
Keine Tabus gelten lassen

Gespräch mit Lorenz Schwegler über die Strukturreformdiskussion in den Gewerkschaften und beim DGB*

Lorenz Schwegler, geb. 1944 in Hamburg, Studium der Rechtsund Sozialwissenschaften in Hamburg, Lausanne und Berlin, war Referent beim WSI des DGB und in der Abt. Gesellschaftspolitik beim DGB-Bundesvorstand. 1977 wurde er Abteilungssekretär bei der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV), in deren geschäftsführenden Hauptvorstand er 1980 gewählt wurde. 1988 wurde er zum 1. Vorsitzenden der HBV gewählt.

Frage: Angesichts der trostlosen bis verzweifelten Lage traditionsreicher westlicher Gewerkschaftsbewegungen - in Frankreich und den USA liegen die Organisationsgrade inzwischen wohl unter 10 Prozent - stehen die deutschen Gewerkschaften gut da. Dennoch: Auch sie haben zu wenig jugendliche und weibliche Mitglieder, es fehlen ihnen die Angestellten, besonders die in führenden Funktionen, sie sind in den alten Industrien stärker vertreten als etwa in den meisten Dienstleistungsbereichen. Läßt sich das ändern?

Lorenz Schwegler: Ich habe durchaus die Hoffnung, daß sich das ändern läßt. Das setzt für mein Verständnis allerdings ziemlich weitreichende Veränderungen voraus. Veränderungen, die sich sowohl auf die Programmatik als auch auf die kommunikative Kultur, die Strukturen, die Organisation der Gewerkschaften beziehen.

Als Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen sind wir mit den für Gewerkschaften etwas kritischeren Arbeitnehmerschichten intensiver befaßt und haben in dieser Hinsicht Erfahrung. Bei uns gibt es einige Bereiche mit hohen und sehr hohen Organisationsgraden - in bestimmten Handelsunternehmen, Bausparkassen, Versicherungen, auch in einigen Bankbetrieben. Für mich ist damit die quasi naturwissenschaftliche These widerlegt, daß Angestellte nicht organisationsbereit wären. Andererseits sieht es in der Fläche eben durchweg recht schwierig aus.

Wenn man der Frage nachgeht, welches die Bedingungen für Erfolg oder Mißerfolg sind, dann kommt man zu der Antwort, daß wir dort vorankommen, wo unsere Gewerkschaftsarbeit mehr ist als nur die flächendeckende Tarifarbeit alter Art, wo die Gewerkschaftsarbeit von Kollegen geleistet wird, die in ihrem Bereich Meinungsführer, Multiplikator, Leistungsträger sind. Wichtig ist auch, daß die Gewerkschaftsarbeit nicht im 08/15-Stil abläuft, sondern zum Beispiel Anleihen bei Partizipationsstrategien macht. Gewerkschaftsarbeit ist dann besonders effektiv, wenn sie Unternehmens- und betriebsnah geleistet wird und sich nicht so sehr in die Suche nach kleinsten gemeinsamen Nennern verflüchtigt oder gar in irgendwelche weltpolitischen Nebel, über die man sich

* Das Gespräch führte Hans O. Hemmer am 3. Januar 1992 in Düsseldorf

politisch leicht einig wird, die aber nichts mit praktischen Interessenlagen zu tun haben.

Insgesamt komme ich zu dem Ergebnis, daß Gewerkschaften nur als Mitmachorganisation, als wirksame Werbeorganisationen mit einem kräftigen Arbeitsbezug zurecht kommen werden. Der muß allerdings moderner und anders formuliert werden als bisher. Dann sehe ich für die Gewerkschaften eine Zukunft.

Heißt das, daß das gesamte Innenleben der Gewerkschaften, das ja im wesentlichen durch ihre Traditionen als Kinder der Industrialisierung bestimmt ist, reformiert und erneuert werden muß? Und heißt das auch, daß geprüft werden muß, ob die Gewerkschaften noch die richtigen Funktionäre haben?

