
FORUM: Gedanken zur Lage der Gewerkschaften in Deutschland



Ulrich Mückenberger: Reform an Haupt und Gliedern!

Prof. Dr. Ulrich Mückenberger, geb. 1944 in Schönheide/Erzgebirge, Studium von Rechts- und Politikwissenschaft, lehrt Arbeitsrecht an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik und ist Kenner der deutschen und internationalen Arbeitsbeziehungen. Er ist Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik und Vertrauensdozent der Hans-Böckler-Stiftung.

Natürlich stehen die Gewerkschaftstage von ver.di und IG Metall in diesem Herbst im Zeichen der IG Metall: des Streikdebakels, das sie in Sachsen erlebt hat; des Risses, der daraufhin durch die Organisation gegangen ist und der jetzt durch die Doppelspitze Peters/Huber äußerlich gekittet worden ist. Dergleichen hat ver.di nicht zu verzeichnen. Auch diese Gewerkschaft beschäftigt sich zwar überwiegend mit sich selbst - und den Vereinigungsfolgen, aber die internen Strömungen haben nicht eine so klare Kontur wie in der IG Metall. Ver.di könnte

sich sogar darüber freuen, dass sie in der Konkurrenz mit der anderen Großorganisation besser dasteht, da bei ihr der Mitgliederrückgang derzeit schwächer ausfällt als bei der IG Metall. Aber das wäre kurzsichtig.

Denn beide stehen - wie der DGB überhaupt - im Prinzip vor denselben Problemen. Sie haben mit einer zurückgehenden - und dazu noch überalterten - Mitgliedschaft zu tun. Es gibt weder das programmatische noch das organisationsreformerische Konzept für Zukunftsfähigkeit. Und sie schwanken in der Beziehung zur sozialdemokratischen Modernisierungspolitik zwischen Totalopposition und Sich-Einrichten, weil ja bekanntermaßen die konservative Alternative noch hässlicher wäre.

Dahinter verbirgt sich ein Entwicklungsstau, der sich bei beiden in ihren letzten großen Aktionen gezeigt hat. Ungeachtet der Streitigkeiten zwischen Zwickel und Peters hat die Tarifaueinandersetzung die Unfähigkeit der IG Metall bewiesen wahrzunehmen, dass sich ihr Umfeld radikal gewandelt hat. Das Beharren auf linearer Arbeitszeitverkürzung als „dem“ Ziel gewerkschaftlicher Tarifpolitik hat dazu geführt, dass die IG Metall auf dem Feld, das ihr als „Kerngeschäft“ gilt - der auf Arbeitszeit und Entgelt gerichteten Tarifpolitik -, regelrecht eingebrochen ist, ohne jeden Hauch eines Erfolges oder Kompromisses. Schon jetzt ist freilich die Lesart wieder dominant, als habe das mit Auf und Abs von Kräfteverhältnissen, mit ungünstigen Zeitpunkten, falschen Taktiken, Personen und Standpunkten zu tun. Nein: Es hat damit zu tun, dass diese große kampferfahrene Organisation die Orientierung verloren hat. Bei ver.di ist in der Tarifaueinandersetzung des Jahres 2002 zwar keine Niederlage eingetreten - eher ein Erfolg. Aber schaut man genau hin, wofür dieser Erfolg erzielt wurde, trifft man auf eine ähnliche Orientierungslosigkeit wie bei der IG Metall. Konventioneller hätte ein Tarifabschluss gar nicht ausfallen können. Eine lineare Lohn- und Gehaltserhöhung als „das“ Ziel und Ergebnis einer die Mitgliedschaft und Öffentlichkeit beschäftigenden herausragenden Aktion ist in dieser Zeit geradezu lachhaft. Keine nennenswerte soziale Differenzierung, kein Blick auf die Folgen in öffentlichen Einrichtungen fanden da statt - von qualitativen Veränderungen, arbeitsplatzsichernden Gestaltungen, Umwandlung des BAT mit Blick auf veränderte öffentliche Funktionen, Forderungen der Geschlechtergleichheit, Alternativen der Privatisierung ganz zu schweigen. Entsprechend leblos und betonhaft sind die öffentlichen Argumentationen der Organisationsvertreter gewesen - auch des Modernisierers Bsirske -, was in der Öffentlichkeit das Bild von den Gewerkschaften als (wirklich noch notwendigem?) Übel verstärkt hat.

