeit, wachsendem ökonomischen Wettbewerb und erodierenden sozialen Milieus verbessern sie nicht mehr gleichzeitig die Chancen der gesellschaftlich schlechter Gestellten. Sie drohen vielmehr zur weiteren Margi-

nalisation, etwa von Langzeitarbeitslosen, mitbeizutragen. Über den möglichen Zusammenhang zwischen hohen Schutzstandards für Beschäftigte und schlechten Arbeitsmarktzugängen für Arbeitslose muss in den Gewerkschaften (endlich) eine offene Debatte geführt werden können. Der Blick auf andere Länder zeigt: Dort, wo sich die Gewerkschaften nicht als Vetospieler gegen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt gewehrt haben oder als Blockademacht gegen Reformen in der Sozialpolitik aufgetreten sind, sondern den Wandel mitgestaltet und Veränderungen mitvollzogen haben, gewinnen sie an Zuspruch bei Mitgliedern und an Akzeptanz in der Öffentlichkeit. Beides ist auch für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Gewerkschaften unerlässlich, wenn sie nicht weiter Mitglieder verlieren und an politischer Relevanz einbüßen wollen. Gut für gewerkschaftliche Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft wäre es, wenn sie etwa durch tarifpolitische Praxis und sozialpolitische Erneuerung die Zugangsvoraussetzungen für diejenigen miterleichtern würden, die heute kaum noch Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Als reine Lobby für die Arbeitsplatzbesitzer drohen die Gewerkschaften den für ihr Überleben als gemeinwohlorientierte Organisation entscheidenden Anspruch zu verlieren, mehr zu sein als ein x-beliebiger Interessenverband. Gerade weil es in einer differenzierten Arbeitsgesellschaft und pluralisierten Lebenswelt unter den Bedingungen einer globalen Wettbewerbswirtschaft immer schwieriger fällt, das Gemeinwohl glaubwürdig zu vertreten, ist es erforderlich, dass sich die IG Metall diesen Fragen ergebnisoffen stellt. Drückt sie sich um Antworten, setzt sie ihre Zukunft aufs Spiel.

Jürgen Peters und Berthold Huber übernehmen in einer schwierigen Lage eine große Aufgabe. Sie werden sie nicht alleine schultern können. Ohne breite Unterstützung auf allen Ebenen der Organisation und eine kritische Begleitung durch die interessierte Öffentlichkeit wird die notwendige Erneuerung nicht zu meistern sein. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob die IG Metall aus Niederlagen lernt und bereit ist, programmatische Konsequenzen zu ziehen. Dabei geht es nicht nur um die Zukunft der IG Metall. Schafft sie es allerdings, in der sozialen, betrieblichen und politischen Realität des globalen Zeitalters anzukommen, wird das nicht nur ihre Gestaltungsmöglichkeiten verbessern, sondern auch die Handlungschancen der gesamten Gewerkschaftsbewegung stärken. Dann könnte 2003 einen besonderen Platz in der Gewerkschaftsgeschichte einnehmen. Aber nicht als „Jahr der Niederlagen“ und Phase der Desorientierung, sondern als Ausgangspunkt für eine nachhaltige Erneuerung und als Signal zum Aufbruch in eine bessere Zukunft.

„Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt!“ Diese alte Weisheit sollte sich die IG Metall zu Herzen nehmen. Schon der kommende Gewerkschaftstag in Hannover im Oktober 2003 bietet ihr die Chance, programmatisch die Weichen in die richtige Richtung zu stellen und ihre Frankfurter Wahl-Entscheidungen abzurunden.

## Wolfgang Schroeder/Bernhard Weißels: Das Ende des deutschen Gewerkschaftsmodells?

*Dr. Wolfgang Schroeder, geb. 1960 in Mayen/Eifel, Studium der Politikwissenschaft in Marburg, Wien, Tübingen und Frankfurt/Main, ist Ressortleiter für europäische Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall und Privatdozent an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität; Schwerpunkte: Industrielle Beziehungen, politisches System der Bundesrepublik, vergleichende Regierungslehre.*



*Dr. Bernhard Weißels, geb. 1955 in Bremen, Studium der Soziologie, Volkswirtschaftslehre, Statistik und Politikwissenschaft in Berlin, ist wissenschaftlicher Angestellter am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und Privatdozent für Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin. In diesem Monat erscheint der gemeinsam mit Wolfgang Schroeder herausgegebene Band „Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland - Ein Handbuch“, Westdeutscher Verlag 2003.*

### Die deutschen Gewerkschaften zwischen Kritik und Würdigung

Gegenwärtig stecken Gewerkschaften weltweit in tiefen Schwierigkeiten. Das trifft auch auf die deutschen Gewerkschaften zu, obwohl sie sich im internationalen Vergleich bislang wacker geschlagen haben und besser als viele ihrer Schwesterorganisationen in der Lage waren, ihre Stellung zu behaupten. Knapp 10 Millionen Menschen sind insgesamt in den deutschen Gewerkschaften organisiert. Allerdings sind dies nur noch etwa 25 Prozent der abhängig Erwerbstätigen, und immer mehr wirtschaftlich relevante Bereiche sind gewerkschaftsfrei. Vor allem die jüngere Generation steht den Gewerkschaften skeptisch gegenüber. Haben die Gewerkschaften ihren Zenit überschritten? Sind sie zu einer überflüssigen Organisationsform geworden, deren Anliegen mittlerweile gesellschaftlicher Konsens sind, so dass es keiner eigenständigen organisatorischen Kraft mehr bedarf, die diese Ziele verfolgt? Oder ist es nicht vielmehr so, dass man die Gewerkschaften, wenn es sie nicht gäbe, jetzt erfinden müsste, um plausible Antworten auf zunehmende soziale Unsicherheit, alte und neue Formen der sozialen Ungleichheit und veränderte berufliche Anforderungen geben zu können?

