
Die Gewerkschaften sind immer egoistischer geworden

Gespräch mit Bruno Köbele über Strukturreformen beim DGB und bei den Gewerkschaften*

Bruno Köbele, geb. 1934 in Freiburg/Breisgau, Maurerlehre, war von 1960 bis 1967 Geschäftsführer des Bezirksverbands Freiburg der IG Bau-Steine-Erden und danach Referent des Bundesvorstands der iGBSE. Seit 1969 ist er Mitglied des Bundesvorstands. 1982 wurde er zum stellvertretenden Bundesvorsitzenden und im Oktober 1991 zum Bundesvorsitzenden der IG Bau-Steine-Erden gewählt.

Frage: Über die Struktur des DGB wird zur Zeit intern wie extern diskutiert. Dabei muß sicherlich festgehalten werden, daß die Gewerkschaften des DGB und auch die Dachorganisation selbst im internationalen und europäischen Vergleich gut dastehen und auch nach wie vor vielerorts als Vorbilder angesehen werden. Ist die laufende Diskussion also mehr ein Sturm im Wasserglas oder sogar gänzlich fehl am Platz?

Köbele: Nein. Sicher, auch ich stelle den DGB im Ausland stets als Muster einer Organisationsstruktur dar. Und das ist ja auch durchaus berechtigt: Mit unserem System der Einheits- und Industriegewerkschaften ist die politische und organisatorische Einheit der Arbeitnehmer erreicht worden. Allerdings muß man objektiv einräumen, daß der Organisationsgrad der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland im Reigen der Industriestaaten nicht der beste ist. Er hat sich zwar durch das Hinzukommen der neuen Länder wohl alles in allem verbessert, aber damit sollten wir uns nicht zufrieden geben. Wenn die Gewerkschaftsbewegung insgesamt gut angesehen ist, der Organisationsgrad dagegen nicht besonders hoch ist, dann scheint irgend etwas nicht zu stimmen.

* Das Gespräch führten Hans O. Hemmer und Stephan Hegger am 5. November 1991 in Düsseldorf. Es wurde Mitte Dezember aktualisiert.

Erklärungen liegen meines Erachtens in der Grundstruktur, aber auch in den Anforderungen an den DGB, die er vielfach, wie sie gestellt werden, nicht erfüllen kann. Der DGB verwaltet - im Gegensatz zu einigen Dachorganisationen anderer Länder - nicht die Finanzen für alle Gewerkschaften, sondern er selbst bezieht seine Finanzierung nach strengen Regeln von den einzelnen Gewerkschaften. Das führt dazu, daß die Gewerkschaften in ihrem eigenen Bereich sehr souverän sind und diese Souveränität nach meinem Gefühl manchmal zu spezifisch zum Ausdruck bringen und den DGB in bestimmten politischen Dingen zu wenig als Sprachrohr benutzen. Bei großen gesellschaftspolitischen Fragen - etwa Asylpolitik, Sozialpolitik, Rentenrecht - muß der DGB erst die Stellungnahmen der Gewerkschaften abwarten, bis er eine einheitliche Meinung präsentieren kann. Inzwischen sind dann die Stellungnahmen der Gewerkschaften bereits in der Öffentlichkeit vordiskutiert worden. Deshalb müssen die Gewerkschaften - und das ist eine Strukturfrage - genau definieren, welche Zuständigkeiten dieser DGB eigentlich hat, auf welchen Feldern er unbestritten zuständig ist - ohne daß jeweils der große Vorsitzende einer Gewerkschaft gefragt werden muß. Der DGB braucht klar umrissene Aufgabenbereiche. Auf der anderen Seite sehe ich nicht ein, wieso man im DGB drei Tarif Sekretäre hat, obwohl die Tarif politik eine der unstrittigen Schwerpunktaufgaben der einzelnen Gewerkschaften ist.

Das heißt, die Tarifpolitik ist bei den dafür zuständigen Gewerkschaften in guten Händen, während die gesellschaftspolitischen Zuständigkeiten neu formuliert werden müssen?

So ist es. Die Tarifpolitik ist ja deshalb ein klassisches Aufgabenfeld für die einzelnen Gewerkschaften, weil sie ihre Organisationsbereiche am besten überblicken und flexibel darauf eingehen können, etwa angesichts von groß- oder klembetrieblichen Strukturen. Hier sind sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen zu berücksichtigen. Ob der DGB auch hier einen Gesamtrahmen bilden könnte, ist eine andere Frage. Bisher faßt er bestenfalls koordinierend zusammen, gestaltet aber nicht. Das lahmt ihn oft. Die Schwäche des DGB resultiert daraus, daß die Gewerkschaften ihm nicht genügend Aufgaben zuweisen.

