

# Den Bund erneuern

## Anmerkungen zur Reform des Deutschen Gewerkschaftsbundes

---

Klaus Zwickel, geb. 1939 in Heilbronn, Ausbildung als Werkzeugmacher, ist seit 1986 geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall. Seit Oktober 1993 ist er deren Vorsitzender.

### 1. Reform des DGB: Schwächen überwinden, Stärken ausbauen

Ziel einer Reform des Deutschen Gewerkschaftsbundes ist es, den Bund der Gewerkschaften in einer Zeit globaler wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umbrüche an Zukunftsfähigkeit, Orientierungskraft und Durchsetzungsvermögen zu stärken.

Die Gewerkschaften brauchen einen *starken Bund*, um die gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder und aller Beschäftigten über die einzelnen Branchen, Industriezweige und Wirtschaftssektoren hinaus wirkungsvoll politisch und gesellschaftlich vertreten zu können. Dies bedeutet auch Konzentration auf wesentliche Handlungsfelder, in denen der Bund eine eigenständige Verantwortung hat; darüber hinaus muß er zugleich in seiner Koordinierungsfunktion für die Gewerkschaften gestärkt werden.

Angesichts dramatisch veränderter Rahmenbedingungen gewerkschaftlichen Handelns und gewerkschaftlicher Organisation haben die *Gewerkschaften und auch der DGB an Schutz- und Gestaltungsmacht eingebüßt*. Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, daß der DGB und die Gewerkschaftsbewegung in der Entwicklung zentraler Aktionen an Mobilisierungskraft und somit auch in Politik und Öffentlichkeit an Durchsetzungskraft sowie in der Fähigkeit zur Entwicklung eigener Zukunftsperspektiven nachgelassen haben.

Dabei brauchen Gewerkschaften Zusammenhalt und einen starken Bund notwendiger denn je. Wir stehen mitten in einem dramatischen Umbruch von Arbeits- und Produktionsstrukturen. Die neokonservativen Unternehmer und Politiker blasen zum Sturm auf ein soziales Regulierungsmodell, das in seiner spezifischen Verbindung von einer leistungsbereiten und qualifizierten Arbeitnehmerschaft, soliden Industriestrukturen, Sozialstaat und gewerkschaftlicher Interessenvertretung zu den modernsten in der Welt gehört.

Die Reform des Deutschen Gewerkschaftsbundes muß sich den politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen stellen - wenn der DGB den Anspruch, eine zukunftsorientierte und effektive Vertretung von Arbeitnehmerinteressen zu sein, nicht verlieren will. Der DGB muß zugleich

mit Einfallsreichtum und Augenmaß seine Ausgaben den Einnahmen anpassen - um nicht von daher in Gefahr zu geraten, jede Handlungsfähigkeit in Politik und Gesellschaft zu verlieren.

Die IG Metall will mit ihren Beiträgen zur Reform des Deutschen Gewerkschaftsbundes sicherstellen, *daß der DGB auch zukünftig gesellschaftliche Gegen- und Gestaltungsmacht bleibt*, soziale Reformbewegung für unsere Grundwerte, für Demokratie und Freiheit, Solidarität und Gerechtigkeit. Der DGB muß diese Grundwerte vertreten - und ihnen mobilisierungsfähige Kraft geben. Er muß im Konflikt und im Dialog glaubwürdiger und durchsetzungsfähiger Kontrahent und Partner der gesellschaftlichen Gruppen, der Parlamente und Regierungen sein. Die wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und kulturellen Interessen der arbeitenden Menschen in der Industriegesellschaft brauchen gerade in der Öffentlichkeit eine Stimme, sie brauchen eine orientierende und organisierende Kraft, die auch gegen Widerstände, auch gegen andere politische und wirtschaftliche Interessen Arbeitnehmerbelange vertreten und durchsetzen kann.

Die Parteien reagieren auf Politik- und Parteiverdrossenheit nur begrenzt mit organisatorischer und programmatischer Erneuerung. Dem DGB und seinen Gewerkschaften ist demgegenüber bewußt, daß nur erneuerte Organisationen Schutz- und Gestaltungsmacht für die Beschäftigten bleiben können.

## 2. Ausgangslage und Handlungsbedingungen

Der Bankrott des real existierenden Sozialismus hat den Blick dafür geschärft, wie wenig die Industriegesellschaften des Nordens, wie wenig insbesondere auch die entwickelten Industriegesellschaften auf die veränderten Verhältnisse vorbereitet sind. Eine neue Ordnung globalen Ausgleichs und sozialer Gerechtigkeit ist nicht in Sicht. Dabei sind die konkreten Lebensinteressen und Probleme der Menschen wie selten zuvor in der Geschichte nur mit übergreifenden, ja globalen Antworten und Lösungen verbunden.

Unsere Ziele, unsere Visionen sind klar: Wir erstreben *soziale Gerechtigkeit* und *gesellschaftlichen Reichtum*, wir wollen Hunger und Not in der Welt überwinden, ein *ökologisch verträgliches Wachstums- und Produktionsmodell* verwirklichen, die Gleichstellung der Geschlechter durchsetzen - und dazu beitragen, daß Freiheit, Demokratie, soziale Sicherheit und Menschenrechte bei uns und weltweit geachtet und gewährleistet werden.

