
FORUM: Gewerkschaften



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.¹ 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.

¹ 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-

nalisierung, 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.