

## **„Gelungene Anpassung“ oder „prekäre Normalisierung“ und „erfolgreiches Scheitern“? Gewerkschaften im Prozeß der Einheit**

---

Dr. Josef Schmid, geb. 1956 in Zoznegg, Studium der Politikwissenschaft und Soziologie in Konstanz, ist wissenschaftlicher Assistent an der Fakultät für Sozialwissenschaften der Ruhr-Universität Bochum.

Susanne Blancke, geb. 1965 in Wuppertal, Studium der Politikwissenschaft und der Japanologie in Bochum, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Politikwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.

*The impossible happened immediately.  
The difficult, it seems, is going  
to take a great deal longer.*  
John le Carre

Fünf Jahre nach der Wiedervereinigung ist die Euphorie der ersten Stunde längst verklungen. Sie ist mittlerweile der Diagnose und Kritik einer „neuen Mauer“ zwischen West und Ost gewichen, da massive Disparitäten in den mentalen, sozialen und ökonomischen Strukturen fortexistieren und ein Ende der Strukturkrise in Ostdeutschland nicht abzusehen ist. Entsprechende Unterschiede und Probleme sind ebenfalls auf der Ebene von politischen Parteien, Gewerkschaften und Verbänden zu beobachten. Dies gefährdet ihre Integrations- und Handlungsfähigkeit massiv und macht erhebliche Reformen notwendig, zumal auch in Westdeutschland der ökonomische und soziale Strukturwandel unaufhaltsam vorausschreitet und die Herausforderungen an die Arbeitnehmerorganisationen insgesamt verstärkt.

Dabei hatte alles so schön angefangen: Bei den Gewerkschaften war geradezu eine Umkehrung des ansonsten üblichen Gefälles eingetreten, wonach dem „kranken“ Osten ein „gesunder“ Westen gegenübersteht. Die Gewerkschaftseinheit wurde vergleichsweise zügig und relativ problemlos hergestellt und konnte auf diese Weise als positives Ergebnis der Wende verbucht werden (nach dem klassischen Motto: *ex Oriente lux*). Daher scheint zunächst ebenfalls eine Normalisierung der Verhältnisse in den deutschen Gewerkschaften und eine Bewältigung der besonderen Schwierigkeiten in den neuen Bundesländern stattgefunden zu haben.

Allerdings bedarf diese Feststellung einiger Relativierungen, denn inzwischen bröckeln die anfänglichen Erfolge der Gewerkschaften zusehends ab. So steht hinter der schnellen Gewerkschaftseinheit vielfach eher eine Anpassung an die westdeutsche „Normalität“ der Apparate als an die „abweichenden“ ostdeutschen Bedürfnisse der Mitgliedschaft. Demnach bedeutet

Normalisierung zwar auf der einen Seite eine Beruhigung der anfänglichen Turbulenzen und den Aufbau grundlegender Strukturen und Institutionen der industriellen Beziehungen. Auf der anderen Seite treten in den neuen Bundesländern - überall und nicht nur bei den Gewerkschaften - deutliche Organisations-, Kommunikations- und Motivationsprobleme in der Alltagsarbeit auf, die nicht zuletzt Folge der Art und Weise der Vereinigung sind. Kritiker bezeichnen diesen Prozeß als „Improvisation“ und „Landnahme“, der negative Effekte hervorrufen mußte, was die politisch-kulturellen Defizite der ehemaligen DDR-Gesellschaft geradezu stabilisiert hat und für die weitere Entwicklung demokratischer Mitgliederorganisationen nicht gerade förderlich ist.<sup>1</sup>

Damit einher gehen weitere Probleme einer „prekären Normalisierung“. Denn die so eingeleitete Entwicklung in Ostdeutschland bedeutet auch eine Angleichung an die politisch-organisatorischen Defizite und die schleichende Erosion der Macht und Einflußmöglichkeiten der westdeutschen Arbeitnehmerorganisationen. Dieser negative Trend ist hinsichtlich der Mitgliederstruktur, des sinkenden Organisationsgrades, der Finanzprobleme und auch hinsichtlich der Integration der Gewerkschaften in politische Entscheidungsprozesse zu beobachten.<sup>2</sup> Gleichmaßen normal und prekär ist es auch, daß die Problematik von vielen Gewerkschaftern kaum thematisiert und wenn, dann mit eher halbherzigen Reformen von Organisation und Progammatik zu stoppen versucht wird. Verstärkend wirkt der Umstand, daß die deutschen Gewerkschaften im internationalen Vergleich noch gut dastehen und die Geschichte des Modells Deutschland<sup>3</sup> durchaus eine „Erfolgsstory“ darstellt, was zur Verfestigung von inzwischen überholten Strukturen und Verhaltensmustern verführt.

