



---

**Ulrich von Alemann:  
Das deutsche Gewerkschaftsmodell auf dem  
Prüfstand  
Alte Anforderungen und neue  
Herausforderungen**

*Prof. Dr. Ulrich von Alemann, geb. 1944 in Seebach/Thüringen, Studium von Politikwissenschaft, Soziologie, Geschichte und Staatsrecht in Bonn, Köln und Edmonton/Kanada, lehrt Politikwissenschaft an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.*

---

“Was ist der wahre Platz der Gewerkschaften? Sie sehen sich zwar in ihrer Folklore noch gerne auf den Höhen des allgemeinen Menschheitsfortschritts. In Wirklichkeit aber sind sie die Interessenvertreter alternder Arbeitsplatzbesitzer. Engstirnig bei der Rente, aber in anderen Solidaritätsgeschäften, wie etwa gegenüber den Arbeitslosen, durchaus zum Handeln bereit.” So weit die FAZ vom 7. Oktober 1999 zum Auftakt des IG Metall-Kongresses in Hamburg.

Das ist böse und boshaft, perfide und borniert, aber ist es auch falsch? Ist nicht die humanitäre Systemveränderung, also der allgemeine Menschheitsfortschritt, doch etwas in den Hintergrund getreten? Wird die Mitgliedschaft nicht immer älter? Rekrutiert sie sich nicht hauptsächlich aus Erwerbstätigen? Vertritt sie nicht deren Interessen? Ist die Rentenforderung der IG Metall nicht ein bisschen illusionär? Haben die Gewerkschaften nicht auch solidarisch die Probleme der Arbeitslosen thematisiert? Letzteres widerspricht immerhin dem Vorwurf eines Interessenvereins für alternde Arbeitsplatzbesitzer. Steckt womöglich hinter diesem Blatt nicht immer ein kluger Kopf, sondern manchmal auch ein alternder

Arbeitgeber-Apologet? Wie dem auch sei, jedenfalls ist einiges von dem, was man seit einiger Zeit dort und anderswo über die Gewerkschaften lesen kann, zumindest halbrichtig.

### **Der Kern des deutschen Gewerkschaftsmodells**

Was ist der Kern des deutschen Gewerkschaftsmodells? Es ist typisch für die deutsche Situation, dass das System von außen oft euphorisch gelobt wird, im Inneren aber kein Konsens über die zentralen Systemstrukturen herrscht. Ist es die Tarifpartnerschaft oder die Systemveränderungskraft? Ist es das Betriebsrätesystem oder die Einheitsgewerkschaft? Natürlich muss ich in diesem Kreis nicht über Selbstverständlichkeiten referieren, trotzdem will ich den Kern des deutschen Modells in 7 Punkten zusammenfassen:

1. *Einheitsgewerkschaft und Industrieverbandsystem:* Wir haben darüber heute Morgen schon gehört. Einheit klingt inzwischen nicht mehr so euphorisch, man denke an den Begriff der „Einheitspartei“. Aber sie ist immer noch einer der Leitgedanken.

2. *Flächentarif mit starken Arbeitgeberverbänden:* Die komplementäre Angewiesenheit der Gewerkschaften auf die andere Tarifpartei und auf deren Organisationskraft wurde von den Gewerkschaften und der Gewerkschaftsforschung lange völlig ignoriert.

3. *Arbeitsteilung zwischen Einzelgewerkschaften und Dachverband:* Die einen sind für die Tarife, die anderen für die Musike. Das klappt nicht mehr so richtig. Wenn Dieter Wunder gesagt hat, ihm gehe es um den DGB, nicht um die Gewerkschaften, dann geht es mir genau umgekehrt: Mir geht es um die Gewerkschaften und nicht um den DGB.

4. *Relativ homogene Mitgliedschaft, vornehmlich aus der Arbeiterschaft:* Mit dem Kern des dualen Ausbildungsprinzips, der deutschen Facharbeiter und der vererbten Tradition im Milieu der Mitgliedschaft.

5. *Duales Prinzip von Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretungen:* Das ist fast einmalig auf der Welt. Die starke Privilegierung der Betriebs- und Personalräte wurde aus der Weimarer Republik übernommen, wo sie sogar in der Verfassung verankert war. Sie impliziert allerdings auch eine gewisse Schwäche der Gewerkschaften als Organisation im Betrieb.

