
Hans O. Hemmer

Der Weg der Gewerkschaften – nach 80 Jahren*

Der gewerkschaftliche Gedanke hat im letzten Jahrzehnt in Deutschland immer mehr von seiner Überzeugungskraft eingebüßt.

Was eigentlich ist anders geworden seit 1924, als Lothar Erdmann seinen Eröffnungsaufsatz in der ersten Ausgabe von „Die Arbeit“ mit der Feststellung begann: „Der gewerkschaftliche Gedanke hat im letzten Jahrzehnt in Deutschland immer weitere Kreise in seinen Bann gezogen.“?

Die deutschen Gewerkschaften, waren in ihrer Frühzeit so etwas wie Laboratorien für das Kommende und Jugendbewegung zugleich. Bei ihnen wurden Formen des solidarischen Versicherungs- und Kassenwesens vorgeprägt, die seit Bismarck vom Staat aufgegriffen und weiterentwickelt und die tragende und prägende Elemente des Sozialstaats wurden. Und sie organisierten mehr und mehr jene jungen Arbeitnehmer, die Motor des industriellen Aufschwungs Deutschlands und dessen gesellschaftliche Kerngruppe wurden. Einige Male seitdem sind die Gewerkschaften sogar politisch-gesellschaftliche Hoffnungsträger gewesen. Diese heroische Option haben sie unwiederbringlich eingebüßt. Jene Glaubwürdigkeit, die ihre Demokratisierungskonzepte nach dem Ersten Weltkrieg und ihre vorbildlichen Repräsentanten nach dem Zweiten Weltkrieg ausstrahlten, ist, weitgehend durch eigenes Verschulden, verbraucht. Und neue Horizonte tun sich nicht auf. Während Lothar Erdmann mit Stolz auf das Vollbrachte und mit Hoffnung auf das noch zu Erreichende schauen konnte, fällt der Rückblick achtzig Jahre später enttäuschend, der Ausblick trübe aus.

Dabei sind die „praktischen Erfolge“, denen Erdmann 1924 den Aufstieg der Gewerkschaften zuschrieb, seit 1949 in einem geradezu ungeheuerlichen Ausmaß gewachsen: Die Tarifpolitik, basierend auf der politisch wie gesellschaftlich weithin unbestrittenen Tarifautonomie, hat den meisten Arbeitnehmern lange Zeit steigende Lohnzuwächse gesichert, konnte die Arbeitszeit verkürzen, den Urlaub verlängern und die Arbeitsbedingungen vielfach verbessern. Die Mitbestimmung, geradezu ein programmatisches Schmuckstück der Gewerkschaften, konnte zwar nicht, wie noch in der Montanindustrie, in ihrer paritätischen Version flächendeckend durchgesetzt werden. Spielarten gelten aber immerhin in relevanten Teilen der Wirtschaft und durch das Betriebsverfassungsgesetz sind grundsätzliche Mitwirkungsrechte von Betriebs- und Personalräten auch allgemein gesichert.

Der DGB und seine Gewerkschaften haben während aller Phasen der bundesrepublikanischen Geschichte auf allen Ebenen Zugang zur Politik gehabt und dort immer wieder, mehr oder minder, Gehör gefunden und Forderungen durchgesetzt. Dieser cha-

* Mit dem Aufsatz „Der Weg der Gewerkschaften“ eröffnete Lothar Erdmann 1924 die erste Ausgabe von „Die Arbeit“

rakteristische Korporatismus hat zwar in Zeiten mit sozialdemokratischer Regierungsbeteiligung reibungslos funktioniert, war aber auch unter CDU-geführten Regierungen niemals ganz außer Kraft gesetzt.

Das organisatorische Gefüge, das sich die Gewerkschaften und ihr Bund 1949 gegeben hatten, erwies sich insbesondere in der Kombination aus Industriegewerkschafts- und Einheitsgewerkschaftsprinzip sowie dem Grundsatz „Ein Betrieb – eine Gewerkschaft“ als außerordentlich stabil und effektiv. Die gefürchteten Fluktuationsrisiken konnten, vor allem mittels formalisierten Beitragseinzugs, deutlich reduziert werden, sodass die Finanzlage der Gewerkschaften nicht unvorhersehbaren Schwankungen größeren Ausmaßes unterworfen war.