Wir wissen, daß der industrielle Kapitalismus nicht nur besser sein muß als der diktatorische Sozialismus. Er muß die konkreten Gegenwartsinteressen der Menschen an Arbeitsplätzen, Einkommen und sozialer Sicherheit mit den Zukunftsinteressen aller Menschen verbinden - mit dem Interesse an einer gerechten Weltwirtschaftsordnung und einer durchgreifenden ökologischen Erneuerung. Diese Verbindung wird ohne tiefgreifende strukturelle Reformen nicht möglich sein. Wir wollen dazu beitragen, daß sich der industrielle Norden so entwickelt, daß von ihm Erneuerung, Unterstützung und

Zukunft ausgehen können. Dies wird zu einer entscheidenden Nagelprobe für diese gesellschaftliche und wirtschaftliche Ordnung.

Der Aufbruch der Weltordnung aus einer auf Gewaltpotentiale gegründeten Konfrontation der Blöcke hat aber nicht nur neue Zukunftschancen geschaffen. Er hat zugleich zu *neuen gefährlichen Konflikten* geführt. Das Aufkommen eines aggressiven Nationalismus, ethnische Konflikte, kriegerische Auseinandersetzungen, Hunger und neue Not, zunehmende Vertreibung sowie weltweite Wanderungsbewegungen schaffen Gefährdungen und Unsicherheiten.

Nach dem Zusammenbruch der Systemkonkurrenz hat sich auch die *Wehmarktkonkurrenz zwischen den industriellen Standorten* dramatisch verschärft. Dies gilt nicht nur für die Konkurrenz der entwickelten industriellen Regionen in der Triade. Dies gilt auch für die neue Billiglohnkonkurrenz - vor allem vor der europäischen Haustür in Mittel- und Osteuropa. Damit ergibt sich ein dramatischer Druck auf die Arbeits- und Sozialkosten. Angesichts ihrer Globalisierung werden Produktions- und Standortentscheidungen zu einem Druckmittel gegen die Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften.

Gleichzeitig geht der *strukturelle Wandel in den kapitalistischen Industriegesellschaften* unvermindert weiter. Neue Unternehmerstrategien sind jetzt vorwiegend Ausdruck der Verschärfung der Standortkonkurrenz, insbesondere zwischen den Regionen Japan, Amerika und Europa. Deregulierung, Marktradikalismus und Privatisierung sozialer Leistungen - bei gleichzeitig konzentriertem Druck auf die Arbeits- und Sozialkosten, das sind die Stichworte der Attacken auf Sozialstaat und sozial verfaßte Marktwirtschaft. Es sind zugleich Angriffe auf soziale Fundamente der Industriegesellschaften, die unverzichtbar sind, um den strukturellen Wandel absichern und gestalten zu können.

Dieser Angriff richtet sich auch auf die kollektive Interessenvertretung - vorrangig gegen die Gewerkschaften, aber auch gegen institutionell gesicherte Arbeitnehmerrechte in Betrieb, Unternehmen und Gesellschaft.

Neue Produktionskonzepte und Arbeitsstrukturen, neue Anforderungen der Menschen an ihre Arbeit und an eine sinnvolle und gesellschaftlich verantwortliche Produktion schaffen aber insbesondere auch für die Gewerkschaften neue Chancen. Sie können ihren Beitrag für soziale Gerechtigkeit, für ökologische Erneuerung, für Demokratie und Freiheit, für die gewerkschaftlichen Grundwerte leisten.

In dieser Situation spitzen sich in *Deutschland die Folgen der ungelösten Probleme der Vereinigung*, vor allem im Beschäftigungs- und Sozialbereich, zu. Das Experiment einer marktradikalen Transformation real-sozialistischer Wirtschaftsordnungen in eine sozial verfaßte Marktwirtschaft ist offenkundig mißlungen. Dem gescheiterten Staatssozialismus folgte auch in Deutschland - wesentlich rigider jedoch in Ost- und Mitteleuropa - das Experiment einer

marktradikalen Privatisierung und Deregulierung. Ohne Rücksicht auf die Lebenslage der Menschen, auf ihre sozialen Bedürfnisse und Interessen, werden ihnen marktradikale Politik und unsozialer Kapitalismus zugemutet. Die Privatisierung wird zum ideologischen Selbstzweck. Selbst industriell entwickelte Kerne und Regionen erhalten nicht die Zeit und die Chance, sich durch Veränderung an Weltmarktbedingungen anzupassen und damit durch qualitative Innovationen zu überleben.

Das *soziale Fundament unserer Gesellschaft bröckelt* auch in den Kernbereichen. Soziale Gerechtigkeit ist nicht mehr erkennbar ein zentraler Orientierungspunkt praktischer Politik. Mit einer rigorosen Individualisierung setzt sich zunehmend soziale Unsicherheit durch - diese wird selbst zu einem wesentlichen Bestandteil des Umbruchs und des strukturellen Wandels. In diesem spezifischen Widerspruch müssen die Gewerkschaften die veränderten Bedingungen ihres Handelns annehmen. Dies gilt für die Einzelgewerkschaften ebenso wie für den Bund aller Gewerkschaften.

Gerade in einer Zeit, in der die Interessen der Arbeit, in der soziale Gerechtigkeit an prägender Kraft in politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen einbüßen, werden Hinweise auf strukturelle Gefährdungen gewerkschaftlicher Organisations- und Gestaltungsmacht offenkundig.