War das früher einmal anders?

Nach dem Krieg und in den ersten Jahren der Bundesrepublik war es anders, weil der DGB im klassischen Sinne in der Nachfolge der Bünde der Weimarer Zeit fortgeführt werden sollte. Vor allem Personen, etwa Hans Böckler, sicherten diese Tradition, die der DGB seitdem Stück um Stück verloren hat. Die Gewerkschaften sind stärker in die Politikfelder eingedrungen und haben sich über den Gestaltungsraum der Tarifpolitik hinwegentwickelt. Und die Gewerkschaften sind immer egoistischer geworden. Ich schließe die IG Bau-Steine-Erden dabei ausdrücklich ein, denn es geht nicht um die Schelte anderer, sondern um heilsame Selbstkritik.

Kann man daraus schlußfolgern, daß die Struktur des DGB als Organisation änderungsbedürftig ist?

Kein Unternehmen, kein Verband von einer derartigen Größe kann seine Strukturen über Jahrzehnte hinweg konservieren. Die Strukturen sollten sich vielmehr mit den sich ändernden Aufgaben wandeln. Das ist natürlich bei einem Apparat, der sich aus vielen einzelnen Menschen zusammensetzt, leichter gesagt als getan. Das ist durchaus keine gewerkschaftsspezifische Problematik, sie gilt auch für andere große Organisationen.

Auf der inhaltlichen Seite befassen sich inzwischen alle Gewerkschaften mit ökologischen Fragen. Das entsprechende DGB-Programm „Arbeit und Umwelt“ war sehr hilfreich und hat es einzelnen Gewerkschaften leichter gemacht, ihre eigene Programmatik weiterzuentwickeln, zum Beispiel unser Konzept „Bauen und Umwelt“. Der Apparat tut sich allerdings schwer mit solchen neuen Strukturen.

Jedenfalls müßte die Aufgabenteilung zwischen Gewerkschaften und DGB einmal gründlich und ehrlich diskutiert werden - nicht unbedingt auf einem großen DGB-Kongreß, obwohl es sein könnte, daß sich bei einer derartigen Diskussion ergibt, daß ein Satzungskongreß erforderlich wird. Auf der anderen Seite — und das ist keine finanzielle Frage — muß die Rolle des Geschäftsführenden Vorstands des DGB neu definiert werden - mit einer genauen Aufgabenbeschreibung wächst nämlich die Autorität dieses Gremiums, das bisher zu stark von den Gewerkschaften abhängig ist. Auch die Funktionen anderer Gremien, etwa des Bundesausschusses, sind zu überprüfen.

Es gibt die Meinung, daß alle Großorganisationen und -verbände mit der Zeit tendenziell reformunfähig werden. Siehst Du eine derartige Gefahr für den DGB und die Gewerkschaften?

Da habe ich in meiner Gewerkschaft meine eigenen Erfahrungen gemacht. Wir hatten eine Strukturkommission eingerichtet, deren Ergebnisse heftig negativ diskutiert wurden. Im nachhinein stellt sich mehr und mehr heraus, wie viele gute Vorschläge sie gemacht hat. Wenn man einen großen Apparat reformieren will, dann sollte man kein großartiges Programm auflegen - das erzeugt Mißtrauen und ruft theoretische Diskussionen hervor. Man muß sich vielmehr ganz simpel einzelner konkreter Aufgabenbereiche annehmen. Man müßte also etwa auf örtlicher Ebene untersuchen, welche Funktionen der DGB erfüllt und welche Aufgaben die Gewerkschaften jeweils wahrnehmen. Daraus sind Schlüsse zu ziehen. Ein anderes Beispiel: der Einsatz neuer Medien und Informationssysteme. Mit ihnen kann man Diskussionsprozesse viel breiter anlegen, bis in die Betriebe hinein. Das erleichtert viele Arbeiten enorm. Wenn man also auf ganz konkreten Handlungsfeidern mit Reformen beginnt, erzielt man eine bessere und schnellere Strukturveränderung als wenn man sie vorher jahrelang theoretisch diskutiert. Das ist meine Erfahrung.

