

## Die Organisationskrise des DGB: Nur ein krisenhaftes Verhältnis seiner Mitglieder?

---

Priv.-Doz. Dr. Rudi Schmidt, geb. 1939 in Berlin, Studium der Germanistik, Geschichte, Politikwissenschaft und Soziologie in Berlin und Bonn, ist Mitarbeiter am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg.

Dr. Rainer Trinczek, geb. 1958 in Nürnberg, Studium der Soziologie und Anglistik in Würzburg und Erlangen, ist Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Universität Erlangen-Nürnberg.

### Der DGB unter zunehmendem Druck der Gewerkschaften

Organisationsfragen sind Machtfragen, kenntlich an ihrer Politisierung je nach Grad der innerorganisatorischen Betroffenheit. Das war 1988 bei der sogenannten DGB-Reform und ist auch jetzt wieder am Verhältnis der Gewerkschaften untereinander und zum DGB zu beobachten. Organisationsstrukturen sind auch Ausdruck von Machtbalancen, und man rührt nicht ohne Not daran, wenn sich die Gewichte nicht nachhaltig verschoben haben. In den

letzten Jahren ist die Organisation des DGB und seiner Gewerkschaften immer häufiger kontrovers diskutiert worden, haben sich einzelne Mitglieder des DGB beim Verfolgen eigener Interessen der Kooperation entzogen und dabei auch Verletzungen der Satzung in Kauf genommen, womit der organisationsinterne Dissens eine neue Qualität angenommen hat. In den folgenden Ausführungen sollen diese Auseinandersetzungen vor dem Hintergrund der einzelgewerkschaftlichen Abgrenzungsschwierigkeiten und der veränderten gesellschaftlichen und betrieblichen Handlungsbedingungen diskutiert werden.

Der für sie vorteilhafte Vergleich mit der Situation in anderen großen Industriestaaten ist von den deutschen Gewerkschaften meist auch als Bestätigung ihres organisationspolitisch richtigen Weges verstanden worden; sie konnten sich mit dem Wissen beruhigen, daß sie mit ihren nach dem Industrieverbandsprinzip strukturierten Einheitsgewerkschaften das modernere Organisationskonzept besäßen. Von der früher daraus bezogenen Gelassenheit ist heute jedoch nur noch wenig zu spüren. Das gegenüber den steigenden Kosten zurückbleibende Beitragsaufkommen, insbesondere aber die Bewältigung der milliardenschweren Folgen der „Neue Heimat“-Pleite engten den Bewegungsspielraum ein, was als erster der DGB zu spüren bekam, als er 1988 zur „Strafung seiner Organisation“ aufgefordert wurde. Daß man zunächst am organisatorischen Gerüst des gemeinsamen Dachverbands glaubte sparen zu können, belegt allein schon den Bedeutungsverlust des DGB. Der ergab sich langfristig gesehen nicht nur daraus, daß eine konservativ-liberale Regierung mit Deregulierungsententionen natürlich einen geringeren Gesprächsbedarf mit einer Gewerkschaftsspitze hat als eine sozialdemokratisch dominierte, die eine eher staatsinterventionistische Wirtschaftspolitik verfolgt. Die geringere Relevanz des DGB für seine Mitgliedsgewerkschaften gründete vor allem auch im Verlust der internen Integrations- und Koordinationsfunktion. Eklatantes Beispiel dafür war die Spaltung in zwei Lager bei der Arbeitszeitpolitik des DGB 1983/84. Denjenigen Gewerkschaften, die die Wochenarbeitszeit favorisierten, mochte es wie Verrat erscheinen, wenn die andere Gruppe sich mit einem Lebensarbeitszeit-Modell entsprechenden Vorstellungen der Regierung anschloß, die eine Schwächung der Gewerkschaften zu einem erklärten Ziel der Wendepolitik nach 1982 gemacht hatte. Dieser Dissens hat bleibende Spuren hinterlassen. Wenn sich die 16 Vorsitzenden der Einzelgewerkschaften im Bundesvorstand immer weniger zu sagen hatten, was konnte dann der Geschäftsführende Vorstand des DGB überhaupt noch bewirken? Das lapidare Fazit des für Organisation zuständigen Bundesvorstandsmitglieds Zimmermann lautet denn auch: „Der DGB ist so stark, wie die Gewerkschaften ihn machen und wie sie ihn zulassen“;<sup>1</sup> und was man an Stärke noch zulassen wollte, das ist seit einigen Jahren immer restriktiver diskutiert worden. Da wurde eine eigene Personengruppenpolitik des DGB in Frage gestellt, die flächendeckende Repräsentanz auf der Kreisebene in Zweifel

---

<sup>1</sup> GMH, H. 6/1991, S. 345.

gezogen und an Größe und Funktion der Bundesvorstandsverwaltung Kritik geübt.

