

Gewerkschaften im Umbruch

Aspekte des politischen, kulturellen und organisatorischen Wandels

Jörg Bundesmann-Jansen, geb. 1951 in Weißenfels, Studium der Sozialwissenschaften in Bochum und Dr. Joke Frerichs, geb. 1945 in Wehlen, Studium der Politikwissenschaft und der Soziologie in Gießen, sind wissenschaftliche Angestellte am Institut zur Erforschung Sozialer Chancen (ISO) in Köln.

Seit Anfang der neunziger Jahre sind in den deutschen Gewerkschaften verstärkt Reformbemühungen zu verzeichnen, die sich nicht nur auf organisatorische Veränderungen richten, sondern ebenso eine soziokulturelle Neubestimmung gewerkschaftlicher Politik anvisieren. Gegenstand der selbst-reflexiven Prozesse sind sowohl die Interessenvertretungsstrukturen als auch das vorherrschende Selbstverständnis der Akteure in den Betrieben und Verwaltungen, aber auch auf allen Ebenen der Organisation selbst. Die Gewerkschaften haben den organisatorischen oder besser organisationalen Wandel als wichtiges Thema für ihre eigene Existenzsicherung auf die Tagesordnung gesetzt.¹

Und tatsächlich gibt es eine Fülle neuer Herausforderungen, denen die Gewerkschaften mit den traditionellen Politikkonzepten kaum noch begegnen können. Neue Unternehmens- und Branchenstrukturen als Ergebnis der Ausgliederung oder Integration von Teilproduktionen, die Entstehung strategischer Netzwerke oder Allianzen und die neuen Logistikkonzepte drängen zu Veränderungen der Organisationspraxis und fordern gewerkschaftsübergreifende Kooperationen sowie die Verlagerung oder

¹ Eine ausführliche Diskussion dieser Problematik findet sich in: Jörg Bundesmann-Jansen/Joke Frerichs, Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation, Münster 1995; zum aktuellen Stand der Reformen siehe u. a. Gewerkschaftliche Monatshefte 1/96.

Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen.² Hinzu kommen die betrieblichen Anforderungen in der Folge neuer Produktions- und Managementkonzepte, deren Reichweite zwar umstritten sein mag, die aber gleichwohl die Gewerkschaften zwingen, ihre Interessenvertretungspraxis zu überdenken. Gleiches gilt für Tendenzen der „Verbetrieblichung“ bestimmter Politikfelder, wie z. B. Technikgestaltung und Arbeitszeitpolitik. In diesen Feldern vor allem treten etwaige „Kompetenzdefizite“ der Interessenvertreter besonders deutlich zutage, wenn sie versuchen, den Anforderungen der Betriebe, der Gewerkschaft und der Mitglieder angemessen gerecht zu werden. In diesen Arbeitszusammenhängen müssen zunehmend differenzierte Interessenlagen berücksichtigt und zu politikfähigen Konzepten verdichtet werden. Insbesondere die Beschäftigtengruppen (z. B. die Angestellten, junge hochqualifizierte Arbeitnehmer, Techniker usw.), die für die Gewerkschaften erst noch zu gewinnen sind, beobachten überaus kritisch, wie sich die Gewerkschaften in diesen Politikfeldern bewähren. Neuland betreten die Gewerkschaften schließlich beim Aufbau von Organisationsstrukturen auf europäischer Ebene (Eurobetriebsräte, Formen informeller Vernetzung o. ä.) und der sozialen Gestaltung der ostdeutschen Wirtschaft. Die hier zu verzeichnenden organisatorischen Einbrüche als Folge des Strukturwandels haben (neben nicht unerheblichen Mitgliederrückgängen auch im Westen) zu extremen Finanzengpässen der Gesamtorganisation geführt, deren Konsequenzen noch nicht abzusehen sind.

Wollen die Gewerkschaften auch weiterhin eine bedeutende Rolle im Geflecht der industriellen Beziehungen spielen, so stellt sich für sie die Frage der organisatorischen, politischen und kulturellen Erneuerung mit besonderer Dringlichkeit. Eine der vielen Schwierigkeiten, die sich hier auftun, besteht darin, den Spagat zwischen Tradition und Reform so zu gestalten, daß die z. T. divergierenden Erwartungen der verschiedenen Mitgliedergruppen nicht enttäuscht werden.