Die nationalstaatlichen, ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen gewerkschaftlichen Handelns haben sich nachhaltig verändert. Der souveräne Nationalstaat gehört der Vergangenheit an, die gesamtwirtschaftlichen Wachstumsraten bewegen sich seit den 1980er-Jahren auf einem vergleichsweise geringen Niveau, und die sozialen Milieus, die einst den sozial-moralischen Resonanzboden für kollektives gewerkschaftliches Handeln bildeten, existieren kaum mehr oder sind klein und schwach geworden. Im Mittelpunkt der politischen Debatten stehen heute die Großthemen wie Globalisierung, Europäisierung, instabile Wachstumsmuster und Individualisierung. Manche Kritiker sprechen angesichts derart veränderter Umweltbedingungen vom unaufhaltbaren Niedergang der deutschen Gewerkschaften. Diese negative Einschätzung bleibt jedoch nicht unwidersprochen, ihr wird

ein positiveres Szenario entgegengehalten. Dabei wird auf vergangene Erfolge, eine nach wie vor beträchtliche Stärke in den exportorientierten Sektoren und im öffentlichen Dienst, auf staatliche Bestandsgarantien, aber auch auf die positiven Beiträge zur Betriebs- und Staatsentlastung sowie zum Gemeinwohl verwiesen. Diese Einbettungen und Leistungen würden zeigen, dass die Gewerkschaften durchaus in der Lage seien, sich auf veränderte Verhältnisse einzustellen und sich neu zu positionieren. Beide Bewertungen, das negative wie das positive Szenario, stimmen trotz gegensätzlicher Wahrnehmungen allerdings in der Einschätzung überein, dass es die deutschen Gewerkschaften, so wie es sie einmal gab, in Zukunft nicht mehr geben wird.

Haben sich damit die Gewerkschaften von einer Emanzipationsbewegung aller Erwerbstätigen zu einer Schutzgruppe für die Stammbesitzungen entwickelt? Wo stehen die deutschen Gewerkschaften wirklich? Sie scheinen sowohl für die Erfolge wie die Misserfolge dieser Republik zu stehen. Ist es lediglich eine Frage der Perspektive oder der Zeiträume, ob sie positiv oder negativ beurteilt werden? Waren die Gewerkschaften bis in die achtziger Jahre gut für Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik und sind sie es seitdem nicht mehr? Wirtschaftlicher Strukturwandel und Arbeitsmarktveränderungen, Verbetrieblichung, deutsche Einheit und Europäisierung, gesellschaftliche und organisatorische Wandlungsprozesse erzwingen einen Transformationsprozess der Gewerkschaften.

### **Wirtschaftlicher Strukturwandel und Arbeitsmarktveränderungen: Die drei Welten der deutschen Gewerkschaften**

Die deutschen Gewerkschaften erreichen im internationalen Vergleich traditionell ein mittleres Organisationsniveau. Der Netto-Organisationsgrad liegt heute für die DGB-Gewerkschaften bei etwa 20 Prozent. Mittlerweile ist die Tertiarisierung des Arbeitsmarktes so weit fortgeschritten, dass über 50 Prozent der Beschäftigten in Dienstleistungsberufen tätig sind. Während in den traditionell gewerkschaftlich gut organisierten Bereichen der verarbeitenden Industrie in den vergangenen Jahren kontinuierlich Beschäftigung abgebaut wurde, wächst sie bei den Gruppen, die für Gewerkschaften bislang nur schwer ansprechbar sind: also im Dienstleistungssektor, bei Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen, Teilzeitarbeitnehmern und Leiharbeitern, zumeist in kleinen und mittleren Betrieben. Eine weitere Strukturveränderung ergibt sich aus der Zunahme der Frauenbeschäftigung. So stieg der Anteil erwerbstätiger Frauen an allen abhängig Beschäftigten in den alten Bundesländern von 33,6 (1950) auf 46 Prozent im Jahr 1998. Ein zentrales Organisationsproblem der Gewerkschaften besteht also darin, dass die Kluft zwischen Mitglieder- und Arbeitsmarktstruktur gewachsen ist. Der Anteil der Arbeiter auf dem Arbeitsmarkt liegt bei 37 Prozent und unter den Gewerkschaftsmitgliedern bei 64 Prozent. Umgekehrt ist das Verhältnis bei den Angestellten: 57 Prozent auf dem Arbeitsmarkt und 27 Prozent in den DGB-Gewerkschaften. Im Ergebnis erklärt dies die Dominanz des älteren, gewerblichen männlichen Arbeiters in den Gewerkschaften. Umgekehrt sind die Gruppen der Frauen und Jugendlichen gemessen an ihrem Arbeitsmarktanteil deutlich unterrepräsentiert.

Die Gewerkschaften haben es hinsichtlich ihrer Rekrutierungschancen grob mit „drei Welten“ zu tun: erstens der Großindustrie des verarbeitenden Sektors, die nach wie vor Anker und Rückgrat gewerkschaftlicher Stärke in Deutschland ausmacht. Zu dieser Welt gewerkschaftlicher Präsenz und Stärke zählt zweifelsohne auch der Öffentliche Dienst. Auch

wenn dort die Rekrutierung anderen Kriterien folgt und die gewerkschaftliche Bedeutung für das exportorientierte deutsche Modell nachrangig ist (Flankierung), haben wir es mit einer festen Basis für gewerkschaftliche Präsenz in Deutschland zu tun. Die „Zweite Welt“ liegt in den mittelgroßen Betrieben der verarbeitenden Industrie und des Dienstleistungssektors. Dort ist gewerkschaftliche Stärke keinesfalls selbstverständlich, und wenn sie vorliegt, geht sie auf günstige regionale und branchenspezifische Bedingungen zurück, also eine besondere Akteurskonstellation. In der „Dritten Welt“ sind die Gewerkschaften meist gar nicht oder nur schwach vertreten. Dabei handelt es sich nicht nur um kleine oder mittlere Betriebe, sondern durchaus auch um einige größere, zumeist des Dienstleistungssektors, die sich als mittelständisch verstehen. Da in vielen dieser Betriebe eine hohe Wertschöpfung und ein hohes Innovationsniveau besteht sowie mehr Beschäftigungsaufbau stattfindet als in den ersten beiden Welten, kann hier von den Gewinnern des Strukturwandels gesprochen werden. Dass die Gewerkschaften jedoch gerade in diesen Betrieben nicht oder nur schwach vertreten sind, kann als Achillesferse des deutschen Modells begriffen werden. Mit diesem Strukturwandel sind weitere Prozesse verbunden, die die Mitgliederkrise verschärfen und die Rekrutierungschancen erschweren:

1. Sozialstrukturell: als Emanzipation (Individualisierung; verstärkte Bedeutung von Nutzenkalkülen und dem Verlust der Bindewirkung) der Beschäftigten gegenüber gesellschaftlichen Großorganisationen;
2. ökonomisch: der berufliche Werdegang verläuft stärker denn je unabhängig von gesellschaftlichen Großorganisationen;
3. politisch: das traditionelle Partizipationsinteresse ist in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen: Mehr Partizipation und Autonomie scheint für Nichtmitglieder derzeit kein Beitrittsanreiz zu sein. Dies führt zu der Frage, wie die Nützlichkeit der Gewerkschaft für den Einzelnen verbessert werden kann, ohne die Durchsetzbarkeit solidarischer Politik dadurch zu gefährden.