Die gewerkschaftliche Gemeinwirtschaft mit den Hauptzweigen Bankwesen, Versicherungen, Wohnungs- und Städtebau, Lebensmittelversorgung florierte bis in die achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts wie nie zuvor und bot den Gewerkschaften zusätzliche ökonomische Sicherheit.

Diese geradezu phantastische Erfolgsgeschichte, zu der noch weitere Kapitel gehören, liest sich aus der Rückschau nach einem Vierteljahrhundert beinahe wie ein Märchen - aus dem sich ein Drama oder ein Trauerspiel entwickelte. Das Hintergrundpanorama bilden mächtige Verwerfungen wie etwa die Globalisierung, auf die Gewerkschaften kaum oder gar keinen Einfluss haben. Sie müssen bei dem folgenden Blick auf ausgewählte Szenen im Vordergrund sicher stets mitbedacht werden:

1. Gemeinwirtschaft: Mit dem Debakel um die gewerkschaftliche Gemeinwirtschaft beginnt Anfang der 1980er-Jahre eine Krisenphase der Gewerkschaften, deren Auslöser es ist. Binnen weniger Jahre verschwindet der gesamte gemeinwirtschaftliche Komplex vollständig von der Bildfläche. Abgesehen davon, dass damit ein unerhörter finanzieller Aderlass für die Gewerkschaftsbewegung verbunden war, bricht auch ein programmatischer und ein praktisch-politischer Stützpfeiler ein. Dennoch ist dieses größte Desaster in der gewerkschaftlichen Nachkriegsgeschichte intellektuell und/oder politisch bis heute intern nicht „aufgearbeitet“ - übrigens leider auch nicht in dieser Zeitschrift. Es wurde vielmehr „beschwiegen“ und entfaltet bis heute die damit unweigerlich verbundenen Fernwirkungen. Ein wie auch immer gearteter gewerkschaftlicher „Neuanfang“ wird mit einer schonungslosen Analyse und Bestandsaufnahme dieses politischen, programmatischen, finanziellen, personellen und moralischen Zusammenbruchs beginnen müssen.

2. Mitglieder: Die deutschen Gewerkschaften basieren traditionell auf langdauernder freiwilliger Mitgliedschaft. Nach einer historischen Anfangsphase mit erheblicher Fluktuation, nach Jahrzehnten unsicherer Beitragseingänge haben die Verstetigung der Beitragskassierung und stabile bis steigende Mitgliederzahlen merkliche organisatorische Sicherheit mit sich gebracht. Sie hat sich nicht zuletzt in einem personellen Aus- und Aufbau der Apparate niedergeschlagen. Diese Sicherheit ist spätestens nach dem trügerischen Mitgliederhöchststand im Zuge der deutschen Einigung nachhaltig gebrochen. Die Gewerkschaften haben zu wenig junge, zu wenig weibliche, zu wenig hoch qualifizierte Mitglieder – etwa im Angestelltenbereich. Zwar gibt es durchaus den einen oder anderen Achtungserfolg, aber alles in allem bleibt unübersehbar, dass sich das Organisationsverhalten fundamental ändert: Langfristige, sozusagen selbstverständliche Bindungen ohne erkennbaren individuellen Nutzen werden kaum mehr eingegangen, zumal den Gewerkschaften das „Image“ von Starrköpfigkeit und Unbeweglichkeit anhaftet. Und die berühmte markante Kerngruppe gewerkschaftlicher Mitgliedschaft, der männliche Facharbeiter mittleren Alters im produzierenden Gewerbe, schrumpft weiter.