Während die Notwendigkeit organisatorischer Reformen weitgehend unbestritten ist, gehen die Gewerkschaften bei der Konkretisierung der Reformvorhaben unterschiedliche Wege. So weit erkennbar, lassen sich bisher drei Typen organisatorischen Wandels unterscheiden: *erstens* die Fusion einzelner Organisationen mit dem Ziel, den Herausforderungen des Strukturwandels Rechnung zu tragen, gemeinsame Aufgaben zu bündeln und zu effektivieren und insgesamt die organisatorische Schlagkraft zu erhöhen. Beispiele sind der Zusammenschluß der IG Druck und Papier und der Gewerkschaft Kunst zur IG Medien oder der Fusionsprozeß der IG Chemie-Papier-Keramik, der IG Bergbau und Energie und der Gewerkschaft Leder sowie der Anfang 1996 realisierte Zusammenschluß der IG Bau-Steine-Erden und der Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft. Von den

² Vgl. Peter Ellguth/Markus Promberger/Rainer Trinczek. Neue Branchen und neue Unternehmensstrukturen, in: Reinhard Bispinck (Hrsg.). Tarifpolitik der Zukunft, Hamburg 1995. S. 173ff.

16 selbständigen Organisationen innerhalb des DGB könnten auf diese Weise am Ende weniger als 10 Verbände übrigbleiben.

Allerdings regt sich in einer Reihe von Organisationen auch energischer Widerstand gegen diese Art von Organisationsreform innerhalb der DGB-Gewerkschaften. In einer gemeinsamen Erklärung wenden sich verschiedene kleinere Gewerkschaften gegen weitere Fusionen. „Gewerkschaften lassen sich nicht wie Versicherungsunternehmen nach Marketing-Gesichtspunkten zuschneiden und beliebig neu gruppieren“, heißt es dort, vielmehr sei die „Identifikation der Mitglieder und Funktionäre mit ‚ihrer‘ Organisation für eine erfolgreiche Interessenvertretungsarbeit unerlässlich. Diese Identifikation ruht auf dem Fundament von Organisationstraditionen, die bei unseren Gewerkschaften weit in das letzte Jahrhundert zurückreichen“.³ Ihr Ende 1995 vorgelegtes Alternativkonzept zur Organisationsreform zielt im Kern auf eine Stärkung des Dachverbandes.⁴ Nach den dort vorgestellten Überlegungen soll eine Mitgliedschaft der abhängig Beschäftigten künftig nicht mehr bei den Einzelgewerkschaften, sondern beim Dachverband begründet werden, ebenso wie die Anstellung der Hauptamtlichen. Die bisherigen Einzelverbände sollen hiernach als Fachorganisationen des DGB neu konzipiert werden. Daß gleichwohl zwei der „fünf kleinen Tiger“ bereits kurze Zeit später Fusionsabsichten deutlich werden lassen,⁵ belegt den enormen Reformdruck, der gerade auf den mitgliederschwachen Gewerkschaften lastet, und zeigt außerdem, daß diesem radikalen Reformkonzept wohl keine großen Realisierungschancen eingeräumt werden.

Als *weiterer* Typus organisationalen Wandels lassen sich politikfeldbezogene Reformen ansehen. Hier wird der Versuch unternommen, den gesellschaftlichen und betrieblichen Umbruchprozessen durch Veränderungen der Arbeitsweisen in bisherigen und die Bearbeitung neuer Problemfelder gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang zu nennen sind u. a. verschiedene Arbeitsprogramme zu Fragen der Arbeits- und Technikgestaltung, neue Branchenkonzepte in den Einzelgewerkschaften, das Verbundprojekt Angestellte der IG Metall und das ÖTV-Programm „Zukunft durch öffentliche Dienste“. Neue und z. T. sehr umfassende Politikansätze gibt es auch im Rahmen des Konzepts „Tarifreform 2000“ der IG Metall oder im Bereich der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit mit dem „Betriebsgruppenkonzept“ der IG Medien, dem Ansatz „Experten in eigener Sache“ der IG Chemie-Papier-Keramik, den „Eckpunkten zur Betriebspolitik“ der IG Metall sowie dem „Kerngruppenkonzept“ der ÖTV

Diesen politikfeldbezogenen Neuansätzen gemeinsam ist ihre Beteiligungs- und Gestaltungsorientierung, die im deutlichen Kontrast zu den meist reaktiven Politikkonzepten früherer Jahre steht. Unklar bleibt jedoch in vielen Fällen das Maß ihrer Verbindlichkeit für die Organisationsarbeit und

³ Einigkeit 11/1993, S. 12.

⁴ Vgl. IG Medien Forum 11/95, S. 34ff.

⁵ Vgl. Frankfurter Rundschau, 8. Februar 1996.

der Grad ihrer Umsetzung. Wenn unser Eindruck nicht täuscht, sind viele dieser politikfeldbezogenen Neuansätze in den Organisationen isoliert geblieben und wurden nur selten mit dem notwendigen Nachdruck vorangetrieben, wenn sie nicht - wie das Betriebsgruppenkonzept der IG Medien - sogar am Widerstand oder Desinteresse maßgeblicher Akteure scheiterten. Eine Verknüpfung der meisten Konzepte mit der Alltagspraxis vor Ort ist jedenfalls nur in Einzelfällen versucht worden.⁶

Und *drittens* werden nicht zuletzt aufgrund der Erfahrungen mit politikfeldbezogenen Reformansätzen in einigen Gewerkschaften derzeit relativ umfassende Organisationsreformen in Gestalt von Organisationsentwicklungsprojekten auf den Weg gebracht. Darin mag sich die Erkenntnis ausdrücken, daß Veränderungen von Teilaspekten oder Politikfeldern immer auch das Selbstverständnis, die Politikformen und Strukturen der Gesamtorganisation tangieren. Wir werden uns daher im folgenden auf diesen Typus gewerkschaftlicher Reformen und seine Wechselwirkungen mit den anderen Ansätzen konzentrieren.