#### Kurze Chronik der Gewerkschaftseinheit

Mit dem Fall der Mauer 1989 und dem Zusammenbruch des DDR-Regimes begann ein Prozeß der Selbstauflösung der DDR-Institutionen, von dem, als integraler Bestandteil des Systems, auch der FDGB erfaßt wurde. Auf dem außerordentlichen Gewerkschaftskongreß am 31. Januar/1. Februar 1990 sagte sich der Bund von der Verbindung zur SED los und strukturierte sich nach bundesdeutschem Vorbild um: Die ursprünglich weisungsgebundenen, nach Industriezweigen organisierten Fachabteilungen wurden nun unabhängige Einzelgewerkschaften, der FDGB zu ihrem Dachverband. In der Folge verselbständigten sich die Einzelgewerkschaften zunehmend;

1 Lehbruch, G, Die deutsche Vereinigung. Strukturen der Politikentwicklung und strategische Anpassungsprozesse, in: B. Kohler-Koch (Hg.), Staat und Demokratie in Europa, Opladen 1991; s. a. Schmid, X u. a., Zur gegenwärtigen Situation in den neuen Bundesländern, in: diess. (Hg.), Organisationsstrukturen und Probleme von Parteien und Verbänden. Berichte aus den neuen Ländern, Marburg 1994.

2 Siehe dazu Armingeon, K., Gewerkschaften - wenig attraktiv? Zu aktuellen Entwicklungen gewerkschaftlicher Organisation in Westdeutschland, in: Sowi 2/1993 und beispielsweise FAZ vom 18. 6.1993: „Mitgliederschwind, aufgeblähte Verwaltung und teure Streiks - die Gewerkschaften müssen sparen“.

3 Vgl. hierzu das entsprechende Themenheft der Zeitschrift Industrielle Beziehungen 1/1995.

Reformen und Neustrukturierungen wurden auf dezentraler Ebene vorgenommen, wobei die Westverbände beratende Funktionen übernahmen.<sup>4</sup>

Da zu diesem Zeitpunkt von einer künftigen Wiedervereinigung ausgegangen werden konnte, bedeutete die organisationsstrukturelle Angleichung der Ost- an die West-Gewerkschaften zum einen die Vorbereitung eines reibungslosen Ablaufs künftiger Fusionen, zum anderen aber auch eine Option für eine künftige Übernahme der beträchtlichen Mitgliedschaft und des erheblichen Kapitals. Die Strategien der einzelnen Gewerkschaften waren dabei höchst unterschiedlich.<sup>5</sup> Als sich im Februar/März 1990 für den DGB und seine Mitgliederverbände eine sukzessive und „schonende“ Übertragung der Weststrukturen durch Zusammenarbeit mit den alten DDR-Organisationen als zunehmend schwierig erwies, gab der DGB seine Kooperation mit dem FDGB (der zum 30. September 1990 seine Auflösung beschloß) auf und arbeitete an einem direkten Institutionentransfer „von oben“. Auch die westdeutschen Einzelgewerkschaften nahmen den Neuaufbau ihrer Organisationen in den neuen Bundesländern vor und bis Ende 1990 hatten die Ostverbände ihre Mitglieder zum Übertritt in die neuen Organisationen aufgerufen. Damit war der Transformationsprozeß relativ zügig durchgeführt worden und fand mit der Errichtung der DGB-Bezirke im Juli 1991 seinen formalen Abschluß.

Infolge der Einigung konnten der DGB und die Gewerkschaften hohe Mitgliederzuwächse und hohe Organisationsgrade verzeichnen. Ende 1991 waren über 4 Millionen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Ostdeutschland gewerkschaftlich organisiert; mit einem Organisationsgrad von rund 60 Prozent eine im westdeutschen Vergleich (rund 30 Prozent) weit überdurchschnittliche Quote. Nicht weniger erfolgreich waren zunächst die ersten Tarifrunden. Mit einer offensiven Vertretungspolitik versuchten die Gewerkschaften den hohen Erwartungshaltungen der neuen Mitglieder gerecht zu werden und eine schnelle Anpassung der Löhne an das Westniveau zu erreichen.

