



Helmut Martens
unter Mitarbeit von Rüdiger Klatt

**Gewerkschaftszusammenschlüsse
und
Organisationsreformen**

**Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie
und die Organisationsreform des DGB**

Dortmund, Januar 1997

Inhaltsverzeichnis

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorbemerkung: | 5 |
| 1. Einleitung | 7 |
| 1.1. Allgemeine Zielsetzungen der Untersuchung | 7 |
| 1.2. Anlage der Untersuchung und Umfang der Erhebungen | 10 |
| 1.3. Zum Aufbau des Berichts | 13 |
| 2. Leitideen und Kernaussagen der Untersuchung | 15 |
| 3. Zielsetzung und Verlauf des Gewerkschaftszusammenschlusses | 28 |
| 3.1. Zielsetzungen | 28 |
| 3.2. Strukturdaten und Merkmale der drei Gewerkschaften auf einen Blick | 32 |
| 3.3. Kurzübersicht über die wichtigsten Stationen des Fusionsprozesses | 34 |
| 4. Der Gewerkschaftszusammenschluss im Rahmen der Struktur- und Programmreform des DGB | 37 |
| 4.1. Gesellschaftlicher Umbruch und gewerkschaftliche Reform - einleitende Bemerkungen | 37 |
| 4.2. Der Strukturreformprozeß des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften | 40 |
| 4.3. Organisationsentwicklungsprozesse in den Mitgliedsgewerkschaften und beim DGB | 47 |
| 4.4. Unter dem Zwang zum Sparen: Konzentration auf das „Kerngeschäft“ | 51 |
| 4.5. Der Rechtsschutz als Focus der Reform des DGB | 54 |
| 4.6. Schlußfolgernde Bemerkungen | 57 |

| | | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. | Der Gewerkschaftszusammenschluss aus der Perspektive der Vorstände und Vorstandsverwaltungen | 60 |
| 5.1 | Der Zusammenschluß als 'Top-down-Prozeß' | 60 |
| 5.2 | Zwei 'verschiedene Welten' kommen in Kontakt | 63 |
| 5.3 | Unterschiede des Organisationsaufbaus und deren wechselseitige Bewertung im Lichte der Evaluation | 69 |
| 5.3.1 | Wichtige organisationsstrukturelle Unterschiede im Überblick | 69 |
| 5.3.2 | Zur Stellung der hauptamtlichen Funktionäre als Angestellte der Gewerkschaftsvorstände | 74 |
| 5.3.3 | Vorstandsverwaltungen und operatives Geschäft: Das Beispiel der Betriebsräteabteilungen | 77 |
| 5.3.4 | Zu einigen Aspekten der Bildungsarbeit | 80 |
| 5.3.5 | Zu einigen Aspekten der Angestelltenarbeit | 84 |
| 5.4 | Grundstrukturen der zukünftigen IGBCE und offene Fragen ihrer weiteren Organisationsentwicklung | 90 |
| 6. | Der Zusammenschluss auf den dezentralen Organisationsebenen | 95 |
| 6.1 | Die Ausgangssituation: Umgang mit der Kooperation, Selbst- und Fremdbeschreibungen im Frühjahr 1994 | 96 |
| 6.2 | Hoffnungen und Befürchtungen im Blick auf die Fusion | 103 |
| 6.3 | Ein Jahr später: Die Kennenlernphase ist nur mühsam in Gang gekommen | 107 |
| 6.4 | „Drei starke Partner auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel“ | 110 |
| 6.5 | Von außen betrachtet: Typische Mißverständnisse und tieferliegende Probleme aus Sicht der externen Evaluation | 114 |
| 7. | Die neue IGBCE aus verschiedenen Verbandskulturen entwickeln | 119 |
| 7.1 | Einleitende Bemerkungen | 119 |
| 7.2 | Unterschiede in den Verbandskulturen von IGBE und IGCPK | 123 |
| 7.3 | Schlußfolgerungen | 131 |

| | | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8. | Krise und Reform der Gewerkschaften im Lichte der industriesoziologischen und politikwissenschaftlichen Diskussion | 136 |
| 8.1 | Die Krise der Gewerkschaften als Krise „traditioneller Institutionen der Arbeit“ | 136 |
| 8.1.1 | Institutionelle Krise und Reform - Grundzüge der Konzeptionalisierungsbemühungen an der sfs im Kontext der wissenschaftlichen Diskussion | 136 |
| 8.1.2 | „Anpassen oder Untergehen?“ - Zur Dramatisierung der aktuellen Diskussion über die Krise der Gewerkschaften | 140 |
| 8.2 | Neuere Entwicklungslinien der Gewerkschaftsforschung | 143 |
| 8.3 | Zur Empirie aktueller gewerkschaftlicher Reformanstrengungen | 151 |
| 8.3.1 | 10 Jahre gewerkschaftliche Reformdebatte ohne den großen Durchbruch | 151 |
| 8.3.2 | Strukturreformen und Organisationsentwicklungsprozesse im Kontext institutioneller Krisenentwicklungen | 155 |
| 8.3.3 | Vertiefende Fragen einer institutionellen Analyse | 160 |
| 8.4 | Die Krise der Arbeitsgesellschaft ins Auge fassen | 161 |
| | Literatur | 172 |

Anhang

1. **Kooperationsabkommen zwischen dem
Hauptvorstand der Industriegewerkschaft
Bergbau und Energie und dem Hauptvorstand
der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik** 185
2. **Sicherung und Weiterentwicklung des
Industriestandortes Deutschland - Industriepolitische
Anforderungen und Leitlinien** 190
3. **Energiopolitisches Rahmenkonzept, Umweltpolitische
Leitsätze, Vermögenspolitische Initiative = unser
Beitrag zum Industriestandort Deutschland (Auszüge)** 192
4. **Für eine zukunftsorientierte Umwelt-, Arbeits-
und Gesundheitsschutzpolitik - Auf dem Weg in
eine ökologisch-soziale Marktwirtschaft (Auszüge)** 195

Vorbemerkung:

Die vorliegende Arbeit ist einer von zwei Berichten, mit denen wir ein Forschungsprojekt abschließen, das die Umsetzung des Kooperationsabkommens von IG Bergbau und Energie, IG Chemie-Papier-Keramik und Gewerkschaft Leder bis hin zum Satzungskongreß für die zukünftige gemeinsame IG Bergbau-Chemie-Energie prozeßbegleitend evaluiert hat. Die Untersuchung ist von der Hans-Böckler-Stiftung und den drei beteiligten Gewerkschaften finanziell gefördert und am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt worden. Den Förderern und allen, die uns bei unserer Arbeit geholfen haben, möchten wir an dieser Stelle unseren Dank aussprechen.

Das Forschungsvorhaben wurde über seine gesamte Laufzeit hinweg gemeinsam von den beiden Autoren der Abschlußberichte durchgeführt. Soweit wir Interviews und teilnehmende Beobachtungen von Veranstaltungen arbeits- teilig durchgeführt haben, erfolgte jeweils eine intensive gemeinsame Diskussion der transkribierten Protokolle und der daran anschließenden internen Auswertungstexte. Auch die jeweils in Einzelautorenschaft verfaßten Publikationsmanuskripte haben intensive gemeinsame Diskussionen durchlaufen. Nicht zuletzt dies soll zum Ausdruck gebracht werden, wenn wir bei Einzelautorenschaft in bezug auf je einen der beiden Berichte die Mitarbeit des jeweils anderen Projektbearbeiters besonders hervorheben. Daß wir uns für zwei getrennte Berichte entschieden haben, hat im wesentlichen folgende Gründe:

Empirische Gewerkschaftsforschung hat am Landesinstitut Sozialforschungs- stelle Dortmund eine lange Tradition (vgl. Martens 1992). Standen in den siebziger Jahren Untersuchungen zu industriellen Konflikten und zur Tarifpo- litik der großen Industriegewerkschaften (IGM und IGCPK) im Zentrum unseres Interesses und spielten konzeptionell neben handlungstheoretischen auch strukturtheoretische Ansätze, auch im Kontext neomarxistischer Kon- junkturen der Zeit, eine Rolle, so haben wir uns seit dem Ende der achtziger Jahre zunehmend Fragen einer lokalen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik zugewandt. Empirisch fanden entsprechende Handlungsansätze im Organisati- onsbereich der IGBE unsere besondere Aufmerksamkeit. Konzeptionell orien- tierten wir uns an einem konstruktivistischen Forschungskonzept in phänome- nologischer Tradition, für das wir aber auch institutionentheoretische und systemtheoretische Bezüge nutzbar machten (vgl. Peter 1992). Aus diesen

empirischen Untersuchungen (Martens/Steinke 1993) und konzeptionellen Bemühungen heraus entwickelte sich schließlich die Idee zu einer prozeßbegleitenden Evaluation der Umsetzung des Kooperationsabkommens von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder.

Im Zuge dieser Untersuchung hat sich aus unserer Sicht der konzeptionelle Zugriff als so fruchtbar und innovativ erwiesen, daß sich von ihm her unterschiedliche Akzentsetzungen in bezug auf die Darstellung und Analyse der von uns evaluierten Prozesse entfalten ließen.

So findet sich in dem von Rüdiger Klatt verfaßten Bericht durchgängig eine starke Orientierung an systemtheoretischen Ansätzen. Der Blick auf die Bedeutung unterschiedlicher gewerkschaftlicher Verbandskulturen, vor allem aber auf Herausforderungen einer organisatorischen Modernisierung von Gewerkschaften, die im Wege von Zusammenschlüssen noch keineswegs bewältigt ist, wird so aus der Perspektive des wissenschaftlichen Beobachters in besonderer Weise geschärft.

Das hier vorliegende, von Helmut Martens verfaßte Manuskript nimmt diese systemtheoretische Perspektive zwar auch auf und bezieht sich auf die von Rüdiger Klatt herausgearbeiteten Soziogramme der gemeinsam untersuchten Gewerkschaften, rückt aber insgesamt stärker die Analyse der Prozeßverläufe ins Zentrum der Aufmerksamkeit und widmet dabei dem Kontext der DGB Struktur- und Programmreform breiteren Raum. Die handlungs- und institutionentheoretische Bezüge der Gewerkschaftsforschung an der sfs werden nicht zuletzt deshalb stärker akzentuiert.

Verschiedene Schwerpunktsetzungen in bezug auf den gleichen empirischen Gegenstand und unterschiedliche Akzentsetzungen innerhalb eines gemeinsam zugrundegelegten komplexen theoretischen Bezugssystems haben uns so dazu veranlaßt, unsere Projektergebnisse in zwei getrennten Veröffentlichungen vorzulegen. Hinzu kommt, daß die hier vorliegende Publikation auch unter dem Gesichtspunkt verfaßt wurde, die Ergebnisse unserer Evaluation nicht nur einer interessierten wissenschaftlichen Öffentlichkeit zugänglich zu machen, sondern ebenso einer breiteren innergewerkschaftlichen Diskussion.

Rüdiger Klatt

Helmut Martens

1. EINLEITUNG

1.1. Allgemeine Zielsetzungen der Untersuchung

Seit nahezu einem Jahrzehnt findet in der Bundesrepublik Deutschland eine gewerkschaftliche Reformdiskussion statt. Sie hat einiges in Bewegung gebracht, aber der große reformpolitische Durchbruch ist auch vor dem Reformkongreß des DGB im November 1996 noch nicht zu erkennen. Manche ernst zu nehmende Beobachter meinen, daß die permanente Diskussion über die Reform deren Ausbleiben verdeckt und prognostizieren den gewerkschaftlichen Reformbemühungen ein „erfolgreiches Scheitern“ (Alemann/Schmid 1995): Dies mag für die Reformbemühungen bis zum Anfang der 90er Jahre eine zutreffende Bewertung sein, aber im Blick auf die seitherigen Entwicklungen - in der programmatischen Diskussion ebenso wie bei den organisatorischen Konsolidierungsbemühungen - erscheint sie doch überpointiert. Vor allem aber dürfte es die Prognose eines „erfolgreichen Scheiterns“ - also eines „muddling through“ bei Aufrechterhaltung bislang tragender Strukturen gewerkschaftlichen Handelns und gleichzeitiger fortgesetzter Diskussion ihrer Reformbedürftigkeit - im Blick auf die tiefgreifende gesellschaftlichen Umbrüche, denen Programm- und Organisationsreform der Gewerkschaften Rechnung tragen müssen, recht optimistisch sein. Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik haben keine Alternative zu wirklichen Reformprozessen. Es geht um Erfolg oder Scheitern dieser Anstrengungen.

Auf erste selbstkritische Reflexionen in der Folge der liberal-konservativen Wende von 1982, etwa auf Veranstaltungen der Hans-Böckler-Stiftung zu den Herausforderungen der neokonservativen Wende (Hans-Böckler-Forum 1986), folgten die Zukunftsdiskussionen der IG Metall. In den technologiepolitischen Debatten der 80er Jahre oder bei versuchten Neuansätzen in der Angestelltenpolitik (vgl. Fröhlich u.a. 1996) wurde der Bedarf an programmatischer Reorientierung sichtbar. Erste Konzepte organisatorischer Modernisierung wurden, vor allem im Zuge des „Strategieprozesses“ der HBV (Berkessel 1992) entwickelt. Die Herausforderungen des „Organisationsaufbaus Ost“ nach dem Zusammenbruch der staatssozialistischen Diktaturen Osteuropas und dem Beitritt der ehemaligen DDR zur Bundesrepublik Deutschland unterbrachen die vorsichtig begonnenen Reformdiskussionen und überdeckten zunächst die

Krisensymptome in Mitgliederstruktur und -entwicklung in der alten Bundesrepublik. Sie beschleunigten aber zugleich einen Prozeß ideologischer „Ent-rümpelung“, v.a. bei den noch stärker durch traditionalistische Strömungen geprägten Mitgliedsgewerkschaften im DGB (Martens 1992a und 1996).

Umso massiver brachen Krisensymptome nach dem vorübergehenden Vereinigungsboom auf. Die akute Mitglieder- und Finanzkrise einiger Mitgliedsgewerkschaften im DGB erhöhte den Reformdruck. Gleichzeitig fiel ihm der bis dahin wohl ambitionierteste Reformversuch zum Opfer, der „Strategieprozeß“ der Gewerkschaft HBV, der Fragen der Programm- und Strukturreform zugleich thematisierte und in einem systemischen, beteiligungsorientierten Prozeß auf die Erarbeitung innovativer Lösungen zielte. Allerdings wirkte dieser Ansatz weiter und strahlte auf andere Gewerkschaften aus. Kaum eine, die heute nicht mehr Formen externer Organisationsberatung nutzt.

Einen sehr nachhaltigen Impuls für die Struktur- und Programmreformdebatte des DGB löste aber vor allem der Kooperationsvertrag zwischen IG Bergbau und Energie (IGBE) und IG Chemie-Papier-Keramik (IGCPK) vom Mai 1992 aus, der auf einen Zusammenschluß beider Gewerkschaften zielte und dem sich später die kleinere Gewerkschaft Leder anschloß. Mit dem Vorgehen dieser Gewerkschaften waren weitergehende Vorstellungen in bezug auf Zusammenschlüsse und Strukturbereinigungen im Verhältnis der Mitgliedsgewerkschaften untereinander sowie ein klares Konzept in bezug auf die zukünftige Arbeitsteilung zwischen Mitgliedsgewerkschaften und Dachverband verknüpft. Folgerichtig kam es sehr schnell zur Bildung von Struktur- und Programmreformkommissionen des DGB, und die Fusionsabsicht der drei genannten Gewerkschaften löste als Gegenmodell „vertiefte Kooperationen“ bei anderen Mitgliedsgewerkschaften im DGB aus, die aber gerade nicht auf einen Zusammenschluß hinauslaufen sollten..

Das Kooperationsabkommen von IGBE und IGCPK war also in mancher Hinsicht folgenreich. Für einen wissenschaftlichen Beobachter, der sich langjährig mit Entwicklungen gewerkschaftlicher Politik und Organisation beschäftigt hat (vgl. Martens 1992b), war der beabsichtigte Zusammenschluß zweier programmatisch einander sehr nahestehender Gewerkschaften mit industrie- und technologiepolitisch großen Gemeinsamkeiten und zugleich hinsichtlich ihrer Traditionen und Strukturen erheblichen Unterschieden eine Herausforderung. Vor dem Hintergrund weiter zurückliegender Untersuchungen zur Tarif-, Betriebs- und Organisationspolitik der IGCPK (Dzielak u.a. 1978) und einer

gerade abgeschlossenen Studie zum lokalen Organisationsprinzip der IGBE (Martens/Steinke 1993) stand für uns fest: Eine Evaluation dieses Gewerkschaftszusammenschlusses müßte besser als jeder andere Zugang Aufschlüsse über die Reformpotentiale geben, über die die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland heute noch verfügen. Denn die beiden großen und als gleichstarke Partner fusionierenden Gewerkschaften IGBE und IGCPK würden im Zuge der Umsetzung ihres Kooperationsvertrages dazu gezwungen sein, sich ihre jeweiligen, ganz unterschiedlichen Organisationspraktiken und Verbandskulturen wechselseitig transparent zu machen. Je spezifische industrie-, mitbestimmungs- und tarifpolitische Handlungsbedingungen und Traditionen gewerkschaftlicher Interessenvertretungsarbeit müßten zur Sprache gebracht werden, und die sehr unterschiedlichen Organisationsstrukturen würden gegeneinander abgeglichen werden müssen - hier (IGBE) mit dem hohen Stellenwert eines stark traditionsgebundenen und immer noch mitgliedernah durchgehaltenen Ortsprinzips, dort (IGCPK) mit eindeutiger Betriebsorientierung, in der eine gewachsene Mitgliederferne zunehmend als Herausforderung gesehen worden ist.

Anknüpfend an langjährige Kooperationsbezüge und Kontakte, die über die vorgängige Gewerkschaftsforschung des Instituts entwickelt worden waren, entstand vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Einschätzungen die Idee, den Prozeß der Fusion von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder als Entstehungsprozeß einer neuen Multibranchengewerkschaft im Kontext der Struktur- und Programmreformdiskussion des DGB mit einer wissenschaftlichen Evaluation zu begleiten. Damit war eine dreifache Zielsetzung verbunden:

- Zum einen sollte unsere Evaluation dazu dienen, eine zusätzliche Reflexionsebene in bezug auf unterschiedliche Dimensionen und Aspekte des Fusionsprozesses zu schaffen. Ihre spezifische Leistung sollte die - den Innensichten der wirklichen Akteure korrespondierende - Produktion von Außensichten mittels kontrollierbarer wissenschaftlicher Methoden sein. Es ging uns also um die Gewinnung und Vertiefung von Innensichten in bezug auf Voraussetzungen, Verlauf und Konsequenzen des eingeleiteten Fusionsprozesses - vor allem auf den dezentralen Organisationsebenen. Denn von den Entwicklungen auf dieser Ebene können sich die zunächst maßgeblich handelnden und den gesamtprozeß strukturierenden Akteure in den Gewerkschaftsvorständen und Vorstandsverwaltungen immer nur ein mehr oder weniger selektives, von den eigenen Alltagserfahrungen und -routinen geprägtes

Bild machen.

- Zum zweiten verband sich mit einer solchen Evaluation von unserer Seite aus die Vorstellung eines systematischen Rückbezugs auf den evaluierten Realprozeß. Dabei war selbstverständlich, daß sich dieser Rückbezug über diejenigen Akteure würde herstellen müssen, die den Prozeß der Fusion tatsächlich strukturiert und vollzogen haben. Zur Begleitung und Steuerung der Evaluation wurde deshalb ein Begleitkreis mit Mitgliedern des auf Grundlage des Kooperationsvertrages gebildeten Lenkungsausschusses eingerichtet. Im Rückblick muß man wohl sagen, daß die Wissenschaftler mit mehr Beteiligungsorientierung auch schon in den frühen Phasen der Fusion gerechnet haben, während die Praktiker den Prozeß des Zusammenschlusses der drei Gewerkschaften zunächst stärker als einen Top-Down-Prozeß konzipierten. Gleichwohl sind im Projektverlauf eine Reihe von Rückkopplungsprozessen, einschließlich zweier größerer Workshops, erfolgt. Deren Ergebnisse sind gesondert dokumentiert worden.
- Zum dritten schließlich verbanden sich mit dieser wissenschaftlichen Evaluation natürlich auch wissenschaftsimmanente Zielsetzungen. Gerade Forschungsprojekte, die auf Praxisnähe und Transfer von Forschungsergebnissen ausgelegt sind, bieten nach unserer Auffassung die Chance, wirklich neue und letztlich auch theorierelevante Einsichten in ihren Gegenstandsreich zu gewinnen - vorausgesetzt, sie sind zum einen mit hinreichenden Ressourcen ausgestattet und sie begreifen die soziale Wirklichkeit zum anderen als grundsätzlich offen, in Veränderung begriffen, gestaltet, aber auch gestaltbar, und sie sind nicht allein auf objektivierte, sozusagen fertige und im Wortsinne unpraktische Befunde über die Wirklichkeit aus, die vor allem gegenstand innerwissenschaftlicher Reflexion sein sollen. Zwar ist die - gerade in Zeiten größerer gesellschaftlicher Umbrüche - wichtige Herstellung eines engen Praxisbezugs nicht ohne Probleme, aber sie ist doch eher „eine schwierige Errungenschaft“, als eine verlustreiche Abweichung „vom Modell einer Autonomie, die sich aus der Äquidistanz zu jeder Form politischer und sozialer Aktion begründet“ (Evers/Novotny 1987, 308).