Als dann der Anschluß der DDR an die Bundesrepublik vorgenommen wurde, konnte von einem einheitlichen Vorgehen wieder nicht die Rede sein. Alle Differenzen, die bisher schon latent zwischen den Gewerkschaften bestanden, brachen nun, wo es neue Mitglieder und Einflußzonen zu gewinnen galt, offen aus. Am meisten Aufsehen erregte der Streit zwischen ÖTV und IG Bergbau und Energie über die Organisation der in der Energie- und Wasserwirtschaft tätigen Beschäftigten, die nach DDR-Tradition in der IGBE-Schwesterorganisation, nach bundesrepublikanischem Muster aber wegen des öffentlichen Arbeitgebers in der ÖTV hätten organisiert werden müssen. Daß man über die Klärung dieser Differenz keine Vorgespräche führte, sondern versuchte, vollendete Tatsachen zu schaffen, und es dann auf einen massiven Konflikt ankommen ließ, ist ein deutlicher Beleg für das angespannte Verhältnis zwischen den Gewerkschaften im DGB. Dabei ist dieses „Räubern in fremden Gefilden“ gerade nicht auf die Verwischung von Branchengrenzen durch technologische und unternehmenspolitische Veränderungen zurückzuführen, sondern entstand durch Verletzung einer klassischen Demarkationslinie, die vom an sich unstreitigen Arbeitgeberprinzip bestimmt ist. Obwohl es sich bei diesem Streit also um einen „klassischen Fall“ einseitiger Verletzung der Organisationsgrenzen gehandelt hat, konnte er doch nur entstehen, weil so vieles andere im DGB unklar bzw. inadäquat und strittig geworden ist.

#### Worum geht es?

Die überwiegend nach dem industriellen Ausgangsstoff, dem Produktionsverfahren oder dem Arbeitgeberprinzip organisierten Gewerkschaften des DGB bildeten von Anfang an trotz gemeinsamer programmatischer Grundlagen eine hinsichtlich Größe, Tradition und politischer Orientierung heterogene Interessengemeinschaft. Zur Adenauer-Zeit und bis zur Bildung der Großen Koalition 1966 wurden die internen Spannungen durch die Integrationswirkung der politischen Konfrontation klein gehalten. In der Phase der sozial-liberalen Koalition gelang es, die internen Differenzen durch eine „Vorwärtsorientierung“, durch übergreifende Gestaltungsziele, die vom Gesetzgeber und von der Exekutive aufgegriffen wurden, positiv zu integrieren. In der dritten, von der konservativ-liberalen Koalition bestimmten Phase ist sowohl der Konfrontationsdruck geringer geworden als in der Adenauer-Ära, aber auch - verglichen mit der sozial-liberalen Regierungszeit - das staatliche Integrationsangebot. Hinzu kommt, daß veränderte Weltmarktbedingungen, technologischer und organisatorischer Wandel und entsprechend geänderte Beschäftigungsstrukturen die Gewerkschaften gegenwärtig intern zu verstärkten Anpassungsleistungen zwingen. Dadurch entsteht gleichzeitig in ihren Beziehungen zueinander verstärkter Koordinationsbedarf, den der politisch funktionsreduzierte DGB aber nicht mehr in dem erforderlichen Maß decken kann. Auf die ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen

können der DGB und seine Gewerkschaften gegenwärtig nur geringen Einfluß nehmen, daher lassen sich ihre Handlungsspielräume nur durch eigene organisatorische und politische Anstrengungen nennenswert verbessern. In den Mittelpunkt dieser Diskussion ist dabei zunehmend auch die Frage gerückt, ob die Rekrutierungs- und Organisationsstrukturen der Gewerkschaften sowie die Abgrenzungskriterien und die Repräsentanzverhältnisse im DGB noch zeitgemäß seien.

