

FORUM: Gewerkschaften



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

Organisation beziehen.¹ 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.²

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.“³ 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 ein⁴, 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.⁵

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.⁶ Diese Gruppen von „Teil-

1 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.

2 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.

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

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

5 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.

6 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-⁷, 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,⁸ trotz ihrer immensen Bedeutung zu wenig Beachtung innerhalb der Überlegungen der Einzelgewerkschaften.⁹

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

7 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.

8 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.

9 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).¹⁰

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.¹¹ 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

10 „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.

11 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.¹²

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.¹³ 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.¹⁴ Dieses in der psychologischen Literatur als „survivor syndrome“ oder

12 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.

13 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.

14 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.¹⁵ 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 Arbeitsmarktes¹⁶ 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 Mislingen, 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.“¹⁷

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;¹⁸ die notwendigen Ressourcen sind kaum vorhanden. Die

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

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

17 Jaeger, Personalmanagement, S. 9.

18 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.¹⁹ Mit einer schritt-

19 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.²⁰

In diesem Zusammenhang wird die alte Frage wieder diskutiert, ob Gewerkschaften neue, „wohnortnahe“ Betreuungsangebote für die „außerbetriebliche Lebenswelt“ ihrer Mitglieder entwickeln sollen.²¹ 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

20 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.

21 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.²²

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)²³ 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.²⁴ 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,²⁵ 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.²⁶

Konkrete Konzepte und Strategien zur Beseitigung oder zumindest Reduzierung der „weißen Flecken auf der Organisationslandkarte“²⁷ einschließlich der Schulung und des Einsatzes hauptamtlicher Mitarbeiter müssen nicht nur entwickelt, sondern auch implementiert werden.²⁸ 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

22 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.

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

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

25 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.

26 Siehe: Ebbinghaus, *Dinosaurier*.

27 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.

28 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.“²⁹ 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.³⁰ 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“:³¹

- 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.³² Jedenfalls ist nicht von einer hochgradigen Einheitlichkeit, sondern von einer Differenzierung der Präferenzprofile auszugehen.

29 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.

30 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.

31 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.

32 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.“³³ 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.³⁴ 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,³⁵ 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.

33 Ebbinghaus, Dinosaurier. S. 27.

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

35 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“.³⁶ 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.“³⁷ Diese Vorstellungen decken sich zum einen mit Befunden aus aktuellen Befragungen in der Bundesrepublik,³⁸ zum andern mit entsprechenden Erfahrungen im internationalen Vergleich.³⁹

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).⁴⁰ 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.⁴¹ 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

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

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

38 „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.

39 „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.

40 Zusammenfassend: Berndt Keller/Hartmut Seifert (Hrsg.), Atypische Beschäftigung. Verboten 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.

41 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.⁴²

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“.⁴³ 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

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

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

Organisationsbereichen weitere derartige Experimente mit Projektcharakter anstoßen und finanzieren.⁴⁴ 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.“⁴⁵

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,⁴⁶ wie sie etwa in der Informations- und Telekommunikationstechnologiebranche seit dem definitiven Ende der „Goldgräberstimmung“ und des Beschäftigungswachstums vor allem in größeren Unternehmen festzustellen ist,⁴⁷ 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.

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

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

46 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.

47 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.