Ich will einmal so tun, als wenn eine Gewerkschaft gar nicht nur eine Gewerkschaft ist und deshalb etwas Besonderes, sondern ich betrachte sie einmal unter Kriterien, nach denen Großbanken die Börsenwürdigkeit von Unternehmen, auch von Dienstleistungsunternehmen, betrachten. Sie fragen nach der Strategie, nach den Strukturen und nach dem Management. Beginnen wir, auf die Gewerkschaften bezogen, mit den Strategien, dann müßten diese Strategien ja wohl geeignet sein, Organisationsgrade von 50 und mehr Prozent zu mobilisieren, um zukunftssträftig zu sein. Unser marktmäßiger Erfolgsgradmesser ist die Bereitschaft, ein Prozent des Gehalts zur Verfügung zu stellen, um sich der gewerkschaftlichen Bewegung anzuschließen. Das ist die Abstimmung, die für oder gegen uns stattfindet. Wenn ich mir unsere Strategien daraufhin ansehe, komme ich zu dem Ergebnis, daß sie sich auf den Kernfeldern der gewerkschaftlichen Arbeit bewähren müssen und nicht in neumodischen Randbereichen. Wir werden niemanden dazu bewegen, Mitgliedsbeitrag zu zahlen, wenn wir so tun als seien wir so etwas wie Greenpeace. Es dreht sich nach wie vor um die abhängige Arbeit und deren Gestaltung. Ein Klassiker unter den Themen, die sich darum ranken, ist die Entgeltfrage. Gerade in unseren Organisationsbereichen, in denen sich bestimmte Trends früher bemerkbar machen, sehe ich, daß zum Beispiel der tätigkeitsbezogene Tarifvertrag immer weniger mit der realen Einkommensgestaltung zu tun hat. Es gibt immer mehr leistungs- und ergebnisbezogene Entgelte neben den tariflichen Entgelten, die die Autorität unserer Tarifverträge mindern. Wir haben uns bisher gescheut, an diese Frage heranzugehen. Damit laufen wir das Risiko, daß wir mit unserer reinen Linie nicht mehr die Interessenlage unserer Mitglieder erreichen. In einer Welt, in der Arbeit nicht mehr vorrangig kolonnenmäßig im Mensch-Maschinen-System verrichtet wird, gewinnen Kreativität, Motivation, Freude an der Arbeit für viele Arbeitnehmer, gerade auch für meinungsbildende Beschäftigte, eine immer größere Bedeutung. Wir müssen das berücksichtigen, wenn wir, etwa in der Entgeltfrage, mit der Interessenlage dieser Menschen noch etwas zu tun haben wollen.

Ein zweiter Klassiker ist die Arbeitszeitfrage. Es gab eine Diskussion, die fünfmal sieben Wochenstunden als das endgültige Arbeitszeitmodell ansah. Auch

das hat nichts mit dem Arbeitserleben vieler Menschen, mit der Motivationslage von kreativ Tätigen, mit den Interessen derer, die abgeleitete unternehmerische Verantwortlichkeiten tragen, zu tun. Auch hier müssen wir stärkeren Anschluß an die Bedürfnisse gewinnen, die diese Arbeitnehmer etwa im Hinblick auf Arbeitszeitverkürzung, auf die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben. Bei EDV-Beschäftigten erleben wir zum Beispiel, daß unsere Rezepte sie nicht überzeugen, aber das, was das Unternehmen ihnen abverlangt, von ihnen auch nicht als sinnvoll empfunden wird. Das heißt, sie sind mit ihren Problemen alleingelassen, und wir bieten ihnen Rezepte an, mit denen sie nichts anfangen können. Wir müssen uns also auf ihre Problemlage einstellen. Wenn ich das alles, gemäß meiner Eingangsannahme, einmal sozusagen betriebswirtschaftlich zusammenfasse, ist das Ergebnis wenig berauschend: veraltete Produkte, wenig attraktiv für diejenigen, die Gewerkschaft im Betrieb zu verkaufen haben, und dann auch noch mit solchen Produkten ausgestattete Verkaufsleiter, die verunsichert sind. Dagegensetzen muß man das Sich-Einstellen auf bestimmte Realitäten, aus denen die Entwicklungslinien für die kommenden zehn Jahre zu ziehen sind, aus denen sich wiederum Konfliktlinien ermitteln lassen. Vor diesem Hintergrund sind Interessenlagen authentisch zu bestimmen, gewerkschaftliche Programme zu entwickeln, tarifliche und betriebliche Strategien in Gang zu setzen. Zu fragen ist dann auch, wie unter diesen Bedingungen Mitbestimmung organisiert sein muß, und zwar nicht so sehr als Abwehr- und Verteidigungsinstrument, sondern als Instrumentarium zur offensiven Gestaltung. Das alles wird nur dann geringen, wenn wir bereit sind, uns einer öffentlichen Debatte über die Rolle der Gewerkschaften auszusetzen, und nicht jede Kritik an herkömmlicher Gewerkschaftsarbeit sofort mit dem Stigma der Gewerkschaftsfeindlichkeit versehen. Wenn wir das Selbstvertrauen und das Selbstbewußtsein zu einem organisationsinternen wie öffentlichen Dialog entwickeln, läßt sich das rettende Ufer leichter gewinnen.