In verschiedenen gewerkschaftlichen Bereichen ist die *Mitgliederentwicklung besorgniserregend*. Sinkende Mitgliederzahlen bedeuten auch geschwächte Finanzkraft. Mitgliederzahl und Finanzkraft der Gewerkschaften bestimmen nicht unwesentlich ihre Kampfkraft. Alle Reformkonzepte müssen sich daran messen lassen, daß sie die Mitgliederzahlen stabilisieren und steigern, unsere Finanzkraft erhalten und damit unsere Kampfkraft sichern. Deshalb ist es unbefriedigend, daß wir in neuen Industriebereichen noch unzureichend Mitglieder gewinnen — wenn auch in durchaus bedeutsamen Einzelfällen beispielhafte Erfolge erzielt werden konnten.

Nach wie vor gilt: Die Mitgliederstrukturen der Gewerkschaften insgesamt entsprechen den Beschäftigungsstrukturen der sechziger Jahre. Aber auch die qualitativen Bedingungen des Engagements von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind von einem tiefgreifenden Wandel geprägt. Die Bereitschaft der Menschen zum gesellschaftlichen und gewerkschaftlichen Engagement nimmt ab. Hierauf müssen Gewerkschaften reagieren, weil sie sonst das, was von ihnen erwartet wird, nicht erfüllen können und sie also selbst einer immer nachhaltigeren Erosion ausgesetzt würden.

### 3. Ausgangspunkt des Reformprozesses

Die Eckpunkte für den Reformprozeß im DGB wurden auf der Klausurtagung des DGB-Bundesvorstandes im Januar 1992 formuliert. Anknüpfend an die *innergewerkschaftliche Zukunftsdiskussion* sollen die politische Programmatik, die Organisationsstruktur sowie die Arbeits- und Kommunikationsformen überprüft, flexibler und effektiver werden - dies war das übereinstim-

mende Votum aller Gewerkschaftsvertreter. Es sollte keine Tabus geben, es sollte sich keine besitzstandsorientierte Perspektive durchsetzen. Zugleich sollten die bewährten Strukturen selbstbewußt nicht nur erhalten, sondern gestärkt werden.

Aus der Sicht der IG Metall sind die *programmatischen* wie *organisatorischen Elemente* des Reformprozesses gleichermaßen wichtig.

Der Bundesvorstand hat eine Programmkommission eingerichtet, die den Diskussionsprozeß zur Fortschreibung des Grundsatzprogramms anstoßen und moderieren soll. Eine Organisationskommission soll die notwendigen Vorarbeiten für die Strukturreform leisten.

Aus meiner Sicht geht es darum, *Offenheit und Effizienz des Reformprozesses* miteinander zu verbinden. Die getroffenen Entscheidungen für Inhalte und Struktur dieses Prozesses, für seine organisatorische Absicherung und für einen konkreten Zeitplan (Eckpunkte der Reform auf dem Bundeskongreß 1994, Programmkongreß 1996) bieten eine gute Grundlage für effektive Reformarbeit.

Die *politische Reform* soll in ein *neues Programm* münden, das Ausdruck der gemeinsamen Grundinteressen aller Gewerkschaften ist. Es soll auf einem außerordentlichen DGB-Kongreß 1996 beschlossen werden.

Die Debatte um die programmatische Neuformulierung der gemeinsamen Interessen aller Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften wird dabei in einem konstruktiven Dialog mit unseren Mitgliedern und Funktionären, mit Wissenschaft, Kultur und Öffentlichkeit entwickelt. Schon die Form des Diskussionsprozesses soll klarmachen, daß wir das Gespräch suchen - nicht voraussetzungslos, aber offen für Argumente und Überzeugungen.

Die *organisatorische Reform* soll nach unserem Wunsch die Stärkung des Dachverbandes auf allen Ebenen gewährleisten. Hierfür sind effektive Formen der Arbeitsteilung und der Kooperation zwischen dem Gewerkschaftsbund und den Mitgliedsgewerkschaften, aber auch zwischen Mitgliedsgewerkschaften selbst, zu entwickeln. In die Organisationsreform muß auch eine durchgreifende Modernisierung der Arbeitsformen einbezogen werden.

Ich gehe dabei von der Überzeugung aus, daß auch hier eine breite öffentliche Debatte unverzichtbar ist. Zugleich können Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit der Gremien nur gestärkt werden, wenn die Diskussionen, die in ihre Verantwortlichkeit fallen, auch in den Gremien geführt und dort entschieden werden.

Die IG Metall hat sich an einer außenwirksamen Profilierung zu Lasten des Deutschen Gewerkschaftsbundes nie beteiligt. Wir werden das auch künftig so halten.

Unverbindliche Überlegungen mit Generalsekretärs-Modellen, Rotationsprinzip bei weiterer Bürokratisierung und Hierarchisierung des DGB haben

offenkundig mehr den Charakter von Reaktionstests als von ernsthaften Vorschlägen. Sie werden weder Tradition noch Zukunft des Deutschen Gewerkschaftsbundes gerecht. Sie tragen häufig die Züge eigensüchtiger Ideen und Initiativen, die das Ganze aus dem Auge verlieren, weil sie nur ein Teil für wichtig halten.

#### 4. Der DGB und seine Gewerkschaften

Aus unserer Sicht knüpft die Reform des DGB mit dem Ziel eines politisch starken Dachverbandes der Gewerkschaften auch an unsere eigene Zukunftsdebatte sowie an vergleichbare folgende Diskussionen anderer Gewerkschaften und des DGB an.