Einer der Gründe, weshalb die Stimme der Gewerkschaften in der Öffentlichkeit oft untergeht, ist wohl eine gewisse Verzettelung, eine manchmal unklare Vielfalt von Meinungsäußerungen. Verlieren DGB und Gewerkschaften dadurch an Gewicht?

Nehmen wir beispielsweise das Thema Vermögensverteilung. Meine Gewerkschaft hat dazu eine eigene Kommission eingerichtet, die in nächster Zeit Vorschläge zu diesem Thema unterbreiten wird, das ja auf gesetzlicher Grundlage für alle Gewerkschaften zu lösen wäre. Die Gewerkschaften sind sich einig, daß das eigentlich eine klassische Aufgabe für den DGB wäre. Wenn er - nach ausgiebigen und intensiven Vorbereitungen mit Fachleuten aller Art - einen Vorschlag, vielleicht mit einem Handlungsrahmen versehen, machen würde, käme daran im politischen Raum niemand vorbei.

Das Dekabel um die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen hat uns hart zugesetzt. Übrigens weiß inzwischen jeder Baufachmann, daß die erheblichen aktuellen Wohnungsnot besser zu lösen wären, wenn die Neue Heimat über die Krise hinweggekommen wäre. Aber der Skandal hat die Gewerkschaften politisch etwas in die Ecke gestellt. Hinzu kommt, daß es gelegentlich an Einigkeit fehlt. Zu fünf Vorschlägen von einzelnen läßt sich leichter nein sagen als zu einem, hinter dem alle stehen. Nach meiner Meinung wird der DGB politisch einfach nicht stark genug gemacht.

Ich nenne ein anderes Beispiel: Neun Gewerkschaften innerhalb des DGB betreiben Handwerksarbeit. Vier davon — genau genommen sogar nur drei — sind sehr stark damit beschäftigt. Für sie ist es oft nicht ganz unpraktisch, wenn sie das beim DGB für diesen Bereich zuständige Vorstandsmitglied verantwortlich machen können - gerecht war das allerdings nie. Genau genommen müßte man den DGB gar nicht damit beschäftigen, sondern die betroffenen Gewerkschaften müßten sich einig werden. Anders ist es beispielsweise bei der Berufsbildung. In Bildungsfragen allgemein müßte der DGB viel stärker zum Sprachrohr gemacht werden. Alles in allem muß die Aufgabenverteilung, müssen die Handlungsfelder klar umschrieben sein, damit das Kompetenzgerangel aufhört.

Liegt nicht vieles auch an Personen, deren Aufstiegswege sich geändert haben, die miteinander zu konkurrieren haben um politische Aufmerksamkeit, um Erfolge gegenüber ihren Vorständen und so weiter?

Sicher. Die verantwortlichen Funktionäre machen politische Arbeit in Wahlfunktionen. Hinzu kommt, daß alle westlichen Demokratien Mediengesellschaften geworden sind. Da sind Fragen wie: „Welchen Erfolg kann ich für meine Gewerkschaft erringen, und wie kann ich diesen Erfolg auch noch über die Medien vermitteln?“ schon ganz zentral. Heutzutage gibt es eine vollkommene Berichterstattung über ein Tarif ergebnis am gleichen Tag in der Tageschau. Früher mußte das mühsam an die Mitglieder herangetragen werden. In diesem Geschäft spielt die menschliche Eitelkeit eine nicht ganz unwichtige

Rolle. Wer sieht sich nicht gern in den Schlagzeilen und auf dem Bildschirm? Die Wirkung der Medien nach außen ist das eine; man sollte aber auch nicht übersehen, daß sie, auch bei uns, stark nach innen wirken. In dieser Gesellschaft werden neuerdings Probleme aufgebracht, die zunächst gar nicht bestehen, aber weil sie von so vielen abgefragt werden, dann zu werden werden. Das ist ganz erstaunlich. Es gibt Ökonomen, die behaupten, man könne sowohl eine Hochkonjunktur wie einen Abschwung herbeireden. Dabei spielt der Einsatz der Medien eine zentrale Rolle. Diese Medienpräsenz, ob man sie nun mag oder nicht, wird eher noch breiter.

Im DGB-Bundesvorstand erleben wir oft, daß Äußerungen, die in der Presse zitiert werden, nachweislich so nicht gefallen sind. Mit solchen Phänomenen haben allerdings alle Gruppen und Organisationen in dieser Gesellschaft zu kämpfen. Vielleicht können manche besser damit umgehen als wir.