Den Urgrund von Gewerkschaften bilden die Erkenntnis gleichartiger Abhängigkeiten und die daraus resultierende Solidarität, das Zusammenhalten. Wird das auch weiter ein Lebenselement der Gewerkschaften bleiben müssen in einer Zeit, deren Kennzeichen geradezu die Individualität zu werden scheint? Was hält Individualität und Solidarität zusammen?

Die Unternehmensberatung in Dienstleistungsunternehmen rät dazu, sich jeweils die „best practice“, die am besten laufenden Bereiche, anzusehen. Wenn man als gewerkschaftlichen Ausweis für best practice einen hohen Organisationsgrad annimmt, dann weisen die Gewerkschaften mit einem deutlichen Unternehmens- und Betriebsbezug die besten Zahlen auf - Postgewerkschaft, Eisenbahnergewerkschaft, IG Bergbau und Energie. Auch wir haben überall dort hohe Organisationsgrade, übrigens auch bei Angestellten, wo - aus welchen Gründen auch immer - eine deutliche unternehmensbezogene Politik entwickelt wird. Hier gibt es also durchaus eine Grundlage für Solidarität.

Es stellt sich dann die Frage nach dem Inhalt von Solidarität. Wird er von oben verordnet oder durch den Vergleich gemeinsamer Interessenlagen von unten entwickelt? Ich gehe davon aus, daß man einen tragenden Inhalt von Solidarität letztlich nur von unten entwickeln kann. Und da gibt es durchaus eine Reihe von Gemeinsamkeiten, beispielsweise bei bestimmten Grundelementen von leistungs- und ergebnisbezogener Vergütungspolitik. Ich gehe auch davon aus, daß eine Frage wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie quer durch Arbeitszeit- und Arbeitsgestaltungssysteme hindurch allgemeine Grundlagen erfordert. Ich gehe sogar davon aus, daß die Lösung dieser Problematik ohne bestimmte staatliche sozialpolitische Vorleistungen, die den Tarif-Parteien und den Betriebsparteien über die Schwelle helfen, kaum möglich sein wird. Ich sehe alles in allem, daß es einen reichen Inhalt an Solidarität gibt, meine allerdings auch, daß Solidarität sehr schnell zu einem blutleeren Begriff wird, wenn die Gewerkschaft nicht in der Lage ist, Situationen zu organisieren, in denen sich der Wert der Solidarität beweisen kann. Diejenigen Funktionäre, die im Betrieb die Erfahrung gemacht haben, daß durch gewerkschaftliche Stärke etwas bewegt werden kann, treten auch bei den übergreifenden Fragen sehr viel selbstbewußter auf als diejenigen, die feierlich von Solidarität reden, aber nicht die Kraft haben, Solidarität zu praktizieren oder zu organisieren.