Dabei kann über die Zukunft des DGB nur gesprochen werden, wenn auch über die *Zukunft der Mitgliedsgewerkschaften* gesprochen wird. Eine Stärkung des DGB ist nicht über den Umweg einer Schwächung seiner Mitgliedsgewerkschaften zu erreichen; ohne starke Mitgliedsgewerkschaften kann es niemals einen starken DGB geben. Zur Stärke der Mitgliedsgewerkschaften gehört auch, daß sie von einer ausreichenden Zahl von Mitgliedern getragen werden und damit gleichzeitig Finanzkraft besitzen. Es gibt jedoch guten Grund, daran zu zweifeln, ob alle Gewerkschaften die für die eigenständige Konfliktfähigkeit und Durchsetzungskraft erforderliche Größe haben. Unter diesem Gesichtspunkt sind die verschiedenen Beispiele von *Gewerkschaftszusammenschlüssen und -kooperationen* durchaus zu begrüßen und werden auch in Zukunft weitergehen müssen. Fundament des DGB sind und bleiben starke und eigenständige Einzelgewerkschaften. Daher müssen sich auch diese einem Erneuerungsprozeß unterziehen, der über Fusionen und Kooperationen hinausgeht.

Zwischen Bund und Mitgliedsgewerkschaften muß es eine klare Arbeitsteilung, aber auch eine präzise Regelung von Kommunikation und Zusammenarbeit geben, will man auch zukünftig Erfolgsbedingungen für die Gewerkschaftsstruktur in Deutschland schaffen. Es geht hier also um eine klare Aufgabendefinition der Einzelgewerkschaften einerseits, des Gewerkschaftsbundes andererseits.

Die Gewerkschaften sind die Träger aller Rechte und Pflichten ihrer Mitglieder. Alle mitgliederbezogene Arbeit, insbesondere in Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen hat sich bei den Gewerkschaften zu konzentrieren. Der DGB hat - abgeleitet von den konkreten Mitgliederinteressen der Gewerkschaften - diese Positionen zu bündeln und gegenüber den politischen Instanzen - Parlamente, Regierungen und Parteien - in der parlamentarisch-repräsentativen Demokratie wirksam zu machen. Er muß gleichzeitig gegenüber allen Institutionen und Bewegungen dieser Gesellschaft die Positionen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vertreten und zur Geltung bringen. Damit ist die DGB-Arbeit immer abgeleitete Arbeit, weil sie übergreifende Interessen zusammenführt und bündelt - und in gemeinsame Positionen und in gemeinsames Handeln konzentriert.

Die Arbeitsteilung zwischen DGB und Gewerkschaften muß neu justiert werden. Die Bereiche, die dabei ganz außer Frage stehen, sind im Hinblick auf die Gewerkschaften wesentlich einfacher und präziser zu benennen als im Hinblick auf den DGB. So muß die gesamte konkrete Interessenpolitik für die Mitglieder auf allen Ebenen - vom Betrieb bis in die internationalen Zusammenhänge - weiterhin Sache der Gewerkschaften bleiben. Auch hierbei wird es in der innergewerkschaftlichen Organisationsentwicklung zukünftig um eine weitere Konzentration auf Kernaufgaben geben müssen.

Daraus folgt für den DGB nicht, daß er eine mitgliederferne, bürokratische Apparatur sein darf. Vielmehr muß das „Gütezeichen des DGB“ durch Eigenständigkeit in seinen Kernaufgaben, durch die gesellschaftliche Vorreiterrolle in seinem Gestaltungsfeld und durch präzise Dienstleistungen gegenüber den Mitgliedsgewerkschaften profiliert bleiben und ausgebaut werden. Kernaufgaben des DGB liegen vor allem in den Bereichen der allgemeinen Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, der Umwelt- und Energiepolitik, der Bildungs-, Medien- und Kulturpolitik, der Arbeitsrechts- und Mitbestimmungspolitik, der Wissenschafts- und Forschungspolitik sowie der internationalen Gewerkschaftspolitik unter besonderer Berücksichtigung der Europapolitik. Auf diesen Feldern hat der DGB eine eigenständige Verantwortung, die sich durch Initiativen und Positionen in der politischen und gesellschaftlichen Debatte ausdrücken muß.

Dabei wird es keine klinisch saubere Abgrenzung in jedem einzelnen Fall geben können; begrenzte Verbindungen und Überschneidungen zur Entwicklung von Positionen der Mitgliedsgewerkschaften sind sogar gewollt. Nicht möglich ist künftig die Verdoppelung oder Verdreifachung gemeinsamer übergreifender Arbeitspotentiale in den verschiedenen Mitgliedsgewerkschaften und im Bund.

Darüber hinaus hat der DGB in den genuinen Aufgabenfeldern der Mitgliedsgewerkschaften eine wichtige koordinierende Rolle. Dies muß sich beispielsweise in der Organisationspolitik, der Tarifpolitik oder der Zielgruppenarbeit sowie in der Konzentration personeller Ressourcen ausprägen.

##### 5. Zur Programmdebatte

Ziel der Programmdiskussion ist es, den *DGB orientierungsstark und zukunftsfähig* zu machen; aus der Kraft seiner Tradition muß er weiterhin gesellschaftlich mobilisierungsfähig sein. Er muß als Gegenmacht seine Konfliktfähigkeit wahren, zugleich aber auch seine Kooperationsfähigkeit ausbauen. Maßstab für sein Handeln hierbei ist ein zukunftsoffenes Programm, das Gestaltungsansprüche und Schutzfunktionen zugleich deutlich werden läßt.

