

Berndt Keller

Ver.di - oder: Von zukünftigen Schwierigkeiten nach der Euphorie des Zusammenschlusses



Prof. Dr. Berndt Keller, geb. 1946 in Großbardau/Bezirk Leipzig, Studium der Sozialwissenschaften in Bochum, lehrt Arbeits- und Sozialpolitik an der Universität Konstanz.

Die ehrgeizige und richtungsweisende Gründung der „Multi-Branchengewerkschaft“ ver.di nötigt wegen ihrer organisatorischen Reichweite sowie der prinzipiellen Offenheit und Öffentlichkeit vieler Diskurse dem externen Beobachter allen Respekt ab. Es handelt sich nicht nur um das größte Reorganisationsprojekt in der Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung seit Mitte des 20. Jahrhunderts, sondern zugleich um den Versuch einer Überwindung der „klassischen“ organisatorischen Trennung von privaten und öffentlichen (Dienstleistungs-)Sektoren, die durch Privatisierung von Teilen des ehemaligen öffentlichen Dienstes (u.a. Bahn und Post), Ausgründungen, Rechtsformänderungen etc. in weiten Bereichen obsolet geworden ist; zudem nimmt die Bedeutung des Dienstleistungssektors sowohl in Bezug auf Wertschöpfung als auch Beschäftigtenzahl und -anteil säkular zu.

Vom Ende der Formelkompromisse

Lange Zeit blieb die Frage unbeantwortet, ob das interne Konfliktpotenzial von ver.di nicht größer sein würde, als es in den offiziellen Papieren den Anschein hatte. Die Stellungnahmen des in der ersten Phase des Vereinigungsprozesses überaus wichtigen Lenkungsausschusses (u.a. Ideenskizze, Politische Plattform, Eckpunkte des Zielmodells) sollten helfen, verbandsinternen Konsens herzustellen, was in Anbetracht der für den Zusammenschluss bei den Einzelgewerkschaften notwendigen hohen Quoren (von zumeist 80 Prozent) von Anfang an ein schwieriges Problem darstellte. Die Verfasser definierten stets den kleinsten gemeinsamen Nenner durchaus divergierender Interessen, ohne jedoch latente Konflikte offen zu

thematisieren, geschweige denn klare Lösungsvorschläge für die verbandsinternen Diskussionen zu unterbreiten und die notwendige Transparenz nach innen und außen herzustellen.¹

Auf Grund dieses (in seiner Gesamtheit wohl nicht strategisch kalkulierten) Vorgehens wurden zentrale Fragen in der wichtigen, frühen Phase des Vereinigungsprozesses nicht offen diskutiert und blieben ungeklärt. Es erstaunt kaum, dass die zunächst ausgeklammerten Grundsatzkonflikte (etwa über die Umsetzung des allgemeinen Musters der Matrixstruktur) aufbrachen, als der Entscheidungsbedarf auf Grund des Zeitplans dringlicher und konkreter wurde. Die kleineren Mitgliedsorganisationen, die ursprünglich deutliche Interessendifferenzen hatten, näherten ihre Positionen einander an; zwischenzeitlich war sogar ein „Quartett der Kleinen“ („4 plus 1-Modell“) als Alternative zum Gründungsplan in der Diskussion. Innerhalb der ÖTV trugen die unausgestandenen Grundsatzkonflikte wesentlich dazu bei, dass auf dem Gewerkschaftskongress im November 2000 der Vorsitzende seinen Rücktritt erklärte. Mit anderen Worten: Die genaue Verteilung der Rechte und Pflichten zwischen den horizontalen, Interessen verallgemeinernden und den vertikalen, berufsspezifische-fachliche Interessen vertretenden Untergliederungen der Gesamtorganisation (*Ebenen vs. Fachbereiche*) wurde erst allmählich zum Gegenstand kontroverser Diskussionen.

Problemstellung: Die Bedeutung der „Humanressourcen“

Die im folgenden behandelten Probleme betreffen den Teil der zukünftigen *Binnenbeziehungen*, der mit den *personellen Ressourcen der Organisation* zu tun hat. Er wurde bisher, ähnlich wie bei der Mehrzahl der Unternehmenszusammenschlüsse, nicht hinreichend thematisiert, obwohl er für den dauerhaften Erfolg des Zusammenschlusses im Sinne einer Sicherung der „Nachhaltigkeit“ von erheblicher Bedeutung ist. Anders gesagt: Der Vereinigungsprozess ist zwar mit dem Gründungskongress formal abgeschlossen, hat aber insbesondere in personeller Hinsicht lediglich eine, wenngleich wichtige Etappe auf dem Weg zur dauerhaften Integration zurückgelegt.² - Fragen der *Außenbeziehungen*, etwa die Abgrenzungen zu Organisationsbereichen anderer Gewerkschaften oder die Folgen der ver.di-Gründung für den DGB (*horizontale vs. vertikale Dimension*), finden anderenorts vergleichsweise große Aufmerksamkeit³ und werden daher im folgenden nicht behandelt.

1 Anders formuliert: „Um die Kartellgründung nicht zu gefährden, wurden alle Konfliktpunkte zunächst weitgehend ausgeklammert und vor allem die formale Organisation in Struktur und materiellen Ressourcen vorangetrieben.“ (Wolfgang Hasibether, Grün ist die Hoffnung. Zur Organisations- und Aufgabenentwicklung von ver.di am Beispiel der Bildungsarbeit, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 50 (1999), S. 627).

2 „Organisationsstrukturen und Führungspraktiken können in ihren Nebeneffekten ungewollt destruktiv wirken, Eigeninitiative lähmen, Widerstände provozieren, Interesse an der Arbeit verhindern. Die daraus resultierende Frustration schlägt nicht selten in Apathie und Aggression um. Dies ist jedoch in keiner Weise ein zwangsläufiger Weg. Führung und Organisation können ebenso auch ermutigend wirken, Kreativität freisetzen, Energien mobilisieren usw.“ (Georg Schreyögg, Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung mit Fallstudien, Wiesbaden 1999, S. 214).

3 Vgl. Berndt Keller, Neustrukturierung der Interessenvertretung im Dienstleistungsbereich - eine Gedankenskizze zu ver.di, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 50 (1999), S. 609-624; Berndt Keller, Ver.di - was kommt nach der Overtüre?, in: Wirtschaftsdienst, Jg. 81 (2001), S. 92-101.