### Balance durch Fusion?

Auch zur Gründungszeit des DGB 1949 gab es große und kleine, mächtige und schwache Gewerkschaften im DGB. In den seitdem verstrichenen 42 Jahren haben sich diese Differenzen zum Mißverhältnis verstärkt. Während der Mitgliederanteil kleiner Gewerkschaften am DGB teilweise erheblich zurückging, nahm der der großen Organisationen regelmäßig zu: So schrumpfte beispielsweise der entsprechende Anteil der Gewerkschaft Leder zwischen 1950 und 1990 um rund 70 Prozent, während er im selben Zeitraum bei der IG Metall um rund 40 Prozent zunahm. Dies führt gleichzeitig dazu, daß der Abstand zwischen dem Mitgliederbestand der Gewerkschaften immer stärker auseinanderdriftete. Betrug das Verhältnis der Mitglieder zwischen der Gewerkschaft Leder und der IG Metall beispielsweise 1950 noch 1:13 und 1970:36, vergrößerte sich der Abstand 1990 auf rund 1:64.<sup>2</sup> Mit fallenden Mitgliederzahlen sinken aber gleichzeitig die Einnahmen, und damit vermindert sich auch die organisatorische Vertretungsdichte in der Fläche. Ohne die teils materiellen, teils organisatorischen Unterstützungen anderer Gewerkschaften, insbesondere auch des Dachverbandes DGB, könnten die kleinsten Gewerkschaften in dieser Form ihre Aufgaben kaum mehr sinnvoll wahrnehmen.

Was hegt näher, als diese kleinen Gewerkschaften mit anderen zu größeren Formationen zusammenzuschließen? Bislang ist dies nur der IG Druck und Papier und der vormals kleinsten DGB-Gewerkschaft Kunst gelungen. Der wegen der komplexen Problemlagen und etwas eigenwilliger Personengruppen recht langwierig verlaufende Prozeß muß dabei nicht unbedingt als abschreckendes Beispiel gelten. Eben haben in einem für die anderen Gewerkschaften überraschenden Schritt die IG Chemie und die von Auszehrung bedrohte IG Bergbau und Energie beschlossen, im Frühjahr 1992 Vereinigungsverhandlungen aufzunehmen. Dieser Schritt hat Spekulationen wieder Auftrieb gegeben, ob andere, wegen struktureller Schwäche ihrer jeweiligen Wirtschaftszweige vom Abstieg bedrohte Gewerkschaften, sich nicht ebenfalls zu größeren, überlebensfähigen Formationen zusammenschließen könnten. Je nachdem werden Modellrechnungen mit zehn oder sieben dann noch übrigbleibenden Gewerkschaften aufgemacht, und die radikalste Variante empfiehlt für die Zukunft lediglich vier große Gewerkschafts-

---

<sup>2</sup> Errechnet aus: Joachim Bergmann/Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch, Gewerkschaften in der Bundesrepublik, Frankfurt/Kohl 1975, S. 364 und Michael Kittner (Hg.), Gewerkschafts-Jahrbuch 1991, Köln 1991, S. 85.

blocke, von denen zwei für die Industrie, jeweils *um* die IG Metall und die IG Chemie gruppiert, und je eine für die öffentlichen und privaten Dienstleistungen vorgeschlagen werden. Zu einer so radikalen Veränderung wird es gewiß so schnell nicht kommen, selbst wenn davon auszugehen ist, daß die Bereitschaft zur Fusion im Hinblick auf die größeren Wirtschaftsräume im Zuge der EG-Harmonisierung ebenso bei anderen Gewerkschaften zunimmt, und zum Beispiel entsprechende Signale auch zwischen der HBV und der DAG ausgetauscht werden.