1.2. Anlage der Untersuchung und Umfang der Erhebungen

Nach etlichen vorbereitenden Gesprächen im Laufe des Jahres 1993 haben wir mit den Erhebungen für unsere Evaluation im Januar 1994 begonnen, also zu

einem Zeitpunkt, zu dem die Gewerkschaft Leder dem Kooperationsabkommen gerade beigetreten war, die Kommissionen und Ausschüsse, die das Kooperationsabkommen vorsah, ihre Arbeit bereits aufgenommen und erste Positionspapiere erarbeitet hatten und regelmäßige Kontakte auf Spitzenebene (Vorstände, Vorstandsabteilungen und zentrale Ausschüsse) bereits eingespielt waren. Hingegen stand eine erste Phase intensiverer Diskussionen auf der dezentralen, örtlichen Ebene erst bevor: Auf einen ersten Satzungsentwurf für die neue gemeinsame Gewerkschaft und auf erste Vorstellungen zur zukünftigen Schneidung der Organisationsgliederungen wurde dort mit Spannung gewartet, und die Aufnahme dichter Kontakte und auch erster gemeinsamer „Pilotprojekte“, z.B. im Bereich örtlicher Bildungsarbeit, im Rahmen einer nun vorgesehenen „Kennenlernphase“ sollte gerade begonnen werden. In dieser Ausgangskonstellation setzte unsere Evaluation an, die dann bis zum Sommer 1996, dem Zeitpunkt des gemeinsamen Sitzungskongresses, durchgeführt wurde.

Empirische Grundlage unserer Untersuchung sind im Kern offene, leitfadengestützte, aber auch narrative Interviews, vornehmlich mit hauptamtlichen Funktionären verschiedener Organisationsebenen (vgl. die Übersicht). Dabei wurden sowohl Regionen berücksichtigt, in denen eine starke Durchmischung der beiden großen fusionierenden Gewerkschaften bevorstand, als auch Vergleichsregionen, in denen eine Gewerkschaft stark dominieren würde. Vergleichend wurden auch eine Verwaltungsstelle (IGCPK) und ein Bezirk (IGBE) in den neuen Bundesländern einbezogen. Zum Teil wurden im Rahmen von Gruppengesprächen ehrenamtliche Funktionäre auf der dezentralen Organisationsebene miteinbezogen, in einzelnen Fällen zusätzlich und gezielt Gruppendiskussionen mit ehrenamtlichen Funktionären durchgeführt. Die Interviews wurden in aller Regel auf Band aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die Auswertung erfolgte im Rahmen der üblichen Verfahren qualitativer Sozialforschung (vgl. Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen 1973, Müller 1978, Oevermann u.a. 1979, Oevermann 1981, Neuendorff 1991, Martens 1992c, Klatt 1995). Eine ausführlichere Darstellung der Erhebungs- und Verarbeitungsschritte findet sich bei Klatt (1996). An dieser Stelle mag eine knappe Übersicht über Umfang und Abfolge unserer Erhebungen für ein genaueres Bild unserer Materialbasis genügen. Im einzelnen wurden von uns also durchgeführt:

- (1) 12 Interviews und Gruppengespräche mit hauptamtlichen Funktionären in 6 Verwaltungsstellen (IGCPK) und 7 Bezirken (IBE und Gewerkschaft Le-

der) im Frühjahr/Sommer 1994, sowie 3 Interviews auf der Bezirksebene der IGCPK, an die sich in 6 Fällen (Verwaltungsstellen/IGCPK und Bezirke/IGBE) im Herbst 1995 Gespräche in einer zweiten Erhebungsrunde anschlossen. In drei Fällen waren bei diesen Gesprächen auf dezentraler Ebene auch ehrenamtliche Funktionäre beteiligt. In 2 zusätzlichen Fällen haben wir in Betrieben aus dem Organisationsbereich der IGCPK Gruppendiskussionen mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten durchgeführt.

- (2) Diese Erhebungen auf dezentraler und (Landes-) bezirklicher Ebene wurden gezielt ergänzt um 3 weitere Interviews in einer zunächst nicht einbezogenen Region (Herbst/Winter 1995). Im Zuge einer parallelen Untersuchung in den neuen Bundesländern wurden in weiteren 3 Verwaltungsstellen der IGCPK und 2 Bezirken der IGBE Einzelinterviews mit hauptamtlichen Funktionären und Gruppendiskussionen mit (gewerkschaftlich organisierten) Betriebsräten durchgeführt, die für die Auswertungen im Rahmen dieses Projekts mit genutzt werden konnten.
- (3) Mit Vorstandsmitgliedern aller drei Gewerkschaften und mit hauptamtlichen Funktionären aus ausgewählten Vorstandsabteilungen von IGBE und IGCPK (i.d.R. den Abteilungsleitern) haben wir im Herbst/Winter 1994/95 insgesamt 16 Interviews durchgeführt. Auch diese Interviews dauerten jeweils mindestens 2 Stunden, wurden auf Band aufgezeichnet und vollständig transkribiert. In 2 weiteren Gesprächen mit Repräsentanten von Arbeitgeberverbänden haben wir versucht auch deren Außensicht auf den Fusionsprozeß zu erfassen.
- (4) In gleicher Weise haben wir im Herbst/Winter 1994/95 10 Interviews mit hauptamtlichen Funktionären (zumeist den Abteilungsleitern der Abteilung 1. Vorsitzender) von 8 weiteren Mitgliedsgewerkschaften im DGB und beim DGB selbst durchgeführt, um den weiteren Kontext der DGB Struktur- und Programmreform erfassen zu können.
- (5) Ferner fanden im Projektverlauf in einem „kleinen Projektsteuerungskreis“ insgesamt fünf Mal ausführliche Diskussionen und Informationsgespräche mit den Abteilungsleitern der Vorsitzenden beider großen fusionierenden Gewerkschaften statt.
- (6) Zwischenergebnisse unserer Evaluatiuon wurden im Mai 1995 auf einem Workshop präsentiert (dokumentiert in sfs 1995) und zur Diskussion gestellt. Ein zweiter Workshop wurde zum Abschluß des Projekts im Oktober 1996 durchgeführt. Ferner haben wir Zwischenergebnisse auf drei Haupt-

amtlichenweiterbildungsmaßnahmen der IGBE präsentiert, an denen jeweils Funktionäre von IGBE und IGCPK teilnahmen. Die dort geführten Diskussionen wurden von uns in Gedächtnisprotokollen festgehalten.

- (7) In ähnlicher Weise wurden Diskussionen zum Thema „Fusion“ auf drei Veranstaltungen mit ehrenamtlichen Funktionären von uns dokumentiert und bei der Auswertung berücksichtigt. (Zusätzlich konnten 8 Protokolle von 4 „Anschub-seminaren“ zur Entwicklung von Kontakten und Projektarbeit auf der dezentralen Ebene ausgewertet werden. Eines dieser Seminare wurde teilnehmend beobachtet.)
- (8) Schließlich haben wir am Rande einer Reihe von offiziellen Veranstaltungen wie Bildungskonferenzen, Gewerkschaftstagen und -kongressen, Workshops etc., also im Rahmen „laufender Feldbeobachtung“ eine Vielzahl von kürzeren Einzelgesprächen zu Themen der Fusion geführt, in Gedächtnisprotokollen dokumentiert und bei unserer Auswertung berücksichtigt

In Verbindung mit vielen Interviews - vor allem den Gesprächen in den Vorstandsabteilungen - wurde ferner eine Fülle von (auch internem) Dokumentenmaterial gesammelt und ausgewertet. Die Mitglieder und/oder Funktionärszeitungen von DGB und 9 Mitgliedsgewerkschaften wurden im Projektverlauf systematisch in bezug auf Fragen der Struktur- und Programmreform des DGB ausgewertet.

Das so erhobene und jeweils im Projektteam gemeinsam ausgewertete Material ist in diesem Bericht wie folgt aufbereitet worden:

1.3. Zum Aufbau des Berichts

Wir haben uns bemüht, den nachfolgenden Bericht so aufzubauen, daß die einzelnen Kapitel jeweils möglichst weitgehend für sich stehen und somit vom Leser je nach Aspektwahl einzeln für sich bzw. in unterschiedlicher Reihenfolge gelesen werden können. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse und eine knappe Übersicht über den Verlauf des Gewerkschaftszusammenschlusses sowie ausgewählte Strukturmerkmale der beteiligten Gewerkschaften werden dem Bericht vorangestellt. Danach folgen die vier empirischen Hauptkapitel der Untersuchung, und daran schließt sich ein längeres Kapitel an, in dem wir Ergebnisse unserer Arbeit in den weiteren Rahmen der wissenschaftlichen und Gewerkschaftlichen Diskussion zur Reform des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften stellen. Der Bericht enthält schließlich einen Anhang, mit

einigen ausgewählten Dokumenten zum Zusammenschluß von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder.

Wir beginnen also im Anschluß an die Einleitung mit einem Kapitel, in dem Leitideen und Kernaussagen unserer Untersuchung in Form von Thesen gebündelt präsentiert werden und das den Charakter einer vorangestellten Zusammenfassung hat (Kapitel 2). Im Anschluß daran werden Ausgangspunkte, Zielsetzungen und äußerer Verlauf des Fusionsprozesses in knapper Form beschrieben und einige Strukturdaten und -merkmale der beteiligten Gewerkschaften zusammengestellt (Kapitel 3).

Die empirischen Hauptkapitel beginnen mit einer Analyse der DGB-Struktur- und Programmreformdiskussion. Sie interessiert uns als ein ganz wesentlicher Kontext der Fusion von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder (Kapitel 4), und erst im Anschluß daran wenden wir uns den Ergebnissen unserer Evaluation im engeren Sinne zu. Dazu gehen wir zuerst auf den Fusionsprozeß aus der Perspektive derjenigen Akteure ein, die ihn in der von uns beobachteten Zeit am nachhaltigsten strukturiert und gestaltet haben. Sie kommen aus den Vorständen und Vorstandsverwaltungen der beteiligten Gewerkschaften (Kapitel 5). Die Umsetzung des Fusionsprozesses auf den dezentralen Organisationsebenen von (Landes-)bezirken, Bezirken und Verwaltungsstellen ist dann Gegenstand des anschließenden Abschnittes (Kapitel 6). Im Anschluß daran wird - stark fußend auf R.Klatts Analyse der unterschiedlichen Verbandskulturen von IGBE und IGCPK - der Frage nachgegangen, wie ausgehend von dem mit dem Satzungskongreß erreichten Zwischenstand eines als Top-Down-Prozeß erfolgreichen Zusammenschlusses der drei Gewerkschaften die zukünftige IG BCE nun auch „von unten wachsen“ kann und vor welchen weiteren Herausforderungen einer organisatorischen Modernisierung sie steht (Kapitel 7)

Erst im Anschluß an diese Präsentation der Ergebnisse unserer Evaluation des Zusammenschlusses von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder stellen wir unsere Befunde systematischer in den Zusammenhang sowohl der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion über Reform und Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften als auch unserer eigenen konzeptionellen Vorarbeiten und Überlegungen (Kapitel 8). Es handelt sich hier also nicht um eine nochmalige Zusammenfassung sondern vielmehr um eine vertiefende Analyse der Reform des DGB. Die unterschiedlichen analytischen Perspektiven, die dazu in der aktuellen Diskussion eine Rolle spielen, werden gegeneinander abgewogen und auf ihre Tragfähigkeit hin überprüft.

2. Leitideen und Kernaussagen der Untersuchung

1. In der sozialwissenschaftlichen Diskussion besteht weitgehende Einigkeit darüber, daß wir uns derzeit mittlen in einem *Prozeß tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche* befinden. Wenn man für die hochentwickelten Industrieländer sagen kann, daß sie im Ausgang des vorigen Jahrhunderts zu institutionell verfaßten Arbeitsgesellschaften geworden sind - und zwar ganz wesentlich als Ergebnis von Erfolgen der Arbeiterbewegung -, dann kann man heute davon sprechen, daß institutionalisierte Konventionen unserer Arbeitsgesellschaft zunehmend unter Druck geraten und erodieren. Dabei ist noch nicht klar zu erkennen, welche neuen Strukturen sich herausbilden werden. *Die Gewerkschaften* - von uns allgemein als „traditionelle Institutionen der Arbeit“ verstanden - sind in ihrer Geschichte, ihren Funktionen und ihrer gesellschaftlichen Bedeutung auf das engste mit der Entwicklung jener institutionell verfaßten Industriegesellschaften verknüpft. Sie *sind* deshalb *von den gesellschaftlichen Umbrüchen und Transformationen tiefgreifend betroffen*. Noch nie in ihrer über einhundertjährigen Geschichte war ihr organisatorischer und programmatischer Reorientierungsbedarf ähnlich groß. Sie befinden sich in einer krisenhaften Entwicklung und sind dabei - bemerkenswerter Weise - für die industriesoziologische Forschung augenscheinlich wenig attraktiv. Denn die wendet sich vor allem modernen Managementkonzepten zu. Gewerkschaften sind für sie, anders als noch in den siebziger Jahren, kaum ein Thema.
2. *Die innergewerkschaftlichen Reformdebatten ziehen sich inzwischen seit etwa einem Jahrzehnt hin, ohne daß bisher in dieser Diskussion der große Durchbruch gelungen wäre*. Der tiefgreifende Charakter der gesellschaftlichen Umbrüche und Transformationen ist allerdings in seiner Tragweite immer klarer erfaßt worden. „Anpassen oder untergehen“, auf diese Kurzformel wurde die Debatte vom DGB-Vorsitzenden selbst gebracht. Und in der Tat haben sich in der jüngsten Vergangenheit Krisensymptome verschärft: Es gibt deutliche Mitgliederrückgänge - auch in den alten Bundesländern. Manche Mitgliedsgewerkschaft im DGB muß in der Folge finanzielle Probleme bewältigen. Abgrenzungsstreitigkeiten gewinnen - auch vor diesem Hintergrund und nicht allein wegen der Veränderung von Branchengrenzen - an Schärfe. Die in Jahrzehnten bewährte Institution der Tarifauto-

nomie gerät zunehmend unter Anpassungsdruck. Die Mitbestimmung ist als gewerkschaftliches Reformkonzept in die Defensive geraten - unbeschadet der Konjunktur v.a. unternehmerischer Beteiligungskonzepte. Eine Transformation der Mitbestimmung ist in vollem Gange. Sozialpolitische gewerkschaftliche Erfolge aus den ersten Jahrzehnten der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland erscheinen zunehmend gefährdet. Durchaus ernstzunehmende wissenschaftliche Beobachter sprechen sogar - unter Verweis auf das westeuropäische Ausland und die USA - im Blick auf die Gewerkschaften vom „Verschwinden der Großorganisationen“.

3. *Eine Antwort auf all diese Entwicklungen und Herausforderungen besteht darin, daß Mitgliedsgewerkschaften im DGB sich zu größeren Einheiten zusammenschließen. Das Kooperationsabkommen von IGCPK und IGBE - im Dezember 1991 angekündigt und im Mai 1992 abgeschlossen - hatte insofern auch eine erhebliche Impulsfunktion für die Struktur- und Programmreformdiskussion im DGB. Erste Reformdiskussionen aus der zweiten Hälfte der 80er Jahre wurden zu diesem Zeitpunkt mit der Einsetzung einer Struktur- und einer Programmreformkommission konzentrierter wieder aufgenommen. Wichtig war auch, daß die erste Phase des gewerkschaftlichen Organisationsaufbaus in den neuen Bundesländern abgeschlossen war. Sie war auch daran orientiert gewesen, die in Jahrzehnten bewährten westlichen Strukturen dorthin zu übertragen - trotz ganz neuer wirtschaftlicher Herausforderungen und trotz der ganz anderen Erfahrungen und Vorstellungen der Menschen in den neuen Bundesländern. Es war den Gewerkschaften gelungen, sich dort zu konsolidieren und die dort ablaufenden Strukturbrüche gestaltend zu beeinflussen, soweit dies im Rahmen der staatlichen wirtschaftspolitischen Vorgaben der liberal-konservativen Bundesregierung möglich war.*
4. Wir haben unsere prozeßbegleitende Evaluation des Fusionsprozesses von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder ganz bewußt in den Rahmen dieser übergreifenden ökonomischen, politischen und gewerkschaftlichen Prozesse gestellt. Ausgangspunkt war für uns die folgende Überlegung: *Die Evaluation dieser Fusion zweier programmatisch einander sehr nahestehender, in ihren Traditionen und Strukturen aber zugleich bemerkenswert unterschiedlicher Gewerkschaften wie der IGBE und der IGCPK - die kleine Gewerkschaft Leder schloß sich dem Kooperationsabkommen erst später an - müßte besser als jeder andere Zugang Aufschlüsse über die Reformpoten-*

tiale geben, über die die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland heute noch verfügen. Die beiden großen als gleich starke Partner fusionierenden Gewerkschaften IGBE und IGCPK würden im Zuge der Umsetzung ihres Kooperationsabkommens dazu gezwungen sein, sich ihre jeweiligen, ganz unterschiedlichen Verbandskulturen wechselseitig transparent zu machen. Sie müßten sich hinsichtlich ihrer spezifischen Bedingungen und historischen Entwicklungen wechselseitig erklären, denn nur so könnten sie in gemeinsamer Anstrengung ein zukunftsfähiges Konzept entwickeln.

5. *Vor dem Hintergrund großer programmatischer Gemeinsamkeiten*, aber auch mancher Berührungsflächen im Verhältnis der Branchen im jeweiligen Organisationsbereich, *verbanden sich mit der Fusionsabsicht vor allem zwei Hauptzielsetzungen*: Erstens sollte so ein neuer größerer Verband entstehen, der auf zentralen gewerkschaftlichen Handlungsfeldern über mehr Gewicht und Durchschlagskraft verfügen würde, um Mitgliederinteressen „auf der Grundlage von Mitbestimmung und Mitverantwortung“, so die Formulierung im Kooperationsabkommen, wirkungsvoll zur Geltung bringen zu können. Der hohe Stellenwert von Industrie-, Energie- und Technologiepolitik ist dabei nicht zu übersehen. Er macht deutlich, wie sehr diese Politikfelder von den Industriegewerkschaften in der Bundesrepublik im vergangenen Jahrzehnt in den Vordergrund ihres Handelns gerückt worden sind. Aber es geht natürlich um das ganze Spektrum gewerkschaftlichen Interessenvertretungshandelns und gewerkschaftlicher Politik bei starker Akzentuierung von Mitbestimmungsansprüchen in der Wirtschaft, wie am Themenspektrum abzulesen ist, das von den eingesetzten Kommissionen und Ausschüssen bearbeitet worden ist. Zweitens verband sich mit der Fusion die Erwartung, in bezug auf überfällige Reformprozesse bei DGB und Mitgliedsgewerkschaften eine Vorreiterrolle einnehmen zu können und zugleich das eigene Gewicht innerhalb des Dachverbandes zu erhöhen.
6. Neben diesen Gemeinsamkeiten in Programmatik und Zielsetzung gibt es aber auch *gewichtige Unterschiede*, die vielen Akteuren erst im Laufe des Fusionsprozesses deutlicher bewußt geworden sind. Unsere Evaluation hat bestätigt, daß die IGBE innerhalb des DGB in ganz besonderer Weise immer noch Merkmale einer traditionellen Institution der Arbeit zum Ausdruck bringt. „Der Verband“ als identitätsstiftender Zusammenschluß Gleichgesinnter ist hier noch eine soziale Institution. Er trachtet darauf, seine

Mitglieder auf Basis eines starken ehrenamtlichen Fundaments ganzheitlich einzubinden - in Unternehmen und Betrieb über Betriebsgewerkschaftsausschüsse, die gewerkschaftlich gestützte und koordinierte Betriebsratsarbeit und die Mitbestimmung, im außerbetrieblichen Lebensbereich durch die Ortsgruppen, eng verschränkt mit der Knappschaft. Die Organisation des hauptamtlichen Apparates, dessen weitreichender Führungsanspruch dem von außen kommenden Beobachter als Zentralismus erscheint - so übrigens auch dem hauptamtlichen Funktionär der IGCPK! - ist hinsichtlich seiner tragenden Strukturen ganz wesentlich auf die Sicherung dieser gemeinschaftlichen Verbandskultur ausgerichtet. Das reicht vom Berufsethos des „Dienstes am Mitglied“ bis zu den verschiedensten organisatorischen Abläufen. Die IGBE weist gleichzeitig einige für Gewerkschaften beachtenswerte Merkmale einer modernen Personalführung auf - und der Aufbau des hauptamtlichen Funktionärskörpers ist verschränkt mit einem in vielerlei Hinsicht bemerkenswert autonomen ehrenamtlichen Fundament. Bewahrte und gelebte Traditionen und Elemente eines modernen Organisationsverständnisses finden sich nebeneinander. Sie erklären nicht zuletzt die immer noch beachtenswerte Stärke dieser Gewerkschaft angesichts eines von massiven Strukturkrisen betroffenen Steinkohlenbergbaus - und sie erklären auch das Selbstbewußtsein ihrer Funktionäre, das den Akteuren auf Seiten ihres Kooperationspartners IGCPK offenbar durchgängig als eindrucksvoll begegnet ist.

