

---

Frank Teichmüller

## Reformen und neue Strukturen der DGB-Gewerkschaften

### Was passt zusammen?

---



*Frank Teichmüller, geb. 1943 in Königsberg, studierte Jura an der Universität Hamburg, kam als 1974 als Sachbearbeiter zur IG Metall und ist seit 1986 Bezirksleiter der IG Metall im Bezirk Küste.*

---

Derzeit gestalten und durchlaufen die Gewerkschaften im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) seit ihrer Wiedergründung nach dem Zweiten Weltkrieg den größten Reformprozess. Durch die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen werden Strukturen angepasst, neue Gewerkschaften entstehen. Nicht nur die sich aus fünf Einzelgewerkschaften formierende „Dienstleistungsgewerkschaft“, mit der Integration der Deutschen Angestellten-gewerkschaft (DAG), verändert die Gewerkschaftslandschaft radikal, auch andere DGB-Gewerkschaften konzentrieren und bündeln ihre Kräfte durch Kooperation und Zusammenschluss. Fast alle Arbeitnehmerorganisationen setzten Reformkommissionen ein, haben wie die IG Metall Organisationsentwicklungsprojekte gestartet. Auch der DGB als Dachorganisation arbeitet an einer Strukturreform. Ohne eine Bewertung der einzelnen Projekte vorzunehmen, ist bereits eines auffällig: alle diese Reformschritte laufen nebeneinander her. Eine Vernetzung, eine gegenseitige Beeinflussung erfolgt nicht. Zum Teil ist selbst die gegenseitige Information lückenhaft.

Anders sieht es in vielen Regionen aus, wo Gewerkschaften und der DGB Kooperationen, Projekte und Ähnliches solidarisch und arbeitsteilig durchführen. Beispiele dafür sind die Arbeitslosen-, Jugend-, Senioren- und Frauenarbeit, gemeinsame gewerkschaftliche Stützpunkte (Gewerkschaftsbüros) in Orten ohne Gewerkschaftshäuser und hauptamtlich besetzte Geschäftsstellen.

#### **Worum geht es?**

Bei vielen hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären, aber auch Gewerkschaftsmitgliedern besteht die Angst, dass der in der innergewerkschaftlichen Debatte verwendete Begriff

„Gewerkschaftsreform“ lediglich die Umschreibung notwendiger Einsparungen ist. Von diesem Eindruck muss jede Reformdiskussion befreit werden, wenn nicht eine automatische Blockadehaltung der Betroffenen zu deren Erstarren führen soll oder gar intuitiv jegliches Verändern behindert. Die angestrebte Reform muss gleichzeitig die Offensive der Gewerkschaften verkörpern, den Willen zur „Verbesserung“ vermitteln, nicht das Bestehende verteidigen, sondern über Bestehendes hinaus Neues zu gewinnen.

Unabdingbare Ziele der Reformen müssen sein:

- Kompetent und leistungsfähiger die Interessen der Mitglieder vertreten,
- die Betreuung der Mitglieder als Gruppe und als Einzelne verbessern,
- neue Mitglieder gewinnen,
- die Attraktivität und Kompetenz für Jugendliche, Frauen, Angestellte, Beschäftigte in prekären Arbeitsverhältnissen und in Klein- und Kleinstbetrieben stärken,
- die Tarifbindung erhöhen,
- die Möglichkeiten der Mitbestimmung qualitativ und quantitativ (z.B. mehr Betriebsräte, betriebsnahe Tarifpolitik) erhöhen,
- die Arbeitskampffähigkeit erhöhen,
- europäischer und internationaler werden.