6. *Politische Arbeitsteilung zwischen den Gewerkschaften und der Sozialdemokratie:* Jedoch nicht einseitig, sondern gemäß Einheitsgewerkschaftsprinzip auch mit internen christdemokratischen Minderheiten, anders ausgedrückt: der großen Koalition unter sozialdemokratischer Dominanz.

7. *Übergreifende Vertreter von Wissensproduktion:* Der DGB sichert eine gewisse Wissensproduktion, da er in korporativen Gremien, in der Regionalplanung, bei Arbeits- und Sozialgerichten und mit Sozialattachés in den größeren Botschaften der Bundesrepublik Deutschland vertreten ist.

Alle diese sieben Punkte interagieren miteinander, sind von einander abhängig. Das macht es schwierig, ein einzelnes Glied aus dieser Kette herauszulösen. Aber genau das geschieht zur Zeit, so dass sich die einzelnen Kettenglieder aneinander reiben und sich nicht mehr ineinander fügen.

### **Externe Herausforderungen**

Das alte Modell ist überall durch rasanten Wandel auf allen Ebenen bedroht. Glaubt man den Auguren der Risikogesellschaft, der Dienstleistungs-, Informations-, der Wissensgesellschaft,

der Erlebnisgesellschaft oder gar der Multioptionsgesellschaft und wie die Paradigmen noch alle heißen mögen, die Soziologen nicht müde werden, täglich neu zu erfinden, bleibt kein Stein auf dem anderen. Sie erinnern damit an die Management-Theoretiker, die uns ebenfalls wöchentlich eine neue Heilslehre verkaufen, nur damit der Nächste alles bisherige für Mumpitz erklären kann.

Ich bin da eher konservativ. An diesen neuen Namen und Begriffen ist immer ein Salzkorn Wahrheit, aber auch nicht mehr. Die moderne Industriegesellschaft hat von allem etwas, ist auch postmodern, bedeutet auch Risiko, Erlebnis, Information, Dienstleistung, Wissen, aber eben nichts davon ausschließlich. Sie bleibt eine arbeitsteilige, international vernetzte, marktwirtschaftlich orientierte und damit auch auf Kapital und Arbeit angewiesene Industriegesellschaft. Sie befindet sich damit in einer Transformation, die ein bisschen schneller ist als frühere Transformationen. Aber Transformation fand immer statt, und wir haben es nicht mit totaler Erosion zu tun.

Zu den Elementen der externen Herausforderungen zähle ich besonders die Folgenden:

1. Die Tertiärisierung in der gegenseitigen Durchdringung der Branchen.
2. Die neuen verschiedenen Ebenen der Politik und auch der Gewerkschaftspolitik nach der Vereinigung Deutschlands. Es gab eine sehr schnelle und nicht völlig durchdachte Überstülperung des westdeutschen Gewerkschaftsmodells auf die neuen Bundesländer, ohne dass dieses von unten gewachsen wäre und ohne dass es eine verlässliche Substanz aktiver Mitglieder gäbe.
3. Die Europäisierung: Der Nationalstaat und sein Arbeitsrecht treten zurück. Die Gewerkschaften sind in Brüssel präsent, aber sie sind gegenüber dem übermächtigen Einfluss der Unternehmen, der Lobbyisten, des Kapitals, der Agrarstrukturen usw. viel zu klein präsent.
4. Die Globalisierung: Im Zuge der territorialen Globalisierung treten Staat, nationales Recht, Arbeitskraft, territoriales Prinzip des Verbändewesens gegen globale Prinzipien zurück, die flüchtig sind: Kapital, Information und Wissen.
5. Die Betriebsstrukturen transformieren sich ebenfalls. Die Schere zwischen weiteren Fusionen von Großkonzernen und andererseits der Autonomisierung von Teilstrukturen und vielen kleineren freien und zunächst jedenfalls unabhängigen kleineren und mittleren Unternehmen öffnet sich weiter. Eine wirkliche Strategie dagegen besitzen die Gewerkschaften, so glaube ich, noch nicht. Mit dieser Veränderung verbindet sich besonders das Problem der geringeren Organisationsdichte der Arbeitgeberverbände und damit der Gültigkeit der Flächentarifverträge. Diese Zusammenhang muss viel stärker thematisiert werden.
6. Eine gewisse Erosion des Wohlfahrtsstaates, nicht eine völlige Auflösung des Sozialstaates.
7. Zu den weiteren externen Herausforderungen der Gewerkschaften gehört der Wertewandel. Die Idee eines gerechten Staates gerät in die Defensive, postmaterialistische Werte nehmen zu. Aber diese sind eben nicht, wie ursprünglich gedacht, altruistisch, sondern sie sind häufig ziemlich egoistisch: Die Unternehmerrgattin klebt sich auch gerne einen Greenpeace-Aufkleber an die Heckscheibe ihres Porsche und wählt grün. Traditionelle Milieubindungen und klare Entsprechungen entfallen. Dadurch entwickelt sich auch ein besonderer Organisationswandel. Die Mitgliedslogik macht der Einflusslogik Platz. Man wird nicht mehr Mitglied aus Solidarität oder aus Tradition, sondern aus Interesse und Vorteil.