Trotz der neu entstehenden Fusionsneigung einzelner DGB-Gewerkschaften werden vermutlich doch einige Jahre vergehen, bis solche Pläne von weiteren aufgegriffen und realisiert worden sind. Es darf daher zunächst davon ausgegangen werden, daß der gewerkschaftliche Alltag nach wie vor mit den Abgrenzungsproblemen zwischen den bestehenden Gewerkschaften belastet sein wird. Insofern ist es sicher immer noch sinnvoll, die vom Bundesausschuß des DGB im März 1991 an den Bundesvorstand in Auftrag gegebenen „Richtlinien für die Abgrenzung von Organisationsbereichen und eine Veränderung der Organisationsbezeichnung“ wie geplant Anfang des Jahres zu diskutieren und zu verabschieden. Diese „Richtlinien“ sollen wesentlich dazu dienen, dem DGB und den Gewerkschaften mit einem Kriterienkatalog eine Entscheidungshilfe an die Hand zu geben, mittels dessen sich zwischen-gewerkschaftliche Abgrenzungstreitigkeiten leichter und vor allem weniger konfliktrüchrig regulieren lassen. Grundlage für diese Richtlinien bildete eine extern eingeholte Expertise,<sup>3</sup> die sich mit der „objektiven“ Problemlage und bislang in strittigen Fällen angewendeten Einigungsregularien befaßte, sowie Vorschläge für einen möglichen Kriterienkatalog formulierte; nachstehend sollen einige wesentliche Elemente aus dieser Expertise referiert werden.

#### Der technische Wandel läßt Branchengrenzen verschwimmen

Zwei übergreifende Entwicklungstendenzen in der Wirtschaft und in der Produktion haben einen erheblichen Problemdruck bezüglich der wechselseitigen Abgrenzungen der DGB-Gewerkschaften erzeugt: die Ausdehnung von Dienstleistungen bei gleichzeitig verminderter Beschäftigungsrelevanz der Produktionsarbeit und die Bedeutungsrelativierung der Ausgangsstoffe gegenüber der Produktionstechnik für Qualifikation und Arbeitsinhalt.<sup>4</sup>

Das Wachstum insbesondere von Dienstleistungen innerhalb und außerhalb der Produktion und die damit einhergehende Reorganisation der Unternehmen („vertikale Differenzierung“, Ausgliederungen etc.) bedroht längerfristig den Mitgliederbestand von „Industrie“-Gewerkschaften und vermehrt potentiell den von „Dienstleistungs“-Gewerkschaften. Hinzu kommt eine Ver-

---

<sup>3</sup> Vgl. Martina Eckardt/Hans-Joachim Gergs/Rudi Schmidt/Rainer Trinczek, Zur Problematik der organisatorischen Abgrenzung zwischen den DGB-Gewerkschaften: Kriterien und Praxis (= IPRAS/Schriftenreihe Industrielle Beziehungen H. 1), Erlangen 1991.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu Ludger Pries/Rudi Schmidt/Rainer Trinczek, Entwicklungspfade von Industriearbeit, Opladen 1990.

Schiebung innerhalb des sekundären Sektors. Traditionelle, „alte“ Industriebranchen wie zum Beispiel die Eisen- und Stahlerzeugung, das Textil- und Bekleidungs-gewerbe verlieren gegenüber modernen Branchen wie etwa der chemischen Industrie und der Elektroindustrie zunehmend an Bedeutung. Aufgrund der traditionellen Orientierung der Industriegewerkschaften an den Branchenschneidungen sind einige Gewerkschaften von dieser Entwicklung negativ, andere hingegen positiv betroffen.

Die Industriebranchen und mit ihnen die Gewerkschaften, die sich wesentlich entlang dieser Branchengrenzen organisierten, haben sich historisch gesehen wesentlich über das Kriterium der „Stofflichkeit“ der verwendeten Materialien und der damit verbundenen Fertigungsverfahren ausdifferenziert. Dabei war das wirtschaftliche Gepräge und damit die gewerkschaftliche Zuordnung eines Unternehmens beziehungsweise eines Betriebes in der Regel unstrittig, da früher von einer in vielen Bereichen typischen Einheit von Werkstoff, Fertigungs- und Bearbeitungsverfahren sowie damit verbundenen, dominanten Arbeitskräfte- beziehungsweise Qualifikationstypen ausgegangen werden konnte. Diese branchentypischen Konstellationen beginnen sich jedoch seit einiger Zeit zunehmend aufzulösen beziehungsweise zu lockern, was nun aber gleichzeitig auch die Frage der organisatorischen Abgrenzung der Gewerkschaften problematischer werden läßt.