Geradezu beängstigend war der monatelange Patt-Zustand, in dem die IG Metall steckte - ein paar Wochen lang schien es so, als wolle sie ihn ruhig bis zum ordentlichen Gewerkschaftstag im Oktober 2003 aussitzen. Wenn man den Verlautbarungen glauben darf, gibt es zwei gleichstarke Blöcke im Vorstand, die - offenbar unberührt von der totalen Streikniederlage, den internen Fraktionsbildungen und des an die Nieren gehenden öffentlich gemachten Zerwürfnisses zwischen beiden Vorsitzenden - ihre Positionen aufrechterhalten und (als rundum erwartet wurde, es würde ein „Ruck“ durch die Organisation gehen) einfach ausgeharrt haben. Die Horrorvision einer Zukunft der Gewerkschaften wäre, wenn das Verhältnis zwischen traditionellen und modernen Flügeln - und entsprechenden Arbeitnehmer/-innen-Gruppen - demnächst innerhalb der Gewerkschaften immer wieder in solche Pattsituationen und damit in Politik- und Handlungsverzicht münden würde. Dafür gibt es heute durchaus schon Anzeichen.

Diese Horrosituation ist m.E. nur dann zu vermeiden, wenn die Gewerkschaften in den zentralen Fragen die Herausforderung einer wirklichen Modernisierung begreifen und aufnehmen. Das heißt, dass sie die sich wandelnde Umwelt - und damit potenzielle Mitglied-

schaft - zur Kenntnis nehmen; eine den Differenzierungen entsprechende differenzierte Programmatik und Praxis betreiben; Kultur und Erscheinungsbild der Organisation radikal umkrempeln und ein gewandeltes Verhältnis zur Gesellschaftspolitik einnehmen.

Das Problem der sich wandelnden Umwelt und der daraus folgenden Umschichtung potenzieller Mitgliedschaft haben wir ausführlich unter dem Aspekt der „Rekrutierungsfalle“ erörtert.¹ Es lässt sich vereinfacht so ausdrücken: Die Gewerkschaften repräsentieren eine veraltete Mitgliederstruktur; sie machen folglich auch eine Politik, die eher der industrie- als der wissenschaftlichen Umwelt und Arbeitnehmerschaft entspricht; deshalb erzielen sie auch bei jungen und „modernern“ Arbeitnehmergruppen keinen Anklang und veralten weiter.

Der inzwischen geläufige Mitgliederrückgang hat nicht in erster Linie mit Austritten, sondern mit Nicht-Eintritten zu tun: Vor allem Frauen und Hochqualifizierte - und natürlich Jüngere -, die in der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft immer bedeutender werden, sind in den Gewerkschaften weit unterrepräsentiert. Der Rückgang wird in seiner Dramatik weitaus größer, als die verbreiteten Zahlen erwarten lassen, wenn man zum Bezugspunkt die Nettogewerkschaftsdichte nimmt - also das Verhältnis erwerbstätiger organisierter Arbeitnehmer/-innen zu den nichtorganisierten in demselben Tätigkeitsbereich. Dann nämlich wird der Altersfaktor sichtbar. Die IG Metall z.B. hat 580.000 Rentner als Mitglieder (22-23 Prozent), bei den Trägern der Zukunft ist sie eher unterrepräsentiert - der Anteil von Mitgliedern unter 25 sinkt seit Jahren - von ca. 14 auf ca. 7 Prozent. Bei den ver.di-Mitgliedern sind 16,7 Prozent über 60 und nur 5 Prozent unter 28 Jahre alt. Und die Rekrutierungsfalle wird deutlicher erkennbar, wenn man - über bloße Mitgliedschaftsraten hinaus - die haupt- und ehrenamtlichen Mandatsträgerschaften betrachtet. Dann vertieft sich das Bild einer Frauen, Hochqualifizierte und Junge gering repräsentierenden Organisation.