Was die strukturellen Charakteristika der Gewerkschaftsorganisation anbelangt, so sind im Vergleich zum Westen einige interessante Neuerungen zu beobachten. Hier ist vor allem eine „schlanke“ Organisation zu nennen, die etwa im Falle der ÖTV aufgrund der kaum entwickelten fach- und berufsgruppenbezogenen Abteilungen zwangsläufig zu strafferen Strukturen führen mußte. Ferner konnten durch massive Hilfeleistungen aus dem Westen zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen mobilisiert werden. Hinzu kommt, daß durch die hohe Arbeitslosigkeit der Schwerpunkt gewerkschaft-

---

4 Siehe etwa Gatzmaga, D. u. a. (Hg.). Auferstanden aus Ruinen. Arbeitswelt und Gewerkschaften in der früheren DDR, Marburg 1991 und Löbner, F. u. a. (Hg.) Wiedervereinigung als Organisationsproblem. Gesamtdeutsche Zusammenschlüsse von Parteien und Verbänden. Bochum 1992 (2. Auflage).

5 Detaillierter Koch-Baumgarten, S., Gewerkschaften im deutsch-deutschen Vereinigungsprozeß, in: Politische Bildung 1/1992; Fichter, M./Kurbjuhn, M., Die Gewerkschaften im Einigungsprozeß: Ausdehnung mit alten Organisationsstrukturen und neuen Integrationsproblemen, in: V. Eichener u. a. (Hg.). Organisierte Interessen in Ostdeutschland, Marburg 1992 sowie Tiemann, H. u.a.. Gewerkschaften und Sozialdemokratie in den neuen Bundesländern, in: Deutschland Archiv 1/1993.

licher Arbeit zunehmend in den Wohnbereich verlagert wird: „Wir tun so, als handele es sich dort um einen Betrieb, bei dem uns vorübergehend Produktion und Geschäftsleitung abhanden gekommen sind“ - so Jochen Kietzin, IG Metall Leipzig.

Schließlich sind die Gewerkschaften stärker in Bereichen der Wirtschafts- und Industriepolitik sowie der Qualifizierung aktiv, wobei eine Wende hin zu vermehrter Beteiligung der Gewerkschaften auf regionaler und föderaler Ebene zu verzeichnen ist. Insgesamt kann - so scheint es auf den ersten Blick - von einer erfolgreichen Anpassung der politischen und organisatorischen Strukturen der Gewerkschaften an die vielfältigen Herausforderungen und die neue Situation gesprochen werden.

#### Sonderwege in Ostdeutschland

Mit all diesen Erfolgen und Neuerungen im Osten schien zugleich eine Krise der Gewerkschaften im Westen abgewendet worden zu sein. Bei einem Blick auf Gesamtdeutschland war die Bilanz vielversprechend, die Gesamtstatistiken der Gewerkschaften wiesen wieder positive Mitgliederentwicklungen auf und schienen (und scheinen) den Kritikern den Wind aus den Segeln zu nehmen. Doch nach den anfänglichen Erfolgen in Ostdeutschland stagniert die Situation nun und entwickelt sich z.T. ins Negative: Die Massenarbeitslosigkeit infolge der Deindustrialisierung konnte nicht verhindert werden, seit 1992 gehen die Mitgliederzahlen auch im Osten stetig zurück, und der Tarifkonflikt in der ostdeutschen Metallindustrie 1993 zeigte deutlich die Grenzen gewerkschaftlicher Macht. Hinzu kommt, daß gerade die Erfahrungen und Auseinandersetzungen in den neuen Bundesländern im Unternehmerlager zur heftigen Kritik an Flächentarifverträgen und der eigenen Verbandspolitik geführt hat. Diese Krise des „Gegners“ schwächt paradoxerweise auch die Arbeitnehmerorganisationen, da sie längerfristig das System der industriellen Beziehungen und damit wichtige Funktionen der Gewerkschaften unterminiert.

Darüber hinaus erzeugen diese Interaktionen zwischen den Tarifparteien auch binnenorganisatorische Rückwirkungen auf die Gewerkschaften. So haben bei den Tarifkonflikten in der Stahl- und Metallindustrie Ostdeutschlands nicht nur die unterschiedlichen sachlichen Differenzen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden eine wichtige Rolle gespielt, bzw. hat die IG Metall demonstriert, daß sie bereit ist, mit aller Macht die tarifpolitischen Interessen auch in Ostdeutschland zu vertreten. Gerade diese konfliktorische Situation hat aus der Bestandslogik von Organisationen heraus außerdem Nebeneffekte erzeugt. Konflikte wirken nämlich ebenfalls integrierend, sie binden die eigenen Mitglieder, stärken die gewerkschaftliche Organisationskultur und sanktionieren bei Streik und Aussperrung die „Trittbrettfahrer“, die ansonsten ohne Beitragszahlung von den erzielten Tarifabschlüssen profitieren. Gleichzeitig lassen sich die „Provinzfürsten“ im Osten auch wieder stärker an die „Kandare“ nehmen. Ohne erhebliche Unterstüt-

zung der Gewerkschaftszentrale können - zumindest in dem konkreten Fall - kaum harte regionale Arbeitskämpfe geführt werden. Gegenläufig zu den vielbeschworenen Dezentralisierungs- und Pluralisierungsmustern finden daher zugleich Prozesse der politischen (Re-) Zentralisierung und Homogenisierung statt.