Gruppen, Interessen und Betroffenheit

Hinsichtlich ihrer „Mitgliedslogik“ sind Gewerkschaften im allgemeinen und ver.di im besonderen keine monolithischen Gebilde mit homogenen Interessenlagen, sondern Koalitionen widerstreitender (Gruppen-)Interessen.⁴ In Bezug auf den Grad der Betroffenheit lassen sich in einem ersten Schritt der Analyse, der über die klassische, in Organisations- wie Gewerkschaftsforschung übliche Unterteilung in „Basis“ und „Funktionäre“ oder „Apparat“ hinausgeht, drei Gruppen unterscheiden: Hauptamtliche, Mitglieder und Ehrenamtliche. Diese Gruppen, die in einem aktuellen Sprachspiel auch als „Stakeholder“ bezeichnet werden können, verfolgen durchaus unterschiedliche (Eigen-)Interessen, die mit den offiziellen Zielen und Zwecken der Organisation weder identisch sein müssen - noch aller Erfahrung nach tatsächlich identisch sein werden. Die Interessen der „Organisationsteilnehmer“ beeinflussen sowohl die Verhandlungen zwischen als auch innerhalb von Organisationen. Über die Folgen der organisatorischen Änderungen des Zusammenschlusses für die einzelnen Gruppen wird so gut wie nicht nachgedacht.

Die Hauptamtlichen - zwei Perspektiven

Die zentrale Rahmenbedingung bildet die von der Gründungsorganisation im Oktober 2000 verabschiedete „Richtlinie Gewerkschaftsquote“. Demnach ist im Gründungs- bzw. Übergangszeitraum „bis zum Ablauf der jeweils ersten ordentlichen Wahlperiode“, d.h. bis 2007, „bei allen Wahlen, Nominierungen und Berufungen“ eine sog. *Gewerkschaftsquote* zu beachten, die durch die relativen Kräfteverhältnisse zum Zeitpunkt der Bildung von „Go ver.di“ berechnet wird (ÖTV 48 Prozent, DAG, DPG und HBV je 15 Prozent, IG Medien 7 Prozent).⁵ Diese feste Regel, die für alle haupt- wie ehrenamtliche Funktionen bzw. Gremien gilt, soll jedwede Majorisierungsversuche verhindern bzw. echten Minderheitenschutz garantieren. Zwar werden bestehende Konflikte zwischen den Organisationen nicht beendet, wohl aber ihre zeitweise Befriedung durch Institutionalisierung erreicht - was eine spätere Fortsetzung der Konflikte freilich nicht ausschließt.

Durchaus erstaunlich ist zunächst der Eindruck, dass wenig (bis gar nicht) über Positionen und Funktionen in der Verbundgewerkschaft diskutiert wird.⁶ Damit sind nicht so sehr Zusammensetzung und Aufgabenverteilung des hauptamtlichen Vorstandes⁷ als zentralem Leitungsorgan gemeint, obwohl die Frage seiner Größe in einer weitgehend dezentralisierten Organisation schwierig zu entscheiden ist, zumal alle Fachbereiche unabhängig von ihrer

4 In ihrer ökonomischen Theorie der Organisation betonen Homann/Suchanek, dass „die Fiktion, dass diese Organisationen nach außen als eine Einheit, nämlich als korporativer Akteur auftreten, uns nicht insensibel machen (sollte, B.K.) für die Interaktionsprobleme, die im Binnenverhältnis, also in dem Netzwerk von Verträgen, auftreten...“ (Karl Homann/Andreas Suchanek, Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen 2000, S. 340).

5 Dieser strikte Proporz besagt etwa, daß die ÖTV 8 von 19 Sitzen im geschäftsführenden Bundesvorstand (einschl. Vorsitz) erhält und 6 der 13 Landesbezirksleiter/-innen stellt.

6 Dabei mag es sich zum Teil um einen Beobachtungsartefakt aus externer Perspektive handeln, was mit der aus der Organisationsforschung hinreichend bekannten Existenz formaler und informeller Strukturen zusammenhängt. Erstere erschließen sich naturgemäß von außen eher und leichter, letztere sind ungleich schwieriger, wenn überhaupt, zugänglich.

7 Die bei Zusammenschlüssen in aller Regel schwierige Frage nach dem Vorsitzenden der neuen Organisation stellt sich im Falle von ver.di nicht, weil mehrere Vorsitzende der alten Gewerkschaften die Pensionsgrenze erreichen und daher ausscheiden. Darüber hinaus ist der „natürliche“ Führungsanspruch der größten Mitgliedsorganisation evident und unwidersprochen.

Größe vertreten sein sollen und bestimmte Querschnittsaufgaben (wie Bildung, Finanzen/Organisation, Personal, Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik) zusätzlich repräsentiert sein müssen. Es geht vielmehr um die Landesbezirks-, Bezirks- und gegebenenfalls lokale Ebene bzw. um die Verteilung innerhalb der Fachbereiche.

Evident sind die Interessen der insgesamt knapp 5000 Mitarbeiter, für die ver.di „Arbeitsorganisation“ und materielle Basis der Sicherung des Lebensunterhalts sein wird, an der Verteilung der zukünftigen Positionen und Funktionen. Dieser Sachverhalt gilt zumindest für die Hauptamtlichen, die nicht kurz vor der regulären Pensionierung stehen oder attraktive Vorruhestandsangebote erhalten, welche einzelne, wenngleich nicht alle, Mitgliedsorganisationen immer noch unterbreiten können. Die Mitarbeiter haben ein manifestes Interesse nicht nur am Erhalt ihrer Arbeitsplätze, sondern auch am Ort sowie vor allem an den Inhalten ihrer zukünftigen Tätigkeiten, die sich infolge des Zusammenschlusses deutlich ändern können:

- Doppel- bzw. Mehrfacharbeit sollen so weit wie möglich vermieden werden;
- die Verlagerung von Arbeitsplätzen an andere „Standorte“ kann auf Grund der veränderten innerorganisatorischen Arbeitsteilung und Aufgabenstellung notwendig werden;⁸
- individuell können Status- und Prestigeverluste infolge der Reorganisation auf allen Ebenen eintreten;
- ein Neuzuschnitt der Arbeitsschwerpunkte und damit eine inhaltliche Umorientierung von bisherigen Tätigkeiten Hauptamtlicher (u.a. in Richtung auf Mitgliederrekrutierung und Serviceleistungen) wird infolge der ansonsten auftretenden „Doppelbetreuung“ in den sich überlappenden Organisationsbereichen (etwa zwischen HBV und DAG oder ÖTV und DAG) mittelfristig erfolgen müssen („*Fachsekretär*“ vs. „*Universalsekretär*“).