Will man den Teufelskreis durchbrechen, dann muss man gerade für diese Gruppierungen attraktive Politik und Programmatik ins Auge fassen. Die IG Metall erreicht sie nicht - und bleibt stattdessen ihrer traditionellen industriellen Klientel und ihrem traditionellen „Kerngeschäft“ verhaftet. Öffentlich wird sie denn auch als eine Lobby unter vielen wahrgenommen. Und wenn sie - wie in Sachsen - einen großen gesellschaftlichen Konflikt heraufbeschwört, wird sie dafür öffentlich gerichtet - so wie die Benzinpreis-Lobby für ungerechtfertigte Preisabsprachen; die Politiker-Lobby für Diätenerhöhungen in Selbstbedienung; die Bahn-Lobby für unsinnige Fahrgastgängelung abgestraft werden.

Die Gewerkschaften müssen sich - um weiteren Niedergang und Realitätsverlust abzuwenden - an Haupt und Gliedern modernisieren. Sie müssen sich weiter für Hochqualifizierte, Frauen und Jugendliche und deren Belange öffnen - und zwar im Vorgriff auf deren Mitgliedschaft (sie sollen ja gerade zur Mitarbeit motiviert werden). Sie müssen Sensoren entwickeln für Öffentlichkeit und für ihr Erscheinungsbild in dieser Öffentlichkeit. Sie müssen (das hat der Zukunftsreport der IG Metall von 2001 durchaus deutlich gemacht, aber was ist daraus gefolgt?) zukunftsfähig und damit realitätstüchtig werden.

Die Rezepte, die heute erörtert werden - Personalisierung, Abstrafung von Sündenböcken -, helfen in dieser Situation wenig. Gewiss: Für den Modernisierungsprozess einer Großorganisation ist bedeutsam, wer diese Organisation leitet. Aber bei der Reform an Haupt und Gliedern geht es um mehr: um einen gesamtorganisatorische Lernprozess, ein neues Politikmodell, das auf Öffnung der Organisation und auf Beteiligung von neuen Gruppen von Beschäftigten setzt. Der bloße Austausch des Führungspersonals ist da kein Erfolgsrezept.

1 Vgl. Hattinger Kreis, Wege aus der Rekrutierungsfalle. Zur Zukunftsdebatte der IG Metall, in: GMH 9/2002, S. 518-524.

Zu kurz greift erst recht das Vorhaben, die IG Metall nun schärfer an die Kandare zu nehmen. Unüberlegt sind Vorschläge, die Kampfbefugnis der Gewerkschaften zu beschränken, das „Tarifkartell“ aufzubrechen und einzelnen Betrieben und Belegschaften mehr Verhandlungsmacht zu verleihen. Regierung und Unternehmerschaft stimmen denn auch in solche Rufe - trotz oder auch gerade wegen der von der IG Metall erlittenen Schlappe - nicht ein. Nur Ahnungslose oder Heißsporne triumphieren heute und setzen auf den Niedergang der Gewerkschaften (wie übrigens auch der Arbeitgeberverbände).

Die Klügeren wissen - und bangen! - um das ordnungspolitische System industrieller Beziehungen, das Deutschland bei der Modernisierung seiner Ökonomie hilft und das starke, allerdings auch diskursfähige und lernbereite Verbände voraussetzt. Die wirkliche Frage lautet heute: Wie können Großorganisationen wie IG Metall und ver.di Lern- und Modernisierungsprozesse anstoßen und durchführen, die sie aus der gesellschaftlichen Isolation herausführen und Debakel wie das im Metallbereich erlebte vermeiden helfen?

Eine restriktive Gesetzgebung - das ist aus der Geschichte und der Organisationssoziologie bekannt - fördert einen solchen organisatorischen Neuerungsprozess nicht, sie behindert ihn geradezu. Wenn eine Organisation sich äußerer Intervention und Maßregelung ausgesetzt sieht, schnürt sie sich in ihrem Inneren, im eigenen „Lager“, ein. Dann werden Experimente der Vielgestaltigkeit und des Wandels (derer die IG Metall dringend bedarf) und deren Befürworter marginalisiert. Dann gewinnen die, die die Einheit des Lagers fordern, die die „Kerntruppen“ um sich scharen und auf das „Kerngeschäft“ konzentrieren wollen, unvermeidlich die Oberhand.