Es ist daher zu begrüßen, daß die weitere Entwicklung des DGB-Grundsatzprogramms mit einem *Fragenkatalog eröffnet* worden ist. Wer nicht zu fragen lernt, wird niemals Antwort geben können. Aber Fragen müssen zu Antworten

führen. Dabei sollten wir uns hüten, einfache Antworten oder endgültige Lösungen anzubieten. Wir müssen Grundlinien unseres Programms neu klären. Wir können in diesem Programm die Welt nicht abschließend erklären. Was wir aber zeigen müssen ist, wie wir die Position der Arbeitnehmerschaft in Betrieben und Verwaltungen, in der Gesellschaft sehen und die Erwartungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erfüllen gedenken. Angesichts der Dramatik und der Geschwindigkeit der Umbrüche müssen wir diese Entwicklungen und Ziele durchschaubar machen - vor dem Hintergrund unserer Grundüberzeugungen, unserer Visionen für die gemeinsame Zukunft.

Gewerkschaften sind, ausgehend von der Erwerbsarbeit, *Schutzorganisation und Gestaltungsbewegung* für die Interessen ihrer Mitglieder. Gewerkschaften sind Träger des Willens zu Demokratie und Freiheit, Solidarität und Gerechtigkeit. Sie sind Träger der Grundwerte als Verpflichtung zu einem gemeinsamen verantwortlichen Handeln.

Manche fabulieren darüber, daß die *soziale Frage* gelöst sei. Unter den Bedingungen einer neuen Weltmarktkonkurrenz hat sich die soziale Frage vielmehr verschärft, sie hat sich dabei auch internationalisiert. Der Druck auf die Arbeits- und Sozialkosten führt zu einem weltweiten Druck auf die Gewerkschaften, deren Schutz- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt und geschwächt werden sollen. Mit schwachen Gewerkschaften läßt sich keine Zukunft sozial gerecht gestalten — die Menschen werden zu Opfern einer ausschließlich über den Markt gesteuerten wirtschaftlichen Entwicklung.

Angesichts einer tiefgreifenden Wirtschaftskrise und langfristig stetig weitersteigender Produktivitätsraten muß die Frage nach der *Verteilung und der Organisation der Erwerbsarbeit* neu gestellt werden. Dabei ist auch das Verhältnis von Arbeit und Erwerbsarbeit neu zu definieren und ein zentraler Anknüpfungspunkt für die effektive Gleichstellung der Geschlechter zu finden. Nur so können wir einer Krise der Arbeitsgesellschaft entgegen. Der Aufbau neuer gesellschaftlicher Bedarfsfelder, die innere und äußere Arbeitszeitverkürzung, die Umverteilung der Arbeit sind hierbei wichtige Ansätze.

Die *ökologische Erneuerung der Industriegesellschaft* ist keine Schönwetteraufgabe. Wir müssen den Weg in eine stärkere Orientierung der Ökonomie auf Kreislaufzusammenhänge beschleunigen. Der Ressourcenverbrauch muß sparsamer werden, die Energiefrage wird zu einer Schlüsselgröße eines nachhaltigen Wachstums. Erneuerbare Energien und die Solarwirtschaft müssen Gegenstand einer zentralen gesellschaftlichen Zukunftsinitiative werden. Auch unter ökologischen Gesichtspunkten werden wir die Gebrauchswerte der Produkte stärker als bisher in unserer gewerkschaftlichen Arbeit thematisieren müssen. Wir selbst müssen unser Verhalten ändern, wenn wir die ökologischen Verhältnisse ändern wollen.

Es ist zu einer Zukunftsfrage unseres eigenen wirtschaftlichen Wohlstands geworden: Wir müssen zu einem friedlichen Ausgleich der Interessen im Rah-

men einer *gerechten Weltwirtschaftsordnung* kommen. Wir müssen das Wohlstandsgefälle durch gezielte wirtschaftliche Hilfe mildern. Wir müssen einen höheren Anteil unseres Bruttosozialproduktes für diese Hilfe zur Selbsthilfe aufwenden, um die sozialen und ökologischen Ursachen von Wanderungsbewegungen zu bekämpfen.

Angesichts der wachsenden wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Großrisiken wird *gesellschaftliche Regulierung* immer zwingender. Gleichzeitig wächst das Interesse der Menschen, sich einzubringen und zu beteiligen. Objektive und subjektive Voraussetzungen für mehr Demokratie, auch bei wirtschaftlichen Entscheidungen im nationalen wie im internationalen Rahmen, machen mehr Mitbestimmung unverzichtbar. Wirtschaftliche Demokratie wird zu einem wesentlichen Zustand der Zukunftsgestaltung.

Ein zentraler gesellschaftlicher Konflikt ist gegenwärtig um einen zentralen Kernbereich gesellschaftlicher Zukunftsgestaltung entbrannt. Die Angriffe der Unternehmer auf Tarifverträge, die Eingriffe der Regierungen in Tarifvertragsautonomie sind Ausdruck eines verbitterten neokonservativen Markt-radikalismus. Die Schwächung der Gewerkschaften ist das Prinzip, die Zerstörung ihrer Instrumente wird zum Programm.

Wir müssen die *sozialen Sicherungssysteme* schützen, indem wir den Sozialstaat solidarisch umbauen. Wir müssen den Gedanken und die Praxis der Solidarität stärken. Stärkere Schultern müssen größere Lasten tragen. Wir müssen uns vorrangig darauf konzentrieren, daß Schulden und Belastungen vermindert werden.

Wir müssen die Öffnung zu gesellschaftlichen Gruppen, besonders auch zu Wissenschaft und Forschung, stärken und systematisieren. Auf der Grundlage selbstbewußter Wahrnehmung unserer eigenen Aufgaben müssen wir uns dem gesellschaftlichen Dialog stellen, unsere Bündnisfähigkeit stärken und für gemeinsame Lösungen werben.