Dieses Problem stellt sich aus der entgegengesetzten Perspektive, also der der Organisation, folgendermaßen dar: Die uneingeschränkte Kooperationsbereitschaft und Motivation aller Hauptamtlichen ist unabdingbar für einen dauerhaften „Erfolg“ des Zusammenschlusses⁹, weil die Mitarbeiter als wesentliche und in strategischer Sicht zugleich kritische „Humanressourcen“ die eigentliche Implementation bzw. Umsetzung der Integrationskonzepte auf den dezentralen Ebenen zu leisten haben. Diese Prozesse „vor Ort“ sind aller Erfahrung nach sowohl schwieriger zu organisieren als auch langwieriger als die Kooperation auf der Ebene der alten geschäftsführenden Hauptvorstände bzw. des neuen Bundesvorstandes (*Entscheidungs- vs. Realisationsproblem*).

Die fünf beteiligten Gewerkschaften schließen Personalabbau im Sinne betriebsbedingter Kündigungen definitiv aus bzw. geben allen Mitarbeitern Beschäftigungs- bzw. Besitzstandsgarantien „für den Entscheidungszeitraum und für die weitere Entwicklung“. Diese Vorgehensweise ist durchaus ambivalent zu beurteilen:

- Einerseits ist diese explizite Zusicherung, die es in ähnlicher Form auch bei anderen Zusammenschlüssen und Fusionen gab, eine wohl notwendige, auf jeden Fall aufkommende Unsicherheit reduzierende Voraussetzung, da sonst erhebliche Motivations- und Vertrau-

8 Dieser Sachverhalt gilt sowohl innerhalb als auch zwischen Organisationen. So ist das Personal der DAG vor allem in der Hauptverwaltung konzentriert, für die ÖTV gilt das Gegenteil. Der Sitz der Hauptverwaltung wird Berlin sein.

9 Die Kriterien eines „Erfolgs“ sind bei Verbands- noch weniger eindeutig als bei Zusammenschlüssen von Unternehmen, bei denen die Steigerungen des Gewinns oder des Börsenwertes als ökonomische Indikatoren gewählt werden können. Mögliche Meßgrößen bei Gewerkschaften könnten Entwicklung der Mitgliederzahlen oder des Organisationsgrades sein.

ensprobleme bei den Beschäftigten auftreten würden.¹⁰ Sie stellt jedoch noch keine hinreichende Bedingung für die dauerhafte Sicherung des Organisationserfolgs dar.¹¹

- Andererseits reduzieren diese Maßnahmen die personellen und damit finanziellen Handlungs- und Manövrierspielräume der neuen Organisation, die personell, etwa im Vergleich zur IG Metall, eher als überbesetzt einzustufen sein dürfte. Mögliche Vorruhestandsregelungen setzen auf mittel- und langfristige Wirkungen und bedienen sich der sog. „natürlichen Fluktuation“ als Instrument des Personalabbaus, indem sie versuchen, diese zu beschleunigen.

Die wiederholt als ein wesentlicher Grund für den Zusammenschluss zu ver.di angeführten „Synergieeffekte“ durch „Bündelung der Kräfte“ können bei den Mitarbeitern in den Verdacht geraten, doch nur ein Synonym für beabsichtigte, aber nicht offen ausgesprochene Rationalisierungsmaßnahmen zu sein - und zu einer erhöhten Personalfuktuation führen.¹² Unzufriedene Mitarbeiter oder -gruppen können entweder abwandern, was einem erheblichen Verlust von betriebs- bzw. organisationspezifischem Humankapital gleichkommt. Oder sie können bleiben, aber in die „innere Emigration“ gehen, wobei opportunistische Verhaltensweisen wie Shirking oder „Dienst nach Vorschrift“ möglich sind, welche Effizienz und Produktivität der neuen Organisation erheblich beeinträchtigen.¹³ Mit anderen Worten: Bei den Mitarbeitern, die in der Organisation bleiben, können reduzierte Motivation und Loyalität sowie Unsicherheit über die eigene Zukunft zu Leistungszurückhaltung führen („*survivor syndrome*“ als psychologische Determinante).

Darüber hinaus sind gerade diejenigen Hauptamtlichen, die mit Abwanderung¹⁴ reagieren können, da sie auf Grund ihres Qualifikationsprofils über reale Alternativen am Arbeitsmarkt verfügen, für einen Erfolg der zukünftigen Arbeit der neuen Organisation be-

10 Zu den Erfahrungen von UNISON in Großbritannien gehört: „Union managers need to realise that creating commitment amongst staff is a key responsibility since it cannot be taken for granted. Communicating reassurance to staff about their future is important in this context.“ (Michael Demsey, UNISON's management of the merger and beyond, in: Mike Terry (ed.), Redefining public sector unionism. UNISON and the future of trade unions, London/New York 2000, S. 54).

11 Am Beispiel des Zusammenschlusses zur IGBCE läßt sich zeigen, daß Fusionen auch neue Probleme produzieren können; zu diesen gehört „die Gefahr der „inneren Emigration“ mancher hauptamtlicher Funktionäre angesichts der befürchteten Infragestellung überkommener Werte einer Gewerkschaft oder auch der Gefährdung erhoffter Berufskarrieren“ (Helmut Martens, Modernisierung durch Gewerkschaftsfusionen? Der Zusammenschluß von IG BCE und die Herausforderung zur Reform des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften, in: Ulrich von Alemann/Josef Schmid (Hrsg.), Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden 1998, S. 321).

12 Eine „Deckelung“ der Personalkostenanteile an den Budgets, wie sie mit 50 Prozent in der Budgetierungsrichtlinie vereinbart wurde, kann zu einer Reduktion des Personals führen. Die Spirale Mitgliederverluste/Einnahmerückgänge/Personalabbau ist mit der Gründung von ver.di keinesfalls automatisch gestoppt. Unklar bleibt weiterhin die Zuordnung der sog. Ortskräfte bzw. Praktikanten.

13 Für die in dieser Hinsicht durchaus vergleichbare Situation von Unternehmen gilt: „Mergers and acquisitions, as they represent sudden and major change, generate employee uncertainty, particularly amongst older employees. This uncertainty is likely to result in lowered morale, job dissatisfaction, unproductive behaviour, acts of sabotage, increased staff turnover and absenteeism rates and concomitant stress.“ (Sue Cartwright/Cary L. Cooper, The impact of mergers and acquisitions on people at work: Existing research and issues, in: British Journal of Management, Jg. 1 (1990), S. 68).