Das Spektrum der gewählten Reformansätze sowie die Schwierigkeiten bei deren organisationspolitischer Umsetzung verweisen auf einige grundsätzliche Probleme. Unsicherheit besteht darin, welcher Typ von Wandel für demokratisch strukturierte Organisationen wie Gewerkschaften geeignet ist. Gerade in gewerkschaftlichen Organisationen sind hierbei kulturelle und machtpolitische Aspekte besonders zu berücksichtigen. Zu prüfen ist außerdem, inwieweit die bestehenden Organisationsstrukturen mit einer weitergehenden Demokratisierung kompatibel sind und welche Bedeutung *den einzelnen Organisationsebenen - insbesondere der örtlichen* - im Reformprozeß zukommt. Eine stärkere Einbeziehung und Beteiligung von Mitgliedern und ehrenamtlichen Funktionären, so unsere These, stellt eine unhintergehbare Voraussetzung für das Gelingen einer durchgreifenden Organisationsreform dar.

Spezifika von Gewerkschaften als „Organisation“

Die in den Gewerkschaften kursierenden Vorstellungen und Konzepte zur Organisationsreform bzw. -entwicklung beziehen sich mehr oder weniger explizit auf organisationstheoretische Wissensbestände, die in der Regel zur Analyse von Wirtschaftsunternehmen herangezogen werden.⁷ Ihre „Übertragbarkeit“ auf Gewerkschaften muß daher sorgfältig geprüft werden. Gewerkschaften teilen mit anderen Organisationen bestimmte allgemeine Merkmale, die, je abstrakter sie thematisiert werden, auch einen bestimmten Erkenntniswert für die Analyse von Gewerkschaften haben. Aber damit ist

⁶ Vgl. z. B. Gabriele Sterkel, Wenn der Geist nicht aus der Flasche will: Beteiligung per Tarifvertrag bei Teldec-Press, in: Die Mitbestimmung 6/1994, S. 24ff

⁷ Vgl. u. a. IG Metall Vorstand (Hrsg.), Projekt OrganisationsEntwicklung, Projektplan: Die Organisation entwickeln. Mit Kopf und Herz, Frankfurt/M. 1994; ComTeam Beratungsgesellschaft für Organisation und Kommunikation mbH (Hrsg.), Systemische Strategieentwicklung, Gmund 1991.

man keineswegs der Aufgabe enthoben, die Besonderheiten der „Organisation Gewerkschaft“ herauszuarbeiten.

Im folgenden sollen zunächst einige dieser allgemeinen, auch für Gewerkschaften zutreffenden Bestimmungen von Organisationen skizziert und in einem ersten *Zugriff* die jeweils brauchbaren Definitionen für unseren Zweck ausgewählt werden. Diese Vorgehensweise scheint uns aus zweierlei Gründen notwendig zu sein: Einmal existiert unseres Wissens keine stringente Organisationstheorie der Gewerkschaften und des weiteren werden im Zusammenhang mit gewerkschaftlichen Organisationsreformansätzen vielfach Termini benutzt, deren Zweckmäßigkeit in den meisten Fällen noch ungeklärt ist.

Zunächst ist darauf hinzuweisen, daß in der Organisationssoziologie mindestens drei unterschiedliche Aspekte von Organisation bzw. Organisieren hervorgehoben werden: erstens der Prozeß oder die Tätigkeit des Organisierens (funktioneller Organisationsbegriff); zweitens die formale Struktur als Ergebnis einer zielgerichteten Tätigkeit (instrumenteller Organisationsbegriff) und drittens der Aspekt der relativen Dauerhaftigkeit einer Organisation (institutioneller Organisationsbegriff).⁸ Im gewerkschaftlichen Kontext könnten die genannten Definitionen zu Mißverständnissen führen; wenn im folgenden häufiger von „Organisationsproblemen“ der Gewerkschaften die Rede ist, sind damit in der Regel Probleme bei der *Mitgliederwerbung bzw. -mobilisierung* gemeint und nicht so sehr die instrumentellen oder institutionellen Aspekte von Organisationen, obwohl diese mit Fortdauer des Reformprozesses an Bedeutung gewinnen.