### **Was wissen wir?**

Heute können wir davon ausgehen, unabhängig vom Vorliegen zahlreicher komplexer Analysen, dass wir die oben beschriebene Offensive bei weiter steigenden Aufgaben und zunehmender Komplexität mit geringeren Ressourcen organisieren müssen - und dies gegen stärker und internationaler werdende soziale Gegenspieler. Die Organisationsbereiche, woraus wir unsere traditionelle Stärke schöpfen, werden abnehmen, während jene, in denen wir bisher schwach sind, zunehmen werden. Unabhängig von den sich mehrenden Fusionsprozessen bei Unternehmen werden die Großbetriebe kleiner, zahlreiche Bereiche werden outgesourct. Dadurch wird die Anzahl von Klein- und Mittelbetrieben weiter stark anwachsen. Auch die Zahl der in diesen Betrieben Beschäftigten wird steigen, und damit der Sektor, in dem sowohl die Tarifbindung als auch die Betreuung durch Betriebsräte geringer ist. Die Beschäftigungszahlen in der produzierenden Industrie werden weiter sinken, während sie im Dienstleistungsbereich nach oben gehen. Auch die Zahl der männlichen Facharbeiter im Industriesektor wird abnehmen. Gleichzeitig nimmt die Beschäftigung von Angestellten zu. Das bisher normale, dauerhafte Arbeitsverhältnis wird zurückgehen, während befristete oder sonstige prekäre Arbeitsverhältnisse stark anwachsen werden. Allein diese Umstände und Veränderungen rechtfertigen und erfordern eine Strukturreform.

Die Folge dieses beschriebenen Prozesses ist bereits heute, dass die Zahl der Mitglieder, die über Funktionäre (Betriebsräte oder Vertrauensleute) erreicht werden, rückläufig ist. In der innergewerkschaftlichen Diskussion wird häufig zwischen Vollbeitragszahlern und Nichtvollbeitragszahlern unterschieden. Dabei wird unterstellt, dass alle Vollbeitragszahler die betriebliche Organisation der Gewerkschaft ausmachen. Übersehen wird bei dieser Betrachtung, dass viele arbeitende Mitglieder nicht mehr im Betrieb zu finden sind, nicht nur die Rentner und Arbeitslosen, sondern viele Beschäftigte, die weder von einem Betriebsrat noch von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten vertreten werden. Sie arbeiten auf Baustellen oder sind Einzelmitglieder. Sie arbeiten in von der Gewerkschaft nicht erfassten Betrieben, auf Montage, sind Leiharbeiter in Arbeitsgemeinschaften, Arbeitnehmer in Aus-

bildung oder Umschulung, im Ausland beschäftigt oder Ähnliches. Nach einer Erhebung der IG Metall werden 51 Prozent der Mitglieder (inklusive Arbeitslose und Senioren) nicht mehr über Funktionäre und betriebliche Strukturen erreicht.

Zwar verfügt die IG Metall über ein relativ dichtes Verwaltungsstellennetz, trotzdem gibt es Regionen, in denen das zuständige Gewerkschaftsbüro 100 Kilometer und mehr entfernt ist. Traditionell sind die Strukturen der Gewerkschaften aber auf die betriebliche Organisation ausgerichtet, sodass mangels eines Betriebsrats diese Mitglieder nicht regelmäßig betreut werden können.

Viele Betriebsräte müssen heute bereits „europäisch“ arbeiten. Das betrifft nicht nur das Gremium „Europäischer Betriebsrat“, sondern die alltägliche Arbeit der Betriebsräte. Diese verläuft in einem internationalen Konzern nicht mehr allein nach nationalen Spielregeln. Bei den Gewerkschaften ist selbst das vereinte Europa noch oft in der Abteilung „Internationales“ angesiedelt. Die unterschiedlichen internationalen Gewerkschaftsstrukturen verhindern effektive Kommunikation; die Unterschiede in den Bereichen Betriebsverfassung/Tarifvertrag behindern gemeinsames Vorgehen im Einzelfall. Die Folge ist eine stärkere Verbetrieblung der Probleme mit negativer Rückwirkung auf die gesamtgesellschaftliche Kompetenz der Gewerkschaften.