Die deutschen Gewerkschaften haben, in einer womöglich trügerischen Selbstgewissheit, die Mitgliederwerbung insofern vernachlässigt, als sie sie häufig als Unterfall von Öffentlichkeitsarbeit betrachtet und behandelt haben. Man muss kein Werbefachmann sein, um vorherzusagen, dass mit Plakaten, Anzeigen, Radio- und Fernsehspots kaum Mitglieder zu gewinnen sind. Hier sind vielmehr die altbewährten Mittel der persönlichen Ansprache und des guten Beispiels vorzuziehen, die auch durch den Einsatz der neuen Kommunikationsmedien nicht zu ersetzen sein dürften. Und gerade die pragmatische und wirkungsvolle Arbeit der Betriebs- und Personalräte hat über die Jahre immer wieder Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer davon überzeugt, dass der Gewerkschaftsbeitrag sinnvoll eingesetztes Geld sei. Derartige Überzeugungsarbeit wird bei anhaltender Arbeitslosigkeit und fehlenden Spielräumen für betriebliche Erfolge schwieriger. Deshalb müssen die Gewerkschaften andere Wege zur Überzeugung und Gewinnung neuer Mitglieder finden. Wie wäre es, wenn alle Funktionäre verpflichtet würden, in der Hauptsache Mitglieder zu werben? Dass diese genuine Aufgabe in Vergessenheit geraten, zumindest in den Hintergrund getreten ist, hat zweifellos auch mit einer Personalrekrutierung zu tun, bei der auf andere Qualitäten geachtet wurde.

Und wenn es den Gewerkschaften nicht gelingen sollte, mit welchen Mitteln auch immer, neue Mitglieder zu gewinnen? Dann werden sie zu entscheiden haben, ob sie „Standesvertreter“ der verbleibenden, tendenziell stark überalterten Mitgliedersegmente sein wollen, was zweifellos eine geraume Zeit lang durchhaltbar wäre, oder ob sie Mitgliedschaft womöglich ganz neu definieren.

Oskar Negt, der bewährte Freund in guten und in schlechten Tagen, rät in seinem Band „Wozu noch Gewerkschaften“ (2004) erneut zu einer Erweiterung des gewerkschaftlichen Mandats. Man kann seinen Empfehlungen durchaus etwas abgewinnen, aber können die Gewerkschaften in ihrer konkreten Verfasstheit ihnen praktisch nachkommen? Und Negt rät den Gewerkschaften dann auch, „ihre herkömmlichen Organisationsprinzipien neu zu diskutieren und deren Reichweite zu vergrößern.“

3. Korporatismus: Die erste Regierung Schröder-Fischer war mit dem ausdrücklichen Willen (und ist nicht zuletzt deshalb wohl auch gewählt worden) angetreten, ein „Bündnis für Arbeit“ zu etablieren. Dabei handelte es sich um den Versuch, anknüpfend etwa an die „Konzertierte Aktion“ des SPD-Wirtschaftsministers Karl Schiller, das organisierte Zusammenwirken von Regierung, Gewerkschaften und Arbeitgebern so weit zu institutionalisieren und dann wesentliche Teile von Beschäftigungs-, aber auch Lohnpolitik, im Konsens zu verabreden. Dieser Versuch ist bekanntlich endgültig gescheitert – und damit ein ambitionierter und funktionaler Korporatismus. Zwar wird es vermutlich bei der üblichen punktuellen Zusammenarbeit in Sachgebieten, gemäß guter deutscher Tradition, bleiben, aber für ein „Bündnis für Arbeit“ wird man in der Sozialdemokratie und bei den Gewerkschaften für lange Zeit keine Resonanz mehr finden, und CDU/CSU und FDP werden im Fall einer Regierungsübernahme zweifellos sogar an bisherige gewerkschaftliche Positionen und Rechte Hand anlegen – à la Thatcher und Reagan.

Der alte „industrielle Korporatismus“ ist in Deutschland zusammen mit dem „Bündnis für Arbeit“ gescheitert – ohne dass es öffentlich groß thematisiert worden wäre. Noch sind die Folgen nicht wirklich abzusehen – aber sie dürften nicht zuletzt für die Gewerkschaften erheblich sein.