Die Differenzierungsdynamik des Arbeitsmarktes und der Lebenslagen stellt widersprüchliche Anforderungen an die Gewerkschaften. Sie sind sowohl von ihrer Stammklientel als auch von den noch nicht Organisierten herausgefordert, gleichermaßen authentische Antworten auf unterschiedliche Problemlagen zu bieten. Hinzu kommen altersspezifische Erwartungen an die Gewerkschaften. Veränderte Sozialisationsbedingungen, die stark durch die „Mediengesellschaft“ geprägt sind, Milieuverluste und gesellschaftliche Individualisierungstendenzen, der Wandel betrieblicher Rationalisierung und der Formwandel von Erwerbsarbeit haben nicht nur vielfältigere Formen des betrieblichen Handelns sowie einen modifizierten Beschäftigtenhabitus („Arbeitskraftunternehmer“, Patchwork-Identitäten) befördert, sondern auch neue Vorstellungen von Organisationsloyalität und Solidarität hervorgebracht.

### **Deutsche Gewerkschaften und die Verbetrieblung**

Die Hochphase des deutschen Gewerkschaftsmodells lag in den 1960er- bis 1980er-Jahren. Damals galten industrielle Massenproduktion, standardisierte Produkte und Dienstleistungen sowie der industrielle Großbetrieb als Leitbilder („fordistisches Produktionsmodell“).

Seit den 1980er-Jahren ergibt sich auf der betrieblichen Regulierungsebene eine allgemeine Entwicklungsdynamik hin zu einem funktional erhöhten Flexibilitätsbedarf. Das erste Feld, auf dem dieser Bedarf sich in neuen Tarifverträgen niederschlug, war die Arbeitszeit.

Seit den ersten flexiblen Regelungen in den 1980er-Jahren sind den betrieblichen Akteuren zunehmend größere Entscheidungsspielräume eingeräumt worden. Die nächste Etappe setzte Anfang der 1990er-Jahre ein, als die Tarifparteien auf die Herausforderung hoher ökonomischer Leistungsunterschiede zwischen den Betrieben mit der Vereinbarung von Öffnungsklauseln reagierten, die der betrieblichen Ebene zusätzliche, auch direkt materielle Regulierungsoptionen eröffneten. Als Folge dieser qualitativen Veränderungen in der Tariflandschaft nehmen Haus-, Ergänzungs- oder sonstige tarifliche Sonderregelungen quantitativ und qualitativ an Bedeutung zu und verändern damit das Gesamtsystem der Arbeitsbeziehungen in Richtung eines mehrstufigen Verhandlungssystems. Durch diese neuen Instrumente kontrollierter Dezentralisierung wird das deutsche System industrieller Beziehungen in seinen prägenden institutionellen Strukturen zwar fortgeführt, jedoch einem beschleunigten Wandel ausgesetzt: Die Schutzfunktion flächentarifvertraglicher Regelungen bleibt erhalten, aber ihre Reichweite und Geltungskraft nimmt ab; die Verbände fungieren weiterhin als „Herren der Verfahren“, indem sie die Regelungssachverhalte auf betrieblicher Ebene vorstrukturieren, aber die betrieblichen Akteure erhalten im Austauschsystem ein noch größeres Eigengewicht. Zu erwarten ist daher ein Wandel deutscher Arbeitsbeziehungen von einem Ein-Stufen- zu einem Mehr-Stufen-Verhandlungssystem: Der Flächentarifvertrag verliert seine regulative Monopolstellung, die flächentarifvertragsbezogene Deckung nimmt ab, die Bedeutung qualitativer und quantitativer Ausweitung zentraler und dezentraler Vereinbarungen zu.

Durch die Implementation institutioneller Differenzierungen nimmt zwar die Problemverarbeitungskapazität des Gesamtsystems ab. Der „deutsche Trick“ relativer Stabilität besteht allerdings darin, dass auch für die große Mehrheit der dezentralen Vereinbarungen wiederum der Flächentarifvertrag die Referenzgröße ist. Da der Flächentarifvertrag nach wie vor als der regulative „blue print“ dient, bleibt sein genereller Niedergang vorerst aus. Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen und die darauf reagierende kontrollierte Dezentralisierung sind in der Tendenz durch die ökonomische Globalisierung der 1980er-Jahre angelegt. Mit der deutschen Vereinigung und der zunehmenden europäischen Integration entfalten sie jedoch erst ihre volle Wirkung.

### **Gewerkschaften zwischen deutscher Einheit und Europäisierung**

Durch die deutsche Einheit und den seit den 1980er-Jahren beschleunigten Prozess der Europäisierung ergeben sich für die deutschen Gewerkschaften einige neue und grundlegende Herausforderungen. So unterschiedlich beide Entwicklungen sind, so haben sie doch in ihren Folgen für die Veränderung der Arbeitsbeziehungen teilweise große Gemeinsamkeiten in ihrer deregulierenden Wirkung.