Unter „Organisation“ soll hier ein „zielbezogenes, relativ dauerhaftes, offenes, sozio-technisches System mit formalen und informellen Strukturen, einem Entstehungs- sowie einem relativ kontinuierlichen Veränderungsprozeß“ verstanden werden.⁹ Die Bezeichnung „sozio-technisch“ wird hier als Hinweis auf die beiden zentralen Elemente von Organisationen interpretiert, dem sozialen bzw. personalen auf der einen und dem technisch-strukturellen Teilsystem auf der anderen Seite. Wendet man diese oder ganz ähnliche „Lehrbuchdefinitionen“¹⁰ auf die Gewerkschaften an, stellen sich sogleich eine Vielzahl von Problemen ein. Selbstverständlich sind Gewerkschaften in diesem Sinne als „Organisationen“ anzusehen. Wie jede Organisation verfügen sie über bestimmte Zielorientierungen (z. B. die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer), stehen im Austausch mit der gesellschaftlichen Umwelt (dazu gehören insbesondere die politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gewerkschaftlichen Handelns) und stellen relativ dauerhafte Institutionen mit formalen und informellen Strukturen dar (typisch für Gewerkschaften ist ihre satzungsmäßig verbürgte Selbstverpflichtung zum demokratischen Aufbau;

8 Andre C. Wohlgemuth, Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Formen der Unternehmensberatung auf Grundlage des soziotechnischen Systemansatzes, Bern/Stuttgart 1991, S. 32f.

9 Ebenda, S. 37.

10 Klaus Türk, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend-Report, Stuttgart, 1989, S. 23.

hinzu kommen gewählte Gremien mit festgelegten Funktionen, die Zuständigkeiten der Organisationsebenen, bestimmte Finanzierungsmodalitäten usw.). Wichtig an der oben vorgenommenen Definition ist in unserem Zusammenhang aber vor allem der Hinweis auf den relativ kontinuierlichen Veränderungsprozeß, dem Organisationen unterliegen. Dieser Aspekt ist in den gewerkschaftlichen Reformdiskussionen besonders zu berücksichtigen, da Gewerkschaften als besonders traditionsbewußte Organisationen zu einem gewissen „Konservatismus“¹¹ neigen und die emotional-affektiven Widerstände gegen Veränderungen oft auf der Erfahrung realer Verschlechterungen beruhen.

Besonders bedeutsam ist dieser Aspekt auch deshalb, weil organisatorische Veränderungen in den Gewerkschaften das „Nadelöhr der innerorganisatorischen Willensbildung“ passieren müssen. Andererseits vollziehen sich auch in den Gewerkschaften ständig Veränderungen - und das gilt insbesondere für die betriebliche und örtliche Organisationsebene, da diese meist sehr schnell auf Veränderungen in den Unternehmen reagieren müssen. Aber bei diesen Veränderungen handelt es sich um einen relativ unmerklichen Wandel, der jedoch in der Organisation oft nicht genügend reflektiert oder als isolierter Ansatz gar nicht wahrgenommen wird. Dies verweist auf eine weitere Besonderheit des Organisationstypus „Gewerkschaft“. Anders als Wirtschaftsunternehmen, deren Wandel in der Regel durch marktbezogene Daten ausgelöst wird, verfügen Gewerkschaften über keine ähnlich harten „Erfolgsindikatoren“. Selbst Finanzierungsengpässe, beispielsweise als Folge von Mitgliederrückgängen, müssen nicht unmittelbar auf Mißerfolgen gewerkschaftlicher Organisationspolitik beruhen. Ihnen können Ursachen zugrunde liegen, die Gewerkschaften unmittelbar gar nicht beeinflussen können (Strukturwandel der Weltwirtschaft, Branchenkrisen, strukturelle Arbeitslosigkeit usw.). Gerade dies unterscheidet Gewerkschaften von sogenannten Profit-Organisationen.

Aber auch Ähnlichkeiten mit gemeinwirtschaftlichen, karitativen, politischen, kulturellen oder anderen „Non-Profit-Organisationen“ (NPO) sind nach Schwarz¹² wegen deren unterschiedlicher Strukturen, Trägerschaften und Aufgaben nur in Ansätzen vorhanden. Seine Zuordnung der Gewerkschaften zu den wirtschaftlichen NPOs wie Verbänden usw. bleibt daher letztlich unbefriedigend. Ebenso plausibel wäre es, die Gewerkschaften unter die politischen NPOs zu subsumieren oder sie mit Vereinen mit privater Trägerschaft, die sich durch Mitgliederbeiträge finanzieren und deren Leistungen primär den Mitgliedern zukommen, zu vergleichen. All diese Zuordnungen treffen nur mehr oder weniger zu. So haben Gewerkschaften wegen ihrer Mitwirkung in Organen der Sozialversicherung und Arbeitsverwaltung, in

11 Christoph Deutschmann. Das konservative Moment der Gewerkschaftsbewegung, in: Gesellschaftliche Arbeit und Rationalisierung. Neuere Studien aus dem Institut für Sozialforschung in Frankfurt/M.. Leviathan, Sonderheft 4, Opladen 1981. S. 152ff.

