

Gewerkschaftliche Zukunftsdiskussion im DGB - aber wie?

Matthias von Randow, geb. 1959 in Koblenz, Berufsausbildung zum Buchhändler und Kaufmannsgehilfen, Studium der Verfassungs-, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und der Soziologie in Bonn und Rom, Wissenschaftlicher Mitarbeiter beim DGB-Bildungswerk, ist seit 1991 Referatsleiter in der Abteilung Grundsatz und Politische Planung beim DGB-Bundesvorstand.

Die Zerstörungstrends lassen sich nicht stoppen

„Die Schlußfolgerungen, zu denen wir gelangt sind und die auf den folgenden Seiten zusammengefaßt werden, sind beunruhigend. Sie deuten für die Zeit bis zum Jahre 2000 auf ein Potential globaler Probleme von alarmierendem Ausmaß. Der Druck auf die Umwelt und Ressourcen sowie der Bevölkerungsdruck verstärken sich und werden die Qualität menschlichen Lebens auf diesem Planeten zunehmend beeinflussen. Die Belastungen sind schon heute so stark, daß ihretwegen vielen Millionen Menschen die Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse nach Nahrungsmitteln, Wohnraum, Gesundheit und Arbeit und jede Hoffnung auf eine Besserung versagt sind (...). Die sich in der vorliegenden Studie widerspiegelnden Trends deuten nachdrücklich auf

einen zunehmenden Abbau und eine Verarmung der natürlichen Ressourcenbasis der Erde hin."¹ Mit dieser Botschaft überreichten die verantwortlichen Autoren ihren Bericht „Global 2000“ an den Präsidenten der Vereinigten Staaten. Das war 1980. Und es war der erste Versuch der US-Regierung, die drei Problemfelder Bevölkerungsentwicklung, Ressourcenverbrauch und Umwelt in ihrer Interdependenz aus einer langfristigen Globalperspektive in den Blick zu bekommen.

Innerhalb eines Jahres waren von dem ins Deutsche übertragenen und 1 500 Seiten starken Bericht in Deutschland bereits über 400 000 Exemplare verkauft. Warum eigentlich, ließe sich fragen, sind in der Zwischenzeit die dort aufgezeigten Trends in keinerlei Hinsicht zu stoppen gewesen? Und „Global 2000“ steht ja nur für eine Vielzahl von mehr oder weniger auflagenstarken, veröffentlichten Zukunftsszenarien. An Informationen - mitunter aufrüttelnden - und an bereits eingetretenen und sinnlich wahrnehmbaren Katastrophen mangelt es nicht. In großer inhaltlicher Dichte und in ihrer ganzen Komplexität ist eine Vielzahl von Hinweisen bei den wirtschaftlichen und politischen Akteuren in aller Welt längst angekommen. Und es gibt den Reflex, das heißt die jeweils spezifische Reflexion über globale Zukunftstrends in den einzelnen „brain trusts“ der Institutionen und Organisationen der Industriegesellschaften.

Auch im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Mitgliedsgewerkschaften ist in den achtziger Jahren die Diskussion über die Zukunft der Lebens- und Arbeitsbedingungen neu entbrannt. Kongresse, Tagungen, Seminare und zahlreiche Texte zeugen von den Versuchen, Antworten auf die Frage zu geben: Wie lassen sich die Zerstörungstrends stoppen und wie läßt sich ein hinreichendes Maß an Lebensqualität für die Zukunft sichern? Die Zukunftsdiskussion der Verbände und Organisationen will Öffentlichkeit schaffen. Daß dies auch den verantwortlichen Autoren von „Global 2000“ unerlässlich erschien, ist ihrem Folgebericht „Global Future. Time to Act“ zu entnehmen: Die Öffentlichkeit müsse eine aktive Rolle im Prozeß der Problemlösung übernehmen. Deren Beteiligung sei sogar eine entscheidende Voraussetzung zur Unterstützung weitreichender Eingriffe in die gegenwärtige Trendentwicklung.² Dennoch, die bedrohlichen Trends sind nicht gestoppt. Es bedarf offensichtlich mehr als nur Information und Öffentlichkeit.