Wenn ich mir die Strukturen meiner Gewerkschaft ansehe, komme ich zu dem Ergebnis, daß auch sie reformbedürftig sind. Unsere Strukturen sind stark durch das Ortsverwaltungsprinzip, das regionale Prinzip geprägt. Dieses Prinzip ist dann angemessen, wenn es darum geht, bestimmte Grundfragen des Arbeitslebens zu regeln. Das erleben wir im Moment in den neuen Bundesländern. Dort ist das Ortsprinzip durchaus angemessen. In dem Moment allerdings, wo gewisse Grundprobleme mehr oder weniger gelöst sind und fachliche Probleme beginnen eine Rolle zu spielen, ist es falsch, bei den herkömmlichen Strukturen zu bleiben. Um McKinsey zu zitieren: Structure follows strategy, die Struktur folgt der Strategie. Veränderte Strategien bringen die Notwendigkeit mit sich, über veränderte Strukturen nachzudenken, sich strukturflexibel zu verhalten. Unsere Gewerkschaft zum Beispiel hat seit jeher relativ ausgeprägte fachliche Strukturen - Hauptfachabteilungen für Handel, Banken, Versicherungen, Wirtschaftsdienste -, trotzdem sind diese Strukturen bereits zu abstrakt. Es ist kein Zufall, daß in unserer Gewerkschaft jahrzehntelang das Thema Ladenschluß zum Hauptthema geworden ist. Es war die große verbindende Klammer der Fachgruppe Einzelhandel. Wenn die Kolleginnen und Kollegen von Kaufhäusern, aus dem Einzelhandel, den vielen ganz kleinen Geschäften nach Feldern gesucht haben, auf denen sich ihre Solidarität beweisen konnte, dann waren es nicht Probleme von Arbeitsbelastung oder Leistungsvergütung, weil die eben sehr unterschiedlich ausgeprägt sind, sondern der gemeinsame Nenner war der Ladenschluß. Zweifellos ist das ein wichtiges Thema. Zum Schlüsselthema ist es geworden, weil es der gemeinsame Nenner unserer Struktur war. Hätten wir eine andere Struktur gehabt, beispielsweise Arbeitsgemeinschaften der Warenhäuser einerseits, der Ver-

brauchermärkte andererseits, dann hätte das Ladenschluß-Thema vielleicht auch noch eine Rolle gespielt, aber in den Einzelgruppen hätten jeweils andere Dinge im Vordergrund gestanden.

An diesem Beispiel läßt sich die Frage aufwerfen, wie weit bestimmte Strukturen dazu führen, daß bestimmte Fragen gestellt und, was schlimmer ist, wichtige andere Fragen ausgeblendet werden, weil sie nicht verallgemeinerungsfähig sind.

Damit kommen wir zur Frage des Managements. Es stellt sich die Frage, was von einem Management zu halten ist, das diese Dinge über Jahrzehnte nicht bewegt und das Verhältnis von Strategien und Strukturen nicht diskutiert hat. Die andere Frage ist, inwieweit solche Strukturen und solche Strategien nicht auch ein bestimmtes Ausleseprogramm begünstigt haben. Und vor diesem Hintergrund hängt alles miteinander zusammen. Und jetzt ist die Frage, an welcher Stelle wird das Ganze durchgeschlagen? Wir geben als HBV die Antwort, indem wir sagen, es reicht nicht, hier oder da oder dort herumzubasteln. Wir sind davon überzeugt, daß wir eine große Zahl innerlich zusammenhängender Fragen in einem systematischen Prozeß miteinander angehen müssen, und zwar mit der Bereitschaft, keine Tabus gelten zu lassen. Angesichts von Besitzständen, Ängsten und Unsicherheiten wird es erhebliche Hemmnisse geben. Aber wir setzen darauf, daß das Zukunfts- und Überlebensinteresse der Organisation so groß ist, daß es gelingen müßte, den Prozeß erfolgreich durchzustehen.

Die IG Bergbau und die IG Chemie haben eine Fusion angekündigt. Das heißt, hier wird es zu einer größeren Einheit kommen. Darin zeichnet sich nicht unbedingt der Trend hin zu überschaubaren Strukturen ab. Widerspricht das Deinem Reformmodell?