## 6. Organisationsreform

Die Organisationsreform des DGB muß den Dachverband beweglicher und schlagkräftiger, effizienter und durchsetzungsfähiger machen. Das geht nicht, wenn der DGB mit einer Behörde mit hierarchisch-autoritären Kommandostrukturen verwechselt wird. Der DGB hat auf all seinen Organisationsebenen, auf den Ebenen des Bundes, der Länder und Regionen, auf der Ebene der Kreise und der Kommunen *ein politisch-gesellschaftliches Mandat*, um für die sozialen Interessen der Arbeit einzutreten und zu streiten. Er muß gegenüber politischen Organen und Institutionen, er muß gegenüber Gesellschaft und Öffentlichkeit die Interessen der Arbeit deutlich machen - und sie durchsetzungsfähig organisieren und auch durchsetzen.

In diesem Sinne ist die Kernfrage der DGB-Reform die Stärkung seiner Handlungsfähigkeit. Der DGB auf der Ebene des Bundes, der Bezirke und der

Kreise muß aus meiner Sicht demokratisch strukturiert sein - nur so sichern wir die lebendige Organisationsverfassung, die demokratische Beteiligungskultur, die allein Mobilisierungskraft und Durchsetzungsfähigkeit seitens des DGB schaffen kann.

Dies gilt zunächst für die Ebene des Bundes. DGB-Vorsitzende müssen vom Parlament der Arbeit gewählt werden - ebenso wie die anderen Mitglieder des Geschäftsführenden Bundesvorstandes. Die Verkleinerung des Geschäftsführenden DGB-Bundesvorstandes auf zunächst fünf Mitglieder ist beschlossene Sache. Wir werden auch hier zukünftige Erfahrungen auswerten müssen; eine weitere Verkleinerung ist aus meiner Sicht nicht auszuschließen.

Auf der Ebene des Bundes ist eine stärkere Einbindung der Gewerkschaften in die Arbeit des DGB-Bundesvorstandes bereits heute möglich — wenn durch die Entwicklung von Arbeitsprogrammen des DGB eine planmäßige und systematische Arbeit unter Beteiligung aller Ressourcen der Gewerkschaften verstärkt wird. Wir können diese Erneuerung auf der Grundlage bestehender Strukturen gewährleisten - wenn sich der DGB den Erkenntnissen moderner Arbeitsstrukturierung und Arbeitsgestaltung öffnet. Auf der Grundlage von Arbeitsprogrammen des Bundesvorstandes müssen Arbeitsformen und Arbeitsstrukturen gestrafft und konsequent erneuert werden.

Dort, wo der DGB eigenständige Aufgaben wahrzunehmen hat, müssen auch die notwendigen Arbeitskapazitäten geschaffen werden. Aber auch in den Bereichen, in denen der DGB vorrangig Koordinierungsfunktionen wahrnimmt, müssen diese durch konkret definierte Anlaufstellen personell abgesichert sein.

Stärkung der politischen Grundstrukturen des DGB (Bundeskongress und Bundesvorstand, Landesbezirkskonferenz und Landesbezirksvorstand, Kreisdelegiertenversammlung und Kreisvorstand) auf allen Ebenen bei gleichzeitiger Konzentration der Aufgaben und Effizienzsteigerung: Die jeweilige Schwerpunktsetzung des DGB und der Mitgliedsgewerkschaften auf arbeitsrelevante Kernaufgaben macht eine solche Optimierung möglich.

Auf der Ebene des Bundes sind Gremien und Konferenzen für einzelne Mitgliedergruppen verzichtbar. Gleichzeitig muß durch die Weiterentwicklung und Neugestaltung offener Arbeitsformen auch auf Bundesebene gewährleistet sein, daß in problemorientierten Arbeitsschwerpunkten die Interessen dieser Mitgliedergruppen eingebracht werden. Es gilt, dem Leitmotiv der Stärkung der Grundstrukturen des DGB zu folgen - und alle möglichen Sonderformen und Sonderinteressen in die politische Diskussion des Bundesvorstandes zu integrieren. Auf diese Weise kann Doppelarbeit vermieden, Kräfteverschleiß gestoppt werden.

Angesichts der ungleichen Verteilung der Mitglieder der Gewerkschaften stellen sich die Aufgaben des DGB in der Fläche höchst differenziert dar. Insofern kann es kein Einheitsmodell, keine flächendeckend gleichförmige Prä-

senz des DGB in allen Kreisen geben. Ressourcen und Kraft müssen sich zunächst dort konzentrieren, wo Gewerkschaften Mitglieder haben. Hier wird über die Gestaltung des strukturellen Wandels, über Mobilisierung und Durchsetzungskraft im wesentlichen entschieden. Hier erreichte Erfolge kommen auch Arbeitnehmern anderswo zugute. Andererseits sind Arbeitnehmer in den Regionen fern von Metropolen und industriellen oder Dienstleistungszentren auf den Schutz der Gewerkschaften besonders angewiesen. Hier muß es im Interesse der Schlagkraft auch unkonventionelle Formen der Kooperation von Gewerkschaften, von DGB-Präsenz geben. Jedes Mitglied hat denselben Anspruch auf Förderung und Unterstützung, auf die Schutz- und Gestaltungsfunktion der Gewerkschaften. Sofern dies effizienter und schlagkräftiger durch bilaterale Kooperationen von Gewerkschaften gelingen kann, sind sie einer aufwendigen und bürokratisierten Struktur gleichförmiger DGB-Präsenz vorzuziehen.