7. Die IGCPK gilt demgegenüber als Musterbeispiel einer durch „administrative Rationalisierung“ modernisierten Organisation, der institutionelle Züge kaum mehr eigen sind. Früher als bei den meisten anderen Gewerkschaften im DGB wurden Erfassung und Verwaltung der Mitgliederbestände auf Basis elektronischer Datenverarbeitung vorgenommen. Gewiß gibt es im Organisationsbereich dieser Gewerkschaft, deren Vorläuferorganisation in der Weimarer Republik schon eine „Multibranchengewerkschaft“ war, noch kleinere Branchen, in denen das Organisationsleben dem der IGBE nicht unähnlich ist. Aber generell muß man wohl doch sagen, daß aus der Perspektive der hauptamtlichen Funktionäre - die nach ihrem eigenen Selbstverständnis in besonderer Weise die Organisation repräsentieren - schon eher ein dienstleistungsorientierter Vollzug der Arbeit prägend ist. Ansprechpartner sind die ehrenamtlichen Funktionäre im Betrieb, vor allem die Betriebsratsmitglieder, denen sich auch starke gewerkschaftliche Ver-

trauenskörper vor allem als betriebliche Substruktur zuordnen. Das „einfache Mitglied“ erscheint hingegen als der Organisation äußerliche Klientel. Seine aktive Einbeziehung in die betriebliche Interessenvertretungsarbeit wird aber zunehmend gefordert und gefördert. Einmal mehr sieht sich die IGCPK hier bei der Entwicklung projektförmiger Arbeit im Rahmen betrieblicher Interessenvertretung als Vorreiter innerhalb des DGB. Die arbeits- und betriebsbezogene Interessenvertretungsarbeit in den Unternehmen und Betrieben soll so gestärkt werden. In Kernbereichen der chemischen und pharmazeutischen Industrie sind die Handlungsbedingungen - im Vergleich zur IGBE - viel stärker durch spezifische Unternehmenskulturen als durch die Mitbestimmung geprägt. Die Betriebspolitik steht im Vordergrund der Aufmerksamkeit der hauptamtlichen Funktionäre und erfordert angesichts eines Feldes viel heteronomerer Interessen einen pluralistischen Pragmatismus beim Austarieren der Handlungsperspektiven von Hauptamtlichen, Betriebsräten und Vertrauensleuten. Der hier vorherrschenden interessenpluralistischen Verbandsidentität ist das Ideal und die immer noch bewahrte Wirklichkeit - der kollektiven Verbandsidentität der IGBE fremd geworden. Angesichts der Ansprüche moderner Arbeitnehmer erscheint es vielen Funktionären der IGCPK unzeitgemäß. Zugleich ist aber der bei der IGBE immer noch durchgesetzte starke Führungsanspruch des Verbandes auch etwas, worum man den Kooperationspartner beneidet.

8. Die Umsetzung des Kooperationsvertrages von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder hat inzwischen zur Annahme einer neuen gemeinsamen Satzung auf dem Satzungskongreß im Juni 1996 geführt. Der Gründungskongreß der neuen IG BCE wird im nächsten Jahr folgen, und der Reformkongreß des DGB steht im November 1996 an. Im Lichte unserer Evaluation eines bislang erfolgreich vollzogenen Gewerkschaftszusammenschlusses können wir feststellen: Fusionen sind sicherlich nicht der Königsweg zur Lösung der Probleme organisatorischer Modernisierung, denen die Gewerkschaften heute gegenüberstehen. Sie sind dies schon deshalb nicht, weil sie ja keineswegs automatisch Lösungen in bezug auf die Herstellung von dezentralen Strukturen bieten, die neue Beteiligungschancen eröffnen und effizientere Arbeitsweisen ermöglichen sollen. Aber Fusionen sind ein starker Weg. Sie lassen sich pragmatisch angehen und versprechen:
 - die Sicherung handlungsfähiger Mitgliedsgewerkschaften innerhalb des Dachverbandes,

- eine Stärkung des industrie- und mitbestimmungspolitischen Potentials,
- eine flächendeckende Mitgliederbetreuung zu vertretbaren Kosten
- die Eröffnung von Potentialen der Organisationsentwicklung und Rationalisierung und
- Chancen für eine zukunftsweisende Klärung der Arbeitsteilung zwischen Mitgliedsgewerkschaften und Dachverband.

9. Indem Gewerkschaftszusammenschlüsse so zu konsolidierten Strukturen bei Mitgliedsgewerkschaften und DGB führen, mögen sie auch verbesserte Voraussetzungen zur Lösung weiterer Probleme schaffen; aber auch wenn sie erfolgreich vollzogen werden, eröffnen Fusionen für eine Reihe von Problemen nicht aus sich heraus, sozusagen im Selbstlauf, fertige Lösungen. Zu nennen sind insbesondere:

- Die zunehmenden Konflikte um Zuständigkeitsbereiche zwischen den Mitgliedsgewerkschaften im DGB, im Blick auf Mitgliederpotentiale wie auch auf Handlungs- und Politikfelder, die zukunftssträftig sind und Profilierungschancen neu eröffnen,
- die Durchbrechung der Begrenzung auf die traditionelle Klientel der Gewerkschaften durch erhöhte Attraktivität für neue, moderne ArbeitnehmerInnen,
- die Austarierung eines neuen, zukunftssträftigen Verhältnisses von Zentralität und Dezentralität, von Spielräumen für eigeninitiatives Handeln in teilautonomen Strukturen bei gleichzeitiger Sicherstellung hinreichender Interessenverallgemeinerung und durchsetzbarer Führungsansprüche.

10. Schließlich darf man auch nicht übersehen, daß Fusionen auch neue Probleme produzieren können. Im Lichte unserer Evaluation sind insbesondere zu nennen:

- Die Herausforderung zum nicht nur respektvollen, sondern auch reflektierten Umgang mit unterschiedlichen Gewerkschaftskulturen, deren Bedeutung am Beginn eines solchen Prozesses vielfach nicht in vollem Umfang erkannt worden ist - in seinem weiteren Verlauf aber anerkannt und angenommen wurde,

- neben Chancen der Belebung traditioneller Strukturen durch neue Mitglieder auch eine Gefährdung der Bindungsfähigkeit gegenüber Mitgliedern und ehrenamtlichen Funktionären innerhalb traditioneller, gewachsener Strukturen,
- die Gefahr der „inneren Emigration“ mancher hauptamtlicher Funktionäre angesichts der befürchteten Infragestellung überkommener Werte einer Gewerkschaft oder auch der Gefährdung erhoffter Berufskarrieren
- und schließlich der wachsende Handlungsdruck für die kleineren Mitgliedsgewerkschaften im DGB, der sich erkennbar als stärker werdender Druck zu weiteren Fusionen geltend macht, für die sich u.U. nur noch sehr pragmatische Lösungen finden lassen.

11. Der Zusammenschluß von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder ist bis hin zum gemeinsamen Satzungskongreß erfolgreich vollzogen worden. Auf der Ebene von Vorständen und Vorstandsverwaltungen sind rasch dichte Kooperationen entstanden. Die wechselseitige Einsicht in unterschiedliche Strukturen und Kulturen, ihre Funktionsweisen und -bedingungen sowie ihre Bedeutung für die jeweiligen Funktionäre und Mitglieder wurde herbeigeführt. Aber der nachhaltige Erfolg der Fusion zur IGBCE hängt jetzt von den nächsten Schritten ab. In den erst jetzt intensivierten Kooperationsbeziehungen auf dezentraler Ebene muß sich zeigen, ob es der neuen Gewerkschaft gelingen wird, Prozesse der Identifikation mit dem neuen Verband zu befördern, ein neues „Wir-Gefühl“ zu entwickeln und auf Basis der jetzt beschlossenen Satzung und innerhalb des neu gefundenen organisatorischen Rahmens den mit der Fusion begonnenen organisatorischen Modernisierungsprozeß durch geeignete Schritte einer weiteren Organisationsentwicklung fortzusetzen. Es gab sicherlich gute Gründe, den bisherigen Prozeß der Fusion vor allem als einen Top-Down-Prozeß zu organisieren. Er sah zwar frühzeitig Erfahrungsaustausche nicht nur auf zentraler Ebene vor, z.T. auch gemeinsame Veranstaltungen und Aktionen und eine frühzeitige Öffnung von Bildungsveranstaltungen auch für Mitglieder und Funktionäre der jeweils anderen Gewerkschaften bis hin zu gezielten „Anschubseminaren“ für Kontaktaufnahmen und Kooperationen auf örtlicher Ebene; aber er war doch nicht beteiligungsorientiert. In ihm gab es manche modellhafte Entwicklungen von Kooperation auf dezentraler Ebene, aber auch manche Reibungsverluste. Von unten muß die neue gemeinsame Gewerkschaft erst

noch wachsen. Hier hat der Prozeß des wechselseitigen Kennen-, Anerkennen- und Verstehenlernens der anderen Verbandskulturen z. T. erst in diesem Jahr richtig begonnen.

12. Der Blick auf organisatorische Reformen und Modernisierungsprozesse bedarf aber auch noch der Erweiterung auf Veränderungsprozesse, die sich im Zeichen von Transparenz, Effizienz und Partizipation vollziehen müßten. Die Erfahrungen anderer Mitgliedsgewerkschaften im DGB zeigen, wie schwierig solche Organisationsentwicklungsprozesse zu organisieren sind, auch wenn bei den meisten Mitgliedsgewerkschaften mittlerweile Organisationsentwicklungsprozesse mit externer Beratung und z.T. auch Moderation stattfinden. Der gewerkschaftliche Organisationsbegriff umfaßt im Alltagsverständnis der Funktionäre i.d.R. das Außenverständnis „der Organisation“ zu ihrer („kapitalistischen“) Umwelt. Eine Reflexion auf die innere, bürokratische Organisation, auf Führungsmethoden, auf die Effizienz von Verwaltungsabläufen, technische Ausstattung, den Professionalisierungsgrad der Hauptamtlichen steht noch sehr in den Anfängen. Angesichts der tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüche und Transformationen stellt sich aber auch die Frage, ob die Gewerkschaften im Wege einer institutionellen Reform ihre historisch gewonnenen und programmatisch beanspruchten Funktionen in Wirtschaft und Gesellschaft auch in Zukunft werden behaupten und ihre Bedeutung für die Arbeitnehmer werden sichern können. In dieser Perspektive auf Chancen einer institutionellen Reform ist an der Sozialforschungsstelle im Zuge einer vorausgegangenen Untersuchung den Chancen einer „arbeitspolitischen Erweiterung gewerkschaftlicher Interessenvertretung“ nachgespürt worden. Dabei lautete die These, daß es über die Belebung örtlich gerichteter Strukturen und die Entfaltung einer „lokalen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik“ möglich sein müßte, gesellschaftspolitisches Handlungs- und Gestaltungspotential zurückzugewinnen. Unbeschadet seiner hohen Traditionsgebundenheit diene uns dabei das lokale Organisationsprinzip der IGBE als ein immer noch beispielhaftes Modell.
13. Die in Wissenschaft und Praxis gewachsene Einsicht in das Ausmaß gesellschaftlicher Umbrüche und Transformationen und die erkennbaren Reaktionen der Gewerkschaften auf die krisenhaftere Entwicklung der jüngeren Vergangenheit haben unsere konzeptionellen Ausgangsüberlegungen nicht unberührt gelassen: Wenn man von sozialen Umbrüchen und

Transformationen in einer historischen Dimension ausgeht, dann kann man nicht länger so einfach unterstellen, daß überkommene Institutionen sich mit ein wenig Reform an solche Umbrüche anpassen können. Der Blick auf das westliche Ausland belehrt ja darüber, wie dramatisch Funktions- und Bedeutungsverluste auch für eine in der sozialstaatlichen Demokratie so tragende Institution wie die Gewerkschaften ausfallen kann. Und auch hierzulande gibt es Anzeichen dafür, daß die Gewerkschaften weiter an gesellschaftspolitischer Gestaltungskraft verlieren könnten. Die bereits eingetretenen Funktions- und Bedeutungsverluste zwingen dazu, intensiver über eine zukunfts-trächtige Positionierung der Gewerkschaften in Wirtschaft und Gesellschaft nachzudenken - auf dem Boden der modernen Industriegesellschaften und diesseits verblaßter alter Utopien der Arbeiterbewegung.

14. In bezug auf das wirtschaftliche Funktionssystem moderner Industriegesellschaften ist die Frage des „Anpassen oder Untergehen“ wohl am eindeutigsten beantwortbar. Vieles spricht dafür, daß eine Anpassung an die unter den Vorzeichen von Globalisierung und Dezentralisierung ablaufenden Modernisierungsprozesse dazu zwingen wird, in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik das Handlungspotential auf der dezentralen Ebene zu stärken. Zugleich sind die darauf bezogenen zentralen gewerkschaftlichen Steuerungs- und Dienstleistungsansprüche und -funktionen zu durchdenken und weiterzuentwickeln. Auch die gewerkschaftliche Tarifpolitik sieht sich einem Druck zu einer weiteren Verbetrieblichung ausgesetzt. Die Redeweise von Gewerkschaften als politischen Dienstleistungsorganisationen hat hier ihren sehr rationalen Kern. Aber klärungsbedürftig bleibt angesichts dieser Entwicklungstrends die Frage, welches dabei die unverwechselbaren Besonderheiten gewerkschaftlicher Dienstleistungsangebote an die Betriebsräte sein werden. Ein wichtiges Feld dürfte dabei neben den klassischen Interessenvertretungsfunktionen die besondere industriepolitische Kompetenz der Gewerkschaften in bezug auf die jeweiligen Branchen ihres Organisationsbereichs sein. Aber nur noch in den seltensten Fällen wird Industriepolitik wie im Rahmen der EGKS im Steinkohlenbergbau als Branchenordnungspolitik gestaltet werden können. Dies dürfte das innerhalb der IGBE gleichsam in „klassischer“ Form durchgesetzte Modell von zentralen Führungsansprüchen einer Gewerkschaft nicht unberührt lassen.
15. In bezug auf den außerbetrieblichen Lebenszusammenhang der ArbeitnehmerInnen spricht z.Z. vieles dafür, daß die Gewerkschaften die organisatori-

schen Voraussetzungen für gewerkschaftliches Handeln vor Ort nicht mehr bereitstellen können. Angesichts einer durch ihre Finanzkrise mitbeförderten „Konzentration auf das Kerngeschäft“ der Betriebs-, Tarif-, Industrie- und Sozialpolitik sind die Chancen für eine Verstärkung lokaler arbeitspolitischer Ansätze generell eher geringer geworden. Andererseits deutet das Beispiel der von uns evaluierten Fusion doch darauf hin, daß hinreichend große Mitgliedsgewerkschaften die Chance haben, auch in der Fläche mit lokalen Organisationsstrukturen präsent zu sein. Auch deren Neuaufbau ist heutzutage möglich, wie die IGBE in den neuen Bundesländern gezeigt hat. Wie in dieser Hinsicht die Satzung der zukünftigen IGBCE mit Leben gefüllt werden wird, ob neben dem betrieblichen Standbein der Vertrauensleute und Betriebsgewerkschaftsausschüsse auch das außerbetriebliche Standbein der Ortsgruppen flächendeckend Funktion und Bedeutung gewinnen wird, muß die Zukunft zeigen. Für die gewachsene Zahl von Vorruheständlern und Rentnern wäre hier ein Angebot, über das sie am Organisationsleben teilnehmen könnten. Und für die Gewerkschaften als Interessenverbände mit arbeitspolitischen Gestaltungsansprüchen bestünden hier Chancen, ihre Aktivitäten vor Ort mit dem von Bürgerbewegungen, Kirchen, Sozialverbänden usw. zu vernetzen.

16. Zwar spricht alles dafür, daß die Gewerkschaften sich selbst überfordern werden, wenn sie versuchen sollten, in Anknüpfung an traditionelle Selbstverständnisse umfassende Ansprüche auf Gestaltung und Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft der modernen westlichen Industrieländer für sich zu reklamieren. Aber umgekehrt wäre ihre gesellschaftspolitische Marginalisierung zur Interessenvertretung von Kernbelegschaften in Großbetrieben traditioneller Industrie- und Verwaltungssektoren auch problematisch - nicht nur für die Gewerkschaften selbst. Sie ließe sich u.E. nur dann vermeiden, wenn die Gewerkschaften im Zuge der ablaufenden Reformbemühungen sicherstellen könnten, daß sie für die gesellschaftspolitischen Diskurse außerhalb ihres traditionellen institutionell noch befestigten Handlungsfeldes offener werden. Es geht also nicht nur darum, daß moderne Gewerkschaften als politische Dienstleistungsorganisationen versuchen, neue Dienstleistungen im Sinne selektiver Anreize für den Beitritt von Mitgliedern zu entwickeln und das Kerngeschäft“ ihrer Betriebs-, Tarif- und Industriepolitik im Sinne alltäglicher Interessenvertretungsarbeit und übergreifender arbeitspolitischer Gestaltung und Regulierung zu betreiben. Sie

müssen auch geeignete Formen finden, um in bezug auf veränderte alte und ihnen eher fremde neue soziale Milieus offener und diskursfähiger zu werden.

Die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften hängt so gesehen davon ab, daß es ihnen gelingt,

- sich organisatorisch zu konsolidieren, wofür sich das Konzept der „Gewerkschaftsreform durch Fusion“ als ein ganz wichtiger und somit erkennbar erfolgreicher Schritt erwiesen hat,
- sich zugleich aber auch organisatorisch zu modernisieren im Blick auf tiefgreifend veränderte Organisationsumwelten und sorgfältig zu prüfende Schwerpunktsetzungen in der eigenen Arbeit
- und schließlich in bezug auf die drängenden arbeitspolitischen Fragen der Zeit, die sich im Zuge tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche vollziehen überzeugende Lösungsvorschläge zu unterbreiten und sich aktiv in die entsprechenden gesellschaftlichen Diskurse einzuschalten.

17. Die modernen westlichen Industriegesellschaften befinden sich seit langem in einer Phase tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche. Seit dem Zusammenbruch der staatssozialistischen Diktaturen ab 1989 - der selbst nicht zuletzt Ausdruck übergreifender Transformationsprozesse ist - ist dies besonders augenfällig. Aber es ist nicht nur der Wegfall der Systemkonkurrenz und der Zerfall überkommener Ideologien und Programmatiken, der die modernen Industriegesellschaften und in ihnen auch die Gewerkschaften vor neue Herausforderungen stellt. Von den Grenzen des Wachstums ist seit über zwei Jahrzehnten die Rede. In den gesellschaftlichen Debatten um eine ökologische Erneuerung der Industriegesellschaft gerieten Gewerkschaften wie die IGCPK und die IGBE mit ökologisch z.T. heftig umstrittenen Branchen gerade in ihrem Organisationsbereich z. T. sogar innergewerkschaftlich in Defensivpositionen, weil sie sich auch als industriepolitische Interessenvertretungen ihrer Mitglieder in diesen Branchen verstanden. Heute scheinen jedenfalls innergewerkschaftliche Konflikte auf diesem Feld weniger zugespitzt. Das Leitbild einer „nachhaltigen umweltverträglichen Wirtschaft durch technische und soziale Innovation“ wird auch von den Gewerkschaften als Handlungsmaxime für Wirtschaft und Politik gefordert. Doch vielfach prägen noch alte Konzepte die staatliche Wirtschaftspolitik,

die einer wachsenden strukturellen Arbeitslosigkeit nicht mehr Herr werden kann. Eine massive Finanzkrise des Staates ist die Folge. Der Abbau sozialstaatlicher Regelungen, verschärfte Konflikte um die staatliche Umverteilungspolitik, neue Armut, das sind aktuelle Stichworte in diesem Zusammenhang. Ein anderes Stichwort ist das von der Globalisierung der Wirtschaft. Tiefgreifende technologische Innovationen - insbesondere die Implementation neuer Informationstechnologien - ermöglichen auf der einen Seite ein bislang ungekanntes Maß der Dezentralisierung in Unternehmen und Betrieben, und im Prozeß der Reorganisation von Arbeits- und Entscheidungsprozessen in Betrieben und Unternehmen prägen Jahr für Jahr neue Modebegriffe die Diskussion. Es ist von neuen, „postfordistischen“ Produktionskonzepten die Rede. Sie gestatten dem Management auf der anderen Seite zugleich eine zentrale Steuerung unternehmerischer Prozesse auf den zunehmend globalisierten Märkten. Neue Konzernstrukturen entstehen. Alte Branchengrenzen verschieben sich. Und nach Auffassung mancher Beobachter gewinnen erstmals sogar Arbeitsmärkte einen zunehmend globalen Charakter. Gleichzeitig haben die - nicht zuletzt durch erfolgreiche gewerkschaftliche Interessenvertretung ermöglichten - Öffnungen „sozialer Räume“ und der Chancen sozialen Aufstiegs einen gesellschaftlichen Wertewandel mit befördert, der zur Erosion traditioneller Milieus, zu neuen gesellschaftlichen Individualisierungstendenzen, aber auch zum Entstehen neuer sozialer Milieus geführt hat.