Das widerspricht sich nicht unbedingt. Auf die Gefahr hin, als McKinsey der Gewerkschaften angesehen zu werden, will ich ihn erneut bemühen: Von ihm stammt der Hinweis, daß jene Unternehmensstrukturen die leistungsfähigsten sind, die soviel wie möglich dezentralisieren und die gleichzeitig so viel wie nötig zentralisieren. Vor diesem Hintergrund halte ich es für richtig, zwar die Dezentralisierung in den Vordergrund zu stellen, sie aber in der gemeinsamen Kraft einer starken Gruppe zusammenzubinden. Für uns würde das heißen, die differenzierten Spartenorganisationen in die gemeinsame Kraft einer starken Gruppe einzubringen. Probleme hätte ich mit einem Fusionsprojekt, das darauf hinausläuft, lediglich die Kraft einer Gesamtorganisation auszuweiten. Wenn man jedoch zu dem Ergebnis kommt, daß gewisse gemeinsame, gleichsam Arbeitsinteressen von Unternehmens- und branchennaher Gewerkschaftsarbeit in einer größeren Gemeinschaft aufgehoben sein können, ist es nur logisch und folgerichtig, die gemeinsamen Dienste jeweils nicht auf zwei, drei oder vier, sondern vielleicht auf einige Teilbranchen mehr zu beziehen.

Damit komme ich auch zur Gewerkschaft HBV: Wenn man die Frage stellt, ob diese Gewerkschaft für den Handel einerseits, die Banken und Versicherungen andererseits nicht viel zu allgemein angelegt ist, könnte man zu dem Ergebnis kommen, daß es besser wäre, eine Gewerkschaft Handel, vielleicht sogar eine Gewerkschaft Einzelhandel, eine Gewerkschaft Großhandel, eine Gewerkschaft Banken, Sparkassen und Versicherungen und so weiter zu haben. Andererseits gibt es zwischen diesen Bereichen gemeinsame Interessen der Dienstleistungsbeschäftigten, die allesamt kaufmännische Ausbildungsberufe haben, die gewisse kulturelle Gemeinsamkeiten haben, an einer gemeinsamen Vertretung. Das legt eher die Frage nahe, ob die Klammer HBV dafür nicht sogar zu eng ist, man sich also über eine größere Einheit Gedanken machen könnte - eben die Gemeinsamkeit der nicht-produzierenden Dienstleistungsberufe. Dazu gehört das Stichwort der Dienstleistungsgewerkschaft.

Zusammengefaßt: Dezentralisierung und Zentralisierung müssen gleichberechtigt nebeneinander stehen. Gigantomanie würde uns ebenso unbeweglich machen wie Kleinstaaterei.

Müßte mehr als vierzig Jahre nach Gründung der Gewerkschaften und des DGB angesichts der erheblichen Wandlungen der Volkswirtschaft nicht noch einmal grundlegend über die Zuschnitte gewerkschaftlicher Zuständigkeiten nachgedacht und entschieden werden?

Die Diskussion, die im Moment über die Abgrenzungen zwischen den Gewerkschaften geführt wird, ist eigentlich zu vordergründig und führt nicht in die Tiefe des Problems. Wesentlich sind die gewandelten Erwartungen von Arbeitnehmern und Mitgliedern an gewerkschaftliches Handeln, an gewerkschaftliche Programme, an gewerkschaftliche Kultur. Eigentlich sind derartige Erwartungen nur mittels Dezentralisierung zu erfüllen. Unter diesem Gesichtspunkt wären statt der bisherigen 16 vielleicht eher 30, 40, 50 Einzelorganisationen richtig. Auf unseren Fall bezogen spräche manches dafür, eine Gewerkschaft Handel, eine Gewerkschaft Banken, Sparkassen und Versicherungen und vielleicht sogar noch eine dritte Organisation zu haben. Ähnlich könnte es bei anderen Gewerkschaften sein - deshalb die kühnen Zahlen.