Wesentliche Ursache dieser Entwicklung ist zum einen die verstärkte Substitution traditionell verwendeter Materialien (*zum*. Beispiel Metall oder Holz) durch neu entwickelte, in der Regel „künstliche“, chemische Werkstoffe (zum Beispiel Keramik oder Kunststoffe). Eine ähnlich branchenübergreifende Egalisierungsfunktion resultiert zum anderen aus dem Diffusionsprozeß der Mikroelektronik in Produktion und Produktionstechnologie. Die Bedienung von CNC-Bearbeitungszentren in der Möbelindustrie beispielsweise ignoriert die Stofflichkeit des bearbeiteten Materials, weshalb in Teilbereichen dieser Branche Facharbeiterqualifikationen aus dem Metallbereich wichtiger werden als die Materialkenntnisse der Holzfacharbeiter. Derartige Entwicklungen werden auch in anderen Industriebereichen größere Bedeutung erlangen. Und es leuchtet ein, daß sich dabei die Frage aufdrängt, ob man sich nun bei der Definition der Organisationsgrenzen zwischen den DGB-Gewerkschaften eher am Werkstoff orientieren sollte, am Fertigungsverfahren, am dominanten Qualifikationstypus oder an einer Kombination aus all diesem.

#### Neue Unternehmensstrategien

Weitere Differenzierungen ergeben sich aus Produktinnovationen und Diversifikationen der Produktpalette, die zunehmend auch von organisatorischen Neugliederungen der Unternehmen begleitet werden. Neben der horizontalen Diversifikation, in der neue Produktbereiche erschlossen werden, gibt es die vertikale Diversifikation, indem die Unternehmen in neue Verarbeitungsstufen beziehungsweise vor- oder nachgelagerte Marktbereiche eindringen, und eine laterale Diversifikation. Bei dieser Strategie bestehen keine

Verbindungen zum bisherigen Produktionsprogramm, sie folgt vielmehr der Intention, das Unternehmensrisiko durch Erweiterung um zukunftssträchtige Bereiche zu vermindern. Sowohl bei der Verschiebung der Produktpalette wie bei den unternehmenspolitischen Diversifikationsstrategien werden die Unternehmensprofile unschärfer. Dadurch vergrößern sich auch die Demarkationsprobleme zwischen den klassisch zuständigen Gewerkschaften. Schwierigkeiten dürfte insbesondere die Frage aufwerfen, nach welchem unternehmerischen Gliederungsprinzip die Gewerkschaftszugehörigkeit entschieden werden soll. Insbesondere wenn am einheitlichen Organisationsprinzip festgehalten wird („ein Betrieb - eine Gewerkschaft“), müssen Regeln dafür entwickelt werden, welche Organisationseinheit (Betrieb, Unternehmen, Konzern) Definitionsgrundlage für die Gewerkschaftszuordnung sein soll. Solche Regeln sind insbesondere deshalb wichtig, um zu vermeiden, daß sich die Arbeitgeber von Unternehmenskonglomeraten nach Belieben die ihnen „genehme“ Gewerkschaft aussuchen.

Die hier kurz skizzierten technischen und ökonomischen Entwicklungstrends und die organisatorisch relevanten Unternehmensstrategien werden in ihrer langfristigen Tendenz tiefgreifende Veränderungen in den vertikalen und horizontalen wirtschaftlichen Verflechtungen bewirken. Die produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge werden sich zunehmend weniger an klassischen Branchenabgrenzungen orientieren, weil die brancheninterne Kooperationsdichte zugunsten der vertikalen Kooperation und Vernetzung mit den Zulieferern sowie mit produktionsbezogenen Dienstleistungen abnehmen wird. Die damit verbundene Verflüssigung der Branchengrenzen erfordert neue beziehungsweise klarere Regularien für die Zuständigkeit und eine bessere Koordination im DGB.