Die Abgrenzung der Gewerkschaften untereinander ist in jedem Land ein Problem. Im Zuge der Veränderung der Organisationsstrukturen der Unternehmen werden diese Probleme zunehmen. Das Outsourcen von Dienstleistungsbereichen und einzelnen Geschäftsfeldern, die elektronische Steuerung und Einbindung von Betrieben in Konzern- oder Lieferverbände, die Zusammenfassung unterschiedlichster unternehmerischer Funktionen in Kompetenzclustern wird dazu führen, dass nicht nur in einem Unternehmen, sondern auch in direkten Arbeitszusammenhängen unterschiedliche Gewerkschaftszuständigkeiten stehen bzw. sich überschneiden. Allein der Begriff der Dienstleistung, den die „neue“ Dienstleistungsgewerkschaft führt, zeigt die Konfliktrichtigkeit. Aber auch die Trennung von Vor- und Hauptstufen eines Produktionsprozesses, die Trennung von Produktion und Service usw. werden ein Ansteigen der strukturpolitischen Konflikte bewirken.

Und schließlich, ohne eine abschließende Aufzählung vornehmen zu wollen, läuft der „Zeitgeist“ ebenfalls gegen die Gewerkschaften. Kinder von Arbeitnehmern werden nicht mehr automatisch Gewerkschaftsmitglied, nur weil die Eltern es waren. Die Attraktivität von Großorganisationen ist gesellschaftlich generell in Frage gestellt. Eine weitere Konsequenz: Komplexere Erwerbsbiographien „verhindern“ eine lebenslange Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft. Anders als früher wird wesentlich stärker die Frage der „Gegenleistung“ für den Gewerkschaftsbeitrag, auch für den Einzelnen, diskutiert. Solange auch Nichtmitglieder von der Arbeit der Gewerkschaften in praktisch gleichem Umfang profitieren, wird diese Fragestellung sogar noch zunehmen.

Gerade diese stichwortartige Analyse möglicher Schwachstellen in der gewerkschaftlichen Organisationsstruktur zeigt, dass defensive, nur den Besitzstand sichernde, Organisationsreformansätze maximal Verzögerungscharakter haben. Eine Betrachtung aus dem Abstand macht deutlich, dass grundsätzlichere Schritte notwendig sind, die alle gewerkschaftlichen Organisationsbereiche aller Gewerkschaften und der mit ihr verbundenen Organisationen und Dachverbände einbeziehen muss.

### **Das Verhältnis von DGB zur Einzelgewerkschaft - Von der Notwendigkeit eines zweiten Standbeines**

Eine Diskussion über die Frage, ob selbständige Einzelgewerkschaften mit einer Dachorganisation DGB, wie sie bei der Wiedergründung der Gewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg geschaffen wurden, noch zeitgemäß sind, mag intellektuell zutreffend und vielleicht sogar grundsätzlich zu befürworten sein. Beim Betrachten der 50-jährigen Geschichte und Entwicklung ist dies aber illusionär. Diese Erkenntnis bedeutet aber nicht, dass die sich aus den Veränderungen der letzten 50 Jahre ergebenden Konsequenzen - mit Hinweis auf diesen Tatbestand - nicht mehr zu diskutieren sind. Die Umstände, die zu den stattgefundenen oder noch geplanten Gewerkschaftsfusionen geführt haben, sind durch diese Zusammenschlüsse nur zu einem Teil bewältigt. Sie gelten aber für die so entstandenen Gewerkschaften weiterhin.

So werden die deutschen Gewerkschaften bei der Beantwortung der Frage wie die europäische Gewerkschaftsbewegung in einem vereinigten Europa zu organisieren ist, nicht nur ihre eigenen Strukturen, sondern auch die der europäischen Partner berücksichtigen müssen. Ein Konzerntarifvertrag, der unabhängig von der branchenmäßigen Zuordnung der einzelnen Betriebe für alle einheitlich die Arbeitsbedingungen regelt, bedarf einer Kooperation aller beteiligten Gewerkschaften, auch in Deutschland.

Aufspaltungen von einheitlichen Betrieben in viele Teilbetriebe können auf Dauer nicht nur mit der defensiven Organisationsmaxime bearbeitet werden, dass die ursprüngliche Tarifzuständigkeit erhalten bleibt. Für neu geschaffene Bereiche oder neu gegründete Töchter wird der Druck von Konzernen auf Vereinheitlichung der Bedingungen die Zusammenarbeit der Gewerkschaften mehr denn je erfordern. Wenn die Gewerkschaften hier nicht zur Gemeinsamkeit finden, werden die Konzern- bzw. Gesamtbetriebsräte dies auf betrieblicher Ebene an den Gewerkschaften vorbei oder sogar gegen die Gewerkschaften organisieren.