Das Paradoxon einer offenen Debatte im „eisernen Käfig“

Aus der Einsicht in die Notwendigkeit, Öffentlichkeit zu schaffen, ist auch bei den Gewerkschaften das Interesse an einer Verbreiterung der Zukunftsdebatte erwachsen. Daß diese genau so wenig auf einzelne Gewerkschaften und deren Öffentlichkeit begrenzt bleiben dürfe, ist ebenfalls beschlossene

1 Global 2000. Der Bericht an den Präsidenten, Frankfurt/M. 1980, S. 19 f.

2 Global Future. Time to Act, Frankfurt/M. 1981, S. 188 f.: „The public must also take an active part in the process of finding Solutions. Such participation is an essential part of maintaining the level of public interest and support necessary for the far-reaching, long-term actions needed to alter present trends.“

Sache. Zusammen müsse man die Zukunftsdebatte im Deutschen Gewerkschaftsbund führen, so lautet ein Beschluß des 14. Ordentlichen DGB-Bundeskongresses im Mai 1990. Und sogar das Ziel ist klar formuliert: Es sollte darum gehen, „die Klärung eigener Positionen (zu) unterstützen, den DGB und seine Gewerkschaften als kompetente Diskussionspartner und Gestaltungskraft im öffentlichen Dialog (zu) präsentieren, die Weiterentwicklung des DGB als starker gewerkschaftlicher Dachverband (zu) fördern, um damit zur Lösung der Probleme gesellschaftlicher Zukunftsgestaltung in Solidarität und Freiheit bei(zu)tragen.“³

Hier wird ein hoher Anspruch formuliert, und die Frage ist berechtigt, inwieweit der notwendigerweise fortgeschrittene Grad der Bürokratisierung gewerkschaftlicher und aller anderen modernen Organisationen überhaupt einen offenen und Kreativität freisetzenden Prozeß zuläßt. Schon 1956 hat William Whyte in seinem Buch „The organization man“ beschrieben, wie sich in modernen Organisationen ein Persönlichkeitstyp entwickelt, der vor allem die eigene Karriere im Auge hat und sich weitestmöglich den Forderungen der Organisation anpaßt. Die Trends der Differenzierung und Individualisierung von und in sozialen Gruppen aber laufen den relativ formalisierten und unbeweglichen Organisationen davon. Daß eine bürokratische Organisation, schließlich in einem „eisernen Käfig“ mündet, in dem für individuelle Kreativität kaum mehr Raum ist, hat bereits Max Weber beobachtet.⁴ Demzufolge wären die Hindernisse für offene Prozesse innerhalb gesellschaftlicher Organisationen nicht das Ergebnis neuer Differenzierungsvorgänge, sondern ein immanentes Problem. Wenn aber die Bewältigung der an Komplexität zunehmenden Zukunftsprobleme einen offenen und beteiligungsorientierten Prozeß voraussetzt, dann muß darüber nachgedacht werden, wie er sich sozusagen gegen die organisationsimmanente Logik dennoch realisieren ließe — auch in den Gewerkschaften und im DGB. Daß ein solcher Prozeß gewünscht ist, darüber läßt das Ergebnis einer Klausurtagung des DGB-Bundsvorstands im Januar 1992 keinen Zweifel: In einem beteiligungsorientierten und offenen Prozeß sollen eine programmatische Erneuerung, eine organisationspolitische Reform und eine Modernisierung der Arbeits- und Kommunikationsstrukturen erreicht werden.⁵

Gibt es „Wege und Methoden“? Der Auftrag an ein Projekt

Die Gewerkschaften spüren, wie schwer es ist, innezuhalten und ihren Standort neu zu bestimmen. Gewerkschaftsarbeit muß täglich und konkret stattfinden, gerade auch unter den Bedingungen des umfassenden Strukturwandels im Zuge der deutschen Einigung. Dennoch: „Wir wollen die Herausforderungen, die sich uns stellen, die Maßstäbe und Werte, nach denen wir unsere Ziele festlegen, und unsere Wege, wie wir diese Ziele anstreben, öffent-

³ Beschluß A 25 des 14. Ordentlichen DGB-Bundeskongreß im Mai 1990.

⁴ Vgl. dazu die Ausführungen in: Hans van der Loo/Willein van Reijen, Modernisierung. Projekt und Paradox, München 1992.