Ich halte allerdings die These von Ulrich Beck für total überzogen, dass die Erwerbssgesellschaft sich dem Ende zuneige. Arbeit, Berufe, Einkommen bleiben, sie werden deutlich

anders verteilt werden, aber sie verschwinden nicht. Sie werden nicht marginalisiert, sondern sie sind für die Gesellschaft sogar bestimmender denn je, weil eben soziale Milieubindungen wegfallen. Arbeitsbindungen werden insofern sogar wichtiger. Die Vollbeschäftigung, das muss man empirisch bekräftigen, ist auch ein Mythos der Vergangenheit. Sie war in der Entwicklung der Industriegesellschaft seit knapp 200 Jahren eher die Ausnahme als die Regel: weder im Frühkapitalismus noch im Hochkapitalismus gab es sie. Sie existierte lediglich für etwa zwei Jahrzehnte im Spätkapitalismus, wenn man das so nennen will. Für den Cyberkapitalismus der Zukunft wird sie vermutlich ebenfalls nicht prägend sein.

### **Interne Herausforderungen**

Die internen Herausforderungen an die deutschen Gewerkschaften sind natürlich Folge der externen, aber nicht ausschließlich.

1. Es gibt dramatische Mitgliederverluste, die auch Folge der deutschen Einheit sind. Man darf nicht immer auf das Jahr 1990 oder 1991 schauen, wenn man die aktuellen Zahlen interpretiert.
2. Vor dem Mitgliederschwund ist der Mitgliederwandel zu sehen, insbesondere die Zahlen bei den jugendlichen Mitgliedern gehen überproportional zurück. Aber auch, dass die Voll-Beitragszahler etwa bei der IG Metall nur noch 51 Prozent ausmachen, ist eine alarmierende Entwicklung.
3. Die deutsche Vereinigung ist für die Gewerkschaften organisatorisch nicht wirklich bewältigt. Es gibt auseinander driftende Mitgliedschaften, erhebliche Tarifprobleme usw.
4. Die Fusionsprozesse bei den Gewerkschaften verändern das labile Gleichgewicht zwischen Gewerkschaften und DGB. Die Abgrenzungskonflikte werden eher wachsen statt abflauen.
5. Funktionen und Aufgaben des DGB bleiben weiterhin ungeklärt. Ist der Rückzug aus der Fläche wirklich unwiderruflich? Was wird aus den restlichen „kleineren“ Gewerkschaften? Wie werden die regionalen Aufgaben gelöst, z.B. die politischen Regionalkonferenzen, in denen der DGB die Vertretung übernahm?
6. Die Organisationsreformen in den einzelnen Gewerkschaften und die Organisationsentwicklung laufen häufig völlig unverbunden neben dieser allgemeinen Tendenz der gesamten Gewerkschaftsentwicklung. Die Organisationsentwicklung bei der IG Metall oder auch bei der ÖTV bleibt völlig losgelöst von den generellen Zukunftsaufgaben der Gewerkschaften insgesamt, von der Arbeitsteilung in der Gewerkschaftsbewegung, die eigentlich dabei mit in Betracht genommen werden müsste. Lernende Organisationen, die uns in Leitbildern gerne als Ideal vorgehalten werden, lernen nicht voneinander, sondern das spielt sich völlig unverbunden nebeneinander ab.
7. Die Zukunft des dualen Prinzips aus betrieblicher Vertretung der Gewerkschaften im Betrieb und der generellen gewerkschaftlichen Interessenorganisation ist ebenfalls noch ungeklärt.