18. In der Bundesrepublik Deutschland ist es im Kontext dieser vielfältigen und tiefgreifenden ökonomischen, politischen und kulturellen Umbrüche und Transformationen zu einer sich zunehmend verschärfenden *Diskussion um die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland und die Grundlagen des Sozialstaates* gekommen. Sie begann zunächst im Zeichen der „japanischen Herausforderung“ als Debatte über organisatorische, aber auch industriepolitische Modernisierungserfordernisse angesichts einer verschärften Kosten- und Innovationskonkurrenz auf internationalen Märkten. Sie wurde überlagert von der „Transformationskrise Ostdeutschlands“ und konjunkturellen Krisenentwicklungen nach dem Vereinigungsboom. Das „jobless growth“ und eine konstant hohe Arbeitslosigkeit haben zu der tiefgreifenden Krise der Staatsfinanzen geführt. Ein erfolgsträchtiges Bündnis für Arbeit - getragen von den Interessenverbänden und der Politik, also den in der Vergangenheit bewährten Strukturen und Handlungsmustern des deutschen

„Verbändestaates“ - ist nicht zustande gekommen. Grundlegende Strukturen der „institutionell verfaßten Industriegesellschaft“ Bundesrepublik Deutschland geraten unter immer stärkeren Veränderungsdruck.

19. *Aus der Handlungsperspektive des Managements heraus bieten diese von den Gewerkschaften mit beförderten gesellschaftlichen Veränderungen (Wertewandel) günstige Anknüpfungspunkte für Modernisierungsprozesse, zu denen sie aufgrund der eingetretenen technologischen, ökonomischen und auch politischen Prozesse herausgefordert sind: Veränderte Ansprüche der ArbeitnehmerInnen an ihre Arbeit lassen sich mit neuen Produktionskonzepten aufgreifen. Direkte Partizipation oder Beteiligung werden so neben Rationalisierung auch zu Leitbegriffen unternehmerischer Modernisierungsprozesse. Aber zugleich bringen die „schlanke Fabrik“ und das „business reengineering“ auch die Spaltung der ArbeitnehmerInnen in einen schrumpfenden Teil in gesicherten und hoch qualifizierten Beschäftigungsverhältnissen und einen wachsenden Teil mit schlecht bezahlten und unsicheren Jobs mit sich. All dies hat Folgen für die spezifischen Formen institutionalisierter, repräsentativer Interessenvertretung in der Bundesrepublik Deutschland. Mit deren „System der dualen Interessenvertretung“ ist traditionell auch ein hohes Maß der Befestigung gewerkschaftlicher Vertretungsmacht verknüpft - und je nach dem Grad der Institutionalisierung von repräsentativer Mitbestimmung auch ein unterschiedliches Maß der Bindung der ArbeitnehmerInnen an ihre Gewerkschaften. Die Montanmitbestimmung, heute von nicht wenigen Beobachtern als Auslaufmodell bezeichnet, hat so z.B. ganz wesentlich zur Stärkung gewerkschaftlicher Verhandlungsmacht beigetragen und dabei noch in den siebziger Jahren weit über ihren engen rechtlichen Geltungsrahmen hinaus ausgestrahlt.*
20. In der neueren wissenschaftlichen Diskussion ist bisweilen die Rede davon, daß es angesichts einer Erosion alter institutioneller Strukturen darauf ankomme, politisches Handeln in und zwischen den Institutionen neu zu entfalten. Es mag in diesem Zusammenhang stimmen, daß Beispiele eines Zurückholens von Politik in die Gesellschaft heute noch spärlich gestreut sind. Und sicherlich ist es eine offene Frage, ob und in welcher konkreten Gestalt hier auch die Gewerkschaften neue Angebote in bezug auf die außerbetriebliche Lebenswelt ihrer Mitglieder entwickeln können. Hier durch wirklich dezentrale Strukturen, echte Spielräume zu eröffnen, wird ihnen vielfach nicht leicht fallen. Aber hier könnten Chancen liegen. Ob sie

genützt werden können, muß in der Praxis erprobt und überprüft werden. Der Fusionsprozeß von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder - also von Gewerkschaften, die geradezu als Prototypen traditioneller gewerkschaftlicher Organisation mit noch stark wirksamen Vergemeinschaftungsformen einerseits (IGBE und ähnlich auch Gewerkschaft Leder) und modernisierter Organisation mit eher äußerlichem Verhältnis zu ihrer Mitgliedschaft als Klientel (IGCPK) gelten können - eröffnet hier für die nähere Zukunft ein geradezu spannendes „Experimentierfeld“. Für die „modernen ArbeitnehmerInnen“ im Zentrum ihres Organisationsbereichs, also in der chemischen und pharmazeutischen Industrie, kann die IGCPK die traditionellen Formen der Ortsgruppenarbeit sicherlich nicht einfach übernehmen. Aber denkbar ist sehr wohl, daß aus dem ganz anderen Organisationsverständnis der IGBE heraus in der zukünftigen gemeinsamen Gewerkschaft doch mitgliedernähere Strukturen „vor Ort“ entstehen können, die lebendige Bezüge zur außerbetrieblichen Lebenswelt der Arbeitnehmer ermöglichen können. Modernen Unternehmen werden Fähigkeiten zu einer „zivilen Vergemeinschaftung“ in der betrieblichen Lebenswelt der ArbeitnehmerInnen z.T. zugeschrieben. In den bislang vorliegenden organisationssoziologischen Modernisierungskonzepten für die Gewerkschaften kommen vergleichbare Überlegungen nicht vor. Aus einer auch institutionentheoretisch belehrten Perspektive in bezug auf gewerkschaftliche Reformprozesse ergeben sie sich mit Folgerichtigkeit. Sollen sie Wirklichkeit werden, erfordern sie nicht zuletzt eine Stärkung dezentraler Strukturen und eine Neubestimmung des Verhältnisses von hauptamtlichem Apparat und ehrenamtlichem Fundament gewerkschaftlicher Arbeit.

3. Zielsetzung und Verlauf des Gewerkschaftszusammenschlusses

3.1. Zielsetzungen

Die Ankündigung der Fusionsabsicht von IGBE und IGCPK Ende 1991 wurde in ersten Pressekommentaren als der Versuch gewertet, die sozialpartnerschaftlichen oder - nach einer älteren soziologischen Unterscheidung aus der Gewerkschaftsforschung der 70er Jahre - die den konfliktorischen

gegenübergestellten kooperativen Gewerkschaften innerhalb des DGB zu stärken. Der Umstand, daß als ein erster Schritt der Ausfüllung des angekündigten Kooperationsabkommens die Ausarbeitung eines industriepolitischen Grundsatzpapiers angekündigt wurde, galt manchen Beobachtern als Beleg dieser These.

Wir halten eine solche Sicht auf die Fusionsabsicht von IGBE und IGCPK für vordergründig und im Kern nicht zutreffend. Zwar stehen die beiden großen fusionierenden Gewerkschaften einander programmatisch besonders nahe; und sicherlich gibt es in dieser Hinsicht zwischen der IGCPK und der IGM - die bei derartigen Betrachtungen einander lange Zeit als Pole innerhalb des DGB gegenübergestellt wurden - manche unterschiedliche Akzentsetzungen. Aber solche Akzentsetzungen rechtfertigen sicherlich nicht Gegenüberstellungen nach den oben angedeuteten Schematisierungen. Der bisherige Verlauf der DGB-Programmdiskussion hat uns in dieser Auffassung zusätzlich bestärkt.

Die erwähnte und in ihrer Wirkungsgeschichte offenbar mancherorts recht langlebige industriesoziologische Typisierung wurde von ihren Autoren selbst bereits 1982 deutlich relativiert (Brandt u.a. 1982), und bereits Ende der 80er Jahre konnte der kursorische Blick über alle relevanten gewerkschaftlichen Handlungs- und Politikfelder zeigen, daß eine ideologische Überhöhung unterschiedlicher Akzentsetzungen - die z.T. mit Besonderheiten jeweiliger Branchen im Organisationsbereich zu tun haben, z.T. sicher auch mit der unterschiedlichen Positionierung im tarifpolitischen „Geleitzug“ - gänzlich unangebracht ist (Martens 1988). Innerhalb des „reformpolitischen Blocks“ in der Bundesrepublik sind alle Mitgliedsgewerkschaften im DGB angesiedelt. Und Speerspitze gesellschaftspolitischer Reformen konnten sie alle in den 80er Jahren kaum mehr sein - unbeschadet z.B. der gewerkschaftlichen Erfolge im Kampf um die Arbeitszeitverkürzung.

Wir sind deshalb von Beginn unserer Evaluation an davon ausgegangen, daß eine besondere programmatische Nähe im Sinne eines „Gut-zueinander-Passens“ den Entschluß zur Fusion zwar befördert haben dürfte, daß aber vornehmlich organisationspolitische Überlegungen eine Rolle gespielt haben. Dabei war - neben einander berührenden Branchenbezügen, erhofften, auch kostensenkenden Synergieeffekten usw. - natürlich auch von Bedeutung, so eine gewichtigere Rolle spielen zu können - nach außen hin wie auch im Konzert der Mitgliedsgewerkschaften innerhalb des DGB.

Die vorliegenden Dokumente und die Ergebnisse unserer Interviews belegen: Das Konzept der „Multibranchengewerkschaft“ ist der Versuch einer

Antwort auf den Wandel und die Modernisierung der Industriegesellschaft. Danach ist eine zunehmende Ausdifferenzierung und gleichzeitige Vernetzung von Unternehmen und Betrieben festzustellen, die die traditionellen Branchenstrukturen in der Industrie aufbrechen. Das Prinzip „ein Betrieb, eine Gewerkschaft“ beginnt sich aufzulösen.

Mit der Entwicklung zu einer „Dienstleistungsgesellschaft“ ist nicht nur ein Rückgang des Anteils gewerblicher Arbeitnehmer verbunden. Auch der Unterschied zwischen Arbeitern und Angestellten beginnt sich insgesamt aufzulösen. Auch auf die damit aufgeworfenen Zukunftsfragen will das Konzept der „Multibranchengewerkschaft“ im Hinblick auf die aktuellen Diskussion um die zukünftige Form gewerkschaftlicher Organisation eine Antwort geben. Danach folgt es der Notwendigkeit, die Branchenkonkurrenz der Gewerkschaften in Schnittbereichen zu bewältigen und so den veränderten Unternehmensstrukturen mit angemessenen Strukturen gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretung zu begegnen.

Der absehbare Rückgang industrieller Arbeit insgesamt macht zudem eine Konzentration der organisatorischen Kräfte in Bereiche notwendig, die von zurückgehenden Beschäftigten- und mithin Mitgliederzahlen bedroht sind. Hier liegt auch das entscheidende Motiv dafür, daß die kleinere Gewerkschaft Leder dem Kooperationsabkommen später beigetreten ist. Finanziell zwar ebenso gesund,¹ ist die Mitgliedschaft in einer weiter schrumpfenden Branche inzwischen doch so stark rückläufig geworden, daß mit dem finanzierbaren hauptamtlichen Funktionärskörper eine angemessene flächendeckende Betreuung nicht mehr möglich ist.²

Die Vernetzung und Interdependenz der traditionellen Industriebranchen und die abnehmende Bedeutung des industriellen Sektors führte so zu der politischen Idee einer „Multibranchengewerkschaft“ als Reformkonzept, das mit dem Zusammenschluß von IGCPK, IGBE und Gewerkschaft Leder, dem inzwischen weitere Gewerkschaftszusammenschlüsse folgen, ihren praktischen Ausdruck findet. Es liegt auf der Hand, daß die tiefgreifenden Umbrüche der modernen Industriegesellschaften, also u.a.:

- die Schrumpfung industrieller Kernsektoren (z.B. auch des Bergbaus) bei

¹ „Finanziell sind wir alle bis auf die Knochen gesund“, sagt z.B. eines der von uns befragten Vorstandsmitglieder.

² Zu einigen Strukturdaten hinsichtlich der drei am Gewerkschaftszusammenschluß beteiligten Gewerkschaften vgl. die Übersichten in Abb. 1-3.

- gleichzeitigem Wachstum des Dienstleistungssektors,
- die wachsende Individualisierung und die Auflösung der alten Arbeitermilieus,
 - die zunehmende Europäisierung und Internationalisierung wirtschaftlicher und politischer Strukturen, sowie
 - der Trend zum Zusammenwachsen der chemischen Industrie und der Energiewirtschaft zu mächtigen Konzerngebilden
 - und gleichzeitige Prozesse der Dezentralisierung innerhalb dieser Unternehmen (Stichwort Outsourcing)

eine Neuorientierung gewerkschaftlicher Politik und eine Modernisierung der Organisationsstrukturen nahelegen.

Der 1992 eingeleitete Gewerkschaftszusammenschluß zielt vor diesem Hintergrund also darauf ab, die Handlungsfähigkeit und das Gewicht der Industriegewerkschaften gegenüber Wirtschaft und Politik zu erhalten und auszubauen: zum Beispiel im Feld der Energie- und Industriepolitik, in bezug auf Fragen der Standortsicherung und im Hinblick auf die Wahrung von Arbeitnehmerinteressen durch die Verteidigung und womöglich Stärkung der gewerkschaftlichen Mitbestimmungs- und Tarifpolitik. In den Worten von Hermann Rappe geht es dabei um den Kampf um „die Bejahung der Industriegesellschaft und der industriellen Arbeit und ihrer Bedingungen“ (Rappe 1993, 12) im Hinblick auf die Sicherung von Arbeitnehmerinteressen. Dabei ist sicherlich auch im Blick, daß die fusionierenden Gewerkschaften ihre industrie- und mitbestimmungspolitischen Auffassungen innerhalb des DGB selbst mit möglichst großen Gewicht zur Geltung bringen wollen.

Überhaupt verbinden sich mit dem Konzept des Gewerkschaftszusammenschlusses auch ziemlich genaue Vorstellungen zu einer Neubestimmung des Verhältnisses von Mitgliedsgewerkschaften und DGB. Das Konzept zielt auf eine klarere und eindeutige Beschreibung der unterschiedlichen Funktionen von Dachverband und Mitgliedsgewerkschaften. Die Zuordnung von Rechtsschutzaufgaben und der Stellenwert der Ortskartellarbeit des DGB geraten über die von den fusionierenden Gewerkschaften angestrebte Aufgabenzuweisung in die Diskussion. Denn nach ihren Vorstellungen soll die mitgliedernahe Arbeit allein Sache der Mitgliedsgewerkschaften sein, während der Dachverband sich auf den Kern seiner gesellschaftspolitischen Aufgaben konzentrieren solle.

3.2. Strukturdaten und Merkmale der drei Gewerkschaften auf einen Blick

Die nachfolgenden knappen Übersichten fassen einige wichtige Strukturdaten in bezug auf IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder zusammen. Sie sollen an dieser Stelle nicht näher interpretiert werden, zusammen mit einigen kurzen Hinweisen zu Unterschieden im Organisationsaufbau der drei Gewerkschaften aber doch einige wichtige Hintergrundinformationen liefern.

Abb. 1: Strukturdaten zur IG Chemie-Papier-Keramik, Stand 1994 *

| | |
|---------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Beschäftigte im Organisationsbereich | 1.044.659 |
| 2. Mitglieder (gesamt) | 742.376 |
| 3. Vorruehändler und Rentner | 123.833 |
| 4. Organisationsgrad (betriebstätige Mitglieder/Beschäftigte) | 48,29% |
| 5. Organisationsgrad Arbeiter / Angestellte | 66,3% / 22,4% |
| 6. Zahl der hauptamtlichen Funktionäre | 334 |
| 7. Anteil Personalausgaben an Gesamtausgaben/Jahr | 44,7% |

Abb. 2: Strukturdaten zur IGBE, Stand 1994 *

| | |
|---------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Beschäftigte im Organisationsbereich | 272.000 |
| 2. Mitglieder (gesamt) | 390.000 |
| 3. Vorruehändler und Rentner | 148.000 |
| 4. Organisationsgrad (betriebstätige Mitglieder/Beschäftigte) | 87,5% |
| 5. Organisationsgrad Arbeiter / Angestellte | 89,9% / 64,3% |
| 6. Zahl der hauptamtlichen Funktionäre | 192 |
| 7. Anteil Personalausgaben an Gesamtausgaben/Jahr | 44,65% |

* Zahlenangaben aus den Organisationsabteilungen der drei Gewerkschaften. Zu differenzierten Angaben mit Zeitreihenvergleichen für das letzte Jahrzehnt vgl. Klatt 1996.

Abb. 3: Strukturdaten zur Gewerkschaft Leder, Stand 1994 *

| | |
|---------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Beschäftigte im Organisationsbereich | 38.111 |
| 2. Mitglieder (gesamt) | 24.195 |
| 3. Vorruheständler und Rentner | 5.503 |
| 4. Organisationsgrad (betriebstätige Mitglieder/Beschäftigte) | 63,5% |
| 5. Organisationsgrad Arbeiter / Angestellte | 3148** |
| 6. Zahl der hauptamtlichen Funktionäre | 20 |
| 7. Anteil Personalausgaben an Gesamtausgaben/Jahr | 52,7% |

** Stand 31.12.1992

Ebenfalls nur ganz knapp benannt werden sollen an dieser Stelle einige markante Unterschiede im Organisationsaufbau der drei Gewerkschaften. Sie werden später an entsprechender Stelle ausführlicher dargestellt und interpretiert:

- Während der Organisationsaufbau der *IGCPK* im hauptamtlichen Bereich dreigliedrig ist und (1) (örtliche) *Verwaltungsstellen*, (2) (Landes-) *Bezirke* und (3) den *geschäftsführenden Hauptvorstand* und die *Vorstandsverwaltung* unterscheidet, findet sich bei der *IGBE* und der *Gewerkschaft Leder* unterhalb der Ebene von *Vorstand und Vorstandsverwaltung* nur eine dezentrale Organisationsgliederung, nämlich die der *Bezirke*. Diese entsprechen hinsichtlich der Aufgabenstellungen an der Schnittstelle zu den betrieblichen Interessenvertretungen eher den Verwaltungsstellen der *IGCPK*, sind aber bezüglich ihrer flächenmäßigen Ausdehnung i.d.R. erheblich größer als die Verwaltungsstellen der *IGCPK* und entsprechen hier z.T. eher deren (Landes-) Bezirken. Hinsichtlich der Mitgliederzahlen sind die Bezirke der *IGBE* und große Verwaltungsstellen der *IGCPK* einander vergleichbar.
- Bei der *IGCPK* stellen die *gewerkschaftlichen Vertrauenskörper* in den Betrieben des Organisationsbereichs die ehrenamtliche Basisgliederung dar. Ihre Rechte und Pflichten sind in der Satzung festgeschrieben und sie haben u.a. ein Antragsrecht zum Gewerkschaftstag als dem höchsten gewerkschaftlichen Beschlußgremium. Bei *IGBE* und *Gewerkschaft Leder* werden die entsprechenden Basisgliederungen wohngebietsbezogen gebil-

det. Diese *Ortsgruppen* (IGBE) oder *Ortsverwaltungen* (Gewerkschaft Leder) sind ebenfalls Satzungsorgane mit vergleichbaren Rechten und Pflichten wie die Vertrauenskörper der IGCPK.³

- Auf Seiten der *IGBE* ist eine relativ hohe Teilautonomie der Ortsgruppen (u.a. mit eigener Kassenführung und in Eigenregie organisierter Bildungsarbeit) charakteristisch. Die Betreuungsdichte durch hauptamtliche Funktionäre kann deshalb nach Interviewaussagen geringer sein als bei der IGCPK. Zwar an einer Überalterung der aktiven Mitgliedschaft und einer gewachsenen Zahl von Organisationsgliederungen ohne direkten Bezug zu örtlich ansässigen Betriebsstätten, also unter der Zunahme sogenannter „Stillstandsbereiche“ leidend, ist über die Ortsgruppen aber doch immer noch eine beachtliche Mitgliedernähe gewährleistet.
- Im Unterschied dazu ist die Eigenständigkeit der Vertrauenskörper der *IGCPK* etwas eingeschränkter. Im betrieblichen Binnenverhältnis zu den Betriebsratsgremien verstehen sie sich oft vor allem als deren Substruktur, und bei der Wahrnehmung ihrer gewerkschaftlichen Funktionen sind sie i.d.R. eng an Betreuungs- und Unterstützungsleistungen der örtlichen hauptamtlichen Funktionäre gebunden.
- Der höheren Teilautonomie der ehrenamtlichen Basisgliederungen entspricht auf Seiten der *IGBE* eine formell klarere Trennung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Funktionären. Letztere haben als Angestellte des geschäftsführenden Vorstands keine Wahlfunktionen inne, und es ist ein „ungeschriebenes Gesetz“, daß hauptamtliche Funktionäre in den gewerkschaftlichen Beschlußgremien keine Delegiertenmandate erhalten. In beiden Hinsichten zeichnet sich die *IGCPK* durch deutlich unterschiedliche Satzungsbestimmungen und Organisationspraktiken aus.

3.3 Kurzübersicht über die wichtigsten Stationen des Fusionsprozesses

02.12.91 Gemeinsame Erklärung der geschäftsführenden Hauptvorstände von IGBE und IGCPK, in der eine engere Zusammenarbeit mit

³ Vgl. ausführlich zum Organisationsaufbau der IGCPK die schon etwas älteren, hinsichtlich der Grundstrukturen aber immer noch zutreffenden Darstellungen bei Dzielak u.a. (1978), sowie Streeck 1981, zum Aufbau der IGBE die Darstellung bei Martens/Steinke (1993).

dem Ziel einer späteren Fusion und zunächst einer gemeinsamen Stellungnahme zur Energiepolitik vereinbart wird. Ein Kooperationsvertrag wird angezielt.