Die Folgen der deutschen Einheit lassen sich relativ einfach umreißen. Der Aufbau der Gewerkschaften in Ostdeutschland kannte keine Stunde Null. Er war sowohl von den spezifischen Verhaltensdispositionen der DDR-Gesellschaft geprägt als auch von den handlungsbestimmenden Interessen und Strukturen der westdeutschen Akteure, die ihre fertigen Instrumente (Flächentarifvertrag), Spielregeln sowie ihr Personal nach Ostdeutschland exportierten. Die richtungsweisende Kraft des Institutionentransfers war die stabilitätsorientierte Machtstrategie der westdeutschen Akteure, deren kurz- und mittelfristige Ziele dabei recht erfolgreich verwirklicht werden konnten: In der Frühphase des Transformationsprozesses stieg die Mitgliederzahl rasch an, der Flächentarifvertrag wurde anstelle des

verschiedentlich geforderten Vorrangs betrieblicher Regelungen weitgehend akzeptiert, die Gewerkschaften leisteten durch unkonventionelles, improvisiertes Handeln einen nachhaltigen Beitrag zur politischen Pufferung des Transformationsschocks. Dabei konnten sie sogar einen Stufenplan zur materiellen Angleichung an das westdeutsche Tarifniveau vereinbaren (1991), ohne dass unauflösbare Konflikte zwischen den Tarifparteien entstanden. Allerdings ist längerfristig gesehen die Konstellation auch 13 Jahre nach dem Ende der DDR alles andere als konsolidiert. Es handelt sich vielmehr gleichsam um eine Phasenverkehrung der in transformationstheoretischen Konzepten üblicherweise unterstellten Abfolge. Nach einer außergewöhnlich schnell durchlaufenen Liberalisierungs- und Demokratisierungsphase sowie einem ungewöhnlich raschen Eintritt in eine Konsolidierungsphase - trotz des Transformationsschocks - sind mittlerweile Zeichen der Entkonsolidierung unübersehbar. Belege dafür sind ein anhaltender Mitgliederrückgang; die Mehrheit der gewerkschaftlichen Mitglieder in Ostdeutschland sind Rentner und Arbeitslose. Hinzu kommen mannigfaltige Abweichungen vom Flächentarifvertrag bis hin zu dessen grundlegender ordnungspolitischer Infragestellung. Statt eines konstruktiven dynamischen Beziehungsgeflechts zwischen betrieblichen Akteuren und überbetrieblichen Gewerkschaften sind letztere mit einer gewissen Verselbstständigung ihrer betrieblichen Basis konfrontiert, so dass mit fortschreitender Distanz zur Startphase die Gewerkschaften immer weniger „Herren des Verfahrens“ blieben. Alles dies hat auch dazu beigetragen, dass die IG Metall erstmals seit dem Bayernstreik von 1954 im Frühsommer 2003 wieder einen Streik verloren hat, und zwar in Ostdeutschland.

Die deutsche Einheit, von den Gewerkschaften als Institutionentransfer organisiert, verlangte von ihnen einen erheblichen Ressourcenaufwand. Dabei ist es einerseits gelungen, in den größeren Betrieben vergleichbare gewerkschaftliche Strukturen zu verankern, wie wir sie im Westen kennen. Andererseits reichte dies nicht aus, um eine flächendeckende Präsenz zu erreichen, da die betriebliche Struktur in Ostdeutschland weitaus stärker als im Westen der Republik durch eine kleinbetriebliche Landschaft geprägt ist. Hohe Arbeitslosigkeit, starke Kooperationsbezüge zwischen Belegschaftsvertretern und Management als Teil des DDR-Erbes, das sich auch in den neu gebildeten industriellen Beziehungen wieder findet, führen dazu, dass in Ostdeutschland selbst, aber erst recht zwischen Ost- und Westdeutschland, für die Gewerkschaften insgesamt mehr Heterogenität zu bewältigen ist als vor 1989. Wesentliche Momente des Unterschieds lassen sich auch an der Schnittstelle zum politischen System feststellen, da die ostdeutschen Gewerkschaften nur über unzureichende Kontakte zu den Parteien und Bürgergruppen verfügen. Ganze Bereiche der ostdeutschen Wirtschaft sind mittlerweile gewerkschaftsfrei. Maßgeblich dazu beigetragen haben Teile des Arbeitgeberlagers, die in den Gewerkschaften keinen adäquaten Kooperationspartner sehen, um ihre wirtschaftliche Basis an die veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Stattdessen nutzen ost- und westdeutsche Arbeitgeber die dramatische Arbeitsmarktsituation, um die Handlungsbasis für die Gewerkschaften weiter einzuschränken, etwa durch die so genannten OT-Verbände (ohne Tarifbindung). Da die Gewerkschaften unter diesen Bedingungen nur unzureichend in der Lage waren, eine konzeptionelle Vorwärtsstrategie zu ermöglichen, gelang ihnen auch kein nachhaltig positiver Bezug zu den Beschäftigten, der eine stärkere Verankerung in den Betrieben und Verwaltungen ermöglicht hätte. Infolgedessen gelang es auch nicht, Impulse für die deutschen Gewerkschaften als Ganzes zu setzen, sondern die Lage der ostdeutschen Gewerkschaften führt eher zu einer massiven Infragestellung des deutschen Gewerkschaftsmodells. Faktoren der sich mehr oder minder zeitgleich entwickelnden europäischen Herausforderung sind der integrierte europäische Bin-

nenmarkt, die einheitliche europäische Währung und eine zunehmende Bedeutung der EU als (De-) Regelungsakteur. Im Grundsatz wird der Integrationsprozess durch eine ökonomische Internationalisierung vorangetrieben, während ein paralleler Prozess der sozialen Transnationalisierung ausbleibt. Das Ergebnis ist eine Politik des „regulatorischen Disengagements“. „Europäisierung“ und „Verbetrieblichung“ sind zwar analytisch zu trennen, überschneiden sich in der Praxis der europäischen Entwicklung allerdings stark. Ein markantes Beispiel für diesen Zusammenhang ist das Volkswagen-Projekt „5.000x5.000“. Beim Global Player Volkswagen kann seit Jahren eine Politik des regime shopping, gerade auch innerhalb der EU und den Kandidaten-Ländern aus Mittelosteuropa beobachtet werden. Es handelt sich also um einen ganz selbstverständlichen Baustein einer globalen Unternehmensstrategie, die die Einflussmöglichkeiten für die nationalen Gewerkschaften schrumpfen lassen.