### **Zusammenfassung**

Erleben wir eine Entgewerkschaftung, wie es Wolfgang Streeck einmal genannt hat, oder vielleicht sogar eine Revertgewerkschaftung? Die Krise der Gewerkschaften, so ist meine

These, ist eine endemische, also eine zum großen Teil hausgemachte. Die externen Herausforderungen können sich die Gewerkschaften nicht aussuchen. Sie müssen einbezogen werden, aber sie sind nicht der Kern. Die Gewerkschaften haben sich immer gewandelt, sie haben immer reagiert, stets die Häutungen des Kapitalismus nachvollzogen. Nicht nur drei Mal, 1918, 1933, 1945, sondern im Schnitt alle zwanzig Jahre haben sich die Gewerkschaften selbst wieder neu erfunden. Damit sind sie den Parteien nicht unähnlich, die vergleichbar prekäre Organisationen sind wie die Gewerkschaften. Auch die Parteien sind immer eine Art von Gratwanderung zwischen Staat und Gesellschaft gegangen. Krisen sind in dieser Konstellation also normal. Ist diese Krise aber nun eine besondere? In gewisser Weise ist sie das, ohne deshalb schon die finale, die letzte Krise zu sein. Das Ende der Gewerkschaften steht keineswegs vor der Haustür. Allerdings sind die internen Herausforderungen für die Gewerkschaften größer als die externen. Das ist meine These gegen den Mainstream, der die Herausforderungen der Globalisierung, des Cyberkapitalismus überhöht. An dieser Entwicklung können die Gewerkschaften nichts ändern. Sehr wohl können sie aber ihre Reaktion darauf verändern.

Dabei ist eine stärkere Interessenorientierung, auch wenn das für manche provozierend klingen mag, die absolute Grundbedingung. Eine moderne Dienstleistungs- statt einer Weltanschauungsgemeinschaft steht uns bevor. Dabei geht es nicht um einen engen Dienstleistungsbegriff: Ein guter Tarifvertrag ist in diesem Sinn der Kern einer guten Dienstleistung. Das heißt nicht, dass die Gewerkschaften der Pannendienst sind, also der ADAC der Arbeitswelt, sondern dass sie ihr Dienstleistungsangebot für die Mitglieder umfassend verstehen. Gerade die jungen Mitglieder suchen keine Heimat, sondern sie wollen für ihren Mitgliedsbeitrag eine gute und klare Leistung haben. Und sonst nichts. Und da sind, glaube ich, die Gewerkschaften sich selbst die größten Feinde. Sie beschäftigen sich so gerne mit sich selbst, aber die Bauchnabelschau lenkt vom Wesentlichen ab. Keine Einzelgewerkschaft, die Organisationsreform betreibt, hat systematisch die Erfahrungen der anderen ausgewertet. Keine Fusion beugt sich der Interpretation des Ganzen, erst recht werden Umfeldveränderungen nicht systematisch ausgewertet. Das beste Archiv der Gewerkschaften befindet sich nicht in Düsseldorf, sondern in Köln, beim Institut der deutschen Wirtschaft. Wo bleibt also die intensive Umfeldbeobachtung und Analyse der Gewerkschaften und des Umfelds der Gewerkschaften? Hier hätte der DGB ganz wichtige Betätigungsfelder, gerade auch in Zukunft. Seine Zukunft liegt weniger in der Fläche. Das Dach soll sozusagen den Markt darunter trocken halten, kann aber nicht gleichzeitig ein Haus im Haus sein, wie es der alte DGB mit seiner Organisation von unten bis oben gewesen ist. Den Luxus, mehrere Häuser ineinander verschachtelt zu haben, wird sich die Gewerkschaftsbewegung in Zukunft sicher nicht mehr leisten können.