Nein, notwendig ist gerade jetzt, den Gewerkschaften Autonomie einzuräumen und aufrechtzuerhalten - Autonomie zur Selbstbefragung, zum praktischen Experiment und zum offenen Diskurs nach Innen und Außen. Dies allein ermutigt einen selbsterzeugten Wandel, der zu einer gesellschaftlich verantwortlichen Modernisierung der Organisationen führen kann.

Was wäre nun eine Reform an Haupt und Gliedern? Sie muss jedenfalls die Programmatik, das öffentliche Erscheinungsbild wie auch die gewerkschaftliche Organisationsstruktur erfassen.

Programmatik: Wollen die Gewerkschaften von „neuen“ Beschäftigtengruppen ernst genommen und akzeptiert werden, müssen sie deren Anliegen kennen und vertreten - dabei müssen sie teilweise „in Vorleistung treten“, d.h. die Anliegen dieser Gruppen vertreten, selbst wenn diese nicht Mitglieder sind (nur so können sie es in Zukunft werden). D.h. sie müssen den Wünschen Hochqualifizierter nach schnell verfügbarer Beratungskompetenz, nach differenzierten Arbeitszeiten, Zeitkonten und Sabbat- und Qualifizierungszeiten entsprechen und diese in regulierungsfähige Form bringen - sie dürfen nicht an Konzepten linearer Arbeitszeitverkürzung und linearer Entgelterhöhung hängen bleiben. Sie müssen die Anliegen von Frauen, als kompetent und gleichberechtigt anerkannt zu werden, berufliche und außerberufliche Zeiten miteinander in Einklang zu bringen („work-life-balance“ für Frauen wie für Männer), eine sozialverträgliche Ausgestaltung von Teilzeitarbeit zu schaffen, aktiv und fantasievoll vertreten. Und sie müssen für junge Menschen nicht nur in Auftreten und Umgangsformen attraktiver werden, sondern auch deren spezifischen Belangen - wie lebenslanges Lernen, Medienkompetenz, Selbstbestimmungsbedürfnisse - gestalterisch Rechnung tragen.

Alle diese Anforderungen werden sich auch in einem veränderten Dienstleistungsverständnis der Gewerkschaften niederschlagen. Sie werden weniger Ideologieproduzenten und Urheber von Top-down-Konzepten sein (was zumindest in dem Metaller-Streik der Fall

war), sondern ihre Ressourcen und „man“/„women“-Power auf intelligente und situationsangemessene Dienstleistungen gegenüber der (aktuellen und potenziellen) Mitgliedschaft verwenden (so wie es etwa in dem Projekt connex-AV der Fall ist). Das hat nichts mit einer ADAC-isierung der Gewerkschaften zu tun. Es geht einfach um den Nachweis, dass die Gewerkschaften für die Mitglieder da sind - und nicht umgekehrt.

Öffentliches Erscheinungsbild: Die Gewerkschaften dürfen nicht länger dazu beitragen, als scheuklappentragender Koloss wahrgenommen zu werden, als der z.B. die IG Metall in Sachsen unterging. Sie sollten in der Gesellschaft als interessierter und interessanter Diskurspartner auftreten, neue Entwicklungen und Probleme entdecken und aufgreifen - deren es in den „modernen“ Industrie- und Dienstleistungssektoren zahlreiche gibt. Dazu bedarf es vielfältiger Kompetenzen: Die Sprache der neuen Beschäftigtengruppen will gelernt sein, um mit ihnen kommunizieren zu können. Ebenso die Offenheit für vielfältige Denkformen und Problemlagen, die Bereitschaft, Zielkonflikte und -dilemmata anzunehmen und darüber Diskurse mit offenem Ausgang zu ertragen. Auch ein kritischer Blick auf die Funktionärs- und Abkürzungskultur, auf die Architektur der Gewerkschaftshäuser, auf die Symbolik ihrer Medienpräsenz und die Servicezeiten für Ratsuchende verlohnte sich. Das ist nämlich, was Organisationsungewohnte als Allererstes (und oft gleichzeitig Allerletztes) von Gewerkschaften wahrnehmen.