14 Hirschman hat bekanntlich neben „Loyalität“ vor allem „Abwanderung“ und „Widerspruch“ als grundlegende Formen individueller Reaktionen auf Leistungsverschlechterung bzw. -abfall bei Unternehmen, Organisationen und Staat behandelt; Abwanderung erfolgt vor allem auf Märkten, Widerspruch eher bei Organisationen. (Albert O. Hirschman, Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten, Tübingen 1974). Diese Kategorien sind durchaus auf die Rahmenbedingungen von Mergers zu übertragen. In ihren Konsequenzen schwierig einzuordnen ist vor allem die eher passive Reaktionsform „Loyalität“.

sonders wichtig.¹⁵ Gerade der Verlust dieser Mitarbeiter bzw. Führungskräfte (oder „high potentials“ mit Schlüsselqualifikationen) kann der Organisation hohe Fluktuationskosten in Form von Wiederbeschaffungs- sowie Einarbeitungskosten verursachen.

Interne Verteilungskonflikte innerhalb einer „Mikropolitik der Macht“ sind, nach allem was wir aus der aktuelleren empirischen Organisationsforschung¹⁶ wissen und in Bezug auf ver.di vermuten können, gar nicht zu vermeiden. Ihre Ergebnisse sind auf Grund hoher Interaktionsdichte sowie nicht-intendierter Folgen individuellen und kollektiven Handelns kaum verlässlich zu prognostizieren. Ihre offene, um nicht zu sagen öffentliche Diskussion tut Not, nicht nur auf Regionalforen und ähnlichen Veranstaltungen.

Einerseits ist der Versuch verständlich, die anstehenden Struktur- nicht mit Personalentscheidungen verquicken zu wollen, also in nahezu klassischer Manier der Staatsrechtslehre oder auch der Neuen Politischen Ökonomie die *Verfassungs-* von allen konkreten *Inhaltsfragen* systematisch zu trennen. Andererseits ist diese Vorgehensweise, also im Sinne der „Mikropolitik der Macht“ die Aufstellung der „Spielregeln“ von den konkreten „Spielen“ abzukoppeln, zugleich hochgradig unrealistisch, da manifeste - und durchaus legitime - Individualinteressen vorhanden und Handlungsspielräume gegeben sind. Außerdem werden durch die einmal gefassten Satzungsentscheidungen spätere inhaltliche Festlegungen beeinflusst bzw. beeinträchtigt.

Die Ehrenamtlichen - vom Umgang mit notwendigen Ressourcen

Alle Einzelgewerkschaften sowie der DGB sind in ihrer Programmatik dem Prinzip der Ehrenamtlichkeit verpflichtet. In den alten Organisationen waren die satzungsmäßigen Rechte (z.B. Antragsrechte, Pressearbeit, Vereinbarkeit von Amt und Mandat) sowie der Umfang der tatsächlich geleisteten ehrenamtlichen Arbeit recht unterschiedlich. Letzterer war stark ausgeprägt bei DAG, HBV und IG Medien, schwächer hingegen bei DPG und ÖTV. Im Vereinigungsprozess war die Partizipation der Ehrenamtlichen - ebenso wie die der „normalen“ Mitglieder - relativ gering.

Die Entscheidung über die Bedeutung der ehrenamtlichen Arbeit in der neuen Organisation, einschließlich ihrer finanziellen Absicherung, hat sowohl Einfluss auf die formale wie informelle Binnenstruktur von ver.di als auch auf das Ausmaß „innergewerkschaftlicher Demokratie“. Sie kann entweder zentral-einheitlich geregelt, d.h. in der Verbandssatzung festgeschrieben, oder dezentralisiert, d.h. in die Kompetenz der einzelnen Fachbereiche verlagert werden.

Die generellen Fragen einer „Stärkung der ehrenamtlichen Strukturen bzw. Prinzipien“ auf den verschiedenen Ebenen sowie in den Fachbereichen von ver.di bzw. der Verteilung von Kompetenzen zwischen haupt- und ehrenamtlich Tätigen sind noch partiell ungeklärt.¹⁷

15 In bezug auf Unternehmenszusammenschlüsse gilt: „Die Besten gehen zuerst. Die Fluktuationsrate nach der Fusionsankündigung steigt nach einer Untersuchung von McKinsey auf das 12fache des Normalniveaus. Die Wettbewerber treten in der Phase nach der Fusion gezielt mit attraktiven Angeboten an die besten Mitarbeiter heran.“ (Steven A. Jansen, 10 Thesen gegen Post Merger Integration Management, in: OrganisationsEntwicklung, Jg. 19 (2000), S. 44).

16 Vgl. Willi Küpper/Günther Ortman (Hrsg.), Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988; Oswald Neuberger, Mikropolitik, Stuttgart 1995.

17 Auf eine ähnlich ungleiche Verteilung sowie auf die Lösung des Problems vor der Bildung der größten public sector-Gewerkschaft Großbritanniens geht Terry ein (Mike Terry, Negotiating the government of Unison: Union democracy in theory and practice, in: British Journal of Industrial Relations, Jg. 34 (1996), S. 87-110).

Als Grundprinzip gilt die relativ strikte Trennung von Haupt- und Ehrenamtlichkeit, die nicht alle Mitgliedsorganisationen kannten: Die Hauptamtlichen dürfen keine Delegiertenmandate ausüben. Die Vertrauensleute als „Träger der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit“ sollen „Organe der Fachbereiche auf betrieblicher Ebene“ sein. Die in den ehemaligen Gewerkschaften bestehenden Differenzen hinsichtlich der Bedeutung ehrenamtlicher Arbeit werden Konsequenzen auch nach dem Zusammenschluss haben, d.h. in der alltäglichen Arbeit der einzelnen, von den jeweiligen ehemaligen Organisationen bestimmten Fachbereichen unterschiedlich ausgeprägt sein.

Weiterhin stellte sich in diesem Kontext die Frage, ob nicht eine quasi-offizielle vierte, nämlich örtliche Organisationsebene mit ehrenamtlichen Vorständen, eigenem Budget und autonomen Satzungs- und Organrechten, aus mehreren Gründen sinnvoll, wenn nicht sogar notwendig ist:

- Erstens, um „in der Fläche“ möglichst weitgehend präsent zu sein und um die Dienstleistungen im Rahmen der Mitgliederbetreuung zu verbessern, was ansonsten in der neuen Organisation auf Grund ihrer zunehmenden Größe schwieriger werden kann;
- zweitens, um fachbereichsübergreifende Aktivitäten zu koordinieren;
- drittens, um dem wichtigen Prinzip der Ehrenamtlichkeit in stärkerem Maße Geltung zu verschaffen.