Auch die Handlungspotentiale der europäischen Dachverbände der Gewerkschaften sind begrenzt, da sie nach wie vor schwache Akteure mit einem kleinen Apparat, kaum vorhandenen klaren Zuständigkeiten, Kompetenzen, Machtressourcen und sehr geringer Verpflichtungsfähigkeit gegenüber ihren Mitgliedsverbänden sind. Nach wie vor behalten die nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen in Europa ihre Bedeutung und bleiben deren zentrale Legitimationsinstanz. Damit ist die transnationale Gewerkschaftspolitik auf eigenorganisatorische Koordinierungsaktivitäten verwiesen, z.B. die in der Folge des Maastricht-Prozesses vereinbarten Koordinierungsregeln, um sich wechselseitig gegen Sozialdumping zu schützen. Weiterhin scheint sich durch die Direktiven der EU-Kommission über die Betriebsräte und über die Europäische Aktiengesellschaft perspektivisch eine suprastaatliche Regulierungsebene zu etablieren. Allerdings ist diese in das Spannungsfeld und Strukturproblem der Heterogenität nationaler Systeme der Arbeitsbeziehungen mit ihren unterschiedlichen Partizipationsmustern eingebunden.

Durch die Europäisierung entsteht damit eine weitere Verhandlungsstufe, die keine der vorhandenen nationalen Stufen ersetzt, sondern vielmehr das prekär national eingebettete deutsche Gewerkschaftsmodell in ein mehrdimensionales Verhandlungsmodell aus dezentraler Branchen- und trans- sowie supranationaler Regulierung gliedert.

### **Gewerkschaften in Politik und Medien**

Neben den neuen Marktbedingungen, wie sie durch innerbetriebliche und europäische Prozesse vorangetrieben werden, gehören die neuen Kommunikationsbedingungen in der Mediengesellschaft zu den einschneidendsten Umweltveränderungen für die Gewerkschaften. Von zwei Seiten werden die tradierten gewerkschaftlichen Kommunikationsweisen angefochten: einerseits durch gesellschaftliche Entwicklungen, wie die Individualisierung und Bildungsexpansion sowie die Autonomisierung des Einzelnen, die Auflösung von Milieus sowie die Enttraditionalisierung von Gesellschaft, und andererseits durch die technische Seite der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien. Die zunehmende Bedeutung und ihre nahezu unbegrenzte Verbreitung macht Information zu einer strategischen Ressource für jeden kollektiven Akteur. Die problemlose Verfügbarkeit von Information erhöht die Möglichkeit des (Leistungs-)Vergleichs auf Seiten der Bürger und Gewerkschaftsmitglieder und befördert das nutzenorientierte, instrumentelle Beurteilen von Akteuren. Damit geraten die Gewerkschaften in eine ständig einzulösende kommunikative Bringschuld, die zugleich einer ständigen komparativen Leistungsbeurteilung gleichkommt. Zur



Aufgabe der Gewerkschaften, weggebrochene soziale Bezüge durch neue Kommunikationsformen zu kompensieren, gesellt sich ein ständig erhöhter Leistungsdruck oder zumindest Leistungsdarstellungsdruck.

Die neue Mediengesellschaft ist nicht nur ein limitierender Faktor für die kommunikative Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften: in ihr liegen auch Chancen, um den Kontakt mit den Mitgliedern und der Gesellschaft neu zu gestalten und vielleicht sogar zu erweitern. Allerdings ist die stete Suche der Gewerkschaften nach effektiven Formen massenmedialer Kommunikation bisher in einem spezifischen Sinne von einer doppelten Begrenzung geprägt: Einmal sind sie in der Vergangenheit meist auf das eigene Milieu bezogen gewesen, was sich in einer außerordentlichen Dominanz von Binnenkommunikation niederschlug; zweitens waren sie begrenzt auf bestimmte Medien, und zwar auf die Printmedien. In der traditionellen Gewerkschaftskommunikation dienten die eigenen Printmedien dazu, den Mitgliedern Informationen und Deutungen ex cathedra zu vermitteln. Mit der gesellschaftlichen Verbreitung des Internetzugangs hat sich die Situation grundlegend verändert. Denn mit dem Internet ist es zum einen möglich, die Mitglieder so zu erreichen, dass Informationen der traditionellen elektronischen Massenmedien weder schneller sein, noch unkommentiert bleiben müssen. Zwar verfügen noch nicht alle über einen Internetanschluss, die Zahlen entwickeln sich jedoch rasant. Dadurch bekommt das Internet das Potenzial eines universellen Kommunikationsmediums. Die Gewerkschaften können somit ein elektronisches Massenmedium als selbst zu verantwortende Instanz nutzen, das schnell ist und zugleich exklusive Deutungen vermittelt, viele und bald alle erreicht und für die Binnen- wie auch für die Außenkommunikation zunehmend an Bedeutung gewinnt. Gleichwohl können Gewerkschaften nicht ohne traditionelle Medienkommunikation auskommen, wenn sie ihr Umfeld verbessern wollen. Dies kann aus der Funktionslogik der Massenmedien heraus nicht durch eine altbackene Organisations-PR erreicht werden. Das verlangt den Gewerkschaften das Risiko ab, den Spagat zwischen der Logik (potentieller) Mitglieder und der Medienlogik zu wagen. Denn sie müssen der Medienlogik Genüge tun, um die kritische Schwelle der Massenmedien überwinden zu können. Das verlangt den Gewerkschaften auch ab, Inhalte nicht nur an den Interessen der Mitglieder, sondern auch an den potenziellen Mitgliedern, also allen abhängig Beschäftigten auszurichten, und generell ein professionelleres Public-Affairs-Management zu betreiben.

### **Organisation, Funktionäre und Strategiefähigkeit**

Die wichtigsten Handlungsressourcen, über die Organisationen verfügen, sind ihre Funktionäre. Sie sind Rollenträger und individuelle Persönlichkeit in einem. Sie entscheiden mit ihren Wahrnehmungen und Präferenzen über die Handlungsrichtungen von Organisationen. Die deutschen Gewerkschaften haben schon im Kaiserreich ein Modell bürokratisierter und professionalisierter Gewerkschaftsarbeit entwickelt, das auch für viele andere nationale Gewerkschaften zu einem Leitbild wurde. Schon früh haben die deutschen Gewerkschaften damit begonnen, die Sozialisation ihrer Führungselite nicht dem Zufall zu überlassen, sondern diese mit einem eigenen Schulungswesen zu strukturieren und zu orientieren. Dass in der Funktionärsrekrutierung eine organisationsstrategische Ressource liegt, drückt sich unter anderem darin aus, dass die Personalhoheit fast ausschließlich bei den Organisationsspitzen verankert ist. Der soziologische Kern der Personalrelevanz ist relativ einfach zu umreißen: Apparate können nicht kommunizieren, entscheiden, vermitteln und im Rahmen

der Organisationsziele Entwicklungen tragen. Das können nur die in ihnen wirkenden Menschen als Rollenträger. Organisationen sind nur als kollektive Handlungseinheiten fähig zum Wandel und zur Anpassung. Personalrekrutierung auf der Arbeitsebene wie in der Spitze ist damit der zentrale strategische Schlüssel für die Entwicklung einer Organisation.