12 Peter Schwarz, Management in Non-Profit-Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände. Sozialwerke. Vereine. Kirchen. Parteien usw.. Bern/Stuttgart/Wien 1992. S. 18.

Bildungsinstitutionen, aber auch in staatlichen Beratungsgremien zugleich quasi „öffentliche“ Funktionen wahrzunehmen - von ihrer Bedeutung für den Wirtschaftsprozeß einmal ganz abgesehen.¹³ Auch ist es so, daß Verhandlungserfolge der Gewerkschaften z. B. in der Tarifpolitik nicht ausschließlich den Mitgliedern zugute kommen usw.

Am ehesten trifft noch die Charakterisierung von Schwarz zu, daß für Gewerkschaften die Mischung aus ehrenamtlichen und professionellen Funktionären typisch ist und die Mitglieder über delegative Mechanismen Einfluß auf die Organisationspolitik ausüben. Aus der Kooperation von Ehren- und Hauptamtlichen ergeben sich erhebliche Managementprobleme, und der tatsächliche Einfluß der Mitglieder auf die Willensbildung in den Gewerkschaften ist umstritten. Die von Schwarz erwähnten „Managementprobleme“ dürften sich vor allem auf das nahezu unvermeidliche Informations- und Kommunikationsgefälle zwischen den ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionären sowie auf mögliche Kompetenzprobleme (Kompetenz durchaus in doppeltem Sinne verstanden als „Zuständigkeit“ und „Qualifikation“) beziehen.

Wandel in demokratischen Organisationen

Bei unserem Versuch, den Organisationstyp „Gewerkschaft“ näher zu bestimmen, wurde mehr beiläufig erwähnt, daß der Wandel in Gewerkschaften demokratischen Willensbildungsprozessen unterliegt. Auf dieses Strukturmerkmal von Gewerkschaften hat z. B. Walther Müller-Jentsch hingewiesen: „Da ist einmal das traditionelle demokratische Selbstverständnis der Gewerkschaften, das ihnen seit ihrer Gründung eigen ist und welches in den meisten Satzungen durch die Selbstverpflichtung zum demokratischen Aufbau niedergelegt ist. (...) Da ist zum anderen die (...) nahezu einhellig vertretene Rechtsauffassung, daß die Gewerkschaften (...) unter dem Verfassungsgebot der demokratischen Legitimation und Willensbildung von unten nach oben stünden.“¹⁴ Das hat Konsequenzen für die Art und Weise, wie sich der Wandel in den Gewerkschaften vollzieht. Während in Unternehmen und weniger demokratisch strukturierten Verbänden beispielsweise „top down-Strategien“ durchaus erfolgversprechend sind - ja wegen des Zeitfaktors in manchen Fällen sogar unumgänglich scheinen -, ist ein solches Vorgehen in den Gewerkschaften schon aus Satzungsgründen nicht möglich. Was immer an „Demokratiedefiziten“ bei den Gewerkschaften festgestellt worden ist - relevante strukturelle Veränderungen wären ohne eine entsprechende demokratische Legitimation politisch nicht durchsetzbar. Damit sind Chancen und Risiken zugleich verbunden. Chancen insofern, als Wandel an eine relativ breite Beteiligung und Zustimmung der Mitglieder und handelnden Akteure gebunden bleibt und von daher einen hohen Grad an Legi-

¹³ Wolfgang Streeck. Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie, Königstein/Taunus 1981.

¹⁴ Walther Müller-Jentsch. Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung, Frankfurt/New York 1986. S. 100.

timation besitzt. Risiken bestehen vor allem darin, daß notwendige Anpassungsprozesse verzögert oder blockiert werden und der Zeitpunkt für den Wandel verpaßt wird.

Die Gewerkschaften versuchen, beide Aspekte in ihren Reformprojekten zu berücksichtigen. Sie haben in einigen Fällen Prozesse der Organisationsentwicklung (OE) eingeleitet, in denen alle relevanten Probleme der Organisation unter Berücksichtigung der Akteurserfahrungen bearbeitet werden sollen. Unter einem OE-Prozeß soll „eine methodische Interventionsstrategie, die durch Beratung eingeleitet wird“, verstanden werden. „Sie dient der Erleichterung und Intensivierung der Entwicklung von Organisationen, mit Berücksichtigung sowohl personal/interpersonaler als auch struktural/technologischer Aspekte. Der Mensch wird dabei als wichtigstes Element der Organisation betrachtet. Beabsichtigt ist mit der Organisationsentwicklung ebenso die Förderung der Partizipationsmöglichkeiten, des Lernens durch Erfahrung und der Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Menschen wie auch die Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der gesamten Organisation.“¹⁵