Die auf dieser Ebene zumindest bei einigen Mitgliedsgewerkschaften (vor allem DAG, IG Medien) bereits bestehenden Arbeitsstrukturen können Anknüpfungspunkte ergeben, wobei Schwerpunkte sowohl die Gesamtorganisation bzw. die Ortsvereine als auch deren Fachbereiche bzw. Betriebe sein können.

Die Mitglieder - die unbekanntes Wesen

Der Diskussions- und Entscheidungsprozess vor der ver.di-Gründung erweckte zunächst bei externen Beobachtern, später auch intern den Eindruck, einen deutlichen „Top down-bias“ zu haben.¹⁸ Er wurde wesentlich von den Hauptvorständen bzw. allenfalls von mehr oder weniger großen Teilen der Hauptamtlichen betrieben, bezog aber weder die „normalen“ Mitglieder noch die aktiven, ehrenamtlichen Funktionsträger umfassend ein.¹⁹ Insofern bestand eine Diskrepanz zwischen der unzureichenden Transparenz und der ursprünglichen Absichtserklärung in der Politischen Plattform, die „eine möglichst breite und aktive Beteili-

18 Ähnliche Beobachtungen wurden in der Bundesrepublik bei vergleichbaren Prozessen anderer Zusammenschlüsse (vgl. Helmut Martens unter Mitarbeit von Rüdiger Klatt, Gewerkschaftszusammenschlüsse und Organisationsreformen. Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie und die Organisationsreform des DGB, Dortmund 1997, S. 60ff.) sowie in anderen Ländern gemacht (für Großbritannien Roger Undy, Negotiating amalgamations: Territorial and political consolidation and administrative reform in public-sector service unions in the UK, in: British Journal of Industrial Relations, Jg. 37 (1999), S. 448f.; für die angelsächsischen Länder generell Gerard Griffin/Vincent Giuca, One union peak council: the merger of ACSPA and CAGEO with the ACTU, in: Journal of Industrial Relations, Jg. 29 (1986), S. 490). Insofern ist die Situation in komparativer Perspektive keinesfalls überraschend, gleichwohl aber problematisch.

19 Der damalige ÖTV-Vorsitzende sprach selbstkritisch schon vor den Gewerkschaftstagen des Jahres 1999 von „einem Prozess, der zunächst von den Führungen der Gewerkschaften angestoßen worden ist, dann aber große Teile der Mitgliedschaften erfassen muss“ (Herbert Mai, Der Prozess zu ver.di, der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 50 (1999), S. 585). Auch diese Beobachtung deckt sich durchaus mit britischen Erfahrungen: „... transfers are generally determined by a small number of full-time officials, and are not subject, (inside the major merging union), to the agreement of the mass of lay members.“ (Roger Undy, The British merger movement: the importance of the „aggressive“ unions, in: Industrial Relations Journal, Jg. 30 (1999), S. 476).

gung der Mitglieder und Funktionärinnen und Funktionäre für unabdingbar“²⁰ gehalten hatte.²¹ Erhebliche Unterschiede in den Informationspolitiken der einzelnen Organisationen - und dadurch im Informationsstand der Individuen - sind nach wie vor vorhanden.

Durch diese spezifische Form der Organisation des Vereinigungsprozesses als „Revolution von oben“ bzw. entsprechend der „Logik der Apparate“ entsteht ein strategisches, schwierig zu lösendes Folgeproblem: Ähnlich wie bei Zusammenschlüssen anderer Organisationen müssen auf Grund der prinzipiell freiwilligen Mitgliedschaft in Verbänden wie Gewerkschaften die Beziehungen zu den Mitgliedern besondere Beachtung finden, damit diese nicht ihre stets mögliche „Exit“-Option realisieren und dadurch der Organisation Ressourcen entziehen, die für deren Bestand notwendig sind.²²

Das Problem dieses „Nadelöhrs“ der innerverbandlichen Willensbildung wird dadurch verkompliziert, dass lediglich die Delegierten der Gewerkschaftstage, jedoch nicht sämtliche Mitglieder formal in die Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Die Einzelgewerkschaften müssten einigermaßen detaillierte Vorstellungen nicht nur über ihre eigenen Präferenzen als Organisation haben, was durchaus der Fall ist, sondern auch über konkrete Informationen über die Interessenlagen ihrer Mitglieder verfügen, was definitiv nicht der Fall ist.²³ Sind die Mitglieder in ihren zentralen Erwartungen, die auch durchaus über die reinen Ergebnisse der Tarifpolitik hinausgehen können, überhaupt vom Zusammenschluss betroffen, und falls ja, in welcher Hinsicht?

Durchaus unterschiedliche bis konträre Hypothesen scheinen plausibel, wobei anzumerken ist, dass auch die komparative Literatur bisher nur wenig zur Klärung beigetragen hat:

Möglicherweise sind nicht nur weniger individuelle Partizipation, sondern sogar Mitgliederverluste zu erwarten infolge nachlassender Bindungsfähigkeit und zunehmender Unzufriedenheit in der größeren und damit „zentralistischeren“ und „bürokratischeren“ Organisation - oder, in einem anderen Sprachspiel wegen der fehlenden lebensweltlichen Bezüge bzw. sich allmählich auflösender, vormals prägender „Milieus“.²⁴

20 Vgl. DAG u.a., Politische Plattform zur Neustrukturierung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung im Dienstleistungssektor, in der dienstleistungsnahen Industrie, im Medien-, Kultur- und Bildungsbereich durch die Gewerkschaften DAG, DPG, GEW, HBV, IG Medien, ÖTV, 5. Juni 1998, S. 5).

21 Generell gilt in komparativer Perspektive: „Although members or delegates may be involved in pre-merger conferences and working parties and in ratifying the final agreement, there is no concerted pressure for merger exerted by members on union leaderships.“ Jeremy Waddington/Jürgen Hoffmann, *The German union movement in structural transition: Defensive adjustment or setting a new agenda?*, in: Reiner Hoffmann et al. (eds.), *Transnational industrial relations in Europe*, Düsseldorf 2000, S. 120f.).

22 Für die Zusammenschlüsse in Großbritannien in den Nachkriegsjahrzehnten gilt: „Although membership-driven merger activity was absent and membership participation in merger ballot fell as a result of legislative change, members did influence merger outcomes. In particular, union leaders protected their positions during merger negotiations by referring to the membership for support at each key stage, albeit often in orchestrated ways. As part of this process lay members often directly participated in merger negotiations, thereby also retaining an influence. Membership support for or opposition to a merger proposal hinged on the bargaining advantages or disadvantages thought likely to emerge from the proposal.“ (Jeremy Waddington, *The politics of bargaining: The merger process and British trade union structural development, 1892-1987*, London 1995, S. 201).