03.05.92 Kooperationsabkommen zwischen IGBE und IGCPK. Der feste Wille zur Zusammenarbeit und der Respekt vor unterschiedlichen Traditionen wird betont. Bis 1995 sollen alle notwendigen Beschlüsse in den Gremien beider Gewerkschaften gefaßt sein. 1996 soll der Satzungskongreß erfolgen, 1997 der Gründungskongreß der neuen Gewerkschaft IG Bergbau-Chemie-Energie (IGBCE). Ein paritätischer Lenkungsausschuß mit zehn Mitgliedern wird eingerichtet. Federführend sind die beiden stellvertretenden Vorsitzenden. Auf allen relevanten Politikfeldern wird Kooperation vereinbart, ab sofort sollen regelmäßig gemeinsame Sitzungen der Führungsgremien stattfinden. Ferner werden gemeinsame Kommissionen und Ausschüsse gebildet und eine Öffnung der Bildungsarbeit für die Funktionäre der jeweils anderen beteiligten Gewerkschaft vorgesehen.

Das Kooperationsabkommen nennt als wesentliche Gründe für die Fusion:

- die Bündelung der „vorhandenen Kräfte“
- die Sicherung der „Stärke der Organisation“
- die Verbesserung der „Durchsetzungsfähigkeit“
- veränderte „Branchen- und Unternehmensstrukturen“
- den Aufgabenzuwachs infolge der deutschen Vereinigung und der europäischen Integration.

Sept. 1992 Einstimmige Resolutionen zum Kooperationsabkommen in den ehrenamtlichen Spitzengremien/Kontrollgremien zwischen den Gewerkschaftstagen bzw. -kongressen.

01.06.1993 Die Gewerkschaft Leder tritt dem Kooperationsabkommen bei.

Juli 1993 Die Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes und mehrere kleinere Industriegewerkschaften veröffentlichen gemeinsame Erklärungen, in denen sie „mehr Kooperation“ als „die bessere Alternative“ gegenüber dem Konzept „Organisationsreform durch Fusion“ bezeichnen. Fusionen brächten „kein einziges neues Mitglied“. Sie gingen „nicht von den Bedürfnissen der Mitglieder

aus“. Großgebildenen mangle es an „Transparenz“. Sie seien anonym. Die Mitglieder seien weniger beteiligt. Letztlich führe das Verschwinden der kleineren Gewerkschaften zur „Preisgabe von Pluralität, Tradition und gewachsener Mitgliederbindung“ und einem weiteren „Verlust an Identifikation“.

- Jan. 1994** Nach vorausgegangenen Beschlüssen in den Beschlußgremien der drei beteiligten Gewerkschaften erfolgt die Gründung einer Kartellgewerkschaft.
- 30.05.1994** Der von einer Satzungskommission erarbeitete Satzungsentwurf für die zukünftige IGBCE wird von den drei Hauptvorständen beraten und einstimmig gebilligt.
- Juni 1994** Nach seiner Verabschiedung durch die drei Hauptvorstände wird der Satzungsentwurf veröffentlicht.
- 06/94-05/95** Diskussion und Beratung des Satzungsentwurfes in den Organisationsgliederungen der drei Gewerkschaften.
- In 1995** Planung und z.T. Beginn gemeinsamer Pilotprojekte auf dezentraler Ebene. Einige zunächst geplante Vorhaben können noch nicht begonnen werden.
- In 1995** Zusammenschluß der internationalen Föderation von Chemie-, Energie- und Fabrikarbeiterverbänden und des Internationalen Bergarbeiterverbandes.
- Sept. 1995** Die Gewerkschaftstage der IGCPK und der Gewerkschaft Leder sowie der Gewerkschaftskongreß der IGBE billigen die neue Satzung und beschließen jeweils einstimmig die Auflösung ihrer Gewerkschaft mit dem Gründungskongreß der IGBCE. Die Delegierten für den Gründungskongreß rekrutieren sich jeweils aus den Delegierten dieser Gewerkschaftstage bzw. dieses Gewerkschaftskongresses.
- Ab 01/96** Erstmals erscheint das MAGAZIN, die neue gemeinsame Mitgliederzeitschrift von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder.
- In 1996** Bildung von ersten Bürogemeinschaften auf der Ebene von Verwaltungsstellen (IGCPK) und Bezirken (IGBE).
- 03.06.96** Gemeinsamer Satzungskongreß. Beratung und Beschlußfassung über die neue Satzung durch die jeweils 200 Delegierten von IGBE und IGCPK und 25 Delegierte der Gewerkschaft Leder.

- Okt. 1997** Zu diesem Termin soll der Gründungskongreß der IGBCE stattfinden.
- 11/12/1997** Eine Mitgliederbefragung zur Mitgliederübertragung im Negativverfahren soll über die gemeinsame Mitgliederzeitung MAGAZIN erfolgen.

4. Der gewerkschaftszusammenschluss im Rahmen der Struktur- und programmreform des DGB

4.1 Gesellschaftlicher Umbruch und gewerkschaftliche Reform - einleitende Bemerkungen

In der sozialwissenschaftlichen Diskussion besteht weitgehende Einigkeit darüber, daß wir uns derzeit mitten in einem Prozeß tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche befinden. Wenn man für die hochentwickelten Industrieländer sagen kann, daß sie - ganz wesentlich als Ergebnis von Erfolgen der Arbeiterbewegung seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert - institutionell verfaßte Arbeitsgesellschaften geworden sind (v. Ferber 1961), dann kann man heute davon sprechen, daß institutionalisierte Konventionen dieser Arbeitsgesellschaft unter Druck geraten und erodieren, ohne daß schon klar erkennbar wäre, welche neuen Strukturen sich herausbilden werden (Wagner 1993). Die Gewerkschaften als traditionelle Institutionen der Arbeit sind deshalb von den ablaufenden gesellschaftlichen Modernisierungsprozessen massiv betroffen. Dies gilt auch für die Gewerkschaften der Bundesrepublik Deutschland (vgl. Martens 1994 u. 1996), auch wenn sie im Vergleich zu den Gewerkschaften anderer hochentwickelter Industrieländer im allgemeinen für ihre bemerkenswerte Stabilität wie auch ihre eigene Reformfähigkeit gerühmt werden (Jacobi 1991). Noch nie in ihrer 100-jährigen Geschichte, so stand es vor drei Jahren in den Gewerkschaftlichen Monatsheften zu lesen (GMH 3/93), sahen sich die Gewerkschaften hinsichtlich ihrer programmatischen Orientierung einem so großen Bedarf gegenüber, und jedenfalls seit der Gründung des DGB 1948 hat es auch hinsichtlich der Klärung grundlegender organisatorischer Fragen keinen so großen Klärungsbedarf mehr gegeben.

Was die programmatische Seite anbelangt, so wird heute in der wissenschaftli-

chen Diskussion eigentlich von keinem ernst zu nehmenden Diskutanten mehr bestritten, daß die Entwicklungsprobleme und Krisenphänomene der fortgeschrittenen westlichen Gesellschaften nicht länger vom Kapital-Arbeit-Paradigma her erklärt werden können.⁴ Bereits in dem Gutachten „Jenseits der Beschlußlage“, das von Vertrauensdozenten der Hans-Böckler-Stiftung 1989 - noch vor dem Zusammenbruch der früheren staatssozialistischen Länder - erstellt worden ist (Hoffmann u.a. 1990), ist von einem Bedeutungsverlust des Kapital-Arbeit-Paradigmas ausgegangen worden. In den Arbeiten der Sozialforschungsstelle Dortmund wurde damals noch einen Schritt weitergegangen. Wir haben die Gewerkschaften zunächst einmal als Organisationen und Institutionen angesehen, die in modernen Gesellschaften die Interessen der Arbeit in der Sphäre der Wirtschaft, Systemtheoretiker würden sagen: im wirtschaftlichen System der Gesellschaft, vertreten. Dies ist der Kern ihres Interessenvertretungshandelns auf den Feldern der Tarif-, Betriebs- und Sozialpolitik. So weit sie darüber hinaus -ihren traditionellen Zielen und Ansprüchen folgend - gesellschaftspolitische Gestaltungsansprüche als arbeitsbezogene Verbände für sich reklamieren,

- z.B. von Fragen der Ökologie bis hin zu Fragen der Friedenspolitik oder
 - von sozialetischen Fragen der Entwicklung der Gentechnologie bis zur Neuregelung gesetzlicher Bestimmungen zum Schwangerschaftsabbruch,
- mischen sie sich - legitimerweise - in politische Gestaltungsfragen ein. In diesem Sinne sind sie intermediäre Institutionen, die auf den politischen Prozeß einer Gesellschaft Einfluß nehmen und die in dem „Zwischenreich zwischen Staat und Individuum“ Orientierung geben, Leitbildfunktionen erfüllen, Hintergrundüberzeugungen der Menschen stützen und Leistungsaustausche sichern und optimieren (Martens 1992).

Der neue Programmentwurf des DGB trägt diesem allgemeinen Stand der Diskussion Rechnung, zieht deshalb aber auch manche Kritik aus den eigenen Reihen und von einzelnen gewerkschaftsnahen Wissenschaftlern nach sich.⁵ Die Ablösung von tiefverwurzelten Leitideen ist nicht einfach, und es zeigt sich,

⁴ Die Beiträge zur DGB-Programmreform von seiten der zu Stellungnahmen eingeladenen Wissenschaftler sind in dieser Hinsicht z.B. einhellig. (Vgl. die von H.W. Meyer und D. Schulte herausgegebenen Sammelbände.) In verschiedenen Stellungnahmen gewerkschaftlicher Spitzenfunktionäre ist demgegenüber der Stellenwert des Kapital-Arbeit-Paradigmas noch immer hoch, und es ist insofern als ein wichtiges Element überkommener institutioneller Leitideen der Gewerkschaften noch deutlich zu erkennen.

⁵ Vgl. die Diskussion in den Gewerkschaftlichen Monatsheften, Heft 4/96 und Heft 5/96.

daß die These, nach der die gesellschaftstheoretische Erklärungskraft des Kapital-Arbeit-Paradigmas erschöpft ist, allerdings im Gegensatz zu der sozialen Tatsache steht, daß in der Praxis im mittleren gewerkschaftlichen Funktionskörper der „Interessengegensatz von Kapital und Arbeit“ als orientierende Leitidee nach wie vor eine große Bedeutung hat. Nun hat aber die Art und Weise, wie man als Gewerkschafter die Gesellschaft sieht und beschreibt, Auswirkungen darauf, wie man sein eigenes Handeln als Gewerkschaftsfunktionär motiviert, wie man Mitglieder motiviert und an die Gewerkschaft bindet, in welcher Weise man gesellschaftspolitische Gestaltungsvorstellungen entwickelt und durchzusetzen versucht usw. Etwas vergrößernd formuliert: Es macht einen Unterschied, ob man sich als Funktionär einer sozialen Bewegung begreift, die immer noch ein ganz wesentlicher Akteur, wenn nicht gar der wichtigste, für weitreichende Ziele und Visionen einer Umgestaltung der Gesellschaft jenseits des Kapitalismus sein soll, oder ob man sich als Funktionär einer Organisation und Institution begreift, die in dieser Gesellschaft - und vor allem in der Wirtschaft dieser Gesellschaft - unverzichtbare Funktionen für die arbeitenden Menschen wahrnimmt und darüber hinaus wie andere Organisationen und Institutionen auch dazu herausgefordert ist, in einem breiteren arbeitspolitischen Rahmen gesellschaftspolitische Gestaltungsfunktionen wahrzunehmen.

In der wissenschaftlichen Diskussion würde man in diesem Zusammenhang von unterschiedlichen institutionellen Leitideen sprechen (Göhler 1994). Und man würde mit guten Gründen davon ausgehen, daß sich solche Leitideen nicht verordnen lassen, sondern daß sie in längeren gesellschaftlichen Auseinandersetzungen entstehen und sich durchsetzen, daß sie aber auch einem Bedeutungsverlust unterliegen können, so daß es dann erneut zu einem Streit um zukünftige verbindliche, Funktionäre und Mitglieder binden könnende Orientierungen kommt. Für die Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik könnte man dies in bezug auf zentrale wirtschafts-, mitbestimmungs- und tarifpolitische Vorstellungen leicht nachzeichnen. Betrachtet man die aktuelle Entwicklung, dann kann man - bei allerdings stark vergrößernder Typisierung - die These vertreten, daß wir uns derzeit zwar noch in einem Streit zwischen „Modernisierern“ und „Traditionalisten“ um solche neuen Leitideen befinden (Müller-Jentsch 1993). Aber dem Grunde nach ist dieser Streit darüber, ob die Gewerkschaften Interessenverband und modernisierter Dienstleistungsbetrieb innerhalb dieser Gesellschaft werden, längst entschieden. Offen ist allerdings die Frage, wie weitgehend die Gewerkschaften dabei ihre arbeitspolitische

Gestaltungsfähigkeit erhalten und erneuern können - vor Ort, auf nationalstaatlicher Ebene, in der Europäischen Union. Für die Beantwortung dieser Frage ist es natürlich entscheidend wichtig, welche Vorschläge und Angebote die Gewerkschaften für eine zukunftsfähige Gestaltung des Verhältnisses von Arbeiten und Leben in unseren modernen westlichen Gesellschaften angesichts der Herausforderung weiter wachsender Arbeitslosigkeit entwickeln können und welchen Beitrag sie damit für die Formulierung eines neuen Gesellschaftsvertrags leisten.⁶ Aber ihre Fähigkeit, in diesem Sinne gesellschaftspolitische Funktionen wahrzunehmen, hängt auch sehr davon ab, ob es ihnen gelingt, einen organisatorischen und institutionellen Modernisierungsprozeß zu vollziehen, der ihnen dazu verhilft, zugleich ihre spezifischen Interessenvertretungsfunktionen in der Wirtschaft der Gesellschaft effizienter wahrzunehmen und im Binnenverhältnis lokaler und regionaler Netzwerke ihre Organisationsstrukturen zur Verfügung zu stellen und Moderatorenfunktionen wahrzunehmen und so durch Rückbezug zu lebensweltlichen Interessen ihrer (potentiellen) Mitglieder „lebendiger“ zu werden und bei der lebensweltnahen Orientierungssuche der Menschen eine wichtige Rolle zu spielen.

4.2 Der Strukturreformprozeß des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften

Prozesse organisatorischer Modernisierung fanden bei den Mitgliedsgewerkschaften des DGB auch in früheren Jahrzehnten statt. Aber dies geschah vor dem Hintergrund stabiler institutioneller Arrangements. Organisationsentwicklung erfolgte als Anpassung erst an die breite Durchsetzung, dann an die ersten Krisensymptome des „fordistischen Produktionsmodells“. Es ging um Prozesse „administrativer Rationalisierung“ (Streek 1981), eher traditionalistische und eher modernisierte Gewerkschaften ließen sich unterscheiden. Die IG Metall und die IGCPK bildeten in diesem Sinne die Pole der seinerzeit von W. Streek vorgeschlagenen Typisierung. Zwar gab es auch Ansätze zu einer Strukturre-

⁶ W. Ullenberg-van Dawen, Leiter des Sekretariats, Vorsitzender beim DGB-Bundesvorstand, hat in einem Beitrag zur Programmreformdebatte darauf hingewiesen, daß es politisch nur konsequent sei, „die traditionellen Ziele gewerkschaftlicher Reformpolitik in diese neue (vor allem mit dem Stichwort der Globalisierung charakterisierte, d.V.) Situation hineinzuformulieren und um die ökologische Dimension zu erweitern. (...) Angesichts der Komplexität der Herausforderungen“ müßten die Gewerkschaften „noch mehr Gestaltungsanspruch anmelden, als dies früher der Fall war.“ (W. Ullenberg-van Dawen 1996, 327 f.)

form des Dachverbandes bereits Ende der 60er Jahre, sie wurden aber praktisch kaum vorangetrieben. Auch wurden Fusionen zwischen einzelnen Mitgliedsgewerkschaften (so z.B. zwischen IGBSE und GGLF oder GHK) schon einmal Anfang der 70er Jahre angedacht, dann aber doch nicht ernsthaft verfolgt. Abgrenzungsstreitigkeiten zwischen einzelnen Mitgliedsgewerkschaften im DGB beschäftigten dessen Schiedskommission zwar immer wieder, verblieben aber auf einem Konfliktniveau, das noch nicht dazu zwang, grundsätzlich über die Weiterentwicklung organisatorischer Strukturen nachzudenken. Allein die Bildung der IG Medien, Druck und Papier, Publizistik und Kunst - als Zusammenschluß der IG Druck und Papier mit einer Reihe kleinerer Organisationen - erscheint, rückblickend betrachtet, als „Vorgriff“ auf die derzeitige Strukturreformdiskussion. Dieser Zusammenschluß zweier DGB-Gewerkschaften und weiterer Organisationen wurde bereits in den siebziger Jahren eingeleitet, führte 1985 zur Bildung einer gemeinsamen Kartellgewerkschaft und wurde dann formell auf dem Gründungskongreß im April 1989 vollzogen. Er wurde damals als „Erfolg und deutliches Signal für die Reformfähigkeit des DGB“ gewertet (Ferlemann 1989).

In der zweiten Hälfte der achtziger Jahre, setzte in einzelnen Mitgliedsgewerkschaften auch verstärkt eine Diskussion über Zukunftsaufgaben angesichts der Herausforderungen neoliberaler und konservativer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik ein. Auf den „Zukunftsforen“ der IG Metall und in der Diskussion über „Zukunft durch öffentliche Dienstleistungen“ der ÖTV, nur um zwei Beispiele zu nennen, kündigte sich an, daß die neuen Themen, die die gesellschaftliche Modernisierungsprozesse und die in ihnen entstandenen neuen sozialen Bewegungen die Gewerkschaft nicht unberührt lassen würden. Der Zusammenbruch der staatssozialistischen Systeme in Ost- und Mitteleuropa und die deutsch-deutschen Vereinigung hat den so einsetzenden Reformprozeß zunächst unterbrochen, ihn aber nicht stoppen können, vielmehr den Reformdruck noch erhöht.

Nachdem der gewerkschaftliche Organisationsaufbau in den neuen Bundesländern hinsichtlich neuer grundlegenden Schritte abgeschlossen war, erhielt die gewerkschaftliche Reformdiskussion neue Anstöße. Die Kooperationsvereinbarung von IGBE und IGCPK vom Mai 1992, deren Ziel der Zusammenschluß dieser beiden Gewerkschaften ist und der ein Jahr später als dritte die kleine Gewerkschaft Leder beigetreten ist, hatte eine spürbare Impulsfunktion für die Belebung der Strukturreformdiskussion im DGB (vgl. die Übersicht auf der nächsten Seite).

Dieses Kooperationsabkommen zielte darauf ab, Strukturbereinigungen zwischen den Mitgliedsgewerkschaften des DGB und im Verhältnis zwischen ihnen und dem Dachverband herbeizuführen. Als Konzept der Bildung einiger weniger - die Rede war von sechs bis sieben Organisationen - „Multibranchengewerkschaften“ unter dem Dach des DGB ist es der Versuch einer Antwort auf den Wandel und die Modernisierung der Industriegesellschaft - insbesondere im Hinblick auf Veränderungen traditioneller Branchen- und Beschäftigtenstrukturen und damit drohender zwischengewerkschaftlicher Branchenkonkurrenz in Schnittbereichen. Der Bedeutungszuwachs von Industrie- und Technologiepolitik als Feldern gewerkschaftlicher Arbeit findet in dem Konzept der Multibranchengewerkschaft Ausdruck. Zugleich ist das Konzept des Zusammenschlusses dieser drei Gewerkschaften geeignet, die Macht- und Kooperationsbeziehungen innerhalb des DGB zu verändern; und unter Gesichtspunkten der Effizienzsteigerung zielt es auf Veränderungen von Strukturen zwischen den Mitgliedsgewerkschaften im DGB wie auch im Verhältnis zwischen dem Dachverband und den einzelnen Gewerkschaften.

Gewerkschaftszusammenschlüsse und vertiefte Kooperationen⁷ - Übersicht

1. Kooperationsabkommen mit dem Ziel des Zusammenschlusses
 - IGCPK und IGBE: Dez. 1991/Mai 1992
unter Beteiligung der Gewerkschaft Leder seit 1993
 - IGBSE und GGLF: 1993
2. „Vertiefte Kooperationen“, die nicht auf Zusammenschlüsse hinauslaufen sollen
 - Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes
 - ÖTV, DPG, GdED, GdP, GEW 1993
 - kleinere Industriegewerkschaften 1993
 - NGG, GTB, GHK, IG Medien
(unter Beteiligung der HBV seit 1994)
3. Bilaterale Abkommen (unvollständige Übersicht) seit 1993
 - IGM und DPG
 - NGG und HBV
 - HBV und DAG

⁷ Die Übersicht faßt den Stand der gewerkschaftlichen Diskussion zum Zeitpunkt unserer Erhebungen zu diesem Themenkomplex im Frühjahr 1995 zusammen.

Anders als manche spätere Vereinbarungen war dieses Kooperationsabkommen nicht durch eine akute Finanzkrise einer der beteiligten Gewerkschaften motiviert und im Unterschied zu anderen Fällen spielten weitere Aspekte gewerkschaftlicher Modernisierung - etwa unter Stichworten wie Mitgliederbeteiligung, verstärkte Dienstleistungsorientierung etc. - zunächst keine herausgehobene Rolle.