Solch radikaler Wandel implizierte unweigerlich ein *verändertes Organisationsverständnis*. Der demokratische Zentralismus - mit dem die Industriegewerkschaften groß geworden sind - hat endgültig ausgedient. Brauchte man dafür Beweise, so lieferte sie der gescheiterte Metallstreik, dessen innere Einheit wie auch äußere Akzeptanz zunehmend zerbröselte. Moderne Organisationsstruktur und organisatorische Willensbildung müssen das Ohr an den Menschen haben - sie müssen Sensoren für die Vielfalt von Anliegen und Stimmungen aufweisen. Das heißt aber zwangsläufig: Die neue Organisationsstruktur muss dezentral und partizipativ angelegt sein. Sie muss lokale Initiativen durch Kompetenz und Ressourcen stützen, ihre Erfahrungen aufnehmen, in andere Bereiche der Organisation vermitteln und damit die Einheit der Organisation stets neu herzustellen versuchen.

Das neue Verhältnis zwischen Haupt und Gliedern wäre nichts Anderes als die „lernende Organisation“. Ihr Lebenselixier sind die Erfahrungen und Vorhaben, Ängste und Hoffnungen der Menschen in Betrieben und Regionen. Die Organisation leistet diesen Menschen Dienste: Sie unterstützt und beobachtet, moderiert und vernetzt und ist auf diese Weise bei der sozialen Gestaltung und der Entwicklung der dafür erforderlichen Solidarität behilflich.

Auch das Verhältnis zur Politik wird anders werden müssen, als die letzten Monaten es zeigten. Dominiert hat ein merkwürdiges Nebeneinander: Die Gewerkschaften haben die „Agenda 2010“ und die Hartz-Gesetze vorwiegend unter den Stichworten des Sozialabbaus und der neoliberalen Offensive abgelehnt; aber eine gesamtgewerkschaftliche Antwort ist daraus nicht geworden, weil es keine gesamtgewerkschaftliche Position dazu gibt. Auch hier deutet sich an, dass aus großen Worten und internem Dissens ein gewerkschaftliches Nichts-Tun folgt. Eine Perspektive hätte hier m.E. nur ein Haltung, die das gewerkschaftliche Bemühen um die anstehenden Probleme der Umstrukturierung der Sozialsysteme glaubwürdig deutlich macht, dabei aber gezielt solche Anliegen geltend macht, die die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften betreffen und dabei hart auf Alternativlösungen dringt. Eine solche Haltung ist deutlich geworden in dem Beitrag, an dem die Leiterin des Bereichs Frauen- und Gleichstellungspolitik von ver.di beteiligt war.² In dieser präzisen und kleinen Münze kann

2 A. Jenter/C. Wilke/V. Morgenstern, „Ohne Frauen ist keine Reform zu machen“, Frankfurter Rundschau v. 29.7.2003.

die gewerkschaftliche Kritik an politischen Maßnahmen wirksam werden - nicht aber in einem allgemein empörten Aufbegehren, an dessen praktische Folgen niemand glaubt.

Viele zweifeln, ob der am 1. September 2003 erzielte Kompromiss bei der IG Metall - eine Doppelspitze mit einer ausformulierten Art von „Koalitionsvereinbarung“ zu wählen - Perspektive hat und eine wirkliches Organisationslernen auslösen kann. Aber vielleicht hat ja dieser Kompromiss auch sein Gutes. Noch nie ist m. E. in der Gewerkschaftsgeschichte so klar manifestiert worden, dass es eine Pluralität unterschiedlicher Positionen - traditionelle, modernisierende usw. - in den Gewerkschaften nicht nur gibt, sondern dass diese auch im alltäglichen Geschäft berücksichtigt und respektiert werden muss. Wenigstens der alte „Einheits-“ und „Gleichheits“-Mythos, von dem das „Lager“-Denken der Gewerkschaften lange geprägt war, scheint damit überwunden. Hoffen wir, dass dies nicht nur taktische Konzession der Beteiligten, sondern Ausdruck eines strategischen Umdenkens war, das auch praktisch eingehalten wird.