⁵ Vgl. Raster. Informationsdienst des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Nr. 3/92 v. 30.1.1992.

lich zum Diskurs stellen", schreibt der Vorsitzende des DGB, Heinz-Werner Meyer, im Vorwort zu den Leitfragen, mit denen der DGB die programmatische Debatte eröffnet hat.⁵ Wichtigste Voraussetzung für gewerkschaftliche Reformen sei es, „Wege zu finden und Methoden zu erproben, die eine kreative Teilhabe der arbeitenden Menschen' ermöglichen."⁷ Hier wird ein Dilemma deutlich, dem sich die gewerkschaftliche aber auch die gesellschaftliche Zukunftsdiskussion insgesamt gegenübersehen. Es ist offensichtlich kein Problem, um welche Themen es in der Diskussion gehen könnte - das bestimmen diejenigen, die sich an der Diskussion beteiligen. Aber wie ein Prozeß in Gang zu bringen ist, der alle Organisationsebenen und die Öffentlichkeit in einen Diskussionszusammenhang bringt, ist eine bisher nicht gelöste, komplizierte Frage.

Vor diesem Hintergrund wurde im März 1992 ein Projektteam vom DGB-Bundesvorstand beauftragt, Anregungen zur Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion zu erarbeiten.⁸ Inzwischen liegen die Ergebnisse der Projektarbeit vor. Sie wurden vom Vorsitzenden des DGB den Mitgliedern der beiden Arbeitsgruppen „Programmreform" und „Organisationsmodernisierung" zur Verfügung gestellt.⁹ Das Projektteam hat seine Arbeitsergebnisse entlang von drei Fragen entwickelt: Welches sind die Ausgangsvoraussetzungen einer gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion im DGB? Welche Einflußfaktoren müssen bei allen Vorschlägen, wie denn die Diskussion zu führen sei, berücksichtigt werden? Welches sind die Eckpunkte, die eine Fortentwicklung der gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion im DGB gewährleisten können und welche Aufträge müssen demzufolge erteilt werden?

Wege und Methoden der Projektarbeit

Bevor die Ergebnisse referiert werden, soll zunächst ein Einblick in das Erarbeitungsverfahren gegeben werden; denn das Projektteam, das sich bis auf einen externen Projektmanagementberater ausschließlich aus hauptamtlichen Gewerkschaftern zusammensetzte, stand bei Arbeitsaufnahme vor der Frage, wie sich denn die Erfahrungen und Kenntnisse aus den unterschiedlichen Organisationsebenen des DGB in die Projektarbeit integrieren ließen. Bekanntlich bleiben derartige Erfahrungen und Kenntnisse im Alltagsgeschäft von Organisationen oft isoliert voneinander und ungehört. Weil aber eine solche Absonderung das Bild von den tatsächlichen Funktionsmechanismen der Gesamtorganisation verfälscht und den Blick auf sinnvolle und realisierbare Reformschritte verhindert, sollten die Gesprächs- und Arbeitszu-

6 Vgl. DGB-Reform. Leitfragen zur Programmreform, hrsg. v. DGB-Bundesvorstand, Düsseldorf 1993.

7 Heinz-Werner Meyer, Gewerkschaftsreform als Wandlungsprozeß, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10/1992, S. 588.

8 Die Leitung des im März 1992 begonnenen und auf ein Jahr befristeten Projektes lag bei der Grundsatzabteilung des DGB-Bundesvorstands.

9 Hierbei handelt es sich um die vom DGB eingerichteten Arbeitsgruppen im Rahmen der DGB-Modernisierung, die sich aus Vertretern der Gewerkschaftsvorstände und Mitgliedern des Geschäftsführenden DGB-Bundesvorstands zusammensetzen. Vgl. dazu auch die Beiträge zur Gewerkschaftsreform in Heft 5/1993 der Gewerkschaftlichen Monatshefte.