Abzuwarten ist, ob die Quadratur des Kreises, die in diesem Fall in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Demokratisierung, Effektivität und Flexibilität besteht, in der Praxis gelingt. Dies wird - das ist unschwer vorauszusagen - nur dann der Fall sein, wenn die „Interventionsstrategie“ sich als verstärkender Impuls eines sich ansatzweise und punktuell bereits vollziehenden kontinuierlichen Organisationswandels versteht, indem sie diesen bewußt macht, strukturiert und als Ermöglichung eines Lernprozesses anlegt. Damit haben wir es mit einem Typ von Wandel zu tun, der die Stärken extern induzierter Wandlungsprozesse mit den organisationsintern vorhandenen Reformansätzen verbinden muß. Das scheint uns in zweierlei Hinsicht bemerkenswert: wegen der Bedeutung kultureller Aspekte für den organisationalen Wandel von Gewerkschaften und wegen der immer mitschwingenden, aber selten thematisierten Machtbildungsprozesse.

Machtaspekte organisatorischen Wandels

Wenden wir uns zunächst den innerorganisatorischen Machtbildungsprozessen zu. Darunter sollen im Anschluß an Popitz¹⁶ zunächst die in demokratisch strukturierten Organisationen prinzipiell vorhandenen Möglichkeiten und Mechanismen der Mehrheitsfähigkeit von sich ehemals in der Minderheit befindlichen Akteuren verstanden werden. Machtbildung in Gewerkschaften beruht primär auf lebensweltlich bzw. kommunikativ vermittelten Prozessen, bei denen gemeinsame Hintergrundüberzeugungen, Traditionen und Interessen für das Maß an Anerkennung und Legitimation von Machtansprüchen von großer Bedeutung sind. Vieles deutet sogar darauf hin, daß die diskursiv ausgerichteten Machtbildungsprozesse in Organisationen künftig einen größeren Stellenwert einnehmen werden.

¹⁵ Wohlgemuth, a.a.O., S.57.

¹⁶ Hans Popitz, Prozesse der Machtbildung, Tübingen 1969.

Hans Joas hat daher unlängst einen dynamischen Organisationsbegriff vorgeschlagen, der auf einem ständig in Fluß befindlichen Prozeß stillschweigender Übereinkünfte, inoffizieller Arrangements und offizieller Beschlüsse beteiligter Gruppen über die Organisationsstrategie beruht. Organisationen wären demnach nicht in erster Linie durch eindeutige normative Regeln strukturierte Gebilde, in denen Handeln nur nach Maßgabe von Vorgaben stattfindet. „Selbst zur Aufrechterhaltung und Reproduktion, nicht nur zur Veränderung von Regeln und Normen ist ‚Negoziation‘, sind Reflexion und Dialog nötig. Organisationen sind auf ihre permanente Neukonstitution im Handeln angewiesen, sie reproduzieren sich durch das Handeln hindurch. Ziele und Strategien von Organisationen sind umstritten; die Einigung kann vielfältige Formen, auch solche der bewußten oder willentlich tolerierten Zieldiffusion und Zielpluralität annehmen. Jede Einigung hat bedingten und vorübergehenden Charakter.“¹⁷

Wenn wir von Gewerkschaften als zielorientierten sozialen Gebilden gesprochen haben, so ist dies jetzt zu modifizieren: Weder determinieren die Ziele das Handeln der Organisationsmitglieder, noch sind die Ziele (u. a. wegen ihrer großen Allgemeinheit) eindeutig. Traditionsreiche Begriffe, wie etwa Solidarität, bedürfen stets erneut der Konkretisierung unter veränderten historischen Bedingungen und werden von einzelnen Gruppen innerhalb der Gewerkschaften durchaus unterschiedlich interpretiert. Erst recht gilt dies für die jeweils einzuschlagenden Strategien ihrer Durchsetzung. Auch unter dem Vorzeichen von Solidarität gibt es in den Gewerkschaften bei konkreten politischen Anlässen Gewinner und Verlierer; sehen Frauen und Männer, Deutsche und Ausländer, Ältere und Jugendliche sich durchaus unterschiedlichen Realisierungschancen für die Durchsetzung ihrer Interessen ausgesetzt. Und sie alle mögen durchaus Verschiedenes assoziieren, wenn es heißt, sich im Sinne der allgemeinen Organisationsziele „solidarisch“ zu verhalten. Klaus Armingeon hat daher zu Recht darauf hingewiesen, daß es zunehmend unstatthaft wird, „mit der Spekulation über die Existenz eines einheitlichen Mitgliederinteresses“ zu arbeiten. „Es wird damit die Möglichkeit ausgeblendet, daß es Konflikte zwischen Mitgliedergruppen gibt, die für das Repräsentationssystem und die Politiken der Gewerkschaften von großer Bedeutung sind.“¹⁸ Die Argumentation von Armingeon ließe sich noch dahingehend erweitern, daß man ebenso die Unterstellung eines unhinterfragten, einheitlichen Verbandsinteresses als „Spekulation“ zurückweisen kann. Gerade weil dies aber so ist und die Durchsetzung von Interessen künftig noch stärker als bisher von vorgängigen Prozessen der Interessenvereinheitlichung abhängig sein wird (wobei im Prinzip alle Teilinteressen als gleichberechtigte anerkannt werden müssen), wird kommunikativ erzeugte Machtbildung zum vorherrschenden Modus für die Organisierung von Mitgliederinteressen.