Betrachtet man die Entwicklung der Gewerkschaften in den neuen Bundesländern in ihrem Kontext und nach ihren spezifischen Ursachen, so führt dies zu einigen, für die Bewertung von Erfolg und Mißerfolg sowie für den Vergleich mit der Situation in den alten Bundesländern nicht unbedeutenden Konsequenzen. Zu bedenken ist dabei insbesondere die Ausnahmesituation, mit der es die Gewerkschaften nach der Wiedervereinigung zu tun hatten, und die ihnen in mancherlei Hinsicht den Weg für eine erfolgreiche Politik ebnete. Freilich: Nichts ist trügerischer als eine offensichtliche Tatsache (heißt es schon bei Dr. Watson und Sherlock Holmes). Denn der Zusammenbruch der ostdeutschen Industrie und die damit einhergehende Massenarbeitslosigkeit trafen die ostdeutschen Arbeitnehmer doppelt, weil sie mit einer Situation konfrontiert wurden, die ihnen aus DDR-Zeiten völlig unbekannt war und die Desorientierung und Verunsicherung zur Folge hatte. Vor allem diese Existenzängste der Arbeitnehmer waren es denn auch, die diese zum Gewerkschaftsbeitritt veranlaßten. Sie erwarteten Beratung, Rechtsschutz und ähnliche Dienstleistungen von den Organisationen. Wenn dies auch nicht ganz unproblematisch ist, da hierfür bis heute hohe binnenorganisatorische Ressourcentransfers notwendig sind, so war die ökonomische Krise dennoch eine günstige Gelegenheit für die Mitgliederentwicklung der Gewerkschaften. Gleichzeitig bestand die Notwendigkeit des schnellen Organisationsaufbaus, die Probleme in den neuen Bundesländern führten zu einem erheblichen Mehrbedarf an gewerkschaftlicher Arbeit. Daß es hierbei zu Straffungen und Effektivierungen sowie kleineren lokalen Anpassungen kommen mußte, ist fast als zwangsläufige Entwicklung zu betrachten, also mehr aus der Not geboren und weniger eine reformerische Tugend.

Nicht unwichtig bei der Beurteilung der Gewerkschaften insgesamt ist aber auch die staatliche Unterstützung durch den „Aufbau Ost“ und vor allem die damit verbundenen massiven staatlichen Finanzausweisungen. Bekannt und für das Ansehen und das politische Profil der Gewerkschaften in Ostdeutschland wichtig sind z. B. die Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften, die vielfach auf gewerkschaftliche Initiativen zurückgehen und teilweise (de facto) in gewerkschaftlicher Regie bzw. mit starker operativer Beteiligung von Gewerkschaften geführt werden. Auf diese Weise wurde aber auch nicht selten die Verbesserung der personellen Ausstattung der Gewerkschaften in Ostdeutschland mit ABM-Kräften ermöglicht. Langfristig sind solche Finanzspritzen jedoch nicht mehr zu erwarten, denn es ist höchst fraglich, ob die Bundesanstalt in der Lage sein wird, weiterhin in solchem Maße Gelder für die aktive Arbeitsmarktpolitik bereitzustellen. Hier liegt mittelfristig einiges an politischem Sprengstoff für die Gewerkschaften, die möglicherweise mit

der von vielen Arbeitnehmern zugeschriebenen Rolle als Träger solcher Einrichtungen überfordert werden, da sie selbst nicht über ausreichende Mittel verfügen, um ausfallende staatliche Gelder zu kompensieren.

Doch nicht nur der Mitgliederumfang und der apparative Aufbau der Gewerkschaften in Ostdeutschland wurden durch die Krisensituation massiv beeinflußt, sondern auch die konkrete Arbeitsweise und darüber wiederum die Organisations- und Politikstrukturen. Alle wirtschaftspolitischen Akteure, d. h. der Staat, Arbeitgeber und Arbeitnehmer und ihre jeweiligen Vertreter, hatten ein gemeinsames Interesse am Erhalt industrieller Strukturen bzw. eines raschen Strukturwandels. Industriepolitik wurde in der Folge zunehmend zu einem zentralen Aktionsfeld auch für die Gewerkschaften. Das Ergebnis waren „Runde Tische“ und korporatistische Strukturen. Insbesondere in Sachsen gab es schon früh enge Kontakte zwischen der Landesregierung und den Gewerkschaften.