23 Vgl. hierzu die Ergebnis einer Mitgliederbefragung (IGBSE/GLF, BAU: Gewerkschaft 2000. Meinungsbilder im Vergleich, Frankfurt/Kassel 1995) sowie von UNISON in Großbritannien (Jeremy Waddington/Allan Kerr, *Towards an organising model in UNISON?: a trade union membership strategy in transition*, in: Mike Terry (ed.), *Redefining public sector unionism. UNISON and the future of trade unions*, London/New York 2000, S. 231-262).

24 Am Beispiel des Zusammenschlusses zur IG Bergbau-Chemie-Energie argumentiert Martens, „dass die neu entstehenden Großorganisationen nicht mehr so leicht jene gewachsenen branchenspezifischen Gewerkschaftsstrukturen aufrecht erhalten können, die jahrzehntelang ein hohes Maß an Mitgliedereinbindung gewährleistet hätten“ (Martens, *Gewerkschaftszusammenschlüsse*, S. 46). Eine Untersuchung schwedischer Gewerkschaften kommt in bezug auf langfristige Folgen zu folgendem Ergebnis: „... we do not find a broad-based decline in membership participation because measured before and after merger as well as in relation to a comparison union that did not merge.“ (Gary Chaison/Magnus Sverke/Anders Sjöberg, *How union mergers affect membership participation*, in: *Journal of Labor Research*, Jg. 22 (2001), S. 355).

Ein ähnlicher Zusammenhang in Bezug auf Partizipationsgrade und -möglichkeiten, wenn nicht gar in Bezug auf Austritte, könnte auf Grund der deutlich zunehmenden Größe auch für ver.di gelten.²⁵ Mit einer schrittweisen Annäherung der unterschiedlichen Positionen wäre erst über einen längeren Zeitraum nach dem formalen Zusammenschluss zu rechnen, d.h. dass zwischen kurz- und langfristigen Wirkungen explizit zu unterscheiden wäre.²⁶

Oder stehen die Mitglieder in Anbetracht anders gelagerter Präferenzen dem Ergebnis des Vereinigungsprozesses eher indifferent gegenüber und betrachten die neue Organisation unter anderen, nämlich reinen Kosten-/Nutzen-Kalkülen, gewissermaßen als einen nunmehr größeren „ADAC für Arbeitnehmer“? In diesem Fall wäre der Zusammenschluss jedenfalls solange unproblematisch, wie sich seine Dienstleistungsangebote im Verhältnis zu denen der alten Organisation nicht verschlechtern und die Mitgliedsbeiträge²⁷ nicht merklich erhöht werden. Im übrigen können einzelne Mitgliedergruppen ihre spezifischen „value for money“-Kalküle anstellen²⁸ und auf deren Kalkulationsbasis unterschiedlich reagieren.

Von zukünftigen Schwierigkeiten der Organisierung neuer Gruppen

Sind Zusammenschlüsse bestehender Organisationen möglicherweise einfachere und kostengünstigere Reaktionen auf die bekannten, aktuellen Schwierigkeiten als die Organisierung der Nicht-Organisierten mit dem Ziel der Beseitigung der „weißen Flecken“ auf der Organisationslandkarte?²⁹ Zumindest ist das neue Ganze nicht automatisch mehr als die Summe seiner alten Teile: Der Zusammenschluss erhöht nicht per se den Organisationsgrad; eher ist kurzfristig mit Austritten einiger, mit der neuen Struktur und/oder Programmatik unzufriedener Individuen und/oder kleiner, relativ interessenhomogener (Personen- und/oder Berufs-)Gruppen zu rechnen. Die - im Gegensatz zu den relativ stabilen achtziger Jahren - seit 1992/93 bei allen Gewerkschaften zu verzeichnenden, erheblichen Mitgliederverluste (von über 30 Prozent bis 2000 bei den ver.di-Mitgliedern) bzw. die dadurch abneh-

25 In komparativer Perspektive gilt: „Obviously, large unions benefit from the economies of scale and have the opportunity to increase staff expertise and experience, but smaller unions may have a structure that fosters union identity, encourages participation and better allows for representing members' interests.“ (Magnus Sverke, *Emerging union structures: An introduction*, in: Magnus Sverke (ed.), *The future of trade unionism: International perspectives on emerging union structures*, Aldershot 1997, S. 5).

26 Die Gründung neuer Organisationen, die in einigen anderen Ländern wie Neuseeland zu beobachten ist, ist aufgrund der sehr hohen Startkosten weniger wahrscheinlich als andere Optionen, nämlich der Beitritt zu anderen Gewerkschaften oder die durchaus realistische Alternative, nach dem Austritt gar nicht mehr organisiert zu sein.

27 Die Höhe der sog. Vollbeiträge schwankte deutlich zwischen den fünf Gewerkschaften (DAG: 1%, DPG: 0.8%, HBV: 1%, IG Medien: 1.2%, ÖTV: 1%); die Leistungskataloge wiesen ebenfalls deutliche Unterschiede auf. Daher bedurfte es einer formalen Grundsatzvereinbarung auf einen einheitlichen Beitragssatz, der laut Satzung bzw. Beitragsrichtlinie ein Prozent des regelmäßigen monatlichen Bruttoentgeltes betragen soll, was den Beiträgen der Mehrzahl der Mitgliedsgewerkschaften entspricht. Auch nach dieser Entscheidung ist die genaue Bemessungsgrundlage (u.a. Überstundenzuschläge, Zulagen) schwierig zu bestimmen, die Beitragsehrlichkeit ist nicht automatisch garantiert.

28 Vgl. Kay Devine/Yonatan Reshef, *Union merger support. A tale of two theories*, in: *Relations Industrielles*, Jg. 53 (1998), S. 517-534.