#### Kriterien der Organisationsabgrenzung

Abgrenzungsprobleme zwischen den Einzelgewerkschaften hat es immer gegeben, da auch früher schon die ökonomische, technische und organisatorische Entwicklung in den Unternehmen mit ständigen gewerkschaftsorganisatorischen Änderungen verbunden war. Sie warfen jedoch weniger Konflikte auf, weil sie zum einen in eher traditionellen Formen verliefen, zum anderen weil die Integrationsfunktion des DGB noch effizienter war. Auch heute werden auf der Ebene von Verwaltungsstellen, „auf dem kleinen Dienstweg“ gewissermaßen, viele Abgrenzungsprobleme geringeren Ausmaßes pragmatisch geklärt. Die Prinzipien, die dabei angewandt werden und auch bei größeren Problemen in Absprachen zwischen den Gewerkschaftsvorständen Berücksichtigung finden, sind

- das *Tauschprinzip*, angewandt zum Beispiel in der Aluminium-Industrie, deren wenige Betriebe sich IGM und IG CPK teilen,
- *Gebietsabsprachen*, zum Beispiel bei der Zement-Industrie, die geographisch zwischen IG BSE und IG CPK geteilt ist, und
- das *Senioritätsprinzip*; es wird insbesondere dann häufig angewandt, wenn ausdifferenzierte und ausgliederte Betriebs- oder Unternehmensteile

zwar anderen Branchen zugehören, aber zur Vermeidung von Übergangsproblemen oder Konflikten weiterhin von der bisher zuständigen Gewerkschaft betreut werden.

Die Zahl der in den letzten Jahren bei organisatorischen Zuständigkeitsfragen entstandenen Konflikte legt es nahe, die Kriterien und die Abstimmungsmodalitäten innerhalb des DGB zu präzisieren beziehungsweise zu verbessern. Dies gilt auch dann, wenn ein forscher Optimismus Platz greifen sollte, der durch maximale Fusion von Einzelgewerkschaften viele Abgrenzungsprobleme beseitigen zu können hofft. Skepsis gegenüber solchen Vorstellungen ist angebracht.

Kernproblem der neuen Überlegungen zur verbindlichen Regelung von Organisationsabgrenzungen wird sein, an welchen Kriterien das „wirtschaftliche Gepräge“ eines Betriebes festgemacht werden soll: an den hergestellten oder bearbeiteten Materialien, am dominanten Fertigungsverfahren, an der vorrangig nachgefragten Qualifikation oder an einer Kombination dieser Kriterien? Daneben muß Einigkeit über die Auslegung des Betriebsprinzips bei heterogenen Unternehmensstrukturen hergestellt werden. Auch hierbei wird es ohne pragmatische Kompromißlösungen nicht gehen, da sich nur schwerlich Kriterien finden lassen, die allen denkbaren Veränderungen in der wirtschaftlichen Entwicklung langfristig gerecht werden und die gleichzeitig die bewährten einheitlichen Strukturen der gewerkschaftlichen Interessenvertretung bewahren. Insofern darf man jetzt schon voraussagen, daß der Wille zur Einigung, das heißt die Bereitschaft zur rechtzeitigen Information und Koordination wichtiger ist, als die wissenschaftliche Definition exakter, immer nur beschränkt gültiger Abgrenzungskriterien.

#### Wichtiger als die „äußeren“ sind die inneren Organisationsprobleme

Die jetzt aufbrechende Organisationsdebatte - so wichtig sie genommen werden sollte - birgt allerdings die Gefahr, daß mit dem Versuch, eindeutige Abgrenzungskriterien zwischen den Gewerkschaften zu definieren, einerseits und mit der sich gegenwärtig in den Vordergrund schiebenden Fusionsperspektive andererseits der Blick für die eigentliche, das heißt für das langfristige Überleben der Organisation notwendige Reform der Gewerkschaften verstellt werden könnte. Natürlich braucht eine Gewerkschaft für eine kontinuierliche und effiziente Arbeit kontinuierliche und möglichst steigende Einnahmen. Aber weder die Zahl der Mitglieder und der Beiträge, noch die Bereitschaft, sich in Konflikten zu engagieren, sind verlässliche Größen, über die nach Beheben verfügt werden kann. Insofern bringt die organisatorische Vergrößerung durch Zusammenfassung vorhandener Mitgliedsbestände nicht automatisch mehr Verhandlungsmacht. Zunächst dürfte davon eher der zentrale Apparat der jeweils dominanten Organisation profitieren.