sammenhänge des Projekts sowohl ebenen- als auch gewerkschaftsübergreifend angelegt werden. Das Motto „Miteinander statt übereinander reden“ wurde daher zum Leitgedanken der Projektarbeit und fand seinen Niederschlag in den einzelnen „Arbeitspaketen“. Diese orientierten sich an unterschiedlichen Teilzielen: An den Anfang wurde die Frage gerückt, welche Rolle der Bund der deutschen Gewerkschaften bei der Zukunftsdiskussion spiele. Mit dem methodischen Gerüst der „Zukunftswerkstatt“ sollte hier das Ziel erreicht werden, die beschlossenen Aufträge des DGB-Bundeskongresses in Sachen „Zukunftsdiskussion“ zu hinterfragen und Anregungen für eine selbstkritische Bestandsaufnahme zu formulieren. Es wurden zweitens die spezifischen Ausgangsvoraussetzungen einer gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion in kleinstädtisch, ländlich strukturierten DGB-Kreisen ermittelt, das heißt in Kreisen mit in der Regel einer geringen hauptamtlichen Präsenz der DGB-Mitgliedsgewerkschaften. Das gleiche geschah drittens für DGB-Kreise im städtischen Ballungsraum, in denen die Mitgliedsgewerkschaften eher stark vertreten sind. In einem vierten Schwerpunkt wurde ein Informationsaustausch über Modernisierungsprozesse in den einzelnen Gewerkschaften initiiert.

Je nach Fragestellung wurden unterschiedliche Methoden für den Erarbeitungsprozeß genutzt: von Zukunftswerkstätten über Werkstattgespräche bis zu traditionelleren Formen (z. B. Seminare, Diskussions- und Gesprächsrunden). Ob die jeweils gewählte Methode adäquat war, soll hier nicht beantwortet werden. Auf das Verfahren bezogen erscheint viel interessanter, daß gerade der ebenen- und gewerkschaftsübergreifende Arbeitsprozeß auf eklatante Lücken bei den Kommunikations- und Arbeitsstrukturen im DGB sowie in und zwischen den Gewerkschaften verwies. Einige Beispiele mögen genügen: Als im Juni 1992 Referenten und Sekretäre aus den Vorständen der Gewerkschaften und aus verschiedenen Bereichen des DGB zu einer Zukunftswerkstatt zusammenkamen, überraschte die Spannbreite von Einschätzungen zwischen „Wir sind in der Diskussion schon viel weiter“ und „Hier wird endlich einmal ohne viel Herumgerede versucht, einigen grundlegenden Gedanken konsequent und konstruktiv nachzugehen.“ Diese Konfrontation der Erfahrungshorizonte aus unterschiedlichen Organisationsebenen war auch anderenorts erlebbar: Positiv motivierend wirkte sich die Zusammenarbeit zwischen Bundes- und Kreisebene aus, als es darum ging, in unmittelbarem Kontakt zwischen Projektleitung und einzelnen DGB-Kreisen Aktivitäten zu entwickeln, die der Arbeit vor Ort neue Impulse geben könnten. Die Vernetzung der Ebenen nährte ganz offensichtlich die Hoffnung, daß das, was an der Basis geschieht, nun auch „von denen da oben“ zur Kenntnis genommen werde. Und umgekehrt stellte sich heraus, wie begrenzt die Überlegungen und Veränderungsprozesse der Bundesebene auf der Kreisebene wahrgenommen werden, wenn kein unmittelbarer Gesprächszusammenhang zustande kommt. Vollkommen überrascht wurde die Projektleitung, als bei der Initiierung eines Informationsaustausches über Stand und weitere Planungen der Modernisierung in den einzelnen Gewerkschaften die beteiligten Sekretäre aus den

Gewerkschaftsvorständen mitteilen, ein solcher Austausch fände tatsächlich erstmalig statt. Dies ist um so überraschender, je mehr die Sekretäre auf den erheblichen Innendruck für Reformen in den eigenen Organisationen hinwiesen.

Daß Mitarbeiter großer Organisationen über ein hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten verfügen sollten, ist inzwischen bekannt. Wie aber lassen sich die kommunikativen Fähigkeiten von Bürokraten vergrößern, wenn die Kommunikations- und Arbeitsstrukturen weder auf „teamwork“ ausgerichtet noch den Erfordernissen der „great communicators“ angepaßt sind? Wäre Projektarbeit tatsächlich ein Instrument, das einige der erwähnten eklatanten Lücken schließen könnte? Die Projektleitung ist aufgrund der eigenen Erfahrungen zu dem Schluß gekommen, daß dies nur dann der Fall ist, wenn „Projekt“ nicht nur zum neuen Etikett einer traditionellen Arbeitsweise wird, sondern wenn die professionellen Grundregeln der Projektarbeit tatsächlich eingehalten werden: unmittelbare Verantwortlichkeit nur gegenüber dem Auftraggeber, klare Zielsetzung, zeitliche Begrenzung des Erarbeitungsprozesses, Berichtspflicht und schließlich innerhalb dieses Rahmens ein höchstes Maß an Autonomie des Projektteams jenseits parallel bestehender Hierarchien.