¹⁷ Hans Joas, *Pragmatismus und Gesellschaftstheorie*, Frankfurt/M. 1992, S. 54.

¹⁸ Klaus Armingeon, *Die Entwicklung der westdeutschen Gewerkschaften 1950-1985*, Frankfurt/M./New York 1988, S. 50.

Was für die unterschiedlichen Interessenlagen von Beschäftigten gilt, kann analog auch auf das Verhalten der verschiedenen Organisationsebenen und -gliederungen angewandt werden. Wir hatten im Zusammenhang mit der Frage nach der innergewerkschaftlichen Demokratie davon gesprochen, daß wir von vier Machtpolen in den Gewerkschaften ausgehen. Das sind neben dem Vorstand die mitgliederstarken Bezirke und Verwaltungsstellen sowie die Betriebsräte der Großbetriebe (die gleichzeitig als ehrenamtliche Funktionäre Einfluß in der Organisation ausüben). Im Unterschied zu den Vertretern einer Dichotomisierungsthese, die insbesondere den Einfluß der Führung gegenüber der Basis betont und dies mit einer gewissen Monopolisierung von Machtressourcen begründet haben, sind wir der Auffassung, daß die von uns genannten Machtzentren über genügend Ressourcen verfügen, um im innerorganisatorischen Machtspiel entscheidend mitwirken zu können. Bezogen auf unser Thema würde dies bedeuten, daß organisatorischer Wandel im Zweifelsfall zum Scheitern verurteilt wäre, wenn diese Organisationsebenen ihn nicht mittragen oder sogar von dessen Gestaltung ausgeschlossen werden.

Nimmt man die demokratischen Grundsätze gewerkschaftlicher Organisation ernst, so ist es eigentlich unverständlich, daß der Praxis örtlicher Gewerkschaftspolitik so wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird. Hierdurch bleiben Entwicklungsprozesse verborgen, die für die Zukunft der Gewerkschaften als mitgliederorientierte Verbände entscheidend sein dürften. Denn gerade auf der örtlichen Ebene sind Entwicklungstendenzen zu beobachten, die für die gegenwärtige Situation der Gewerkschaften, für den zu verzeichnenden Umbruch, charakteristisch sind. Gerade die örtliche Ebene, so unsere These, stellt eine wichtige Schnittstelle und Vermittlungsinstanz zwischen Betrieb und Gewerkschaft dar. Sie ist entscheidend dafür, ob Impulse aus der Organisation in die betriebliche Arbeit gegeben und dort neue Ansätze der Interessenvertretung propagiert werden können. Sie bietet außerdem die Chance, durch die ehrenamtlichen Strukturen vor Ort und durch die enge Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Funktionären und hauptamtlichen Sekretären eine Rückkoppelung betrieblicher Erfahrungen in die Organisation zu ermöglichen.

Ein weiterer Grund für den gestiegenen Stellenwert der örtlichen Gewerkschaftsstrukturen liegt in der Neuausrichtung der Betriebspolitik selbst begründet: Solange Gewerkschaftspolitik vor allem als Tarifpolitik konkret erfahren wurde, trat die Ortsebene nur in der Frage der Mobilisierung der Mitglieder in den Vordergrund. Die zentralen inhaltlichen Handlungsorte lagen hier in der Vergangenheit eher auf Bezirks- und Vorstandsebene. Durch die Anfang der achtziger Jahre erzielten Tarifverträge zur Arbeitszeitverkürzung ergab sich ein erster Schub in Richtung auf eine Aufwertung der Betriebsebene. Kontingente Prozesse der Technikimplementation, neue Produktions- und Rationalisierungskonzepte und partizipative Managementstrategien verstärkten diesen Schub in den letzten Jahren. Der sich hieraus

entwickelnde Ansatz einer beteiligungs- und gestaltungsorientierten Betriebspolitik rückte also den Betrieb wieder stärker in den Mittelpunkt der Gewerkschaftspolitik und führte zu einem Wandel der Anforderungen insbesondere an die örtliche Ebene.¹⁹