Das lässt sich auch an den Erfolgen und Misserfolgen der Gewerkschaftsführer ablesen. Für die öffentliche Aufmerksamkeit und Wahrnehmung der Gewerkschaften sind solche Vorsitzende von herausragender Bedeutung, denen es gelingt, interne Akzeptanz mit tarifpolitischem Fortune und gesellschaftspolitischer Interventionsfähigkeit zu verbinden. Personen, die in diesem Sinne den einzelnen Gewerkschaften zu einem unverwechselbar positiven Image verhelfen, waren beispielsweise Otto Brenner (IG Metall), Georg Leber (IG Bau), Heinz Kluncker (ÖTV) und Hermann Rappe (IG Chemie). Während es bis in die 1970er-Jahre relativ selten war, dass Gewerkschaftsvorsitzende an ihren Organisationen gescheitert sind, geschieht dies seit Anfang der 1990er-Jahre häufiger. Zu nennen sind insbesondere: Lorenz Schwegler (HBV), Monika Wulf-Mathies (ÖTV), Herbert Mai (ÖTV) und Dieter Wunder (GEW): allesamt Vorsitzende in Gewerkschaften des Dienstleistungssektors, die mit Engagement den Umbau ihrer Organisationen an veränderte Umweltbedingungen erreichen wollten, dabei aber keine hinreichende politische Unterstützung aus den eigenen Reihen erreichen konnten. Diese Geschichten des Scheiterns werfen ein exemplarisches Licht auf die verschlungenen Wege gewerkschaftlicher Umbauarbeit. Sie machen mitunter auch deutlich, dass Gewerkschaftsvorsitzende unter den Bedingungen zuweilen „lagerhaft“ gespaltener politischer Kulturen und Interessen nahezu extreme Integrationsleistungen erbringen müssen, wenn sie einen Wandel ihrer Organisationen voranbringen wollen. Und dazu brauchen sie nicht nur ein pointiertes Veränderungsbewusstsein, Augenmaß, Risikobewusstsein, sondern auch ein gehöriges Maß an machiavellistischen Fähigkeiten. Da der Aufstieg zum Gewerkschaftsvorsitzenden in der Regel nicht über den offenen demokratischen Wettbewerb verläuft - Kampfabstimmungen bei Gewerkschaftstagen sind äußerst selten -, sondern stärker über politische Kooptation, gehen von diesem besonderen Selektionsprozess sicherlich auch einige beharrliche Tendenzen aus, die sich negativ auf eine dynamischere Steuerungs- und Integrationsfähigkeit auswirken können.

Was für die Spitze gilt, gilt auch für die Arbeitsebene. Lange Berufsbiographien und vergleichsweise seltene Wechsel zwischen den Positionen innerhalb der Gewerkschaft und erst recht in andere Wirtschafts- und Berufsfelder führen im Kontext hierarchischer Entscheidungsstrukturen zu einer schwachen, eher reaktiven Veränderungspraxis. Das Selbst- und Fremdbild des Gewerkschaftsfunktionärs differiert zwar von Gewerkschaft zu Gewerkschaft. Und auch die Zugänge und Motivationen zu diesem Berufsfeld sind sehr unterschiedlich. Zwar bestehen Ansätze einer professionalisierten Grundlagenbildung für die Arbeit von Gewerkschaftsfunktionären, beispielsweise durch die „Akademie der Arbeit“ (Frankfurt/Main) und eigene Trainee-Programme der Einzelgewerkschaften. Doch dies alleine reichte bislang nicht hin, um eine effiziente Rekrutierungspraxis sicher zu stellen. Deutliche Veränderungen lassen sich auch auf der Ebene der biographischen Hintergründe identifizieren: Spielten bis in die 1980er-Jahre hinein politische Motivationen eine zentrale Rolle für den Zugang in den hauptamtlichen Funktionärsbereich, so ist diese Grundmotivation mittlerweile durch eine pragmatischere Haltung zurückgedrängt worden.

Ohne neue Impulse aus der Organisation und ohne Umsetzung der Impulse aus der Organisationsspitze kann erfolgreiches Organisationshandeln nicht stattfinden, insbesondere nicht bei Mitgliederorganisationen wie den Gewerkschaften. Hier stoßen die Gewerkschaften auf ein nicht zu vernachlässigendes Problem: das des generationengebundenen

Angebots und generationsspezifischer Erwartungen. Während in früheren Jahrzehnten die Übernahme hauptamtlicher Funktionen nicht nur mit einem hohen Maß sozialer Anerkennung verbunden war, sondern auch als berufliches Fortkommen angesehen wurde, scheinen die deutschen Gewerkschaften heute nur unzureichende berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Gewerkschaftssekretäre erleben ihre berufliche Entwicklung häufig als Sackgasse. Erkennbar sind derzeit folgende drei Trends: Erstens wird Personal angesichts zurückgehender Mitgliederzahlen abgebaut. Zweitens werden verstärkte Anstrengungen unternommen, neue Funktionäre zu gewinnen und diese zu qualifizieren. Drittens kommt es zu einer weiteren Professionalisierung der Gewerkschaftsfunktionäre in Richtung serviceorientierter Aktivitäten, ohne dass die politische Dimension gänzlich wegfällt.