Nach allen vorhegenden Analysen liegt die für die gewerkschaftliche Zukunft entscheidende Organisationsaufgabe denn auch weniger in der Neu



schneidung beziehungsweise klaren wechselseitigen Abgrenzung der Einzelgewerkschaften, sondern in erster Linie an der „Basis“, an den Schnittstellen zwischen örtlicher Verwaltungsstelle und Betrieb beziehungsweise Betriebsrat und Belegschaft. Dies sind die zentralen Vermittlungsebenen für die kollektive Interessens- und Willensbildung; von ihrer Funktionstüchtigkeit hängen die Konkretisierung der Tarifnormen, das heißt auch deren Qualität, die Konfliktbereitschaft und ein Gutteil der Glaubwürdigkeit und Legitimation der Gewerkschaft als Ganzes ab.

In diesen wichtigen Basiseinheiten der Organisation sind seit vielen Jahren keine strukturellen Änderungen vorgenommen worden, gleichzeitig aber hat sich das Aufgabenprofil der Gewerkschaften erheblich gewandelt, das heißt erweitert und differenziert, beziehungsweise auf die Betriebsebene verlagert. Erweitert wird das Aufgabenspektrum einerseits durch differenzierte Bedürfnisse der Beschäftigten, die im Rahmen einer stärker qualitativ ausgerichteten Tarifpolitik durchgesetzt werden sollen, andererseits durch Kompensation staatlicher Deregulierungsintentionen, die zwar von der Bundesregierung bislang nur sehr zögerlich realisiert worden sind, aber im Rahmen der EG-Binnenmarkt-Harmonisierung womöglich noch größere Bedeutung erlangen können; nicht zu reden von der möglichen Fernwirkung defizitär gehandhabter Arbeitsnormen in den ostdeutschen Betrieben. Von diesem Zuwachs an Gestaltungsaufgaben sind die Betriebsräte besonders betroffen. Sie müssen zudem im Rahmen der dezentralisierten Tarifpolitik die Konkretisierungsarbeit („Umsetzung“) der allgemeinen Tarifnormen leisten und mit der wachsenden Komplexität betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen fertig werden.

Alle empirischen Forschungen<sup>5</sup> verweisen darauf, daß diese Aufgabenerweiterung nicht durch analog gestiegene Kompetenzen und Kapazitäten bei den örtlichen und betrieblichen Gewerkschaftsakteuren bewältigt worden ist. Gleichzeitig geraten die Gewerkschaften und die Betriebsräte in eine Gestaltungskonkurrenz zu den neuen partizipativen Managementkonzepten, zu denen sie bislang noch keine konsistente Antwort entwickelt haben. Bei aller zustimmenden Würdigung der jetzt verstärkt vorgetragenen erweiterten Forderungsperspektiven,<sup>6</sup> mit denen die Attraktivität der Gewerkschaften bei den abhängig Beschäftigten gesteigert werden soll—wenn diese hier beschriebene strukturelle Vertretungsschwäche auf der örtlichen und betrieblichen Ebene nicht organisatorisch konsequent angegangen und überwunden wird, dann bleiben alle noch so zeitgemäßen gruppenspezifisch differenzierten Forderungskataloge nur bunte Federn am Hut einer ansonsten wohl auf Dauer in die Defensive geratenden Gewerkschaftsbewegung. Eine Lösung dieser grundlegenden Probleme kann daher nicht mit bloßer Reorganisationpolitik

---

5 Vgl. dazu Rudi Schmidt/Rainer Trinczek, *Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung*, in: Walther Müller-Jentsch (Hg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. München/Mering 1991, S. 167-199, insbes. S. 188 ff.

6 Exemplarisch s. Jürgen Hoffmann/Reiner Hoffmann/Ulrich Mückenberger, Dietrich Lange (Hg.), *Jenseits der Beschlußlage. Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt*, Köln 1991.

auf der zwischengewerkschaftlichen Ebene gefunden werden, sondern wird sich nur dann als eine realistische Perspektive darstellen, wenn die Gewerkschaften sich vielleicht auch von den neuen Unternehmensstrategien positiv provozieren lassen und sich von einer repräsentativ strukturierten zu einer partizipativen Organisation entwickeln.