29 „The German trade union merger process is primarily a defensive reaction to shifts in membership, union finances and industrial restructuring.“ (Waddington/Hoffmann, S. 125).

menden Organisationsgrade werden jedenfalls nicht quasi-automatisch mit der Gründung der neuen Organisation aufhören.³⁰

Die seit langem bekannten, in den expandierenden Dienstleistungssektoren bestehenden Schwierigkeiten bei der Organisierung bislang deutlich unterrepräsentierter Gruppen (u.a. Frauen, Jugendliche, sog. Freie bzw. freiberuflich Tätige, Scheinselbstständige, Beschäftigte in bestimmten Betriebsformen wie Call Centers) werden ebenso bestehen bleiben wie die erheblichen Verschiebungen in der Mitgliederstruktur (hin zu wesentlich höheren Anteilen von Rentnern und Erwerbslosen sowie zu niedrigeren Anteilen bei vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmern). Hinzu kommen die deutlichen Unterschiede zwischen Beschäftigten- und Mitgliederstrukturen, wobei seit vielen Jahren letztere hinter ersteren zurückbleiben.³¹

Konkrete Strategien zur Beseitigung oder zumindest Reduzierung dieser „weißen Flecken der Organisationslandkarte“³² müssen nicht nur entwickelt sondern auch implementiert werden.³³ Potenzielle Mitglieder aus den zukunftssträchtigen Branchen der „New Economy“ werden schwieriger zu rekrutieren sein, weil sie andere, nämlich höhere als die bisher üblichen Anforderungen an Qualität und Flexibilität der verbandlichen Dienstleistungspalette stellen. Damit stellt sich eine Aufgabe von der Qualität „Quadratur des Kreises“:

- Zum einen fehlen genaue Informationen über die Präferenzen potenzieller Mitgliedergruppen;³⁴
- zum andern müssen die dominanten Interessen der aktuellen Mitglieder an gewerkschaftlichen Dienstleistungen auf Grund ihrer nach wie vor größeren Zahl im „Mitgliederprofil“ weiterhin dominieren, wodurch erheblichen Veränderungen zu Gunsten neuer Mitglieder in Anbetracht der gegebenen finanziellen Restriktionen enge Grenzen gesetzt sind;
- schließlich dürften diese Dienstleistungen nicht den Charakter kollektiver Güter haben, da diese zu keiner besonderen Bindung der Mitglieder an die Organisation führen bzw. keine Beitrittsanreize schaffen; außerdem dürfen diese Angebote nicht über den Markt kostengünstiger zur Verfügung gestellt werden.

Insgesamt muss die Palette der Dienstleistungen erweitert und sowohl in ihrer Zusammensetzung heterogener als auch stärker auf die spezifischen Interessen bestimmter Mitglieder-

30 „Die Übernahme kleinerer Textil- und Holzgewerkschaften durch die IG Metall in Deutschland führte beispielsweise nicht dazu, dass diese Gewerkschaft den anhaltenden Mitgliederverlust stoppen oder umkehren konnte bzw. eine nennenswerte Zahl neuer Mitglieder aus der Textil- und Holzbranche hinzugewinnen konnte.“ (Jeremy Waddington/Reiner Hoffmann, Gewerkschaften in Europa: Reformen, Organisation und Umstrukturierung, in: dies. (Hrsg.), Zwischen Kontinuität und Modernisierung: Gewerkschaftliche Herausforderungen in Europa, Münster 2001, S. 51).

31 „Die DGB-Gewerkschaften haben diesen wirtschaftlichen Wandel nicht mitvollzogen. Die Struktur ihrer Mitgliedschaft entspricht der Industriestruktur der 50er Jahre. Rund 60 v.H aller Mitglieder sind Arbeiter. Nur 30 v.H. der Mitglieder sind Frauen, obgleich sie bereits mehr als 40 v.H. der abhängig Beschäftigten ausmachen. Im verarbeitenden Gewerbe sind fast 50 v.H. aller Beschäftigten in einer Gewerkschaft organisiert, im Finanzsektor und im Handel sind es hingegen nur etwa 12 v.H. und dies sogar noch mit fallender Tendenz ... In vielen neuen Branchen sind die Gewerkschaften fast nicht präsent. Vom Durchschnittsalter der Gewerkschaftsmitglieder will ich gar nicht erst reden.“ (Gerhard Bosch, Der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft. Ende oder Neuanfang der Gewerkschaften? 3. Außerordentlicher HBV-Gewerkschaftstag, Magdeburg 12.09.-14.09. 2000, S. 3).

32 Der Organisationsbereich der HBV umfaßt etwa 4 Mio. Arbeitsplätze; der Organisationsgrad liegt bei etwa 10 Prozent, wobei Arbeitnehmer in Großbetrieben überdurchschnittlich häufig organisiert sind.

33 Der ver.di-Vorsitzende nennt exemplarisch folgende Bereiche: „Design- und Werbeagenturen, Call-Center, private Post, Kurierdienste und Transportunternehmen, privater Rundfunk, private Pflegedienste, Kirchen.“ (Frank Bsirske, Rede des Vorsitzenden auf dem ver.di-Gründungskongress Berlin, 20. März 2001, S. 5).

34 So heißt es in der „Rahmenrichtlinie zur Entwicklung eines neuen Leistungsspektrums in ver.di“ nur recht allgemein, dass „neue und bessere Dienstleistungen ... für die ver.di-Mitglieder unter anderem durch die Organisation von speziellen Bildungsangeboten in vielfältigster Form erreicht werden“ sollen.

gruppen oder sogar die Bedürfnisse einzelner Mitglieder ausgerichtet werden.³⁵ „Ver.di sollte sich stark an den neuen Dienstleistungsbranchen orientieren. Neue Themen, neue gewerkschaftliche Leistungen könnten sein: Aushandeln von Honorarregeln oder Mindesteinkommen, Schaffung von Einkommenssicherheit in Zeiten von Berufswechseln, Familienphase oder schlechter Auftragslage, Vereinbarungen zu Weiterbildung und Freistellung für Qualifizierung.“³⁶

Die gerade auch in den öffentlichen und vor allem privaten Dienstleistungssektoren allmählich fortschreitende „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“ bzw. die wachsende Anzahl und dadurch zunehmende Bedeutung sog. atypischer Beschäftigungsverhältnisse (u.a. geringfügige und befristete Beschäftigung, „neue“ Selbstständigkeit, Leih- und Telearbeit)³⁷ erfordert eine andere, weniger standardisierte und stärker individualisierte sowie an professionellen Interessen der Beschäftigten ausgerichtete Qualität von Dienstleistungen, welche die zweifellos eingetretenen Veränderungen individueller Erwerbsbiographien durch heterogenere, gewissermaßen „maßgeschneiderte“ Angebote zur Kenntnis nimmt und in Rechnung stellt.