Die hier behauptete Impulsfunktion, die von dem Beschluß zweier großer, traditionsreicher und finanziell gesunder Mitgliedsgewerkschaften des DGB ausging, zukünftig zusammenzugehen und zu einer Gewerkschaft zu verschmelzen, läßt sich an einer Reihe von Punkten festmachen:

- Der DGB als Dachverband beschloß in enger zeitlicher Verschränkung mit diesem Vorgang die Einrichtung seiner Struktur- und Programmreformkommissionen.
- Der Vorsitzende der IGBSE kündigte im Januar 1992 an, daß seine Gewerkschaft an einem Zusammenschluß mit der GHK interessiert sei. Ein solcher Zusammenschluß, der schon einmal Anfang der 70er Jahre im Gespräch war, kam zwar nicht zustande, wohl aber wurde später die Fusion mit der GGLF eingeleitet, die sich beim Aufbau ihrer Organisationsgliederungen in Ostdeutschland verkalkuliert hatte und in erheblichen finanziellen Problemen steckte. Sie wurde im Herbst 1995 mit der Gründung der IG Bau-Agrar-Umwelt vollzogen.
- Die vertieften Kooperationen der Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes und der (zunächst vier, später dann fünf) sogenannten „Kleinen Tiger“, also der Gruppe kleinerer Industriegewerkschaften, kam im Laufe des Jahres 1993 deutlich erkennbar als Reaktionen auf das Konzept „Strukturreform durch Fusionen“ zustande. Die jeweiligen Kooperationsabkommen konnten auf den ersten Blick als dagegen gerichtete „Status-Quo-Optionen“ erscheinen. Sie waren aber auch von Beginn an durch erhebliche Finanzprobleme einzelner beteiligter Gewerkschaften (v.a. HBV und ÖTV) motiviert und standen deshalb von Beginn an auch unter dem Druck, spürbare Kosteneinsparungen und verbesserte Effizienz gewerkschaftlicher Arbeit zu bewirken.⁸

⁸ Wir gewannen bereits bei unseren Erhebungen im Winter 1995 den Eindruck, daß mit diesen vertieften Kooperationen nur ein erster Zwischenschritt innerhalb einer fortgesetzten Strukturreformdiskussion vollzogen wird und daß weitere Gewerkschaftszusammenschlüsse folgen würden. (Vgl. ausführlicher Martens 1995a.)

In der Folgezeit kam es schließlich zu einer Reihe weiterer bilateraler Kooperationsabkommen zwischen verschiedenen Mitgliedsgewerkschaften im DGB, aber auch unter Einbeziehung der DAG. Sie zielen v.a. auf die betriebs- und tarifpolitische Bewältigung von Veränderungen, die durch technologische und organisatorische Entwicklungen (Produktionsverbände, Privatisierung, Outsourcing etc.) hervorgerufen werden. Sie haben insofern auch immer technologie- und industriepolitische Aspekte. Solche Kooperationen sind deshalb besonders wichtig, weil sie in bezug auf zentrale gewerkschaftspolitische Handlungsfelder Voraussetzungen dafür schaffen, einheitliche tarifliche Mindestregelungen zu sichern und weiterzuentwickeln und in deren Rahmen gleichgerichteter betriebspolitischer Handeln durch entsprechende Orientierungs- und Dienstleistungen zu befördern. Im Zuge solcher bilateralen Kooperationsabkommen, die zunächst immer den Status Quo jeweiliger Organisationsbereiche festgeschrieben haben, haben sich Vorstellungen über „zivilisatorische Regeln“ entwickelt, mit denen die in jüngerer Zeit verschärften Abgrenzungsstreitigkeiten um Mitglieder(potentiale) in immer weniger eindeutig zuzurechnenden Branchen und Betrieben zwischen einzelnen Mitgliedsgewerkschaften vermieden werden können.

Beispielhaft kann das Kooperationsabkommen zwischen DPG und IGM genannt werden. Es ist wesentlich dadurch motiviert, daß in der Folge der Aufteilung und Privatisierung der ehemaligen deutschen Bundespost im Bereich der Telekom als einem für die IG Metall angrenzenden Bereich (Mobilfunk, Telekommunikationsdienstleistungen und -netzwerke) neben betriebspolitischer Unterstützung der Postgewerkschafter - für die nun nicht länger das Personalvertretungsgesetz gültig ist, sondern das Betriebsverfassungsgesetz, mit dem sie keine Erfahrung haben - gemeinsam interessierende tarifpolitische Regelungen wichtig werden. Beispielsweise ist im Bereich der Telekom mit neuen Formen der Leistungsentlohnung zu rechnen, die *„in Verbindung mit neuen Formen der Gruppenarbeit auf einem Level entwickelt werden müssen,“* der nach Expertenaussagen auch für die IG Metall neu ist.

Ähnliche Bedarfe nach gemeinsam abgestimmten zentralen Regelungs- und Steuerungsleistungen ergeben sich in der Folge der wirtschaftlichen Entwicklung auch in anderen Bereichen, so etwa zwischen der IG Metall und der Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands (z.B. Instandhaltungsbereiche der Bundesbahn) oder zwischen IGBSE und GdED (etwa im Bereich des Bahnbaus), schon immer zwischen den Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes oder im privaten Dienstleistungsbereich zwischen der HBV und der DAG.

Aus Expertengesprächen auf zentraler Ebene der beteiligten Verbände ergeben sich Hinweise darauf, daß die eingeleiteten Gewerkschaftszusammenschlüsse zügig und sozusagen nach Plan vonstatten gehen. Aber auch die Kooperation zwischen den anderen Mitgliedsgewerkschaften hat, jedenfalls z.T. offenbar einige Dynamik entwickelt. So wurde aus dem Organisationsbereich der zunächst vier und inzwischen später fünf sogenannten „Kleinen Tiger“ über eine Reihe entsprechender Bemühungen berichtet:

- Kooperationsbemühungen bei der Erstellung der Mitgliederzeitungen, die sich allerdings als schwierig erwiesen, weil es angesichts der sehr unterschiedlichen Klientelen der meisten beteiligten Industriegewerkschaften auf der einen, der HBV und der IG Medien auf der anderen Seite doch recht unterschiedlich Zeitungskonzepte gab.
- Auch die Angleichung der Mitgliederdatenerfassung erwies sich als schwierig, weil „*die Datenverarbeitung in gewisser Weise natürlich eine Abbildung der jeweiligen Organisationsstrukturen ist*“. Man hoffte aber, perspektivisch zu gemeinsamen Hard- und Softwarestandards zu kommen und verfügte immerhin über den Entwurf für ein Muster einer gemeinsamen Beitrittserklärung.
- Im Bereich der Bildungsarbeit - ähnlich sensibel wie das Zeitungsprojekt - bestand die Hoffnung, verfügbare Ressourcen in den jeweiligen Bundeschulen zukünftig gemeinsam nutzen zu können. So sollte auch ein gewisses Maß an Informations- und Erfahrungsaustauschen unter ehrenamtlichen Funktionären an den Bundeschulen herbeigeführt werden. Dabei galten sie als ein Ort, der die Identität einer - und zukünftig die Gemeinsamkeit mehrerer - Gewerkschaften in besonderer Weise herstellt und auch symbolisiert.
- Ein vierter Punkt war schließlich die Frage gemeinsamer Nutzung von Ressourcen auf dezentraler Ebene (Büroräume, Sekretariatskapazitäten etc.). Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Präsenz der einzelnen kooperierenden Gewerkschaften in der Fläche - und einer gleichzeitigen Verringerung der Zahl der DGB-Kreise, also der Bildung neuer Einheiten mit großer Fläche - gab es hier deutliche Interessen an und auch Chancen zur Nutzung von Synergieeffekten. Erste Pilotprojekte wurden aufgelegt, und in einzelnen Verwaltungsstellen sollen Kooperationen nach Expertenaussagen „*spontan in Gang gekommen*“ sein.

Ähnliche Entwicklungen wurden auch von den Gewerkschaften berichtet, die

sich bereits auf dem Weg zu einem organisatorischen Zusammenschluß befanden; und zum Teil wurde aus deren Reihen argumentiert, daß nur im Zuge solcher Fusionen wirklich nachhaltige Veränderungen alltäglicher Kooperationsstrukturen zu erreichen seien. Im anderen Falle müsse man zwar dem Grunde nach auch die Organisationen aneinander angleichen und das gleiche tun, als ob man eine Fusion durchführen wolle - jedenfalls dann, wenn man Kosten sparen und Effizienz steigern wolle; aber man gehe diesen Weg eben nicht konsequent, könne es deshalb nicht schaffen, eine starke Identifikation der haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre mit dem gemeinsamen Kooperationsprojekt herbeizuführen. Umgekehrt ist gerade die größere Homogenität traditioneller Organisationsbereiche ein wichtiges Argument für Gegner des Konzepts „Strukturreform durch Fusionen“. Das Argument läuft darauf hinaus, daß die neuentstehenden Großorganisationen nicht mehr so leicht jene gewachsenen branchenspezifischen Gewerkschaftskulturen aufrecht erhalten könnten, die jahrzehntlang ein hohes Maß an Mitgliedereinbindung gewährleistet hätten.

Dieses Argument spielte z.B. für die IG Medien vor dem Hintergrund ihrer eigenen Fusionserfahrungen eine erhebliche Rolle. Die Funktionäre der IG Druck und Papier, der größten am damaligen Fusionsprozeß beteiligten Gewerkschaft, hatten seinerzeit gehofft, die Mitglieder der mit ihnen fusionierenden kleineren Verbände wie RFFU, Gewerkschaft Kunst oder Schriftstellerverband, in einem mittelfristigen Zeitraum in die Ortsvereine der IG Druck und Papier, also in ihre örtlichen Basisgliederungen, sozusagen „eingemeinden“ zu können. Nur für einen solchen Übergangszeitraum hatten sie mit einer Stärkung der Fachgruppenstruktur der neuen Gewerkschaft in der Folge des Zusammenschlusses gerechnet. Laut Expertenaussagen ist der Weg aber genau in die umgekehrte Richtung gegangen, denn mittlerweile seien die Fachgruppen viel wichtiger als die Ortsgruppen. Aufgrund dieser Erfahrungen mit weiteren Ausdifferenzierungen innerhalb größerer Einheiten sei man nach 1992 in der Gesamtbewertung zu dem Schluß gekommen, nur vertiefte Kooperationen einzugehen.

Dagegen wird von anderer Seite eingewandt, daß das Beispiel der IGBE als einer Gewerkschaft mit ganz besonders ausgeprägten Traditionen andere schon nachdenklich mache, ob das Argument der branchenspezifischen Gewerkschaftskulturen als Voraussetzung der Mitgliederbindung nicht eine vorgeschobene Argumentation sei. Im übrigen sei das Problem der Identifikation nicht so sehr eines der Mitglieder als vielmehr eines der die Organisation tragenden ehrenamtlichen Funktionäre, noch nicht einmal so sehr der hauptamt-

lichen. Und schließlich gehe es dabei gar nicht so sehr um Fragen der Bindung und Identifikation mit der Organisation als vielmehr um die neue Austarierung von Macht und Einfluß innerhalb der jeweils neuentstehenden Gewerkschaften.

Im Winter 1995 konnte jedenfalls festgehalten werden, daß die eingeleiteten Gewerkschaftszusammenschlüsse, aber auch die durch sie mit ausgelösten vertieften Kooperationen einige Dynamik entwickelt haben. Verlautbarungen verschiedener Gewerkschaftsvorsitzender, so des Vorsitzenden der IG Metall (Zwickel 1995) und der Vorsitzenden der HBV (Mönig-Raane 1995) deuteten allerdings darauf hin, daß es nicht bei den bisherigen zwei Gewerkschaftszusammenschlüssen bleiben würde. In die gleiche Richtung wiesen auch verschiedene Expertengespräche, die wir selbst im Winter 1994/95 durchgeführt haben.

Inzwischen deutet sich an, daß das Konzept „Strukturreform durch Fusionen“ sich weiter durchsetzt. Die Gewerkschaft Textil und Bekleidung, die schon vor Zustandekommen der vertieften Kooperation der sogenannten „Fünf kleinen Tiger“ mit der NGG Gespräche mit dem Ziel eines Zusammenschlusses geführt hatte, hat diese Option zwischenzeitlich noch einmal gemeinsam mit der NGG geprüft und verworfen; und ihr Hauptvorstand hat Ende Juni 1996 beschlossen, mit der IG Metall zu fusionieren (Die Quelle, 06/1996; FR 28.6.96). Aus Presseberichten ist ferner zu entnehmen, daß die Gewerkschaft Holz und Kunststoff ebenfalls ein engeres Zusammenrücken mit der IG Metall oder der IG Bau prüfe und daß auch die GdED näher an die IG Metall heranrücken wolle (FR 28.6.96). Alle diese Informationen deuten darauf hin, daß das Konzept der vertieften Kooperationen nur ein Übergangsmodell auf dem Weg zu weiteren Gewerkschaftszusammenschlüssen ist.

4.3 Organisationsentwicklungsprozesse in den Mitgliedsgewerkschaften und beim DGB

Wir haben weiter oben darauf hingewiesen, daß die Diskussion über Zusammenschlüsse oder vertiefte Kooperationen nur einen - wenn auch wichtigen - Teilaspekt der gegenwärtigen Diskussion um die Modernisierung der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland betrifft. Parallel dazu finden bei fast allen Mitgliedsgewerkschaften im DGB und beim DGB selbst Organisationsentwicklungsprozesse statt - zumeist unter Einbeziehung externer Organisationsberater. Sie vollziehen sich im wesentlichen gleichgerichtet unter den Vorzeichen von

- Sparzwängen angesichts erheblicher Mitgliederrückgänge v.a. in den neuen Bundesländern infolge hoher Arbeitslosigkeit,
- Stärkung der dezentralen Organisationsgliederungen sowie Überprüfung und Verschlanung von Strukturen in den Hauptverwaltungen, und
- der Entwicklung beteiligungsorientierter Ansätze auf der betrieblichen Ebene.

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung hauptamtlicher Funktionärstätigkeit auf der örtlichen Ebene werden derzeit bei einer Reihe von Mitglieds-gewerkschaften im DGB Modellprojekte durchgeführt, über deren Ergebnisse aber noch nicht viel bekannt ist.⁹ Dabei geht es u.a. um die Kooperation örtlicher Organisationsgliederungen bei der Bildungsarbeit, um die Bewältigung veränderter Anforderungen an die Betreuungsarbeit hauptamtlicher Funktionäre für Betriebsräte und Vertrauensleute, um Fragen der Reorganisation der Arbeit an der Schnittstelle zwischen politischen Funktionären und Verwaltungspersonal einer Verwaltungsstelle usw. Zum Teil sind also ähnliche Probleme berührt, wie sie sich bei vertieften Kooperationen verschiedener Mitglieds-gewerkschaften im DGB auf der örtlichen Ebene auch stellen. Da über Erfahrungen aus diesen Modellprojekten noch nicht viel gesagt werden kann, konzentrieren wir uns im folgenden auf die Bemühungen um eine Reform der gewerkschaftlichen Betriebs-politik.

Ausgangspunkt ist das allseits diskutierte Problem einer mangelnden Mitgliedernähe der Gewerkschaften als Herausforderung zu einer Reform ihrer betriebspolitischen Ansätze. Fragen einer Reform der gewerkschaftlichen Betriebspolitik sind schon seit einigen Jahren in wachsendem Maße Gegenstand gewerkschaftlicher und wissenschaftlicher Diskussion (vgl. Kluge 1993, Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, Martens 1994); mit neuen Lösungsansätzen unter Stichworten wie „Experten in eigener Sache“, „Aktive auf Zeit“ usw. wird seit längerem experimentiert; es gibt bislang aber nur vereinzelte modellhafte Ansätze. Die durch die „klassische“ institutionalisierte Mitbestimmung geprägten Handlungsmuster und Alltagsroutinen sind tief verankert und nicht leicht zu verändern. Und das gilt nicht nur im Hinblick auf die Herausforderung,

⁹ Zur Entwicklung des OE-Prozesses bei der IG Metall vgl. die zum Gewerkschaftstag 1995 vorgelegte Broschüre des Projektteams (IG Metall 1995) sowie den Beitrag von Beerhorst (1995), zur Organisationsreform der ÖTV den Tagungsbericht von v. Alemann/Schmid (1995), in dem sich auch ein Beitrag zu Reformprozessen bei der Gewerkschaft Holz und Kunststoff findet (Franzen 1995). Zu dem schon weiter zurückliegenden und schließlich abgebrochenen „Strategieprozeß“ der HBV vgl. Beerkessel (1993) sowie Martens (1993).

wirkliche Beteiligung von Betroffenen zu bewerkstelligen, also erfolgreich an deren Bedürfnissen, Interessen und Handlungspotentialen anzusetzen, sondern auch im Hinblick auf die dafür geforderte Weiterentwicklung der Professionalität gewerkschaftlicher Experten im Betrieb, also insbesondere der Betriebsräte (Klatt 1994).

Die folgenden Aussagen von gewerkschaftlichen Experten mögen den Tenor der gegenwärtigen Diskussion illustrieren:

„Ein zentrales Ergebnis unserer Dialogkonferenzen ist die Kritik an der betrieblichen Arbeit gewesen, daß nämlich das Mitglied durch die gewerkschaftliche Arbeit vor Ort nicht erreicht wird. (...) Und das hat sich auch als eine zentrale Einsicht auf dem Gewerkschaftstag in Bremen (1994 d. V.) durchgehalten.“ (Expertengespräch ÖTV)

„Ganz eindeutig ist, daß unsere Arbeit dezentraler organisiert werden muß, damit wir näher an die Mitglieder herankommen. (...) Wir sollten uns näher ansehen, wie in großen Konzernen die Arbeit organisiert wird; die machen uns vor, wie man so was zum Teil hervorragend hinbekommen kann.“ (Expertengespräch HBV)

„Es ist keine Frage, daß die gewerkschaftliche Betriebspolitik sicherlich dringend einer Erneuerung bedürfte und daß in diesem Zusammenhang die Diskussion über die gewerkschaftliche Vertrauensleutearbeit sicherlich eine sehr schwierige Diskussion ist. (...) Das geht bis zu dem Punkt, daß man hier von einer Krise sprechen muß.“ (Expertengespräch IGM)

Das zuletzt angeführte Zitat eines IGM-Funktionärs nimmt dabei die selbstkritische Diskussion über die Vertrauensleutearbeit¹⁰ zwar vorsichtig aber doch mit eindeutigem Tenor auf. In anderen Gesprächen - im wesentlich gleichlautend bei ÖTV, HBV und NGG - wird die Richtung, in der dann Lösungsansätze gesucht werden, ziemlich eindeutig formuliert: Es komme darauf an, *„den Mythos Vertrauensleute durch Service für Kunden zu knacken“*, und *„die Komplexität der Veränderungsprozesse erfordere eine Mobilisierung der Mitglieder über die Betriebsratsarbeit“*, sagen z.B. zwei Funktionäre der ÖTV. Für die NGG wird berichtet, daß die aktuelle Diskussion in die Richtung gehe: *„Erkenne dich selbst“*. Wenn man frage, wie die Betriebspolitik in Wirklichkeit erfolge, was an ihr funktioniere und was nicht, dann müsse man sagen: *„Wenn wir uns auf die Vertrauensleutearbeit alleine stützen müßten, dann würde 98%“*

¹⁰ Vgl. auch dazu Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, die im Ergebnis ihrer Erhebungen bei IG Metall, IG Medien, ÖTV und HBV letztlich von der Vertrauensleutearbeit als „Lebenslüge der Organisation“ sprechen (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1993, 251).

unserer Arbeit schlicht entfallen.“ Praktisch habe sich also die Betriebsrätestruktur durchgesetzt, und für die Zukunft komme es darauf an, von einem zweipoligen zu einem einpoligen Modell zu kommen. Dabei gehe es nicht um eine Verabschiedung der Vertrauensleute, sondern darum, sie als eine Schicht von Aktiven um den Betriebsrat herum zu konzipieren; also als Leute, auf die man von Fall zu Fall zurückgreifen könne. Dies entspreche im übrigen auch insoweit den tatsächlichen Strukturen, als die Vertrauensleute in den seltensten Fällen wirklich gewählte Funktionäre seien. Ähnlich argumentiert der von uns befragte Funktionär der HBV, wenn er die *„alte gewerkschaftliche Diskussion über Syndikalisierung und Abhängigkeit von den Betriebsräten als typische Negativsicht“* kritisiert und fordert anzuerkennen, *„daß wir bei Lichte betrachtet immer schon eine Betriebsrätegewerkschaft gewesen sind.“* Bei HBV habe man gewerkschaftliche Vertrauensleute nie wirklich gehabt, sondern früher versucht, das Demokratieverständnis der IG Metall nachzumachen. Heute komme es darauf an, die gewerkschaftliche Organisation stärker an die Betriebsräte heranzuführen, also mit den Strukturen zu arbeiten, die real in den Betrieben vorhanden seien.

Bei der IGBSE scheint die Diskussion um die Schließung der *„Beteiligungslücke Betrieb“* nur auf den ersten Blick etwas anders akzentuiert, weil es hier um den relativ neuen Versuch geht, neben den Ortsverbänden¹¹ auch in den Betrieben, bzw. vor allem auf den Großbaustellen Projektteams und Arbeitszirkel zur Untersuchung der Betriebsratsarbeit aufzubauen. Im Kern geht es aber auch hier um die gleiche Absicht, Betriebsratsarbeit durch beteiligungsorientierte Ansätze zu unterstützen.