Zu einem anderen Punkt: Wäre die deutsche Vereinigung nicht ein historischer Moment gewesen, den die Gewerkschaften zu organisatorischen Veränderungen hätten nutzen können? Nehmen wir einmal Deine Gewerkschaft: In der damaligen DDR gab es eine Gewerkschaft Bau-Holz, bei uns die Trennung in Gewerkschaft Holz und Industriegewerkschaft Bau-Steine-Erden. Hätte man sich in diesem Fall nicht an der DDR-Konstruktion orientieren können?

Ich zähle seit jeher zu den Befürwortern des Zusammenschlusses dieser beiden Gewerkschaften. Ich wäre dabei auch immer zu erheblichen Vorleistungen seitens der größeren Gewerkschaft bereit gewesen, anders kann man so etwas nicht machen. Aber ich war auch immer der Meinung, daß es eine freiwillige Sache sein muß, sowohl bei den Kollegen der Gewerkschaft Holz und Kunststoff als auch bei uns. Bisher waren die notwendigen Mehrheiten nicht vorhanden. Doch der Prozeß ist nicht abgeschlossen. Für Überlegungen in die Richtung sind wir offen.

Was die Frage generell angeht: Die Tatsache, daß wir in den neuen Ländern zum Teil andere Gewerkschaftsstrukturen vorgefunden haben, hat einen in den alten Ländern fast unsichtbar schwelenden Streit zum Entflammen gebracht. Ich nenne ein Beispiel, bei dem mir die Kollegen der IG Chemie sicher zustimmen werden: Wir haben seit Jahren gleichlautende Formulierungen in unseren Satzungen, was die Zuständigkeit in der Baustoffindustrie angeht. Bisher haben wir uns immer so oder so arrangiert, ohne daß die große Linie zusammengebrochen wäre. Schon lange ist eine Entwicklung im Gange, die die klassischen Bauanteile in vielen dieser Betriebe zurückdrängt. In einem Fall ist die Firma sogar mehr Bank als Betrieb, weil sie soviel Eigenkapital hat. Andere Baubetriebe haben angrenzende Dienstleistungen übernommen und ausgebaut. Das führt gelegentlich dazu, daß sie mit Bauen überhaupt nichts mehr zu tun haben. Aber es bleiben eben Baufirmen. Ähnliches hat sich in anderen Organisationsbereichen entwickelt. Und im Moment der deutschen Einigung gab es plötzlich riesige Gebilde: Da bestand zum Beispiel in einem landwirtschaftlichen Genossenschaftsbetrieb eine große Baufirma,

als Teil dieser LPG. Das mußte nun gewerkschaftlich auseinandergedröseln werden. Angesichts der althergebrachten Organisationsstrukturen der westdeutschen Gewerkschaften war wohl ein Streit über Zuständigkeiten unvermeidbar. In diesem Prozeß ist uns klar geworden, daß der Begriff „Umwelt“ in unseren Namen gehört. Wir haben noch ein bißchen Zeit, um mit den anderen Gewerkschaften darüber zu sprechen. Aber Namensänderung hin und Zuständigkeitsbereich her, wir müssen im DGB eine Linie finden, und zwar eine endgültige Linie. Wir brauchen ein Gremium, das entscheidet, welcher Betrieb zu welcher Gewerkschaft gehört. Sonst kommen wir nicht klar.

Was ist denn von den Fusionsplänen zwischen IG Chemie und IG Bergbau zu halten?

Solche Kooperationsformen haben nichts mit einer Strukturreform des DGB zu tun. Für mich ist nicht die Größe einer Organisation entscheidend, sondern ob sie sich mehr Bewegungsfreiheit und Handlungsfähigkeit zur Durchsetzung der Mitgliederinteressen verschaffen kann. Die Positionen müssen hier inhaltlich bestimmt und die Aufgabenbereiche verbindlich festgelegt werden. Wie dann die Gewerkschaften sinnvoll kooperieren oder sich zusammenschließen, ist für mich eine daraus abgeleitete Frage. Jedoch unterstreicht dieser Fall den Handlungsbedarf.

Wäre es nicht an der Zeit, auch einige andere Grundsatzprobleme - Stichwort: DAG - anzugehen?

Auf diesem Gebiet bin ich relativ neutral, weil uns die DAG kaum tangiert. Aber ich will in diesem Zusammenhang auf eine andere Entwicklung hinweisen: Immer mehr Bereiche bei Post, Eisenbahn, im öffentlichen Dienst generell, geraten aus strukturellen Gründen in privatwirtschaftliche Zusammenhänge. Dem ist mit einer einheitlichen Dienstleistungsgewerkschaft allein nicht beizukommen. Man kann andererseits den Ist-Zustand nicht bedingungslos festschreiben. Diese Streitfrage muß angegangen werden.