Ergebnisse der Projektarbeit

Die Beachtung dieser Grundlagen von Projektarbeit ist letztendlich ein wichtiger Grund dafür, daß es gelang, aus den Elementen der zahlreichen Aktivitäten und Vorschläge, die in den einzelnen Arbeitspaketen von vielen Beteiligten vor allem auch dezentral erarbeitet worden sind, „Eckpunkte zur Weiterentwicklung einer gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion im DGB“ zu ermitteln und in dem bereits erwähnten Bericht zusammenzutragen.¹⁰ Auf die allerkürzeste Formel gebracht ergeben sich die Eckpunkte aus den Schnittstellen von drei Grundlinien, entlang derer eine gewerkschaftliche Zukunftsdiskussion verlaufen müßte: Erstens darf die Debatte vor Widersprüchlichkeiten nicht halt machen. Zweitens müssen die Diskussions- und Arbeitsprozesse im DGB zwar intensiviert, aber parallel dazu in jedem Fall auch flexibler gestaltet werden. Und drittens müssen die unterschiedlichen Organisationsebenen in einem ganz neuen Ausmaß besser miteinander vernetzt werden. Was es mit diesen drei Grundlinien auf sich hat, soll entlang des Projektberichtes im folgenden ausführlicher dargestellt werden.

Erstens: Widersprüche, Unterschiede und Differenzierungen sind Anlaß und Motor für Kommunikation

Es gibt zunehmend Unbehagen darüber, daß Gewerkschaften den Eindruck vermitteln, als stünde hinter allen ihren Beschlüssen immer auch die

¹⁰ Vgl. das Projektpapier „Gewerkschaftliche Zukunftsdiskussion im DGB — aber wie? — Ergebnisse der Projektarbeit und Anregungen zur Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion im Rahmen der DGB-Modernisierung“, Düsseldorf 1993, S. 8-16.

ganz große Mehrheit ihrer vielen Millionen Mitglieder. Daß es aber zwischen Schein und Sein oft gewaltig auseinanderklafft, ist eine Folge der Struktur des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften und auch Folge unehrlicher Diskussionen. Denn wenn beispielsweise gilt, daß die Gewerkschaften zuständig sind für das „Überleben der Betriebe“ und für den DGB das „Überleben der Menschheit“ zentrale Bedeutung hat, dann ergeben sich allein daraus Interessenkonflikte innerhalb der Gewerkschaftsbewegung, die mit Formelkompromissen auf DGB-Ebene bestenfalls überdeckt werden können. Wer aber Interessengegensätze innerhalb der eigenen Organisation zuleistert, muß sich über mangelnde Dialogfähigkeit und eine miserable Streitkultur nicht wundern. Und wer mit Formelkompromissen die Gemeinsamkeit im DGB sucht, muß sich weder wundern, wenn zugedekte Interessenkonflikte in sich gegenseitig widersprechenden Beschlüssen ihren Niederschlag finden, noch, wenn die Öff entlichkeit die Verlautbarungen des DGB nicht sonderlich ernst nimmt.

Deswegen sollte die gewerkschaftliche Zukunftsdiskussion Widersprüche in der Debatte zulassen und auch im Ergebnis sichtbar machen. Gewerkschaften müssen akzeptieren, daß sie in der eigenen Organisation zwar tragfähige Kompromisse brauchen, um die eigene Arbeitsfähigkeit zu sichern, daß aber in vielen Fragen, mit denen sie sich beschäftigen, einheitliche Beschlüsse unnötig und sogar kontraproduktiv sind. Themen, die Widerspruch hervorrufen und den Disput in der eigenen Organisation brauchen, sind zahlreich vorhanden. Ein gutes Beispiel ist der Streit um das Mai-Motto „Teilen verbindet“: Wenn „Solidarität“ als konstitutives Moment von Gewerkschaftsbewegung das Teilen von Lasten und Gewinnen meint, dann muß im Deutschen Gewerkschaftsbund auch über das Teilen diskutiert werden. Wenn das Wort „Solidarität“ Akzeptanz, das Wort „Teilen“ aber Widerstand hervorruft, dann muß der DGB an dieser Stelle gezielt eine selbstkritische Debatte provozieren.

