

## 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.