Auch bei der IGCPK entsteht zunächst der Eindruck, als ob das traditionelle gewerkschaftliche Vertrauensleutekonzept hier weniger kritisch gesehen werde. Diese weniger selbstkritische Bewertung der Vertrauensleutearbeit dürfte aber damit zusammenhängen, daß im Zuge des Zusammenschlusses von IGCPK, IGBE und Gewerkschaft Leder das betriebliche Organisationsprinzip der IGCPK - mit den Vertrauensleuten als Basisebene - und das örtliche Organisationsprinzip der IGBE - mit Ortsgruppen als einem, neben den Betriebsräten,

¹¹ Örtliche Organisationsgliederungen spielen neben der IGBSE, deren Mitglieder zu 70% in den handwerklich geprägten Klein- und Mittelbetrieben arbeiten, noch bei der IG Medien und vor allem bei der IGBE eine wichtige Rolle. Gewerkschaftliche Arbeit lebt in diesen Organisationsgliederungen in hohem Maße von ehrenamtlicher Arbeit und ist z.T. deutlich an die Fortexistenz traditioneller Arbeitermilieus und homogener beruflicher Sozialisationen (z.B. im Bergbau) gebunden.

tragenden Fundament ehrenamtlicher gewerkschaftlicher Arbeit - zukünftig nebeneinander existieren sollen und hinsichtlich ihrer zukünftigen Gewichte neu austariert werden müssen. Stellt man diese Besonderheit in Rechnung, dann fügen sich die Diskussionen bei der IGCPK nicht nur voll in den oben dargestellten allgemeinen Trend; vielmehr ist gerade diese Gewerkschaft mit ihrem Konzept „Experten in eigener Sache“ bei der Entwicklung beteiligungsorientierter Innovationen in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik besonders engagiert.

Bemerkenswert ist aus unserer Sicht an diesem, hier mit einigen markanten Zitaten illustrierten Tenor, daß die Argumente und angedachten Lösungsansätze auf die im Ausgang der 60er Jahre geführte gewerkschaftliche Diskussion um Mitbestimmung am Arbeitsplatz (Arbeitsgruppensprecher als Unterbau der Betriebsräte) rückverweisen und daß sie im Lichte neuerer organisationssoziologischer Konzepte sämtlich darauf hinauslaufen, die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Eigensteuerung dezentraler Organisationseinheiten zu stärken. Die kritische Bilanzierung von Vertrauensleutearbeit verweist insofern vor allem auf eine selbstkritische Bewertung von Elementen eines demokratisch-zentralistischen Organisationsverständnisses, innerhalb dessen frühere Funktionsbeschreibungen von Vertrauensleuten entwickelt worden sind.

Die aktuelle Beteiligungsfrage, in der Gewerkschaften und Betriebsräte versuchen, den Anschluß an die fortschreitende Implementation unternehmerischer Beteiligungskonzepte zu finden, schließt hier unmittelbar an (vgl. Klatt 1994, Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995). Sie konnte in unseren Gesprächen nicht vertieft behandelt werden; aber unsere Interviews weisen doch darauf hin, daß diesbezügliche Modellprojekte für erfolgreiche beteiligungsorientierte Betriebsratsarbeit noch spärlich gestreut sind.

4.4 Unter dem Zwang zum Sparen: Konzentration auf das „Kerngeschäft“

Daß die Gewerkschaften - Mitgliedsgewerkschaften wie DGB - angesichts der Mitgliederverluste in der Folge der Konjunkturkrise der letzten Jahre unabwendbaren Sparzwängen gegenüberstehen, wurde schon betont. Bemerkenswert ist aber, daß die durch diese veränderten Rahmenbedingungen maßgeblich mitbeeinflusste Strukturreformdiskussion gewerkschaftlicherseits durchgängig unter der Überschrift „die Krise als Chance nutzen“ interpretiert wird. Der Zwang

zum Sparen hat aber nicht nur die eingeleiteten Organisationsentwicklungsprozesse forciert, sondern er hat augenscheinlich auch in dem Sinne auf sie eingewirkt, daß eine Konzentration auf Kernbereiche gewerkschaftlicher Arbeit befördert wird. Ein DGB-Funktionär formuliert z.B. prägnant:

„Es ist ja klar, wenn das Geld knapp wird, kommt es erst mal darauf an, daß ich meine Kernaufgaben ordentlich erledige, um einmal diesen Begriff aus dem Wirtschaftsleben zu verwenden; denn was ist das anderes, wenn ein Betrieb sagt, ich mache erst mal meine Nebenbetriebe dicht und konzentriere mich auf das, was ich kann. Das wird zwar ein bißchen verschlüsselt diskutiert; aber im Grunde genommen geht es darum: Das, was wir können, wofür wir da sind, wo die Mitglieder auch wissen, daß wir dafür da sind, das richtig zu machen.“

Bei einer der Mitgliedsgewerkschaften, die in der jüngeren Vergangenheit besonders massiv von Finanzproblemen betroffen war, ist von einer starken Focussierung „auf das absolut Notwendige“ die Rede. Man sei inzwischen in der Hauptverwaltung „so lean, leaner geht's nicht.“ Bei einer anderen Gewerkschaft, der ÖTV, wird im Zusammenhang mit Sparmaßnahmen und Organisationsentwicklungen in der Zentrale zum einen über Optimierungsschritte in der Hauptverwaltung im Wege des Abbaus von Doppelstrukturen und der Vermeidung von Doppelarbeit berichtet (vgl. auch Alemann 1995), zum anderen über den „bitteren Lernprozeß“, den viele hauptamtliche Funktionäre dabei hätten machen müssen, „daß sie nämlich für interne Kundenbeziehungen da sind und nicht für Politik zuständig sind.“

Allgemein wird versucht, die Personalkostenanteile zu verringern - insbesondere durch Einsparungen auf der zentralen Organisationsebene. Offenbar gibt es aber keine generell akzeptierten Richtwerte, etwa in der Art, daß die Personalkostenanteile deutlich unter 45% liegen müßten, wie bei der IGCPK. Die uns genannten Zahlen schwanken zumeist zwischen 60% und 50%.

Betreffen die Sparmaßnahmen also vor allem die Hauptverwaltungen und verbindet sich mit Konzentration auf das Kerngeschäft eine deutlichere Orientierung auf Servicefunktionen, so ist auf der mittleren und dezentralen Organisationsebene mit der Konzentration auf die Kernaufgaben vor allem gemeint, daß Fragen der Betriebs- und Tarifpolitik - und im Blick auf den DGB der individuellen Rechtsberatung als einer zentralen mitgliederbezogenen Leistung, „die dann tausendprozentig funktionieren muß“ - das als vorrangig bedeutsam erachtete Themenspektrum umreißen.

Die gewerkschaftliche und gewerkschaftsnahe wissenschaftliche Diskussion um „soziokulturelle Handlungsfelder“ der Gewerkschaften, eine „arbeitspolitische Erweiterung gewerkschaftlicher Interessenvertretung“, einen „erweiterten Interessenbegriff“ oder eine „Erweiterung ihres politischen Mandats“, die im Ausgang der 80er Jahre einige Bedeutung erlangte,¹² klingt in Gesprächen mit hauptamtlichen Funktionären zwar gewissermaßen noch nach; aber es ist unübersehbar, daß entsprechende Aktivitäten im Hinblick auf den außerbetrieblichen Lebenszusammenhang der Mitglieder und die Verknüpfung der stärker institutionalisierten Kernbereiche gewerkschaftlichen Interessenhandelns (Tarif- und Betriebspolitik) mit Ansätzen einer lokalen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik angesichts des Zwangs zum Haushalten mit knappen Ressourcen programmatisch und praktisch stärker in den Hintergrund getreten sind (vgl. Martens 1995).

Insofern spricht einiges dafür, daß ein lokales Organisationsprinzip, wie es für die IGBE prägend ist und von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder im Zuge ihrer Fusion in die neue IG BCE übernommen werden soll - parallel zu einer auf Vertrauensleute gestützten betrieblichen Basisorganisation -, zunächst einmal einen Sonderfall darstellen wird. - vielleicht mit Ausnahme von IGBAU und z.T. IG Medien, für die Ortsverbandsarbeit, v.a. in ländlichen Bereichen, wichtig bleibt, bei der aber auch eher der Aufbau beteiligungsorientierter Ansätze im Betrieb z.Z. im Vordergrund steht. In allen Gewerkschaften wird allerdings das Problem eines fortgesetzten wachsenden Anteils älterer, nicht mehr berufstätiger Arbeitnehmer innerhalb der Mitgliedschaft als organisationspolitische Herausforderung thematisiert. Hier gebe es viele aktive Mitglieder („junge Alte“), die eine Struktur haben wollten, die ihnen die Chance biete, auf Politik Einfluß zu nehmen. Hier müsse man sich möglicherweise „in Richtung auf wohnortbezogene Strukturen (bewegen), in denen dann stärker in Eigenregie gearbeitet werden kann.“

Insgesamt bleibt festzuhalten, daß der Tenor unserer Gespräche uns in der Einschätzung bestätigt, daß eine stärkere Besetzung soziokultureller Handlungsfelder außerhalb der Betriebs- und Tarifpolitik in der gegenwärtigen, stark von Sparzwängen und knappen Ressourcen geprägten Strukturreformdiskussion letztlich auf der Strecke bleiben könnte (vgl. Martens 1994b, 80). Aber es wäre auch voreilig, in dieser Entwicklung nun sozusagen den letzten Schritt einer Selbstbegrenzung der Mitgliedsgewerkschaften und des DGB auf Inter-

¹² Vgl. zu dieser Diskussion u.a. Negt u.a. 1989, Martens/Steinke 1993, Steinke 1994.

essenverbände ohne übergreifend arbeitspolitische Gestaltungsansprüche zu sehen. Denn einerseits sind mit der Verteidigung und Weiterentwicklung tarifpolitischer Gestaltungsansätze angesichts der drohenden Erosion des Flächentarifvertrags und mit der Reform betriebspolitischer Handlungsansätze natürlich immer auch herausragende arbeitspolitische Fragen angesprochen. Es geht auf diesen Feldern nicht nur um Interessenvertretungsarbeit, sondern angesichts der unterschiedlichsten Vorstöße in Richtung auf Deregulierung ganz ausdrücklich um arbeitspolitische Auseinandersetzungen auf zentralen gewerkschaftlichen Handlungsfeldern.¹³ Andererseits sehen sich die Gewerkschaften in die Defensive gedrängt - und vom Standpunkt eines auf arbeitspolitische Erweiterung von Interessenvertretung zielenden Konzepts (vgl. Martens/Steinke 1993, 286 ff.) ist diese Defensive eklatant. Und um auf einen wichtigen dritten Aspekt hinzuweisen: Im Zuge der Reformprozesse der vergangenen Jahre haben die DGB-Gewerkschaften sehr wohl versucht, arbeitspolitische Gestaltungskonzepte weiterzuentwickeln - von der „Zukunft durch öffentliche Dienste“ der ÖTV bis zur „nachhaltigen Bauwirtschaft“ der IGBSE, in deren Orientierungsrahmen z.B. im Zusammenhang mit der gezielten Fusion mit GGLF und der verstärkten Besetzung des Umweltthemas ausdrücklich davon die Rede ist, die Interessenvertretung politischer zu machen (IGBSE 1994, 15). Die Industrie- und Technologiepolitik, die ja auch einen zentralen Komplex der Ausgangsüberlegungen zur Fusion von IGBE und IGCPK ausmacht, stellt sich also als ein weiteres wichtiges Feld dar, auf dem die Gewerkschaften politische Gestaltungsansprüche für sich reklamieren.

Eine entscheidende Frage für Reformprozesse und politische Gestaltungsansätze ist allerdings jeweils, ob und wie derartige Konzepte einer „Gestaltungspolitik auf allen Ebenen“ mitgliedernah und beteiligungsorientiert entwickelt werden können. Riskant wäre es, wenn dazu erforderliche dezentrale Handlungsansätze unentfaltet blieben. Die spärlichen erfolgreichen Modellversuche sind insofern bedenklich.

4.5 Der Rechtsschutz als Focus der Reform des DGB

Soweit die knappe Skizze der aktuellen Entwicklungen in den Mitgliedsgewerkschaften im DGB. Unberücksichtigt bleibt dabei bisher daß (1) die unterschiedlichen Konzepte in bezug auf Zusammenschlüsse oder nur vertiefte Kooperatio-

¹³ Vgl. im Sinne dieser Argumentation auch Zwickel (1995).

nen auch jeweils mit spezifischen Vorstellungen in bezug auf die Stellung des DGB, also des Dachverbandes verknüpft waren und daß (2) die Sparzwänge infolge gesunkener Mitgliederzahlen bei vielen Mitgliedsgewerkschaften auch unmittelbar auf den DGB durchschlagen.

Nimmt man die Ausgangspositionen zur Reform des DGB, wie sie zum einen von IGCPK und IGBE in Verbindung mit ihrer Fusionsabsicht formuliert worden sind und wie sie sich zu anderen in den verschiedenen Kooperationsabkommen der Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes und der kleineren Mitgliedsgewerkschaften des DGB finden, dann waren 1992 zwei deutlich unterschiedliche Optionen formuliert worden:

- Auf der einen Seite die Auffassung, daß mitgliedernahe Arbeit in den Mitgliedsgewerkschaften und nicht beim Dachverband richtig angesiedelt sei und daß dies auch für den Rechtsschutz als einen Kernbereich mitgliedernahe Arbeit gelten müsse. Insbesondere die IGBE machte sich für diese Position stark, weil sie ihre eigene hohe Bindungsfähigkeit in bezug auf die Mitgliedschaft und ihre hohen Organisationsgrade nicht zuletzt darauf zurückführte, daß sie als einzige Mitgliedsgewerkschaft im DGB den individuellen Rechtsschutz vollständig in eigener Regie bewältigte. Verknüpft mit dieser Auffassung war die Vorstellung, daß auch örtlich gerichtete Aktivitäten sinnvollerweise im Zuständigkeitsbereich der Mitgliedsgewerkschaften organisiert werden sollten und daß der DGB von der örtlichen Ebene ausgehend für die Repräsentation und Symbolisierung arbeitspolitisch bedeutsamer Fragen zuständig sein sollte, die alle Mitgliedsgewerkschaften gemeinsam betreffen. Von dieser Grundposition her war es schließlich auch konsequent zu formulieren, daß die Demokratie in den Mitgliedsgewerkschaften stattfinde, nicht aber im DGB.
- Die dem entgegengesetzte Position der kleineren Industriegewerkschaften und der Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes lief darauf hinaus, die Rechtsberatung als dem DGB historisch zugewachsene, wenn auch verbesserungsbedürftige Aufgabe beim DGB zu belassen. Im Kern war dies damit begründet, daß die jeweiligen eigenen organisatorischen Strukturen für die Bewältigung entsprechender Dienstleistungen in eigener Regie nicht tragfähig sein würden. Mit dieser Grundposition verknüpfte sich dann zum zweiten auch die Auffassung, daß dem DGB auch zukünftig weitere Funktionen in der Fläche zufallen müßten, wobei der Stellenwert lokaler arbeitspolitischer Aktivitäten - etwa im Rahmen von DGB-Ortskartellarbeit, aber

natürlich auch als Aufgabe der hauptamtlichen Funktionäre vor Ort - in Stellungnahmen einzelner Mitgliedsgewerkschaften nochmals unterschiedlich akzentuiert wurde.¹⁴ Differenzierter waren hingegen die Positionen in bezug auf die Frage, wie stark demokratische Repräsentationsprinzipien auch beim Aufbau des Dachverbandes berücksichtigt werden müßten.

Ende 1994 lief in bezug auf die Gestaltung des Rechtsschutzes eine inzwischen offenbar weitgehend geteilte Kompromißlinie darauf hinaus:

- zukünftig eine Eingangsberatung in Regie der Mitgliedsgewerkschaften vorzunehmen,
- die weitere Rechtsschutzberatung vor den Arbeitsgerichten aber dem DGB als eine seiner zentralen und personalintensivsten Aufgaben zu überlassen,
- die entsprechende Dienstleistungen nach Möglichkeit stärker rechenhaft zu machen,
- diese Dienstleistungen im übrigen aber auch so zu professionalisieren, daß sie auf einem Markt, auf dem auch andere - z.B. freie Anwälte - konkurrieren, wettbewerbsfähig und für die Mitglieder vor Ort leicht abrufbar ist.

Bemerkenswert ist, daß die Frage des Rechtsschutzes zum einen geradezu als die Überlebensfrage des DGB charakterisiert worden ist - sowohl von Vertretern solcher Gewerkschaften, die sich an Abkommen zu vertiefter Kooperation beteiligt haben, als auch von unserem Gesprächspartner beim DGB selbst - und daß sie aus der Sicht der kleineren inzwischen kooperierenden Mitgliedsgewerkschaften als der wesentliche Ansatzpunkt für den Beginn verstärkter Kooperationsbemühungen hervorgehoben worden ist. Diese kleineren Gewerkschaften hätten sonst eine eigene Rechtsschutzorganisation aufbauen müssen, wenn der DGB diese Funktion nicht länger übernommen hätte. Faktisch wäre das „auf einen kleinen DGB“ hinausgelaufen. Und folgerichtig hätte das zu der Frage weitergeleitet: Wieso brauchen wir dann noch einen großen DGB, berichtet z.B. ein Funktionär aus der Gruppe der fünf „kleinen Tiger“.

Den Kompromiß, der sich mittlerweile abgezeichnete (s.o.), könnte man einerseits als eine in gewisser Weise strukturkonservative Lösung interpretieren, wenn man ihn an dem Vorschlag von IGBE und IGCPK mißt und vor allem auf das Argument abhebt, daß ohne den bislang - gemessen an den erforderlichen Personalkosten wie auch an der Bedeutung für das einzelne Mitglied -

¹⁴ Besonders nachdrücklich z.B. von der IG Medien.

wichtigsten Aufgabenbereiche des DGB für den Dachverband zu viel Substanz verlorengelange. Man kann die Entwicklung aber auch so bewerten, daß der Rechtsschutz - nach der Eingangsberatung durch die Mitgliedsgewerkschaften - als spezialisierte Dienstleistung beim DGB angesiedelt bleibt und hier zukunftsweisend so organisiert werden könnte, daß er dem Grunde nach auch als eine gewerkschaftseigene oder gewerkschaftsnahe Dienstleistungsorganisation, die auf dem freien Markt mit Angeboten anderer konkurrenzfähig ist, organisiert werden könnte - gewissermaßen als eine verselbständigte Substruktur im Rahmen des DGB. Damit wäre dann auch erreicht, daß der Rechtsschutz nicht länger - wie in der Vergangenheit der Fall - zu Lasten anderer Aufgabenbereiche des DGB wachsende Personalkosten verschlingt.

Festzuhalten bleibt, daß im Verlauf der bisherigen Diskussion der Rechtsschutz als ein ganz wesentlicher Kernbereich der Aufgaben des DGB herausgestellt worden ist. Dies fügt sich in eine generellere Argumentation, der zufolge es auch für den DGB ganz ausdrücklich darum geht, sich auf seine Kernaufgaben zu konzentrieren. Indem der Rechtsschutz so als ein zentrales Bestandsproblem des DGB gewertet wird, ergibt sich aber auch, daß sonstige Tätigkeiten im Bereich mitgliedernaher Arbeit eher einen geringen Stellenwert haben. Ansatzpunkte für erweiterte Aktivitäten im außerbetrieblichen Bereich, die z.B. in den neuen Bundesländern angesichts gravierender strukturpolitischer Probleme und besonders hoher Arbeitslosigkeit mit großem Nachdruck aufgegriffen werden müssen (Steinke 1994, Karrasch 1995), werden so nicht in wünschenswertem Maße durch Bereitstellung entsprechender Ressourcen gestützt.

Zwar sind Fragen der Struktur- und Beschäftigungspolitik in der jeweiligen Region ein herausgehobenes Thema für die Arbeit der hauptamtlichen DGB-Funktionäre vor Ort, also der DGB-Kreisvorsitzenden und ihrer Stellvertreter - daneben gibt es dann in der Region die Rechtsschutzsekretäre -, was aber fehlt, - oder genauer in den alten Bundesländern nur z.T. funktioniert und in den neuen Bundesländern oft aber auch brach liegt oder erodiert und kaum mit zusätzlichen Anstrengungen und Ressourcen aufzubauen versucht wird - sind ehrenamtliche Strukturen „vor Ort“ in denen gewerkschaftliches Wissen in bezug auf diese Themen zusammengetragen werden könnte.

4.6 Schlußfolgernde Bemerkungen

Will man ein kurzes Resumé versuchen, so kann man wohl zunächst zusammenfassend feststellen, daß in den 90er Jahren unter dem Druck massiver Modernisie-

rungsschübe - von der japanischen Herausforderung bis zur deutschen Vereinigungskrise - und durch den Impuls der eingeleiteten Fusion von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder ein bemerkenswert dynamischer Prozeß in Gang gekommen ist. Auch wenn der DGB-Kongreß von 1994 noch nicht den großen Durchbruch in der Strukturreformdebatte gebracht hat, ist doch einiges in Bewegung geraten. Der Prozeß organisatorischer Modernisierung, in dem Fusionen und ebenso die durch sie mit angestoßenen vertieften Kooperationen eine wichtige Rolle spielen, wird sich fortsetzen. Einiges sprach schon Anfang 1995 dafür, daß es in diesem Prozeß nicht bei den damals absehbaren Gewerkschaftszusammenschlüssen bleiben würde. Dies hat sich mittlerweile bestätigt.