Ganz so neu (oder modern), wie manchmal beschworen, ist diese Politik freilich nicht; in Westdeutschland hat es gleichfalls schon vielerlei industriepolitische Einbindungen der Gewerkschaften gegeben - meist auf staatliche Initiative hin. So waren die Aktivitäten des Wissenschaftsministeriums in Baden-Württemberg u. a. darauf ausgerichtet, Unternehmer, Verbandsvertreter und Gewerkschafter in sogenannten „Branchendialogen“ zusammenzubringen und gemeinsame Strategien entwickeln zu lassen. Ähnliches gilt für die regionale Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen.<sup>6</sup> Doch im Fall Ostdeutschland scheinen die Innovationen in der Gewerkschaftslandschaft eher die Folge der spezifischen Problemlage im Osten und der Improvisation unter verschärften Bedingungen als eine Folge langfristig angelegter, rationaler Strategien zu sein.

Klaus von Beyme hat für den politischen und wirtschaftlichen Transformationsprozeß in den neuen Bundesländern insgesamt festgestellt, daß sein Tempo und Tiefgang beträchtlich waren.<sup>7</sup> Mit der Einschränkung, daß es zwar Ziele gab, „ (...) aber keine klaren Vorstellungen über die Schritte, die zu diesen Zielen führen sollten“. Wenn aber Innovationen und Effizienz nur unter spezifischen Bedingungen, vielfach per Zufall und weniger rational als unreflektiert stattfinden, dann ist zu befürchten, daß sie mit der zunehmenden ökonomischen Angleichung an den Westen genauso „zufällig“ und ungewollt wieder verschwinden. Insbesondere weil gleichzeitig für den Westen die Wahrnehmung und Analyse der Krise noch schwach ausgeprägt sind und effektive Reformen zu fehlen scheinen, wird es schwer fallen, einen ähnlichen Erosionsprozeß im Osten aufzuhalten.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Heinze, R. G./Schmid, J., Mesokorporatistische Strategien im Vergleich. Industrieller Strukturwandel und die Kontingenz politischer Steuerung in drei Bundesländern, in: W. Streeck (Hg.), Verbände und Staat, Opladen 1994; siehe auch Hertle, H.-H./Kädtler, J., Die industriepolitische Wende der industriellen Beziehungen, in: Soziale Welt 2/1990 und Müller-Jentsch, W., Gewerkschaftliche Antworten auf den gesellschaftlichen Wandel, in: W. Kowalsky/W. Schroeder (Hg.), Linke, was nun?, Berlin 1993.

<sup>7</sup> Beyme, K. von, Verfehlte Vereinigung - verpaßte Reformen? Zur Problematik der Evaluierung der Vereinigungspolitik in Deutschland seit 1989, in: Journal für Sozialforschung 3/1994, 8.260.

Die hier aufgestellte Vermutung, daß im Osten kein signifikanter Modernisierungsvorsprung sichtbar ist, wird gestützt von grundsätzlichen Überlegungen über die massiven Schwierigkeiten, eine Transformation in Ostdeutschland mit substantiellen Reformen zu verbinden. Dieser Strukturkonservatismus wird vor allem auf drei Ursachen zurückgeführt. Erstens wäre eine gleichzeitige Reform von West und Ost aufgrund der Komplexität der Systeme kaum möglich gewesen; die alleinige Reform des zu transformierenden Systems hätte zu Kompatibilitätsproblemen geführt. Zweitens wären erhebliche Planungskapazitäten notwendig gewesen, die angesichts der Notwendigkeit zur schnellen Transformation nicht zur Verfügung standen. Und schließlich wären Strukturveränderungen auch bei einem größeren zeitlichen Spielraum kaum durchgeführt worden. „Aus langfristiger Perspektive reflektieren Strukturen nämlich Machtbalancen, die sie gleichzeitig stabilisieren. Da diese Machtbalancen durch die Vereinigung in der Regel nicht verändert wurden, wären Reformen in den meisten Politikfeldern unwahrscheinlich gewesen, selbst wenn die praktische Möglichkeit dazu existiert hätte.“<sup>8</sup>