Daraus folgt: Eine gewerkschaftliche Zukunftsdiskussion entlang von Themen und orientiert an Zielgruppen zu führen, heißt, den Diskussionsprozeß zu differenzieren aber auch zuzuspitzen, an unterschiedlichen Orten gleichzeitig fortzusetzen und das Zusammentragen der Diskussionsergebnisse zu gewährleisten. Die Zukunft nach der nationalen Einheit heißt nicht Vereinheitlichung, sondern Differenzierung. Wer nur *eine* Zukunftsdebatte wünscht, verstärkt Spaltungen. Nur wer Differenzierungen, Unterschiede und Widersprüche zuläßt, verstärkt das Zusammenwachsen. Dazu aber brauchen DGB und Gewerkschaften gewählte Funktionsträger, die umstrittene Themen aufgreifen und gezielt in die Diskussion einbringen.

Es ist eine Binsenweisheit, daß Gewerkschaften der organisatorische Zusammenschluß von Menschen sind, die gemeinsam Macht entwickeln und durchsetzen wollen. Was aber vielfach verdrängt oder zu wenig gesehen wird, ist, daß dieser Zusammenschluß nur durch kommunikative Prozesse möglich wird. Denn Gewerkschaften vereinen längst nicht mehr „geborene“ Mitglieder. Sie müssen für ihre Interessen genauso wie für ihre Dienstleistungen

werben. Deswegen gehört zur Qualifikation des Gewerkschaftssekretärs heute immer mehr auch die Befähigung zur Öffentlichkeitsarbeit und zum Dialog mit Außenstehenden. Erst dann greifen die Durchsetzungsinstrumente etwa der Tarifpolitik oder des Lobbyismus.

Wer Funktionsträger will, die in der Lage sind, Kontroversen zu thematisieren, wer dafür Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter gewinnen will, die sich nicht nur als „Durchlauferhitzer“ von Formelkompromissen begreifen, der muß darüber nachdenken, was dazu gehört, damit die berufliche Existenz mit der Wahlfunktion dieser Menschen verbunden bleiben kann.

Zweitens: Flexible Arbeitsstrukturen sind Wege zur Intensivierung von Kommunikation

Gewerkschaftsübergreifende Fragen nehmen in dem Maße zu, wie die überbetrieblichen oder betriebsübergreifenden Gefährdungen für Arbeitnehmer gegenüber den innerbetrieblichen wachsen. Migration, Umweltschutz, soziale Marginalisierung und psychosoziale Verarmung bilden ein Bedrohungspotential für die soziale und wirtschaftliche Sicherheit von Arbeitnehmern, dem ohne eine verstärkte, effizientere und öffentlichkeitswirksamere Zusammenarbeit der Gewerkschaften im DGB kaum begegnet werden kann. Die Arbeitsteilung, mit der Gewerkschaften dieses Engagement den politischen Parteien überlassen, erweist sich als wenig erfolgreich. Die Gewerkschaften müssen ihre eigenen Kräfte im DGB bündeln und in der Öffnung zu anderen gesellschaftlichen Gruppen um ihre Anliegen werben.

Eine organisationspolitische Modernisierung des DGB muß verknüpft sein mit der Modernisierung der Mitgliedsgewerkschaften. Wer die Zukunftsdiskussion im DGB zusammenführen möchte, muß folglich auch in der eigenen Organisation modernisieren. Die Mitgliedsgewerkschaften sind dabei auf unterschiedlichen Wegen und in einem jeweils unterschiedlichen Stadium des Prozesses. Um aber den zentrifugalen Kräften im Modernisierungsprozeß der Gewerkschaften im DGB entgegenzusteuern, müssen gemeinsam Diskussion und Arbeit im Bund intensiviert und flexibler gestaltet werden.