Unser Hinweis auf verschiedene Machtzentren in den Gewerkschaften soll daher nicht so verstanden werden, als handele es sich hierbei um ein für allemal festgefügte Machtblöcke, die jeweils klar definierbare Interessen verfolgen. Was den Wandel in politischen Organisationen wie Gewerkschaften so riskant macht, ist gerade der Umstand, daß es sich bei ihnen um tendenziell offene, politisch und ideologisch nicht festgelegte, soziale Gebilde handelt, in denen wechselnde Koalitionen möglich sind und verschiedene Gruppierungen um die Kontrolle von Ressourcen konkurrieren. Nur so ist überhaupt denkbar, daß aus Minderheiten von heute Mehrheiten von morgen werden, Prioritäten sich verändern, Handlungsziele modifiziert oder aufgegeben werden oder situativ entstehende mikropolitische Konstellationen wieder zerbrechen.

Kulturelle Aspekte organisatorischen Wandels

Gewerkschaften verfügen, wie andere Organisationen auch, über eine spezifische Organisationskultur. Darunter werden weitgehend unhinterfragte, selbstverständliche, auf gemeinsamen Erfahrungen beruhende Wahrnehmungen, Überzeugungen und Orientierungen verstanden, die das Denken und Handeln der Organisationsmitglieder mehr oder weniger stark prägen. Die gewerkschaftliche Organisationskultur ist sehr stark traditional orientiert. Historisch entstanden als Zusammenschlüsse der abhängig Beschäftigten zur Überwindung von Ausbeutung, individueller Ohnmacht und sozio-kultureller Unterprivilegierung, haben sich bis heute in Habitus und Sprache bestimmte Handlungsorientierungen als stabil erwiesen, die als Konstitutions-, Reproduktions- und Integrationsbedingungen von organisatorischen Wandlungsprozessen berücksichtigt werden müssen.

Wir sind der Auffassung, daß sich die spezifische gewerkschaftliche Organisationskultur bisher vielfach als „strukturelles Beharrungsvermögen“ ausgewirkt hat und die für den Wandel entscheidende Frage, ob die ehemals dominante (Arbeiter-) Kultur sukzessive durch konkurrierende Subkulturen (Angestellte, Techniker, Jugendliche) in Frage gestellt wird, noch nicht abschließend zu beantworten ist. Die in den Gewerkschaften gebräuchlichen Termini „Traditionalisten“ und „Modernisierer“ deuten möglicherweise auf entsprechende Wandlungen hin, wobei die damit verbundenen „Zuschreibungen“ durchaus mehrdeutig und ideologisch überhöht ausfallen können.

¹⁹ Ellguth u. a. weisen in diesem Zusammenhang auf die enge Verbindung von Organisationswandel und Reform der Betriebspolitik hin: „Ohne eine massive binnengewerkschaftliche Ressourcenverlagerung nach unten“, so ihre Einschätzung, „ist eine erfolversprechende Reform gewerkschaftlicher Betriebspolitik ohnehin nicht zu haben“. a.a.O., S. 193.

Nicht unerheblich ist in diesem Zusammenhang auch, welche Veränderungen sich beim „natürlichen Widerpart“ der Gewerkschaften - den Arbeitgebern - vollziehen. Dies ist deshalb von Bedeutung, weil ein Teil der relevanten Akteure der Gewerkschaften - und hier insbesondere die Betriebsräte - als Angehörige zweier Organisationskulturen agieren (Gewerkschaft und Betrieb) und die Entwicklung beider Organisationskulturen nicht unwesentlich mitgestalten.

Faßt man die bisherigen Überlegungen zum organisationalen Wandel von Gewerkschaften zusammen, so kann gesagt werden, daß dieser Wandel als Prozeß der „diskursiven Organisationsentwicklung“²⁰ angelegt sein muß, der vor allem auf die Kompetenzen der beteiligten Akteure aller Organisationsgliederungen setzt. Zugespitzt formuliert stellen wir die These auf, daß die Chancen für einen erfolgreichen Reformprozeß in dem Maße steigen, wie es gelingt, den innergewerkschaftlichen Demokratisierungsprozeß zu forcieren, die gewerkschaftlichen Strukturen für die Mitarbeit aller Interessierten zu öffnen, bereits eingeleitete Neuansätze in der Betriebspolitik und der örtlichen Gewerkschaftsarbeit bekannt zu machen und Möglichkeiten der Übertragbarkeit der hier gewonnenen Erfahrungen zu eröffnen. Dies wird nur möglich sein, wenn die Organisationsentwicklung selbst als permanenter Lernprozeß verstanden wird, in welchem veränderte Umweltbedingungen rechtzeitig wahrgenommen werden und durch innerorganisatorische Maßnahmen eine Veränderung der Alltagspraxis herbeigeführt wird.

20 Rüdiger Pieper, *Diskursive Organisationsentwicklung. Ansätze einer sozialen Kontrolle von Wandel*, Berlin/New York 1988.