#### Reformdebatten in den Gewerkschaften

Die skeptische Einschätzung über die begrenzten Reformabsichten und -potentiale gilt allerdings auch für die im Westen bzw. in der Gesamtorganisation geführten Debatten. Dabei sind die Herausforderungen und Probleme dramatisch und kaum mehr zu übersehen. Insgesamt haben die DGB-Gewerkschaften von 1993 auf 1994 5,1 Prozent ihrer Mitglieder verloren bzw. 10,9 Prozent in Ostdeutschland. Ein weiterer Mitgliederrückgang ist dort zu erwarten, da die Frauen im Vergleich zum Westen einen überdurchschnittlichen Anteil an der Mitgliedschaft der Industriegewerkschaften, aber auch an der Arbeitslosigkeit haben. Dabei ist anzunehmen, daß viele ihr Erwerbsverhalten ändern, d. h. aus der Erwerbstätigkeit völlig ausscheiden und aus den Gewerkschaften austreten werden. Hinzu kommt die grundlegende Umstrukturierung der Wirtschaft, in deren Folge sowohl Branchenverschiebungen als auch Gewerkschaftsaustritte weiterhin wahrscheinlich sind. Auch das Finanzproblem ist bei den meisten Gewerkschaften längst nicht gelöst. Im Gegenteil, aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland fallen die Einnahmen entsprechend niedrig aus, obwohl gerade hier die Dienstleistungen der Gewerkschaften vermehrt gefragt sind. Ist hiermit das „Ende der Erfolgsstory“<sup>9</sup> eingeleitet oder die zwingende Notwendigkeit einer Reformdebatte markiert?

Klaus Armingeon hat in diesem Zusammenhang die These vertreten, daß eine allzu positive Einschätzung der Gewerkschaftssituation in Deutschland

---

8 Eichener, V. u. a., Determinanten der Formierung organisierter Interessen in den neuen Bundesländern, in: dies. (Hg.), a. a. O., S. 549.

9 Armingeon, K., Ende einer Erfolgsstory? Gewerkschaften und Arbeitsbeziehungen im Einigungsprozeß, in: Gegenwartskunde 1/1991; wobei Armingeon sich vor allem auf die Gewerkschaften in Gesamtdeutschland bezieht.

nicht sehr lange tragen wird; vielmehr ist zu erwarten, daß die Gewerkschaften ihre strukturellen Probleme nicht zu lösen vermögen. Das hat seinen Grund vor allem in der sozialstrukturellen Zusammensetzung der Gewerkschaften bzw. den Auswirkungen von gesellschaftlichen Entwicklungstrends. Gewerkschaften waren bisher vor allem Organisationen der männlichen Industriefacharbeiter. Mit der Verschiebung von der Industrie zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft wird sich aber auch die Beschäftigungsstruktur langfristig verändern und damit gibt es auch Verschiebungen zu einem höheren Anteil von Angestellten an den Erwerbstätigen. Diese Gruppe aber, so zeigen die Statistiken, ist trotz aller Bemühungen nur schwer zu organisieren. Langfristig steht den Gewerkschaften also eine Mitgliederkrise bevor - die ersten Anzeichen für schrumpfende Organisationszahlen sind bereits erkennbar. Darüber hinaus erhöhen sich zusehends die Anteile der Rentner und Arbeitslosen an den gewerkschaftlichen Mitgliedern. Rechnet man noch Hausfrauen, Schüler und Studenten dazu, so kommt man auf etwa 24 Prozent der DGB-Mitglieder, die keine vollen Beiträge zahlen.<sup>10</sup> Das bleibt für die Finanz- und damit Kampfkraft nicht ohne Folgen.

Schließlich ist eine wachsende Heterogenität unter der Mitgliedschaft zu verzeichnen, die sich aus dem beschäftigungsstrukturellen Wandel sowie den Folgen der Einheit ergibt. Heterogene Interessen, abweichende politisch-kulturelle Orientierungsmuster und unterschiedliche soziale und ökonomische Probleme kennzeichnen die organisationspolitische Lage der Gewerkschaften heute mehr denn je. Dies gefährdet ihre Integrations- und Handlungsfähigkeit massiv. Dafür Lösungen zu finden, ist nicht leicht, und skeptische Sozialwissenschaftler sprechen deshalb von einem „Organisationsdilemma“.<sup>11</sup>

Hinzu kommt, daß sich gerade bei Mitgliederorganisationen vielfach ein Dilemma der Rationalisierung aufzutut. Wenn etwa Gewerkschaften versuchen, besonders effizient zu werden, entwickelt sich beim Mitglied schnell ein entsprechendes Bewußtsein: Es will gute Leistungen für wenig Geld und selbst nichts dafür tun (wie bei einer kommerziellen Organisation), d. h. es wird unbeabsichtigt eine passive Konsumentenmentalität gefördert - und keine Aktivierung der Basis. Ein gewisses Maß an Amateurhaftigkeit und Dilettantismus ist daher bei demokratischen Mitgliederorganisationen durchaus funktional, da ansonsten eine „Koproduktion“ von (einigen, nicht allen) Leistungen nicht mehr möglich ist. Andererseits ist dies kein Freibrief für politisierte Inkompetenz, da das Mitglied keine Propaganda, sondern reale Dienstleistungen erwartet.