Mögliche Arbeitskämpfe werden in der Zukunft durch die zunehmende Vernetzung der Unternehmen stärker als in der Vergangenheit Belegschaften eines anderen Organisationsbereichs treffen. Dieses kann taktisch, z.B. im Hinblick auf den früheren Paragraphen 116 AFG, sinnvoll und gewünscht sein. Die Mitglieder der „anderen“ Gewerkschaft können bei derartigen Strategien aber nicht nur das Opfer gewerkschaftlicher Aktivität sein, sondern sie müssen bei der Willensbildung mit beteiligt sein.

In den bisherigen Beispielen wurden die Probleme aus dem traditionellen Betätigungsfeld der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit beschrieben, dem so genannten ersten Standbein der Gewerkschaften. Zudem erfordern weitere Veränderungen die Notwendigkeit einer modifizierenden Organisationsstruktur, bei der nicht ausschließlich betriebliche, sondern die regional gebundene und verankerte Gewerkschaftsarbeit (andere Bezeichnung: Wohnbereichsarbeit), dem zweiten Standbein gewerkschaftlicher Arbeit, erforderlich wird. Die Zunahme der Klein- und Kleinstbetriebe mit zusätzlicher hauptamtlicher Beschäftigung zu beantworten, kann keine Gewerkschaft mehr leisten. In den Speckgürteln der Ballungsgebiete, in den Industrieansiedlungsgebieten, sind Tausende kleiner Betriebe ohne Betriebsrat, ohne gewerkschaftliche Strukturen. Im Übrigen sind dort selten Betriebe angesiedelt, die nur einer Gewerkschaft zuzurechnen sind, sondern sie spiegeln die bunte Vielfalt aller Branchen wider, die sich örtlich gegenseitig beeinflussen und damit auch die ökonomischen Bedingungen der dort Beschäftigten. Diese Betriebe hauptamtlich gewerkschaftlich zu erfassen, ist unter Kostengesichtspunkten nicht mehr möglich. Vorhandene ehrenamtliche Struktu-

ren, wie Ansprechpartner vor Ort, B-Teams, Ortskartelle usw. sind in großer Zahl und Vielfalt bislang eher Einzelfälle. Dahinter steht kein Gesamtkonzept.

Wer für die Arbeit in der Region mehr Ehrenamtlichkeit verlangt, wird auch für die Bereiche

- politische Vertretung der Arbeitnehmer in der Region,
- Jugendarbeit,
- Frauenarbeit,
- Arbeitslosenarbeit,
- Betreuung von Einzelmitgliedern,
- Ansprechpartner für Klein- und Mittelbetriebe,

seine Kräfte bündeln müssen.

Wenn die überwiegende Zahl der Mitglieder - und erst recht die Nichtmitglieder - durch betriebliche Strukturen nicht mehr erreicht bzw. betreut werden, dann erfordert die notwendige Verbesserung der Betreuung und Werbung von beiden Zielgruppen eine Struktur, die neben der betrieblichen Gewerkschaftsstruktur ein regionales zweites Standbein schafft.

Schon heute ist es so, dass in vielen Regionen die politische Vertretung der Arbeitnehmer, z.B. in Kommunalparlamenten etc., nicht mehr durch gewerkschaftlich organisierte Vertreter erfolgt, die vor allen Dingen in Entscheidungsprozesse eingebunden sind oder in anderen sozialen Netzwerken mitarbeiten. Deshalb wird die Stellungnahme der Gewerkschaft vor Ort nicht mehr abgefragt, nicht mehr abgegeben und verliert ihre Bedeutung. Mit der weiteren Reduzierung von Hauptamtlichen, dem Rückzug aus der Fläche bzw. der Konzentration auf zentrale Orte wird dieses Phänomen weiter zunehmen. Dort wo regionale Organisationen existieren, z.B. funktionierende Ortskartelle, kann dem entgegengearbeitet werden.