4. Einheitsgewerkschaft: Die Einheitsgewerkschaft, eine deutsche Spezialität und jahrzehntelang gelebte und gehütete Wirklichkeit, gerät von verschiedenen Seiten mächtig unter Druck. Einmal geht mit dem Ende der korporatistischen Verfahren eine Entfernung von den beiden Volksparteien einher, die sich mit der Auflösung noch bestehender personeller

Verbindungen weiter vergrößern wird. Auch hat die einst umsichtige Personalpolitik, die insbesondere in den gewerkschaftlichen Apparaten auf eine adäquate Repräsentanz des Christlich-Sozialen achtete, an Sorgfalt eingebüßt, wie überhaupt die gezielte Nachwuchspflege ins Hintertreffen geraten ist. Vielleicht liegt hierin sogar eine der größten und schwersten Herausforderungen überhaupt – solche Frauen und Männer als Repräsentanten für die Gewerkschaften zu gewinnen, die, insbesondere medial, wiederum andere, in großer Zahl gewinnen können. Zwar wird der solide Funktionär, der verlässliche Kumpel in allen Lebenslagen, wie er jahrzehntelang die gewerkschaftlichen Apparate geprägt hat, nicht überflüssig werden, aber ohne eine Handvoll mediengängiger Charaktere werden Gewerkschaften in Zukunft keine Massenwirksamkeit mehr ausüben können. Dieser Aspekt, obwohl längst absehbar, ist bei der Personalrekrutierung bislang eher vernachlässigt worden.

Mehr noch als alle politischen und personellen Entwicklungen wirken die weitreichenden organisatorischen und strukturellen Veränderungen, die keineswegs abgeschlossen sein dürften. Durch die Fusionen der vergangenen Jahre haben sich drei bis vier Multibranchengewerkschaften im DGB entwickelt, die de facto Bünde im Bund darstellen, ohne dass die Rolle des Dachverbandes, wie sie seit 1949 gilt, dementsprechend modifiziert worden wäre. Eine späte Verwirklichung jenes Modells von Hans Böckler und anderen, wonach alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer direkt in einer umfassenden allgemeinen (Einheits-)Gewerkschaft organisiert sind, scheint, so verlockend der Gedanke auch sein mag, in der Realität jedenfalls ausgeschlossen. Alle Varianten unterhalb dieser Patentlösung dürften hingegen zu Lasten des Dachverbands gehen. Da die Multibranchengewerkschaften vielfach um dieselben potentiellen Mitglieder werden werben müssen, bedürfen sie erkennbarer (und wohl auch: unterscheidbarer) Alternativen. Dazu mag nicht zuletzt ein deutliches politisches Profil zählen. Je exakter sich derartige politische Profile jedoch abzeichnen und je deutlicher sie sich voneinander unterscheiden, umso gefährdeter sind einheitsgewerkschaftliche Ausrichtung sowie Zusammenfassung als Bund.

Die Gründung einer neuen Linkspartei, die ja von vielen Gewerkschaftsfunktionären unterstützt wird, deutet kommende Probleme und Auseinandersetzungen an, die mit den strukturellen Erosionen der Gewerkschaften einhergehen. Die enge Verbindung mit einer Splitterpartei dürfte den Gewerkschaften ähnlich schlecht bekommen wie eine Art von „sozialistischer“ Rückbesinnung. Erdmann, der die Folgen des „real existierenden Sozialismus“ noch nicht kannte, meinte in seinem Eröffnungsaufsatz: „Der Sozialismus würde ... nie imstande sein, die von Klassengegensätzen zerrissene Gesellschaft in eine nationale Kulturgemeinschaft umzuwandeln, wenn er über der Kritik der Zustände, die er verneint, ... die Idee vernachlässigte, zu der er sich bekennt, die Idee jener Freiheit, die nicht auf die Knechtschaft der anderen gegründet ist, die Idee jener Gemeinschaft, in der es wohl Führende und Dienende, aber nicht Herren und Knechte, Privilegierte und von dem geistigen und materiellen Erbe der Nation gleicherweise Ausgeschlossene gibt.“

Würde man die hier etwas näher betrachteten Stichworte um weitere ergänzen, etwa *Mitbestimmung* und *Europa*, würde noch deutlicher, dass die Gewerkschaften auf ihrem Weg an einer überaus holprigen Stelle angelangt sind. Viel spricht dafür, dass es einer, und zwar fundamentalen Richtungsänderung bedarf, etwa hin zu mehr innerer Transparenz, zu mehr Offenheit, mehr Demokratie und auch, bei allen Vorbehalten, zu mehr medialer Geschmeidigkeit.

Lothar Erdmann sah die Gewerkschaftsbewegung 1924 „im Beginn ihrer zweiten Epoche“. Auch sie ist nun definitiv vorüber. Wird es eine dritte geben?