### **Die deutschen Gewerkschaften im Transformationsprozess: Vier Herausforderungen**

Die vielfältigen Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik haben einen grundlegenden Transformationsprozess der Gewerkschaften eingeleitet. Die zentrale Frage dabei lautet: Sind sie in diesem Prozess nur reaktiver Akteur oder werden sie auch zu einem proaktiven Akteur? Das deutsche Modell steht, wenn schon nicht zur völligen Disposition, dann jedoch vor weitreichenden Veränderungen. Werden die Gewerkschaften getrieben oder werden sie die anstehenden Reformprozesse begleiten? Zentrale Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft betreffen die gewerkschaftlichen Organisationsinteressen ganz direkt und verändern die Bedingungen ihres Handelns, auch ohne Zutun der Politik. Die grundlegenden Herausforderungen der sich veränderten Umwelt sind in den vorherigen Abschnitten angesprochen worden und lassen sich in vier Punkten zusammenfassen: die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen; der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungswandel; der sozio-kulturelle Wandel in der Gesellschaft und der Wandel des regulativen Umfeldes.

Hinsichtlich dieser Herausforderungen sind zwei Aspekte zu berücksichtigen: Erstens wäre es falsch, wenn man diese Herausforderungen einfach als extern verstehen würde. Sie sind immer auch rückgekoppelt, wahrgenommen und definiert durch die Brille der konkreten Organisation. Sie haben also immer auch eine „Innen-Umwelt“, die in der organisatorischen, programmatischen und personellen Grundausstattung der jeweiligen Gewerkschaften besteht. Die Interaktion zwischen externer und Innen-Umwelt der Organisation muss immer mitgedacht werden, so äußerlich die Herausforderungen auch erscheinen mögen. Zweitens sind die Gewerkschaften, und das kennzeichnet ihre grundlegenden Schwierigkeiten, mit der Gleichzeitigkeit unterschiedlicher, aber verzahnter Veränderungsprozesse konfrontiert. Diese Zustandsbeschreibung legt die Vermutung nahe, dass Reaktionen, die nicht die Gleichzeitigkeit und Verzahnung berücksichtigen, unzureichend sein werden, wenn es darum geht, die integrative Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften zu erneuern.

Besonders deutlich wird diese Notwendigkeit der Verzahnung am Wandel des politisch-regulativen Umfeldes. Aus diesem mehr oder minder öffentlichen Feld der Gewerkschaftsarbeit ergeben sich schnell unmittelbare Rückwirkungen auf ihre Beurteilung durch Mitglieder und Bürger. Mit dem Umbau des Wohlfahrtsstaates haben sich vielfältige Spannungsfelder und Konflikte mit den politischen Parteien und der jeweiligen Regierung ergeben, die es den Gewerkschaften schwer machen, sich als konstruktiver Gestalter zu präsentieren. Stattdessen verfestigte sich in der öffentlichen Meinung der Bundesrepublik in den letzten Jahren das Bild der gewerkschaftlichen Vetomacht und der Vorwurf der Blockadepolitik. Hinzu kommt, dass es den Gewerkschaften teilweise nicht gelingt, vorhandene Handlungsspielräume auszunutzen.

Allerdings darf die Relevanz veränderter politischer Rahmenbedingungen nicht überschätzt werden. Sie unterscheidet sich von den strukturellen Mitgliederproblemen nicht nur in der Form, sondern auch in der Bedeutung. Durch das Mitgliederproblem stellt sich langfristig die Existenzfrage. Spannungen zwischen Gewerkschafts- und Regierungspolitik können demgegenüber konjunkturelle Phänomene sein, wenn sich die Gewerkschaften mit tauglichen Initiativen darauf einstellen. Mit der Forderung der Gewerkschaften nach einem „Bündnis für Arbeit“ (1995) erreichten sie eine so hohe Akzeptanz, dass sich daraus neue Ansprüche an die Politik ableiten ließen. Aber auch die Regierung kann durch Gesetze Handlungsimpulse für die Gewerkschaften ermöglichen, die deren Steuerungsfähigkeit verbessern. Dies ist exemplarisch durch das Betriebsverfassungsgesetz (2001) und das „Altersvermögensgesetz“ (2001) erfolgt.

Die grundlegende Frage ist also, ob die Gewerkschaften den Prozessen des Wandels ausgeliefert sind oder ob sie die Transformation selbst gestalten können und wollen. Die öffentlichen Debatten der jüngsten Zeit suggerieren, die Gewerkschaften seien nicht willens, die Veränderungsprozesse zur Kenntnis zu nehmen und würden eine blockierende Verteidigungshaltung einnehmen. Tagesaktuelle Auseinandersetzungen sind jedoch ein unzureichender Maßstab für die Beurteilung von Problem- und Interessenlagen. Aus der Beobachtung der Entwicklung der Gewerkschaften in den letzten Jahren lassen sich schon eher Aussagen sowie - wenngleich mit hoher Unsicherheit - Prognosen über ihr zukünftiges Handeln und die Perspektiven des deutschen Modells ableiten. Dabei muss aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses von externer und Innen-Umwelt der Gewerkschaften davon ausgegangen werden, dass die zukünftige Organisation der Gewerkschaften in einem umfassenden Sinne - also Organisationsstrukturen, Organisationsprogramm und Organisationspersonal - sowohl die Voraussetzung zur Lösung der anstehenden Problemlagen ist wie auch ihr Problem. Organisationsentwicklung und -lernen sind also zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung der Zukunft. Um der Vielfalt der Interessen und Kulturen gerecht zu werden, die in der Arbeitsgesellschaft des 21. Jahrhunderts zu berücksichtigen sind, bedarf es eines Neustarts.

Ein Versuch, aus dieser groben Skizze des Transformationsdrucks und der gewerkschaftlichen Reaktionen einen Ausblick auf die Zukunft und den möglichen Neustart des deutschen Gewerkschaftsmodells zu nehmen, muss aufgrund der hohen Zukunftsunsicherheit zwangsläufig spekulativ ausfallen. Spekulation ist immer dann besonders reizvoll, wenn sie sich eines Szenarios bedient. Angesichts der bisherigen Entwicklung lassen sich drei grundlegende Entwicklungsmuster ausmachen: Erosion, Inkrementalismus („Durchwursteln“) und Reform.