Zunächst muß im DGB die Kommunikation über die organisationspolitische und arbeitsstrukturelle Modernisierung der Gewerkschaften verbessert werden. Im Zuge dieses Vorhabens sollten auch die Erfahrungen und Konzepte anderer europäischer Gewerkschaften einbezogen werden. Um darüber hinaus die Kommunikation zwischen den Gewerkschaften zu verbessern, ließen sich Teilbereiche der Aus- und Weiterbildung hauptamtlicher Funktionäre künftig für alle Gewerkschaften gemeinsam realisieren. Dies könnte vor allem in Fragen der Arbeitsorganisation, der sozialen Kompetenz und der Öffentlichkeitsarbeit, aber auch in Fragen der Wirtschafts- und Sozialpolitik schnell und mit viel Erfolg für die Zusammenarbeit der Gewerkschaften umgesetzt werden.

Der DGB muß eine bessere Bearbeitung gewerkschaftsübergreifender Anliegen ermöglichen, aber gleichzeitig einen doppelten demokratischen Willensbildungsprozeß vermeiden (zum Beispiel über Personengruppen). Dieser Anforderung folgend ließen sich künftig drei Arbeitsformen verabreden, deren Initiierung bei Bedarf in jedem Einzelfall der jeweilige DGB-Vorstand auf Bundes-, Landes- und Kreisebene beschließen würde: die Projektgruppe, den Arbeitskreis und das Forum.

Projekte würden von den Vorständen zur Erledigung eines konkreten gewerkschaftsübergreifenden Auftrages eingerichtet. Die Arbeit der Projektgruppe müßte befristet und berichtspflichtig sein. Beispiele für eine projektmäßige Bearbeitung wären die Erstellung eines verkehrspolitischen Rahmenprogramms in einer bestimmten Großstadt, Leitlinien einer künftigen Migrationspolitik in Deutschland etc. *Arbeitskreise* könnten bei Bedarf für den gewerkschaftsübergreifenden Meinungs-austausch, die Diskussion oder für gemeinsame Aktivitäten eingerichtet werden - ohne Protokollpflicht oder ähnliches. Bei nachlassendem Interesse oder Bedarf könnten sich die Arbeitskreise auch wieder auflösen. Beispiele sind Kulturgruppen, Technologiearbeitskreise, Umweltgruppen und Frauengruppen. Auf letztere bezogen ist zu überlegen, ob im Sinne einer Quotierung von Themen und Funktionen die Frauengruppen eine mit besonderen Einflußmöglichkeiten ausgestattete Lobbygruppe innerhalb der Gesamtorganisation bilden könnten. *Foren* ließen sich zur Intensivierung des Dialogs der Gewerkschaften mit der Öffentlichkeit organisieren. Auf diesen Foren würden gewerkschaftsübergreifende Themen und Anliegen der Gewerkschaften und des DGB öffentlichkeitswirksam in den gesellschaftspolitischen Dialog eingebracht. Dabei wäre zu klären, welche Ressourcen wie aufgebracht und zur Verfügung gestellt würden.

Für jede Organisationsebene müßte ein passender Rahmen gefunden werden, in dem sich operationale und Fachaufgaben synergetisch ergänzen könnten. Die drei genannten kommunikativen Instrumente gäben die Möglichkeit, die vielfältigen gewerkschaftsübergreifenden Anliegen und Themen adäquat und ergebnisorientiert in modernen Arbeitsformen wahrzunehmen. Damit erhöhte sich die Attraktivität der DGB-Arbeit für die Mitgliedsgewerkschaften, was dazu beitragen könnte, die Funktion des Bundes zu stärken.

Drittens: Vernetzte Organisationsebenen bilden die Voraussetzung für funktionierende Kommunikation

Die Gewerkschaften leben vom Interesse und Engagement ihrer Mitglieder und gewinnen ihre Stärke durch die gleichzeitige Arbeit erstens auf der Ebene von Betrieben und Unternehmen sowie auf der örtlich-regionalen Ebene und zweitens auf der nationalen und supranationalen Ebene der Vorstände und ihrer Verwaltungen.

Die Strukturen der genannten Ebenen unterscheiden sich in den Gewerkschaften. Sie sind auch mit jeweils unterschiedlichen Mitteln und Gestaltungs-

freiräumen ausgestattet, was dann eine Rolle spielt, wenn die gewerkschaftliche Zukunftsdiskussion gemeinsam im DGB geführt wird. Da der DGB der zusammenführende Bund ist und selbst keine unmittelbaren mitgliederbetreuenden Aufgaben wahrnehmen soll, wird auch die gemeinsame gewerkschaftliche Zukunftsdiskussion immer eine gemeinsame Diskussion der Gewerkschaften sein müssen.