Zum anderen stellt sich die Frage, welche Interessengemeinschaften eine solche Vielzahl wiederum zu einem Verbund zusammenfügen könnten. Hier ist der Begriff der Holding-Gewerkschaft zu erwähnen, der von uns in die Diskussion eingebracht worden ist. Er zielt darauf, Sparten, die viele Gemeinsamkeiten haben, unter ein gemeinsames Zwischendach zu bringen, das allerdings nicht so übergreifend sein sollte wie der Deutsche Gewerkschaftsbund. Vielmehr könnten die Holdings da geschaffen werden, wo es entsprechende industriepolitische oder dienstleistungspolitische Gemeinsamkeiten gibt, oder solche im Bereich des öffentlichen Rechts und der öffentlichen Arbeitgeber. Ich halte nicht sehr viel davon, daß vorschnell über starre Zuordnungen gesprochen wird, statt daß zunächst tabufrei über Konstruktionsprinzipien gesprochen würde. Dabei komme ich j edenfalls zu dem Ergebnis, daß 16 - also

die gegenwärtige Zahl von Gewerkschaften im DGB - einerseits zu wenig und andererseits zu viel sind. Zu wenig, was die differenzierte Ansprache der Mitglieder betrifft; zu viel, was die Schaffung sinnvoller Verbände angeht. Eine Neuordnung müßte meines Erachtens viel stärker vom „Konzerninteresse“ des DGB aus definiert werden.

Heißt das auch, daß man die geltenden Organisationsprinzipien, die ja fast sakrosant sind, wie Industrieverband, „ein Betrieb - eine Gewerkschaft“, zur Disposition, oder zumindest zur Diskussion stellen müßte?

Ich hielte es nicht für falsch, die Dinge auf den Prüf stand zu stellen. Allerdings habe ich den Eindruck - aber auch das müßte man einer Diskussion oder Überprüfung unterziehen -, daß der Grundsatz „ein Betrieb - eine Gewerkschaft“ sich ebenso bewährt hat wie das Industrieverbandsprinzip. Natürlich bleibt die Frage, wodurch sich ein Industrieverband definiert. Dazu gibt es ja kluge Untersuchungen.

Der entscheidende Bezugspunkt sind wohl die Gemeinsamkeiten, die sich aus der Vergleichbarkeit der Arbeitslage, der Arbeitskonflikte und der Interessensituation der Beschäftigten ergeben. Daraus könnte sich ergeben, daß man sich innerhalb des „Konzerns“ Deutscher Gewerkschaftsbund hin und wieder umgruppiert und sich von der Angst befreit, daß sich alles nur in den einmal gefundenen Formen, Häuten und Schneckenhäusern vollziehen könnte. Ich unterschätze dabei die emotionalen und historischen Bezüge nicht, die eine wichtige und auch kraftspendende Rolle spielen, mit der man sorgfältig umzugehen hat. Aber das ist eben nur ein Teil der Wahrheit. Der andere Teil ist der, daß letztlich der Interessenbezug, die Wirksamkeit und die Leistungsfähigkeit von Strukturen für Interessenvertretung eine entscheidende Rolle spielen.

Nach der Entlassung des DAG aus dem DGB 1948 haben sich DAG und HBV als Gewerkschaften im privaten Dienstleistungsbereich unterschiedlich entwickelt. Läßt sich die historische Fehlentscheidung der damaligen DGB-Führung mehr als 40 Jahre später revidieren?

Ich habe den Eindruck, daß es im Moment Chancen gibt, die DAG-Frage neu anzufassen. Was die historische Fehlentscheidung angeht, so möchte ich die Last daran gern anders verteilt wissen. Denn die damalige Entscheidung des DAG-Vorstands hat ja eine stagnierende, recht erfolglose Einrichtung hervorgebracht. Sie ist jedoch eine Realität, und wir stehen vor der Frage, wie mit ihr umzugehen ist. Um ein politisches Gleichnis zu wählen: Nach 40 Jahren Hallstein-Doktrin im Verhältnis zur DAG halte ich es für sinnvoll, sich auf die Rezepte des Helsinki-Prozesses zu besinnen. Da hatte man vor der Anerkennung nicht so viel Angst, weil sie die Grundlage dafür war, daß bestimmte Diskussionen sehr viel konsequenter - innerlich wie äußerlich - geführt werden konnten.