Beim *Rechtsschutz*, der zur Zeit weitgehend vom DGB wahrgenommen wird, geht es aus der Sicht der IG Metall ausschließlich um die Optimierung der Qualität, der Effizienz und der Leistungsfähigkeit. Wir wissen die bisherigen großen Leistungen des DGB-Rechtsschutzes durchaus zu würdigen. Wir wissen aber auch, daß die Rechtsschutzkosten den DGB finanziell in seiner Handlungsfähigkeit einschränken können. Ohne Tabus müssen wir Lösungen finden, die eine hohe Qualität sichern, zugleich aber auch Wirtschaftlichkeit gewährleisten. Auf der Grundlage einer Analyse des DGB-Bundesvorstandes werden wir jene Lösung favorisieren, die eine hohe Leistung des Rechtsschutzes mit einer Begrenzung seiner Kosten und wirtschaftlicher Effizienz verbindet.

Die IG Metall will die *Grundstrukturen des DGB demokratisch verankern* und damit stärken. In seiner politischen und gewerkschaftlichen Arbeit müssen sich alle Gewerkschaftsmitglieder mit ihren Problemen und Interessen wiederfinden. Nicht die Auslagerung der Interessenpolitik aus den Grundgliederungen ist die angemessene Antwort auf Differenzierung und Pluralisierung. Die Integration von speziellen Interessen in die gemeinsame Politik sichert Durchsetzbarkeit und Handlungskompetenz.

In den Vorständen müssen unter Beteiligung aller Gruppen Arbeitsprogramme mit konkreten Umsetzungsschritten definiert werden. Die Bestimmung präziser Ziele erleichtert auch die effektive Konzentration von Mitteln und Handlungsmöglichkeiten. Damit können viele Sonderformen repräsentativer Interessenvertretung in Form institutionalisierter Ausschüsse und Konferenzen überflüssig werden.

Aus dem Grundsatz, daß *mitgliederbezogene Arbeit prinzipiell Auf gäbe der Einzelgewerkschaften* ist, folgt für den DGB, daß er prinzipiell auf eigene Strukturen und institutionelle Vertretung in diesen Bereichen verzichten kann. Dies gilt für Angestellte, ausländische Arbeitnehmer und das Handwerk. Die Interessen dieser Zielgruppen, soweit sie gewerkschaftsübergreifend zu defi-

nieren und zu entwickeln sind, erfordern auf der Ebene der DGB-Bundesvorstandsverwaltung eine Anlaufstelle, die für koordinierende Arbeit ausgestattet ist. Vorrangig ist die Integration aller Interessen von Zielgruppen in die Grundgliederung des Bundes auf zentraler, regionaler und lokaler Ebene. Auf der Ebene konkreter Arbeitsprogramme des Bundes-, Bezirks- oder Kreisvorstandes können dann offene, projektbezogene und zeitlich begrenzte Arbeitsformen gefunden werden, die bei der Problemlösung und damit der Interessendurchsetzung in der Regel effektiver sind.

Für die Bereiche Jugend und Frauen müssen wir uns durchweg auf schlanke und effektive Strukturen konzentrieren - die besondere Situation dieser beiden Zielgruppen macht zunächst die Beibehaltung gewerkschaftsübergreifender und überregionaler Koordinations- und Arbeitsstrukturen erforderlich; dies kann jedoch keine Garantie für hier und da unbefriedigende Arbeitsform auf alle Zukunft sein.

Es täte dem DGB sicher gut, wenn er im Rahmen des Reformprozesses auch zu neuen Arbeitsformen finden könnte. Um nur ein Beispiel zu nennen: Projektbezogene, zeitlich begrenzt tätige Arbeitsgruppen können manchmal effektiver sein als permanente, behäbige Strukturen. Wir verschleißen zuviel ehrenamtliches Engagement in Sitzungsroutinen. Wir müssen moderne Arbeitsformen praktizieren: Das problem- und ergebnisorientierte Arbeiten kann neue Effizienz fördern. Eine systematische Projektarbeit auf der Grundlage von Beschlüssen der politisch verantwortlichen Organe trägt dazu bei, Effizienz und Beweglichkeit unserer gewerkschaftlichen Interessenvertretung zu stärken.

*Gewerkschaftliche Bildungsarbeit* ist als mitgliederbezogene Arbeit vorrangig Aufgabe der Mitgliedsgewerkschaften. Sie ist ein wichtiges Element von Innovationen und Zukunftsgestaltung. Das schließt ein, daß man sich von althergebrachten, lieb gewordenen Bereichen wird trennen und andere wird neu organisieren müssen. Die Bildungsarbeit zum Beispiel ist für den DGB wie für andere Gewerkschaften aufwendig und kostenträchtig. Warum sollte man also nicht gemeinsame Überlegungen anstellen, wie man hier, sei es durch Kooperation, sei es durch Verselbständigung oder Umorganisation, Innovations- und Spareffekte erzielen kann? Vielleicht lassen sich bei der Bildung wie in anderen Bereichen neue gemeinsame Einrichtungen zwischen DGB und Gewerkschaften schaffen?

Die *Beratungskapazität* des DGB in seinen unterschiedlichen Aufgabenfeldern muß systematisiert und gestrafft werden. Eine klar definierte Arbeitsteilung mit den Gewerkschaften, ein präzises Leistungsangebot auf der Grundlage eindeutig definierter politischer Verantwortung sind unverzichtbar.