Dem widersteht allerdings die oft geübte Praxis der Willensbildung. Zwar fällt der DGB-Bundeskongreß auf der Basis der Willensbildung in den Gewerkschaften seine eigenen Beschlüsse, aber was geschieht tatsächlich in deren Folge, wenn es um Aufträge geht, die vom DGB, das heißt von allen Gewerkschaften auch auf der dezentralen Ebene umgesetzt werden sollen? Ein gutes Beispiel ist die aktuelle Programmdiskussion entlang von Leitfragen: Wie läßt sich dieses Verfahren zwischen dezentralen und zentralen Strukturen verknüpfen? Auf dem üblichen Weg fordert der DGB-Bundesvorstand die Kreise auf (oder lädt sie ein), entlang der Leitfragen in den Prozeß einzusteigen. Die Kreisvorsitzenden sind aber gewählte Vorsitzende der örtlichen Gewerkschaften und - um es pointiert auszudrücken - warten demzufolge gar nicht auf Vorschläge des DGB-Bundesvorstandes, sondern auf die ihrer großen Gewerkschaften am Ort. Ist ein DGB-Kreis also eine quasi - autonome Struktur der ortsansässigen Gewerkschaften mit einem Kreisvorstand und einem Vorsitzenden? Und wie gelten dann entsprechende Beschlüsse von DGB-Bundeskongressen in der Praxis? Und ein viel entscheidenderer Punkt: Wie und von wem werden Prozesse im DGB-Kreis angestoßen? Und schließlich: Bedeutet die Zusammenführung einer gewerkschaftlichen Aktion im DGB, wie beispielsweise auch die Programmdebatte, auf der dezentralen DGB-Ebene nicht immer auch eine mitgliedernahe Arbeit, die aber eigentlich für den DGB gar nicht gewünscht ist?

Nur eine Schlußfolgerung erscheint hier sinnstiftend zu sein: Es muß mehr Zusammenhalt und ein höheres Maß an Gemeinsamkeit zwischen den unterschiedlichen Organisationsebenen erreicht und die Motivation für mehr gemeinsame Arbeit (vor allem auch ebenen- und gewerkschaftsübergreifend) erhöht werden. Anders ausgedrückt: Die gewerkschaftliche Zukunftsdiskussion muß die anfangs genannten beiden Ebenen erfassen und verbinden. Und von beiden Ebenen aus muß der Diskurs mit Außenstehenden gesucht werden.

Und schließlich muß entschieden werden

An dieser Stelle enden auch die Ergebnisse der Projektarbeit. Nach deren Abschluß ist zu erkennen, daß der Wechsel auf die Zukunft deswegen so häufig in der Sackgasse endet, weil zuwenig Engagement darauf verwendet wird, adäquate Kommunikationswege und -formen zu entwickeln und zu nutzen. Das gilt übrigens für die überbetriebliche genauso wie für die betriebliche Ebene. Erst jüngst kommt ein Projekt der Hans-Böckler-Stiftung über „Praxisbeispiele offener Betriebspolitik“ zu einem analogen Schluß: „Bei näherem

Hinsehen zeigt sich, daß überall dort, wo sich eine Interessenvertretung als besonders innovativ und durchsetzungsfähig erweist, Begriffe wie Kommunikation und Information, Teamarbeit, Offenheit und Beteiligung hoch besetzt sind. Wir würden sagen, daß diese Strukturkategorien einer explizit demokratischen Orientierung insbesondere das Selbstverständnis jüngerer und (auffällig oft) weiblicher Interessenvertreter ausmachen."¹¹

Auf die Zukunftsdiskussion im DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften bezogen, hat das Projekt „Zukunft“ in seinem Ergebnisbericht konkrete „Wege und Methoden“ erarbeitet. Über ihre Umsetzung müssen andere entscheiden.

¹¹ Jörg Bundesmann-Jansen / Joke Frerichs, Praxisbeispiele beteiligungsorientierter Betriebspolitik. (Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe Nr. 52), Düsseldorf 1993, S. 139.