Ich halte eine Neudefinition des Verhältnisses der DGB-Gewerkschaften zur DAG für sinnvoll und insbesondere für die HBV für angezeigt. Ich will da auch nicht schnell Anforderungen an andere stellen, die wir selbst noch nicht voll beherzigt haben. Wir sollten mit der DAG, unter der Zielsetzung etwas neues Gemeinsames zu schaffen, in eine Diskussion eintreten, die auch Angebote beinhaltet. Ich persönlich bin der Auffassung, daß, wenn man sich beispielsweise auf einen Codex des lautereren Wettbewerbs, das heißt des Verzichts auf Verletzung gewerkschaftlicher Grundsätze, verständigen könnte, schon manches gewonnen wäre. Ich will damit sagen: keine Kampf beitrage zum wechselseitigen Abwerben von Mitgliedern, keine einseitigen Tarif abschlüsse, ohne daß man sich vorher konsultiert hat, keine schiefen und schrägen Konkurrenzen bei den Aufsichtsratswahlen. Das sind alles Kriterien, die der DAG vielleicht schwerer fallen als uns, aber die zumindest ein Instrument der öffentlichen und auch internen Auseinandersetzung über die Frage wären, was zukunftsweisende Gewerkschaftspolitik und -arbeit ist. Die zum Teil ruinöse, zumindest doch unsinnige Konkurrenz, mit der Gelder verpulvert werden, muß beendet werden. Das ist ein Zustand, den man nicht konservieren kann und der auch öffentlich thematisiert gehört.

Im übrigen ist das eine Sache, die nicht alleine an der Grenzlinie zwischen HBV und DAG geregelt werden kann, nachdem die DAG nur etwa die Hälfte ihrer Mitglieder in unserem Organisationsbereich, die andere Hälfte vor allem im Bereich des öffentlichen Dienstes hat. Ich würde mir wünschen, daß es im Zuge einer etwas umfangreicheren Bewegung im Rahmen der Organisationsdebatte möglich wäre, das DAG-Thema konstruktiv mitzubehandeln. Wir sind bestrebt, innerhalb unserer Organisation die Voraussetzungen zu schaffen, die es ermöglichen, daß, wenn denn möglicherweise aus unserem Strategieprozeß etwas Neues herauskommt, das auch mit einer Einladung an die DAG verbunden sein kann. Aber es wäre natürlich vieles einfacher, wenn nicht nur wir uns auf eine solche Einladung beschränken würden, sondern wenn es eine breitere Grundlage gäbe. Ich denke, wir sollten das Eisen rasch schmieden, denn die Bewegungsmöglichkeiten der DAG wachsen nicht.

Brauchen die deutschen Gewerkschaften einen neuen Konsens, um ihre Einheit bewahren zu können?

Bei allen zentrifugalen Tendenzen, die wir im Moment feststellen, gibt es in Wirklichkeit einen erheblichen Bedarf an Gemeinsamkeit. Ich denke an das Thema Europa, das sinnvollerweise nicht von einzelnen Gewerkschaften bearbeitet werden kann - nicht Westeuropa und Osteuropa schon gar nicht. Ich denke an die gewerkschaftlichen Aktivitäten im Reproduktionsbereich, im Wohnumfeld, bei Kindergärten, Schulen, in der Umwelt, bei Industrieansiedlungen und so weiter. Die industriegewerkschaftlichen Strukturen geben darauf keine Antwort und wollen es auch gar nicht.

Ich komme noch einmal zu dem Verhältnis von Strategie und Struktur: Wenn wir strategisch zu dem Ergebnis kämen, daß die Gewerkschaften in Wohnge-

biet und Region verstärkt stattfinden müssen, ihre einzelgewerkschaftlichen Strukturen aber nicht darauf ausgerichtet sind, müßten wir uns die DGB-Strukturen ansehen. Dann wird man sehen, daß auch die DGB-Strukturen, die im wesentlichen gemeinsame Dienste für die Industriegewerkschaftlichen Zwecke darstellen, dafür nicht hinreichend gerüstet sind. Der DGB kümmert sich bestenfalls in bürokratischen Formen darum. Für eine eigenständige Arbeit im Wohngebiet und in der Region müßten also neue Strukturen geschaffen werden.