---

<sup>10</sup> Armingeon, K., a. a. O.

<sup>11</sup> So Wiesenthal, H., Akteurkompetenz im Organisationsdilemma. Grundprobleme strategisch ambitionierter Mitgliederverbände und zwei Techniken ihrer Überwindung, in: Berliner Journal für Soziologie 1/1993; Streeck, Wolfgang, Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 2/1987; zum folgenden s. a. Hubert, J./Schmid, X. Von grauen Mäusen, die gern bunt wären: Gewerkschaften in der Dienstleistungsgesellschaft, in: Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte 2/1995.

Aber auch im gesellschaftspolitischen Bereich verlieren die Gewerkschaften an Einfluß. Die Arbeitnehmerorganisationen werden von der konservativ-liberalen Bundesregierung seit den achtziger Jahren kaum noch an wirtschafts- und sozialpolitischen Schlüsselentscheidungen beteiligt (und wenn, dann haben sie keine überragenden Siege vorzuweisen). Das gleiche gilt für die Beziehung zu den Arbeitgebern, die seit längerem die Stellung der Gewerkschaften zu untergraben suchen.<sup>12</sup> Die neuen sozioökonomischen Disparitäten und Standortprobleme unterminieren darüber hinaus die alten Programmformeln der „Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse“ und hoher sozialstaatlicher Leistungen sowie die traditionelle Funktionslogik der Tarifpolitik im „Modell Deutschland“, wonach über relativ hohe Löhne und starke Arbeitnehmervertretungen ein permanenter Modernisierungsdruck auf die gesamte Industrie ausgeübt wird.

Die Gewerkschaften stehen vor der Herausforderung, diesen gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Trends Strategien entgegenzusetzen, die einer weiteren Erosion ihrer Bedeutung entgegenzuwirken in der Lage sind. Dafür sind aber fundamentale Neuerungen notwendig und entsprechende Diskussionen werden seit einiger Zeit auch geführt. Zu den einschlägigen Vorschlägen gehören die stärkere (politische) Dezentralisierung und Regionalisierung der Organisation, die Veränderung von Abteilungsstrukturen und Zuständigkeiten, die Ausweitung des Angebots von Dienstleistung, die Straffung der Organisation durch den Abbau des bürokratischen „Wasserkopfes“ und den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, die verstärkte kommunikative Öffnung und die Entwicklung neuer Partizipationsangebote für die Arbeitnehmerschaft.<sup>13</sup>

Diese Reformdebatten haben bislang jedoch - um es hart und pauschal zu formulieren - viele Papiere, Programme und Beschlüsse, aber wenig materielle Auswirkungen und Erfolge gebracht. Das hat sicherlich etwas mit dem dafür notwendigen langen Atem und der Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben zu tun. Zugleich sind die bislang vorliegenden Erfahrungen ziemlich disparat. So hat die ÖTV auf ihrem Bremer Gewerkschaftskongreß im Herbst 1994 weitreichende Organisationsveränderungen debattiert und entsprechende Satzungsänderungen beschlossen; vieles ist jedoch als „Kann-Regelung“ formuliert und die Umsetzung erweist sich als zäh, da eine ganze Reihe von Reformblockierern am Werke (besser: im Amte) sind. Andererseits sind damit wichtige formale Hürden aus dem Wege geräumt und durch die veränderte Verteilung der Beitragsanteile werden dezentrale Innovationspotentiale freigesetzt.<sup>14</sup> Wie gefährlich politisch das Thema werden und zu welchen negativen Konsequenzen es führen kann, hat sich bei der

---

12 Armingeon, Klaus, a. a. O.

13 Zur Breite der aktuellen Diskussionen siehe Leif, Th. u. a. (Hg.). Reform des DGB — Herausforderungen. Aufbruchspläne und Modernisierungskonzepte. Köln 1993, Weischer, Ch., Gewerkschaften und gewerkschaftliche Politik im Modernisierungsdiskurs, in: Neue Politische Literatur, 1/1992 sowie Schmid, J./Tiemann, H., Organisation ist auch Politik, in: GMH 6/1991.