All diese notwendigen Anforderungen an eine stärkere Zusammenarbeit der Gewerkschaften vor Ort können selbstverständlich jeweils zwischen den beteiligten Gewerkschaften im Rahmen eines Kooperationsprojektes individuell abgewickelt werden. Das Nutzen möglicher Synergieeffekte bei gleichartigen Aufgabenstellungen, die Einheitlichkeit des Erscheinungsbildes nach außen, die Qualifizierung sowie der Informationsaustausch erfordern die Vernetzung der Aktivitäten des zweiten Standbeines. Hier läge eine wichtige Dienstleistungsfunktion des DGB für die Einzelgewerkschaften.

Allerdings erfordert dies eine grundsätzliche Abkehr von der noch auf dem Bundeskongress in Berlin propagierten „Mitgliederferne“ des DGB. Notwendig wäre vielmehr eine Neubestimmung und Verbreiterung des Aufgabenspektrums eines „neuen“ DGB in den Bereichen, in denen eine Zusammenarbeit unterschiedlicher Einzelgewerkschaften notwendig bzw. effektiver ist.

### **Ehrenamtlichkeit - eine Illusion?**

Wenn Aufgaben nicht mehr erledigt werden, ertönt der Ruf nach dem Ehrenamtlichen. In der Regel folgt diesem Ruf die laute Klage: immer weniger sind zu ehrenamtlicher Tätigkeit bereit. Das kann in der Tat nicht bestritten werden kann. Gleichzeitig führt das allerdings zu der Schwierigkeit, zusätzliche ehrenamtliche Beteiligung zu erreichen. Wenn das so ist, bleibt aber zu fragen, wie denn die Bedingungen gestaltet werden müssten, um mehr ehrenamtliches Engagement zu erzielen, um eine optimale Mitarbeit und Unterstützung zu erreichen.

Ehrenamtliche werden in der Regel gesucht, um Aufgaben zu übernehmen, Arbeit zu leisten. Selten wird ihnen auch die Kompetenz und Verantwortung für gewerkschaftliche Funktionen übergeben. Wie beim Hauptamtlichen setzt effektive Arbeit aber Kompetenz, Verantwortung und Ressourcen voraus. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass es einfacher ist, Menschen für bestimmte Aufgaben mit eigener Verantwortung und einem kontrollierten Budget zu gewinnen, als Menschen „nur“ für eine ständige Zuarbeit für hauptamtliche Strukturen zu begeistern. Der Arbeitsaufwand von Kolleginnen und Kollegen in Ortskartellen, B-Teams, Bürgerinitiativen etc. zeugt von dieser Einsatzbereitschaft. Die Gewerkschaften müssten alles in ihrer Kraft stehende tun, um die Voraussetzungen und Bedingungen für zusätzliches ehrenamtliches Engagement zu verbessern.

Wer die Betriebspolitik stärken will, wird den dort handelnden Personen mehr Kompetenz, mehr Verantwortung für gewerkschaftliche Entscheidungen übertragen müssen. Ein flächendeckendes zweites Standbein, das heißt regionale gewerkschaftliche Präsenz, wird ohne verstärkte Ehrenamtlichkeit nicht zu organisieren sein. Dabei wird gleichzeitig ein einheitliches Modell an der Unterschiedlichkeit der regionalen Voraussetzungen und der agierenden Menschen scheitern. Wichtig ist ausschließlich, dass die Voraussetzungen geschaffen werden, damit gewerkschaftliche Aktivität vor Ort entstehen kann.

### **Eine Vision**

Die bestehenden deutschen Gewerkschaften verkörpern eine der stärksten Gewerkschaftsbewegungen der demokratischen Welt. Sie haben diese Position errungen durch die Fähigkeit, betriebliche Organisation und Kampfkraft zu entwickeln und einzusetzen. Dieses erste Standbein darf nicht geschwächt werden. Die Stärkung der gewerkschaftlichen Betriebsarbeit, auch in Zusammenarbeit mehrerer Gewerkschaften untereinander, ist eine der Hauptaufgaben jeder gewerkschaftlichen Reformdiskussion. Sie bleibt die zentrale Aufgabe der Einzelgewerkschaft, die der DGB unterstützen, aber nicht übernehmen kann.