Daran knüpft sich auch die Frage, ob die industrie- und berufsbezogenen Kriterien die einzigen Kriterien für die Aufnahme von Mitgliedern sein können. Heute haben viele Menschen ihre Prägung erfahren, wenn sie von den Universitäten kommen. Wir sehen uns nach unseren ehernen Organisationsprinzipien nicht in der Lage, mit diesen Menschen rechtzeitig zu sprechen und sie als Mitglieder aufzunehmen. Es muß geklärt werden, ob sich gewerkschaftliche Ansprache im wesentlichen auf den Betrieb beschränken soll. In diesem Zusammenhang muß darüber nachgedacht werden, welche Strukturen eine örtliche und regionale gewerkschaftliche Mitmachorganisation haben muß. Darüber sollten wir uns im DGB gemeinsam ernsthafte Gedanken machen.

Die deutschen Banken konkurrieren scharf untereinander, haben aber zu Eurocheck und Eurocard gefunden und sich damit gemeinsam viele lukrative Geschäfte erschlossen. Die deutschen Gewerkschaften haben bis heute noch nicht einmal die gemeinsame Beitrittserklärung zustande gebracht. Wäre es nicht sinnvoll, sowohl zum Zwecke der gegenseitigen Unterstützung der Mitgliederwerbung zwischen Gewerkschaften und Industriegewerkschaften, aber auch als ein Instrument aktiver Arbeit in den Wohngebieten, eine gemeinsame Beitrittserklärung zustande zu bringen mit der Möglichkeit der Zuordnung zu den Gewerkschaften und Industriegewerkschaften, aber gleichzeitig auch mit der Möglichkeit, die DGB-Mitgliedschaft am Ort und in der Region zu betätigen? Die Mitmachformen von heute sind nicht mehr von umfangreich gestaffelten Wahl- und Delegationsvorgängen aller Art geprägt, sondern drücken sich viel mehr in Arbeitsgemeinschaften, Arbeitsgruppen, Workshops, ad hoc-Formen der Zusammenarbeit aus. Wir sollten uns darauf einlassen, daß sich solche Formen aktiver Mitarbeit vor Ort entwickeln könnten. Das könnte uns im übrigen vielleicht auch helfen, das Schüler- und Studentenproblem ebenso besser zu lösen wie das Problem jener Rentner, die sich weiterhin gewerkschaftlich betätigen möchten. Alles in allem: Gewerkschaften müssen in Zukunft auch vor Ort nicht als relativ bürokratische Apparate wirken, sondern sollten zu Mitmachveranstaltungen für die Menschen werden.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund wäre dann im Sinne einer Matrixorganisation auch Führungsspitze einer wie immer gegliederten Regionalorganisation. Er wäre dann von seinen Strukturen her ein Stück strategiegemäßer gegliedert, so daß er sowohl die klassischen Themen sachgerechter, wie auch die neuen Themen in geeigneten Strukturen verfolgen könnte. Wir könnten uns

dann auch selbstbewußter der Frage stellen, wofür es sich lohnt, nicht nur im Workshop des Unternehmens, im quality-circle, sondern in der Gewerkschaft mitzuarbeiten. Wir können die Solidarität abschreiben, wenn wir nicht Formen anbieten, in denen sich Solidarität betätigen kann. Ein Beispiel: Hätten wir vier Wochen vor dem Bankenstreik 1987 eine Untersuchung in Auftrag gegeben, ob Bankangestellte streikbereit sein könnten, dann wäre wissenschaftlich festgestellt worden: Sie können es nicht, sie sind es nicht, sie waren es nicht, und sie werden es nie sein. Und dennoch waren sie es. Sie waren es deshalb, weil sowohl Ziele als auch Formen für solidarisches Handeln zur Verfügung gestellt waren. Und damit konnten sie plötzlich Erfahrungen machen, die sie vorher nie gemacht hatten. In dem Sinne besteht eigentlich für die Gewerkschaften keine Veranlassung zur Zukunftsangst.