Im Erosionsszenario werden die Gewerkschaften weiter an Mitgliedern verlieren, die Stammkunden werden buchstäblich aussterben, die jungen Menschen nicht beitreten. Die Gewerkschaften gehen damit rasant an gesellschaftlicher Anerkennung verlustig. Organisatorische Schwäche wird den Flächentarifvertrag vom dominanten zum untergeordneten Regulativ werden lassen. Die Gewerkschaften werden zu partikularistischen Interessenorganisationen, die nur noch in bestimmten Branchen und bestimmten Betrieben relevant sind. Dieses negative Szenario ist nicht ganz unrealistisch. Denn wenn es den Gewerkschaften nicht gelingt, auf beschäftigungs- und interessenbezogene Spezifika des größer werdenden Dienstleistungssektors einzugehen und das Gespräch mit der Jugend positiv zu gestalten, entwickeln sich die Organisationsgrade in Richtung auf das französische Niveau.

Das Inkrementalismuszenario („muddling through“) scheint weniger ein Szenario als derzeitige Realität zu sein. Auch wenn den Gewerkschaften ein erstaunliches Maß an flexibler Reaktion auf neue Herausforderungen, insbesondere auf der Ebene der Tarifpolitik (Verbetrieblichung), nicht abzusprechen ist, scheint ein strategisches Konzept zu fehlen. Stattdessen kommt es primär zu situativen Reaktionen, die jedoch bislang nur unzureichend dazu beitragen konnten, Vertrauen bei den Beschäftigten und in der Öffentlichkeit zu

schaffen. Dazu trägt auch bei, dass es den Gewerkschaften bislang nicht gelungen ist, sich perspektivisch zu den großen Herausforderungen der Wachstumskrise, der demographischen Verschiebungen, der Wissensgesellschaft und der Globalisierung zu verhalten. Klar ist, dass sie weder für eine reine Abwehrschlacht nach dem Beispiel der britischen Bergarbeitergewerkschaft gebaut sind, noch für eine offensive Gestaltung des Wandels, wie dies die nordischen Gewerkschaften für sich in Anspruch nehmen können. In diesem Szenario verlieren die Gewerkschaften ihren Anspruch als politischer Verband; sie können jedoch als Interessensorganisation überleben, die je nach Betrieb und Branche eine starke Verhandlungsposition haben können.

Das Reformszenario zielt auf eine positive Transformation des Status quo. Darunter ist zu verstehen, dass es zu einer Veränderung der deutschen Gewerkschaften an „Haupt und Gliedern“ kommt, die eine neue Integrations- und Handlungsfähigkeit unter den Bedingungen der Vielfalt und der Entgrenzung ermöglicht. Dazu gehört, dass Gewerkschaftspolitik als Politik im Mehrebenensystem unter den Bedingungen der Gleichzeitigkeit von nationalen und europäischen Prozessen eng verkoppelt gedacht wird. Dazu müssen Gewerkschaften national relativ stark sein. Nicht wahrscheinlich ist, dass eine national schwache Gewerkschaft auf der europäischen Ebene eine Lösung der Probleme findet. Denkbar ist aber, dass eine national reformoffene und mobilisierungsfähige Gewerkschaft ihre Aktivitäten strukturell mit der europäischen Ebene verkoppelt und auf diesem Wege zusätzliche Handlungsoptionen entstehen. Eine Europäisierung der Arbeitsbeziehungen nach deutschem Muster ist unwahrscheinlich. Aber eine Aufwertung der europäischen Ebene im Rahmen einer neuen Mehrebenenpolitik ist realistisch und notwendig. Das Markenzeichen des Reformweges besteht darin, dass sich die Gewerkschaften auch zukünftig nicht nur als Interessenverband, sondern auch als politischer Verband, der die Gesellschaft mitprägt, engagieren.

Die derzeitige Situation der Gewerkschaftspolitik entspricht am ehesten dem Inkrementalismus-Szenario. Welches aber ist das realistische Szenario für die Zukunft? Leider lassen sich aus den Entwicklungen der 1990er-Jahre keine eindeutigen Schlussfolgerungen ziehen. Die 1990er-Jahre waren nicht nur für, sondern auch von den Gewerkschaften verschenkte Jahre möglicher Reformen. Dies trifft insbesondere auf die nicht genutzten Möglichkeiten des deutschen Einigungsprozesses zu, dessen Folgen sich in der gewerkschaftlichen Streikniederlage in der ostdeutschen Metallindustrie (2003) vor aller Öffentlichkeit ausbreiteten. Heißt das nun, dass die Gewerkschaften nur reagiert haben und sich beharrlich den Herausforderungen verweigert haben? Keinesfalls! Sie haben in dieser Zeit viele kleine Baustellen aufgemacht und sich dort mit neuen Reforminitiativen versucht. Aber es ist teilweise schwer zu erkennen, dass die vielen kleinen Baustellen Teil einer Großbaustelle sind. Es gibt also viele Baustellen, mit vielen Polieren, aber ohne Bauleitung. Woran liegt es, dass sich die deutschen Gewerkschaften so schwer tun mit einer offensiven Reformpolitik, die sowohl den Bedürfnissen der Gewinner wie auch der Verlierer des kapitalistischen Umbauprozesses gerecht wird? Eine mögliche Antwort lautet: Die Kräfte des Marktes sind in den letzten Jahrzehnten stärker geworden, während die regulierende und gestaltende Kraft der Politik schwächer geworden ist. Das Prinzip des Marktes hat zunehmend Einfluss gewonnen in Bereichen, die bisher dem Staat, den Verbänden, ja der Politik vorbehalten waren. Dazu kommen die dargestellten Umweltveränderungen. Mit diesen eher externen Ursachen ist aber nur ein und zudem ein unzulänglicher Teil der Antwort gegeben. Unzulänglich deshalb, weil es zu den Aufgaben der Gewerkschaften gehört, nachteiligen Markt- und Kapitalkräften entgegenzuwirken. Es sind vor allem auch innerorganisatorische Gründe zu benennen, die den offensiven Reformkurs verhindern. Die zukünftige Gestalt des deutschen Ge-

werkschaftsmodells und die Zukunft der Gewerkschaften wird davon abhängen, ob die organisationspolitische Selbstblockade überwunden wird, indem offensive Antworten auf die Mitgliederkrise und die notwendige flexible Mehrebenenkoordination gegeben werden. Maßstab der Reform des deutschen Gewerkschaftsmodells ist letztlich die Fähigkeit, weiterhin als gesellschaftlich relevanter politischer Verband zu wirken und nicht als partikulare Interessengruppe einiger Beschäftigtengruppen und Arbeitsplatzbesitzer zu enden.