Von so einfachen Fragen, wie z.B. einer einheitlichen Mitgliedsnummer zum Betreuen beim Gewerkschafts- oder Branchenwechsel über die gewerkschaftliche Zusammenarbeit im Rahmen eines Konzerns, bis hin zu europäischen Strukturen, könnten die Gewerkschaften zusätzliches Gewicht entwickeln.

Die Veränderungen der europäischen Wirtschaftsstruktur lassen daneben einen immer größeren Bereich entstehen, in dem die Arbeitnehmer nicht allein über betriebliche Strukturen erfasst werden können oder wo Probleme zu regeln sind, die nicht ausschließlich betrieblich zuzuordnen sind. Die Stärke der deutschen Gewerkschaften ist aber auch Folge der Erkenntnis, nicht nur betriebssyndikalistisch als „Mitgliederverein“ aktiv und anerkannt zu sein, sondern betriebsübergreifend als gesellschaftspolitischer Machtfaktor, die Interessen aller Arbeitnehmer zu vertreten. D.h. aber auch, dass die Gewerkschaften ihre gesellschaftliche Präsenz in den Bereichen außerhalb der betreuten Betriebe erhalten oder gar ausbauen müssen.

Für die sozialen Probleme in einer Bevölkerung muss „die Gewerkschaft“ Handlungskompetenz verkörpern. Sie darf diese nicht nur im Großbetrieb repräsentieren, sondern flächendeckend. Die Gewerkschaftsbewegung wird dies nicht alleine können, sondern muss als Teil eines „Gerechtigkeitsnetzwerkes“ ein Hauptknoten sein, der Problemlösungen mit organisiert. Das Gewerkschaftshaus - auch ehrenamtliche Stützpunkte - als Organisations- und Kristallisationspunkt sozialer Hilfe und Gerechtigkeit wäre auch für die, die in Betrieben

ohne Betriebsräte und Vertrauensleute arbeiten, eine wichtige Antwort auf die Frage: Warum soll ich Mitglied in der Gewerkschaft werden?

Die Zusammenarbeit mit Mieterinitiativen, Arbeitslosengruppen, regionalen Beschäftigungsinitiativen oder Selbsthilfegruppen, die Organisierung von zusätzlicher Hilfe, sei es im Verbraucher- und im Rechtsschutz, außerhalb des genuinen gewerkschaftlichen Bereichs des arbeitsrechtlichen Rechtsschutzes, oder mit Sucht- sowie Familienberatungsstellen müssten Bestandteil des "Gerechtigkeitsnetzwerkes" sein. Das wäre konkrete Unterstützung und berührt die Interessen von Arbeitnehmern aller Branchen. Gleichzeitig ist es zusätzliche Arbeit und weiterer Aufwand. Diese zum Teil neuen Aufgaben können nur gemeinschaftlich, nur mit einer gemeinsamen Organisationsform für alle Gewerkschaftsmitglieder geleistet werden.

Gewerkschaftshäuser wird es nur in Städten einer gewissen Größenordnung geben. Die Arbeitnehmer leben aber überall. Gerade in Zeiten, in denen die Entscheidungen immer ortsferner, immer „europäischer“ und globaler fallen, besteht ein starkes Bestreben nach Überschaubarkeit, nach Regelungskompetenz vor Ort. Die Gewerkschaften brauchen die flächendeckende politische Präsenz, um ihren Mitgliedern die Notwendigkeit einer offensiven Arbeitnehmervertretung deutlich machen zu können. Vertretung der Gewerkschaften in den Kommunalparlamenten, in der Öffentlichkeit, bei den Sozialversicherungsträgern, nicht nur in den Ballungsgebieten, sondern überall - auch dies können die Gewerkschaften nur zusammen erreichen. Was wir brauchen, ist eine gemeinsame Organisationsreform, die alle Bereiche und alle Orte gewerkschaftlicher Tätigkeit umfasst.