Es bedarf neben der Professionalisierung und des Aufbaus eigener Kompetenz (etwa in der IT-Branche) der Erweiterung der Dienstleistungspalette bzw. der Entwicklung von Angeboten, die jeweils nur für ganz spezifische Gruppen potenzieller Mitglieder attraktiv sind.³⁸ Auf Grund der zunehmenden Heterogenität der Beschäftigungsverhältnisse sind neue Rekrutierungsstrategien, einschließlich neuer Kampagneformen, vor allem in den Fachbereichen für ihre spezifischen Organisationsbereiche zu entwickeln.³⁹

Zudem ist für eine intensivere Betreuungsarbeit mehr Mitglieder-, d.h. Betriebsnähe erforderlich. Schließlich müssen auch die traditionellen Formen gewerkschaftlicher Unterstützung der Arbeit von Personal- und Betriebsräten verändert werden, was nicht nur für die Unterstützung von Betriebsratswahlen in Unternehmen der „New Economy“ gilt; die „Präsenz“ auf betrieblicher Ebene ist von erheblicher Bedeutung für die Gewinnung neuer Mitglieder. In der Tarifpolitik wird ein Schwerpunkt in der Ausgestaltung des Niedriglohnsektors liegen müssen. Die in der Vergangenheit häufig eingenommene Position, für diese Beschäftigtengruppen keine Tarifverträge abzuschließen, stellt keine zukunftsweisende Strategie dar.

35 Eine interessante, in ver.di ansatzweise diskutierte Option läßt sich am Beispiel des Zusammenschlusses zu UNISON, der größten public sector-Gewerkschaft in Großbritannien, verdeutlichen: „UNISON direct provides, for example, individual members with direct access to a call centre where they get directed towards answers and towards solutions to their problems. Members will no longer be prepared to go through a maze of different channels and be pushed from here to there to answer a query. They know what the new technologies can do and will want the union to be involved in developing its use for trade unions and members.“ (Rodney Bickerstaffe, UNISON's approach to organisation development in a democratic organisation, in: Mike Terry (ed.), Redefining public sector unionism. UNISON and the future of trade unions, London/New York 2000, S. 21).

36 Vgl. Werner Albrecht/Steffen Kühhirt/Frank Steibli/Uschi Tamm, Forum: Dienstleistungsgewerkschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 52 (2001), S. 55).

37 Vgl. Berndt Keller/Hartmut Seifert (Hrsg.), *Deregulierung am Arbeitsmarkt. Eine empirische Zwischenbilanz*, Hamburg 1998.

38 Griffin et al. unterscheiden diesbezüglich zwischen „industrial services“ und „non-industrial services“; zu letzteren gehören „consumer services“ sowie „health and financial security services“ (Gerard Griffin/Stuart Svensen/Julian Teicher, Trade union non-industrial services: Membership attitudes, in: Labour and Industry, Jg. 7 (1997), S. 31-42). Die „Rahmenrichtlinie zur Entwicklung eines neues Leistungsspektrums in ver.di“ nennt explizit Unterstützung bei Freizeitunfällen, Beratung in Lohn- und Einkommenssteuerangelegenheiten sowie Beratung in Mietrechtsfragen.

39 So sind etwa selbständige Mitarbeiter, sog. Freie, vor allem in DPG und IG Medien organisiert.

Defizite der Diskussion

Die personalwirtschaftlichen Folgeprobleme des Zusammenschlusses zu ver.di beziehen sich auf alle, d.h. nicht nur auf die Führungs-, sondern gerade auch die mittleren und unteren Ebenen der neuen Organisation. Sie finden, ähnlich wie bei den meisten „Mergers and Acquisitions“ von Unternehmen⁴⁰, trotz ihrer immensen Bedeutung zu wenig Beachtung innerhalb der Überlegungen der Einzelgewerkschaften.⁴¹ Zwischen den Organisationen bestehen nochmals deutliche Unterschiede bei diesem Aspekt des „*Post Merger Integration Management*“: Die Information der Mitarbeiter über geplante Veränderungen bzw. deren zukünftigen Arbeitsplätze sind recht unterschiedlich weit fortgeschritten. Maßnahmen zur Qualifizierung für neue Tätigkeiten finden durchweg kaum statt.

Überspitzt formuliert sind die bisher aufgeschobenen, notwendigen Entwicklungen der Programmatik von ver.di sowie von Politikinhalt nicht ohne zeitlich parallel stattfindende Personalpolitik möglich. Jedenfalls ist die Tatsache, dass die bis zum formalen Zusammenschluss geführte Diskussion stärker von Fragen der zukünftigen Organisationsstrukturen (u.a. Anzahl der Landesbezirke und Bezirke) als vom politischen Programm („gemeinsam etwas Neues schaffen“) bestimmt waren, wesentlich Ausdruck dieses komplexen Zusammenhangs von Personal- und Organisationsressourcen.

Organisations- und Personalentwicklungsplanung als Strategien bewusst-planmäßiger Anpassung an erheblich veränderte Rahmenbedingungen und neue strategische Zielsetzungen werden erstaunlicherweise kaum betrieben;⁴² die Nutzung des intern vorhandenen Expertenwissens gelingt nur partiell. Insgesamt ist sowohl für die spezifischen Erfordernisse des Vereinigungsprozesses als auch generell in den Gewerkschaften zu wenig betriebswirtschaftliches (u.a. Finanzen, EDV) und Human Resource Management-“know how“ vorhanden. Extern vorhandene Beratungskompetenzen, über die langjährigen, recht umfangreichen ausländischen Erfahrungen mit Problemen von union mergers etwa in den angelsächsischen oder skandinavischen Ländern, werden kaum in Anspruch genommen.

40 Für eine im Prinzip vergleichbare Problemlage bei Unternehmen gilt: „Typische Fehler bei der Akquisition sind u.a. mangelnde Strategie, Unklarheit über Potentiale des Kaufobjekts oder mögliche Synergieeffekte, Zögerlichkeit bei der Durchführung und - eben - schlechte Vorbereitung und Information des Personals. Manche Experten schätzen, dass ca. 60% der Unternehmensakquisitionen nicht die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen und dies meist im personellen Bereich seine Ursachen findet.“ (Hartmut Waechter, Personalwirtschaftliche Voraussetzungen und Folgen von Unternehmenszusammenschlüssen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 42 (1990), S. 126).

41 Vgl. zu diesem Problem generell: Dieter Eich/Klaus Westermann (Hrsg.), Management in Gewerkschaften, Köln 1993.

42 Vgl. als praktisches Beispiel zur Organisation derartiger Prozesse in einer britischen Gewerkschaft Margaret Wheeler, UNISON's approach to organisation development in a democratic organisation, in: Mike Terry (ed.), Redefining public sector unionism. UNISON and the future of trade unions, London/New York 2000, S. 67-78.