Die Reform des DGB muß auch zu einem überzeugenden und integrierenden Konzept für die gewerkschaftlichen Einrichtungen führen. Doppelstrukturen und Doppelarbeit müssen ausgeschlossen werden. Das Dienstleistungsprofil dieser Einrichtungen für den DGB und seine Gewerkschaften

muß unter den Gesichtspunkten der Transparenz und der Effizienz überprüft werden.

Regionale und lokale Gliederungen des DGB müssen auf der Grundlage klarer politischer Vorgaben und Leitlinien in ihrer Selbständigkeit und Eigenverantwortung gestärkt werden. Hierzu gehören auch klar definierte Rechte im finanziellen und personellen Bereich.

Bei der Bewältigung unserer Aufgaben müssen wir insbesondere im Dienstleistungsbereich aufgrund von Erfahrungen und Anforderungen der Gewerkschaften effektivere Formen der Kooperation auch untereinander entwickeln und erproben.

### 7. Reform und Wirtschaftlichkeit

Ein Ziel der DGB-Reform ist es, höhere Wirtschaftlichkeit und Effizienz zu erreichen. Es wäre allerdings falsch, den Reformprozeß des DGB ausschließlich als Spardebatte mißzuverstehen. Die Reform des DGB ist zuallererst notwendige Folge der Veränderung politischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Verhältnisse. Gleichwohl muß in diesem Zusammenhang daran erinnert werden, daß sich die Gewerkschaften ausschließlich aus Mitgliedsbeiträgen finanzieren. Dies ist elementare Voraussetzung ihrer Unabhängigkeit. Mit zunehmender Besorgnis wird in der gewerkschaftlichen Öffentlichkeit die absolute und relative Personalkostenentwicklung beim DGB zur Kenntnis genommen. Uns sind die besonderen historischen und gesellschaftlichen Umstände bekannt. Dennoch sind Größenordnungen und Proportionen erreicht, die ein konsequentes Umsteuern erforderlich machen. Gerade weil es sich beim DGB um eine Verbindung von sozialen und politischen Dienstleistungen handelt, darf der Personalkostenanteil nicht über kritische Grenzen hinaus gesteigert werden.

Wir laufen Gefahr, in eine Dienstleistungsfalle zu tappen: die Kosten für Personal begrenzen unsere Handlungsfähigkeit im politisch-gesellschaftlichen Raum. Der verantwortliche Umgang mit diesen Beiträgen ist ehernes Gesetz gewerkschaftlichen Finanzgebarens. Hierzu gehört nicht nur, daß sich die Ausgaben grundsätzlich nach den Einnahmen zu richten haben - die Verwendung der Mittel muß selbstverständlich nach den Grundsätzen der Effizienz, der Wirtschaftlichkeit und der Sparsamkeit erfolgen. Insofern dient die Debatte auch der Verständigung über qualitatives Sparen. Daraus folgt, daß der DGB dem Sparkurs seiner Gewerkschaften zu folgen hat. Dabei gilt auch, daß die personelle Ausstattung unmittelbar von der Finanzierbarkeit abhängt; bei dauerhaftem Beitragsrückgang muß die personelle Kapazität durch sozial verträgliche Kürzungen angepaßt werden.

DGB-Reform bedeutet vor allem, die Fähigkeit zur aktiven Interessenvertretung, zu gesellschaftlicher Reform neu zu gewinnen. Reform bedeutet struktureller Umbau. Wir wollen unsere Mitglieder und unsere Funktionäre, besonders auch die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter des DGB, auf allen

seinen Ebenen motivieren und überzeugen, daß diese Reform in ihrem eigenen wie in unserem gemeinsamen Interesse ist.

Über den Weg mögen wir noch streiten - das Ziel verbindet uns: einen politisch starken und durchsetzungsfähigen Gewerkschaftsbund als Dachverband der Gewerkschaften.

### 8. Ausblick

Damit sind wir beim politischen und gesellschaftlichen Kern der DGB-Reform. Wir ringen dabei um die zukünftige Rolle der Interessenvertretung lebendiger Arbeit in einem nicht nur deutschen, sondern gesamteuropäisch definierten Sozialmodell, das um die Würde und die Rechte lebendiger Arbeit organisiert sein soll. Es sind die humanen und sozialen Qualitäten der Arbeit, die gewerkschaftliche Interessenvertretung unverzichtbar machen. Das neokonservative Gesellschaftsprojekt ist gescheitert: Die gesellschaftlichen Interessen der Arbeit sind durch Marktlogik und Deregulierung nicht zu gewährleisten. Nach wie vor gilt: Lebendige Arbeit hat Vorrang gegenüber totem Kapital.

Deshalb zielt die von uns angestrebte Modernisierung des DGB auf eine Reform von Programm und Organisationsstruktur, die Mobilisierungsfähigkeit und Gestaltungskraft lebendiger Arbeit verbindet, die Konfliktfähigkeit sichert und Kooperationsfähigkeit ausbaut.

Ein Blick über die Grenzen Deutschlands lehrt, daß viele Hoffnungen an unseren Erfolg geknüpft sind. Unsere Grundwerte Demokratie und Solidarität, Freiheit und Gerechtigkeit sind verlässliche Orientierungspunkte. Unsere Traditionen und Erfolge lassen uns den Prozeß der Reform selbstbewußt angehen. Sozialstaatlich verfaßte Demokratie, soziale Gerechtigkeit, ein nachhaltiges Wachstum und eine ökologische Erneuerung sind auf gewerkschaftliches Engagement, auf organisiertes Handeln angewiesen. Hierfür ist ein politisch starker Dachverband unverzichtbar.