Eine große Dienstleistungsgewerkschaft braucht klare Konturen. Das Zusammengehen von DAG und HBV ist den Versuch wert, reicht aber allein nicht aus. Man muß die Entwicklungen im öffentlichen Dienst in die Überlegungen einbeziehen.

Das Industrieverbandsprinzip ist seit 1945 ein Leitprinzip der deutschen Gewerkschaftsbewegung. Wenn es nun mehr und mehr brüchig und löchrig wird, welches neue Abgrenzungskriterium könnte es geben, das für lange Zeit wirksame Begrenzungen garantiert, die nicht in wenigen Jahren wieder von der technologischen Entwicklung überrollt sind?

Wir müssen wahrscheinlich zweigleisig fahren. Wir werden das Industrieverbandsprinzip nicht aufgeben können, weil das ein heilloser Durcheinander verursachen würde. Der Grundsatz „Ein Betrieb - eine Gewerkschaft“ muß erhalten bleiben. Aber wir brauchen daneben eine zweite Schiene. Ich kann

im Moment kein Rezept vorschlagen, weil ich diese Dinge noch nicht voll durchdacht habe. Klar ist mir, das Industrie- und Einheitsgewerkschaftsprinzip allein nicht mehr ausreichen. Wir sollten mit aller Ehrlichkeit darüber diskutieren, was dem hinzuzufügen ist.

Müssen die DGB-Gewerkschaften auch ihre politischen Traditionen und Verbindungen überdenken?

Ich habe auf unserem letzten Gewerkschaftstag gesagt, daß ich die IG Bau-Steine-Erden wieder politischer machen möchte. Was die Parteien angeht, so sind sie zum Beispiel aufgefordert, gute und qualifizierte Gewerkschafter für Mandate vorzuschlagen. Das gilt für SPD und CDU gleichermaßen. Parteien und Gewerkschaften sind personell auseinandergewachsen. Heutzutage wird unterschätzt, wieviel Politik man für seine Gewerkschaft machen kann, wenn man ein Mandat im Bundestag oder im Landtag hat. Inzwischen gibt es kaum noch ehrenamtliche Gewerkschafter in qualifizierten politischen Funktionen. Es gibt sie höchstens noch als Einzelgänger. Die Arbeitgeber haben ihre Lobby dagegen bis in die Parlamente hinein systematisch ausgebaut.

Über diese Zusammenhänge muß man mit den Parteien ganz massiv reden. Es bedarf der stärkeren Verankerung der politischen Parteien bei den Arbeitnehmern - natürlich unter Wahrung der Unabhängigkeit der Gewerkschaften.

Wie können die Gewerkschaften attraktiver werden für Arbeitnehmer, die sie bis jetzt offenbar noch nicht so attraktiv finden?

Ja, zumindest in den gehobenen Facharbeiterschichten und den gehobenen Angestelltenbereichen gibt es Schwierigkeiten. In unserer Gewerkschaft wird der Beitrag mit zunehmendem Einkommen so hoch, daß das abschreckend wirkt. Darüber müssen wir uns Gedanken machen. Für viel wichtiger halte ich ein anderes Thema, zu dessen gründlicher Behandlung ich gerne einen Anstoß geben möchte: Stellenwert und Gewicht der Gewerkschaften für die Demokratie. Die Tarifautonomie ist zum Beispiel ein hohes Gut, mit dem Gewerkschaften stets verantwortungsvoll umgegangen sind. Und was geschieht? Gewerkschaftsfunktionäre werden mies gemacht, gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer müssen mancherlei Nachteile hinnehmen; Unorganisierte profitieren von deren Erfolgen. Die Gewerkschaften stecken Unsummen in die Tarifarbeit, in die Schulung der Betriebsräte, die ja auch die Interessen des Betriebes wahrnehmen müssen. Trotzdem räumt die Rechtsprechung gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern keinerlei Vorteile ein. Die Parteien lassen sich ihre Leistungen finanzieren, was ich hier nicht kritisieren will. Ich will eine derartige Leistung des Staates für die Gewerkschaften nicht. Aber die Politik müßte deutlich machen, welche Bedeutung die Gewerkschaften für diese Gesellschaft haben. Das würde ihre Attraktivität auch erhöhen.