14 Alemann, U. von, Die Reform der ÖTV, in: Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte 2/1995.

Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) gezeigt. Die Brisanz und die meist mühsam versteckte Konflikthaftigkeit des Versuchs, die eigene Organisation und Politik besser zu machen, ließe sich für weitere Gewerkschaften belegen. Von daher haben andere, wie die IG Metall, die Meßlatte inzwischen deutlich niedriger gehängt und sprechen nur noch von Organisationsentwicklung, was wohl erheblich weniger meint als die früheren Formeln von Zukunftsprojekt, Modernisierung und Reform.

#### Prekäre Normalisierung und erfolgreiches Scheitern

Insgesamt gesehen scheint es so, als ob bei den Gewerkschaften die Kapazitäten der Informations- und Konfliktverarbeitung und die Fähigkeit der Strategiebildung zwischen Mitglieder- und politischer Einflußlogik, also die Parameter, die die Leistungs- und Innovationspotentiale einer Organisation bestimmen, angesichts der veränderten Problemlagen nicht ausreichend weiterentwickelt worden sind. Vielfach folgen die Aktionen der Gewerkschaften einem Muster, das im Hinblick auf die deutsche Einheit als „strukturkonservativer Institutionentransfer“ und generell als Tendenz, „Routine statt Reform“ zu betreiben, bezeichnet werden kann. D. h. die Behandlung der Probleme der Einheit und des gesellschaftlichen Wandels erfolgt zu sehr als „business as usual“ mit weitgehend bürokratischen Prozeduren und formalen Erfolgskriterien sowie ausgesprochen binnenzirkulären Kommunikationsstrukturen zwischen „glücklichen Ignoranten“.<sup>15</sup>

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob wir es hier nicht mit einem „erfolgreichen Scheitern“, ja einer „Organisationspathologie“ zu tun haben, wie sie in politischen Verbänden häufig anzutreffen ist. Dieses merkwürdige Syndrom ist dadurch gekennzeichnet, daß nur eine symbolische Lösung gefunden werden kann, was dazu führt, daß einerseits die eigentliche Problematik, ja deren Unlösbarkeit mit der gewählten Strategie verschleiert wird und andererseits sich weiterer politischer Handlungsdruck erübrigt, da ja schließlich Maßnahmen (zumindest auf dem Papier) ergriffen worden sind. Zu den Besonderheiten des erfolgreichen Scheiterns zählt im Unterschied zu offenen Mißerfolgen, daß auf solche Fehler keine „Strafe“ erfolgt, weil Rückmeldungen und Lernimpulse unterbleiben.<sup>16</sup> In turbulenten Situationen wie denen der deutschen Einheit läßt sich nämlich die Effizienz von Strukturen nicht mehr eindeutig messen - weil sie entweder nicht operational definiert werden können oder der Aufwand zu hoch wäre oder über die Bewertung der Ergebnisse kein Konsens herstellbar ist. Hieraus kann im Extremfall geradezu eine „Nachfrage nach Unwissenheit“ entstehen nach dem Motto: Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß. Als Ersatz fungiert dann häufig Ideologie, also ein fixiertes - freilich falsches - Weltbild, die als Stabilisator der Organisation und Rationalitätsbasis für individuelle Handlungen dient.

15 Schmid, J., Sozioökonomische Disparitäten als Organisationsproblem der Gewerkschaften. Zur Dialektik von Einheit und Vielfalt, in: Deutschland Archiv 1/1994.

16 So Seibel, W., Erfolgreich scheiternde Organisationen. Zur politischen Ökonomie des Organisationsversagens, in: PVS 3/1991.

Ob nun die Gewerkschaften eine gelungene Anpassung an die neue Situation vornehmen können oder „erfolgreich scheitern“ werden, hängt nicht zuletzt auch von der Perspektive ab, von der aus die Arbeitnehmerorganisationen und ihre Politik betrachtet werden. Ohne Zweifel wurde gerade in den neuen Bundesländern eine Menge erfolgreicher Arbeit geleistet und droht auch im Westen kein unmittelbarer Zusammenbruch der Arbeitnehmerorganisationen, ja manches interessante Experiment hat begonnen - doch der Ausgang ist bislang noch ungewiß, und die vorliegenden theoretischen und praktischen Erkenntnisse geben für einen starken Optimismus hinsichtlich einer grundlegenden Reform der Gewerkschaften wenig Anlaß.