Mindestens ebenso bedeutsam sind die Organisationsentwicklungsprozesse bei den einzelnen Mitgliedsgewerkschaften selbst. Wenn sich der begonnene Reformprozeß hier fortsetzt, wird er zu tiefgreifenden Veränderungen des gewerkschaftlichen Organisationsverständnisses führen, insbesondere hinsichtlich des Verhältnisses von zentralen und dezentralen Aufgaben. Dezentralisierung, Selbstorganisation des Handelns in dezentralen Einheiten, mehr Mitgliedernähe durch Beteiligung, Gewerkschaften als politische Dienstleistungsorganisationen, das sind die entsprechenden Stichworte. Wenn es gelingt, die mit ihnen verknüpften Ansätze organisatorischer Modernisierung umzusetzen, dann wird es auch gelingen, die krisenhaft erfahrenen Anpassungsprozesse seit Beginn der 90er Jahre als Chance zu nutzen.

Verbunden ist mit dieser Entwicklung eine Konzentration auf alte und neuere Kernbereiche gewerkschaftlichen Handelns, also zum einen die Betriebs- und Tarifpolitik (auf seiten der Mitgliedsgewerkschaften), den Rechtsschutz, die Sozial-, Struktur- und Beschäftigungspolitik (auf seiten des DGB), zum anderen die Technologie- und Industriepolitik unter Aufnahme auch ökologischer Fragen. Dies ist angesichts des Zwangs zum Sparen folgerichtig, aber dies ist in seinen Wirkungen auch ambivalent. Wird die schleichende Erosion traditioneller örtlich gerichteter Strukturen hingenommen und gelingt es nicht, hier neue Ansatzpunkte zu entwickeln, so wird dies zu Risiken für die Handlungsfähigkeit des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften als politische intermediäre Institutionen führen. Denn ohne geeignete örtliche Strukturen ist es schwer vorstellbar, wie der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften im Binnenverhältnis lokaler und regionaler Netzwerke Moderatoren sein können, die ihre (modernisierten) Organisationsstrukturen zur Verfügung stellen und dabei durch Rückbezug auch zu lebensweltlichen Bezügen ihrer Mitglieder

„lebendiger“ werden, die bei der lebensweltnahen Orientierungsfindung der Menschen eine wichtige Rolle spielen können und zugleich im Außenverhältnis gegenüber anderen intermediären Verbänden und der Politik als repräsentative Akteure im arbeitspolitischen Handlungsraum mit entsprechender Durchsetzungsfähigkeit agieren können. Es liegt auf der Hand, daß in einem Europa der Regionen eine Stärkung entsprechender gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit von großer Bedeutung ist.

Eine institutionelle und nicht bloß organisatorische Reform der Gewerkschaften müßte also auf Strukturen zielen, die es ihnen gestatten, eine aktive Rolle bei der lebensweltnahen Orientierungssuche der ArbeitnehmerInnen zu spielen. Organisatorische Angebote hierfür, die nicht kurzschlüssig mit den arbeitspolitischen Regulierungsansprüchen der Gewerkschaften verknüpft werden dürften, drohen bei der Konzentration auf das „Kerngeschäft“ als Interessenverband verlorenzugehen. Zwar werden die Gewerkschaften dadurch nicht einfach unpolitisch, aber sie werden doch in ihrer gesellschaftspolitischen Gestaltungskraft geschwächt. Darüber hinaus wäre in eine erfolgreiche organisatorische Modernisierung der Mitgliedsgewerkschaften und eine entsprechende Neubestimmung ihres Verhältnisses zum DGB durchaus noch nicht der Automatismus einer arbeitspolitischen Stärkung des Dachverbandes eingebaut. Denn auch die setzt neben der Konzentration der Kräfte an der Spitze voraus, daß es vor Ort alltagsnahe Rückbezüge zur betrieblichen und außerbetrieblichen Lebenswelt der ArbeitnehmerInnen gibt, die durch entsprechende Organisationsstrukturen abgestützt werden müßten.

Es erscheint deshalb denkbar, daß zwar eine organisatorische Modernisierung, nicht aber eine institutionelle Reform der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland gelingen wird. Aber im Hinblick auf diese Frage gibt es auch noch offene Entwicklungsmöglichkeiten in den ablaufenden Modernisierungsprozessen. Dies zeigt sich nicht zuletzt am Beispiel des Zusammenschlusses von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder. Denn deren Fusionsabsicht hat nicht nur wichtige Impulse für den derzeitigen Reformprozeß ausgelöst; gerade in seinem Verlauf muß sich auch herausstellen, ob und in welchen Formen es möglich ist, losgelöst von traditionellen Milieus und verknüpft mit neuen beteiligungsorientierten Formen gewerkschaftlicher Arbeit ein neues Verhältnis von örtlicher und betrieblicher Gewerkschaftsarbeit zu entwickeln, in dem es attraktive Beteiligungsangebote gibt und das das Verhältnis zu den Mitgliedern nicht nur nach dem Bild einer modernisierten politischen Dienstleistungsorganisation gestalten kann.

5. Der Gewerkschaftszusammenschluss aus der Perspektive der Vorstände und Vorstandsverwaltungen

5.1 Der Zusammenschluß als 'Top-down-Prozeß'

Gewerkschaften sind als politische Verbände durch eine Doppelstruktur des Entscheidens charakterisiert, die sie von Wirtschaftsorganisationen unterscheidet. Sie sind freiwillige Mitgliederverbände, deren Handlungspotential ganz wesentlich davon abhängt, daß sie ArbeiternehmerInnen zum Beitritt bewegen, an sich binden und zum Engagement im Rahmen ihrer Organisation zur Durchsetzung von deren Zielen mobilisieren können. Historisch ist ihnen dies in Deutschland durch die Überzeugungskraft traditioneller gewerkschaftlicher Orientierungen und Leitbilder, durch die Erbringung funktionaler Leistungen für die Arbeitnehmerschaft und nicht zuletzt durch eine stabile Institutionalisierung des Verhältnisses zu den Arbeitnehmern und deren Mitgliedschaftsmotiven gelungen. Aber diese erfolgreichen Institutionalisierungsprozesse der Vergangenheit unterliegen seit längerem deutlichen Erosionsprozessen.

Organisatorisch drücken sich die skizzierten Zusammenhänge darin aus, daß Gewerkschaften auf der einen Seite auf Prozesse demokratischer Legitimation verwiesen sind. Dies zeigt sich in ihrem Organisationsaufbau, beginnend mit örtlichen Delegiertenversammlungen bis hin zu den Gewerkschaftstagen und Kongressen. Auf der anderen Seite benötigen sie zur Sicherung der Kontinuität ihres Wirkens - in den relevanten Außenbeziehungen zu Unternehmen, Arbeitgeberverbänden und Politik ebenso wie in bezug auf die internen Abläufe - eine bürokratische Organisation, den „hauptamtlichen Apparat“.

Die komplizierten Beziehungen zwischen beiden Strukturen sind seit der klassischen Untersuchung von Michels (1925) immer wieder Gegenstand wissenschaftlichen Interesses gewesen (vgl. ausführlicher Klatt 1996). In bezug auf die Gewerkschaften in der Bundesrepublik gab es z.B. in bezug auf das spannungsreiche Verhältnis zwischen „hauptamtlichem Apparat“ und „ehrenamtlicher Basis“ eine breitere Diskussion über Demokratie in den Gewerkschaften (Bosch 1974; Witjes 1976). Diese, vielfach politisch überformte, wissenschaftliche Diskussion muß uns an dieser Stelle nicht näher interessieren. Festzuhalten ist aber, daß man im Ergebnis damaliger empirischer Unter-

suchungen konstatieren kann, daß es - notwendigerweise - innerhalb der gewerkschaftlichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse eine gewisse Dominanz des hauptamtlichen Apparats, insbesondere der Vorstände und Vorstandsverwaltungen gibt. Eine Analyse der Entwicklung und Veränderung von Gewerkschaftssatzungen kann zeigen, daß es hier im Laufe der Jahre zu einer Stärkung der Stellung der Vorstände gekommen ist, sei es in personalpolitischer Hinsicht, sei es in bezug auf die Ausformulierung von Richtlinien, Kompetenzen etc.¹⁵

Aber auch unabhängig von diesem allgemeinen Befund ist es in keiner Weise überraschend - noch dazu bei einer so herausragenden Entscheidung wie der, zu der sich die Vorstände von IGCPK und IGBE im Herbst 1991 entschlossen -, daß in die vorbereitenden Gespräche zum Zusammenschluß von IGBE und IGCPK nur die alleroberste Organisationsspitze einbezogen war.¹⁶ Schon unterhalb der obersten Führungsspitze von Vorstandsvorsitzenden, ihren Stellvertretern und vielleicht einigen wenigen weiteren Vorstandsmitgliedern fanden wir keine Gesprächspartner, die vor der ersten öffentlichen Verlautbarung zum 1. Dezember 1991 in entsprechende Diskussionsprozesse einbezogen waren. Es gibt insofern kaum Unterschiede zu vergleichbaren Zusammenschlüssen großer Unternehmen.

Alle Abteilungsleiter aus Vorstandsverwaltungen, mit denen wir Gespräche geführt haben,¹⁷ haben berichtet, wie überrascht sie von der Nachricht über das Kooperationsabkommen waren, die sie zuerst aus den Medien erhalten hätten. „Als ich die Nachricht von der Fusion gehört habe, im Radio, da bin ich fast vor die Ampel gefahren“, lautet z.B. eine charakteristische Aussage. Nur einer der von uns befragten Abteilungsleiter berichtet, daß er zwar auch von dieser Nachricht überrascht worden sei, daß man aber durchaus gelegentlich „im kleinen Kreis“ mit dem damaligen stellvertretenden Vorsitzenden seiner Ge-

¹⁵ Zu Entwicklungen im Organisationsbereich der IGCPK in den ersten Nachkriegsjahrzehnten vgl. Dziolak u.a. 1978, 125 ff., zur IGBE - und einigen weiteren Mitgliedsgewerkschaften im DGB - siehe Witjes 1976.

¹⁶ Erste Überlegungen und Gespräche zwischen Vorstandsvorsitzenden in Richtung auf einen möglichen Gewerkschaftszusammenschluß hatte es schon Ende der 80er Jahre gegeben. Die neuen Herausforderungen, denen die Gewerkschaften in der Folge des Zusammenbruchs der staatssozialistischen Regime angesichts der Notwendigkeit eines Aufbaus gewerkschaftlicher Strukturen nach westlichem Muster in den neuen Bundesländern gegenüber standen, führte dann zunächst zum Abbruch dieser ersten Gespräche.

¹⁷ Und ebenso ehrenamtliche Vorstandsmitglieder, die unsere Gesprächspartner waren.

werkschaft schon in den Jahren 88, 89 über solche Fragen gesprochen habe.

„Also die Mitteilung war schon sehr überraschend für mich, aber daß da durchaus in den Köpfen bei uns im Hause was dran war, haben zumindest die Leute, die in Führungspositionen sind, sicherlich erahnen können. Also embryotisch waren sicherlich Dinge schon längere Zeit in den Köpfen, aber sowas muß ja auch wachsen, und dazu gehören auch Persönlichkeiten, die aufeinander zugehen und sowas anpacken können.“

Daß gerade eine so tiefgreifende Entscheidung wie der Zusammenschluß von zunächst zwei großen und traditionsreichen Gewerkschaften im Vorfeld auch auf den Führungsetagen nicht breit diskutiert werden könne, klingt mit dem Verweis auf die erforderlichen Führungspersonlichkeiten am Schluß dieses Zitats bereits an. Aus der Perspektive eines im engsten Kreis beteiligten Vorstandsmitglieds werden die funktionalen Zwänge für diese „Entscheidung von oben“ deutlich herausgestellt: Man hätte dann mit *„Querschüssen von anderer Seite, aus anderen Gewerkschaften, die ja sehr schnell begriffen hatten, was das bedeutet (...), daß wir sie anderweitig in Zugzwang bringen würden,“* rechnen müssen, und weiter:

„Und wenn wir das Ganze nicht in unserer Mitgliedschaft zerreden lassen wollten durch andere, dann mußten wir es eben so tun. Das ist doch heute vergessen. In den ganzen Veranstaltungen, wo wir heute über Satzungsentwürfe und über den Stand der Fusion und Kooperation reden, spielt dieser Punkt keine Rolle mehr; aber am Anfang hat er eine sehr große Rolle gespielt, wo viele verdiente Funktionäre tief beleidigt waren, daß sie also aus der Tageszeitung erfahren haben, daß wir das vorhaben.“

Aus unseren Gesprächen ist also ersichtlich geworden - bei einer solchen herausragenden Entscheidung besonders deutlich -, daß und wie gewerkschaftliche Organisationen „von oben geführt werden“, daß ihre Führung aber zugleich ein hohes Maß sehr fein abgestimmter Kommunikationsprozesse zwischen den geschäftsführenden Vorständen und den Spitzenfunktionären im ehrenamtlichen Bereich und im hauptamtlichen Apparat erfordert, um dann von vornherein das erforderliche hohe Maß an Unterstützung für so weitreichende Entscheidungen sicher zu stellen.

So konnten wir in unseren Gesprächen feststellen, daß es zwar in den ersten Wochen nach Bekanntwerden der Fusionsabsicht ein erhebliches Maß an Aufregung und Unruhe in den jeweiligen Vorstandsverwaltungen - und darunter sicherlich auch auf der dezentralen hauptamtlichen Ebene sowie, allerdings vornehmlich nur bei der IGBE, auf Mitgliederversammlungen im ehrenamtli-

chen Bereich - gegeben hat; wir fanden aber auch überall bestätigt, daß es im Ergebnis dieser Rückkopplungsprozesse und - viel wichtiger noch - auf Basis stabiler Vertrauensverhältnisse zwischen den geschäftsführenden Vorständen und den ehrenamtlich besetzten Spitzengremien - sehr rasch zu einer breiten Unterstützung der von oben öffentlich verkündeten Fusionsentscheidung kam. Dies gilt dann auch für die maßgeblichen Funktionäre in den Vorstandsverwaltungen,¹⁸ die in der Folge als Mitglieder der zu Beginn gebildeten Kommissionen und Ausschüsse ja zu maßgeblichen tragenden Akteuren des Fusionsprozesses wurden. Sei es daß sie, wie die Abteilungsleiter der beiden ersten Vorsitzenden an deren Stelle Mitglieder des zu Beginn eingerichteten Lenkungsausschusses wurden und in dieser Funktion ganz wesentlich mit der Strukturierung der weiteren Schritte befaßt waren, sei es daß sie als Mitglieder einzelner Kommissionen und Ausschüsse erste Positionspapiere erarbeiteten, etwa zur Energie- und Technologiepolitik, den schwierigen Prozeß eines gemeinsamen Satzungsentwurfs und der Klärung zukünftiger Schneidungen von Organisationsgliederungen in Angriff nehmen mußten, oder einfach damit begannen, wechselseitig systematische Erfahrungsaustausche vorzunehmen.¹⁹

5.2 Zwei 'verschiedene Welten' kommen in Kontakt

Das Kooperationsabkommen mit dem Ziel des Zusammenschlusses der beiden großen, finanziell gesunden und organisatorisch stabilen traditionsreichen Gewerkschaften IGBE und IGCPK zielte, wie an anderer Stelle ausgeführt, auf eine langfristig tragfähige Anpassung an veränderte Organisationsumwelten in Wirtschaft und Politik sowie auf eine Stärkung der gemeinsamen Position innerhalb des DGB, für dessen Reformdiskussion sie zugleich Impulsfunktion haben sollte. Dabei gingen die „Architekten“ dieses Gewerkschaftszusammenschlusses davon aus, den in jeder Hinsicht geeigneten Partner gefunden zu haben. Ein Vorstandsmitglied formuliert rückblickend:

„Wir haben uns also die hübschen Töchter dieses Landes angeguckt innerhalb des DGB und haben Kriterien formuliert, die ihr ja auch aufgenommen habt: Welche Gewerkschaft paßt zu uns? Wie sieht die politische Ausrichtung aus? Wo

¹⁸ wo unsere Gesprächspartner später vornehmlich die Abteilungsleiter waren

¹⁹ Knappe Tätigkeitsberichte einer Reihe solcher Kommissionen und Ausschüsse finden sich zusammen mit einigen ausgewählten Dokumenten - in einer Dokumentation der IGBE-Bildungsabteilung zum bisherigen Verlauf der Umsetzung des Kooperationsabkommens (IGBE 1995).

können wir uns am ehesten einpendeln? Wie sind die künftigen Strukturen in der Wirtschaft? (...) Und als wir uns dann einig waren, das machen wir, hatten wir uns das alles ganz leicht vorgestellt. (...) Wir haben alle die gleichen Interessen, und das kriegen wir also ganz schnell hin. Haben aber gesagt, wir lassen uns Zeit, weil die Wogen damals ziemlich hoch gingen, und wir können sehr behutsam in langsamen Schritten vorgehen, weil wir eben diesen finanziellen Druck nicht haben, es tun zu müssen.“

Der Blick ist hier auf die Gemeinsamkeiten gerichtet, auf die Stärkung „der Organisation“, wobei zwischen der gewerkschaftlichen Bürokratie im eigentlichen Sinne, also dem hauptamtlichen Apparat und dem ehrenamtlichen Bereich kaum differenziert ist. Die Gemeinsamkeiten gegenüber der Organisationsumwelt stehen im Vordergrund, die Sicherung von in der Vergangenheit gewonnener „politischer Durchsetzungskraft“ *im Blick auf „unsere erfolgsverwöhnte Kundschaft, will ich mal sagen, daß das alles so bleibt“*.²⁰ Fragen einer organisatorischen Modernisierung und einer dazu erforderlichen differenzierenden Betrachtung von Funktionen und Funktionsschneidungen im hauptamtlichen Bereich einerseits, im ehrenamtlichen andererseits waren hier also keineswegs systematisch im Blick. Innerhalb der IGCPK angestellte Überlegungen zur Einleitung eines Organisationsentwicklungsprozesses wurden vielmehr aufgrund des nun begonnenen Gewerkschaftszusammenschlusses zunächst zurückgestellt. Erst über die Wahrnehmung der doch erheblich unterschiedlichen Organisationsstrukturen beider Gewerkschaften traten jedenfalls einige Probleme einer organisatorischen Modernisierung stärker ins Bewußtsein, allerdings ohne daß grundlegende Merkmale des organisatorischen Selbstverständnisses von Gewerkschaften im Sinne eines eher zentralistischen Organisationsverständnisses und der Betonung von Geschlossenheit des Handelns aller in „der Organisation“ angesichts der Herausforderungen gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse weitergehend problematisiert wurden. Auch die großen Unterschiede in den jeweiligen Verbandskulturen traten erst allmählich in den Blick. Im Zuge der sich verdichtenden Kontakte in Kommissionen und Ausschüssen wurden sie freilich für die Spitzenfunktionäre zunehmend sichtbar. „Wenn du dir das einmal näher ansiehst, wirst du sehen, das sind zwei verschiedene Welten“, meint uns gegenüber z.B. ein hauptamtlicher Spitzenfunktionär in einem Gespräch im Herbst 1995, wobei durchaus Skepsis

²⁰ Wobei das Bewußtsein einer Gefährdung erreichter Machtpositionen vor allem auf seiten befragter IGBE-Funktionäre sehr ausgeprägt ist - naheliegenderweise angesichts der fortgesetzten Strukturkrise im Steinkohlenbergbau.

anklingt, ob diese Unterschiede einem Außenstehenden wirklich zugänglich werden können.

So gibt es also bei den ersten dichteren Kontakten Aha-Erlebnisse in der Wahrnehmung zunächst einmal organisationsstruktureller Unterschiede bei der jeweils anderen Gewerkschaft:

- in der Art des Organisationsaufbaus, der bei der IGBE mit der ehrenamtlich besetzten und geführten Ebene der Ortsgruppen beginnt (Ortsprinzip), bei der IGCPK mit der Einrichtung gewerkschaftlicher Vertrauensleute in den Betrieben (Betriebsprinzip) und darüber bei der IGBE im wesentlichen zwei hauptamtliche Organisationsebenen kennt (Bezirksleitungen und Vorstandsebene)²¹, hingegen bei der IGCPK drei Organisationsebenen, nämlich zwischen den (örtlichen) Verwaltungsstellen und der Vorstandsebene noch die Zwischenebene der (Landes-) Bezirke;
- zum zweiten die deutlich andere Positionierung der hauptamtlichen Funktionäre, die auf seiten der IGBE als Angestellte des Vorstands kein Wahlmandat haben und auch nicht Delegierte in den gewerkschaftlichen Beschlußgremien sind, wohingegen auf seiten der IGCPK selbst das Amt eines örtliche Sekretärs an die Wahl in den örtlichen Beschlußgremien gebunden und die Entsendung hauptamtlicher Funktionäre in die demokratischen Beschlußgremien selbstverständlich geübte Praxis ist;²²
- hiermit schließlich verknüpfen sich Unterschiede hinsichtlich der funktionalen Aufgabengliederung und Hierarchisierung, beginnend auf der dezentralen Ebene von Bezirken und Verwaltungsstellen und damit verbunden auch deutliche Unterschiede im typischen Verlauf von Berufskarrieren hauptamtlicher Gewerkschaftssekretäre;
- eng verknüpft hiermit schließlich finden sich auch deutliche Unterschiede in bezug auf den personalpolitischen Durchgriff der jeweiligen Vorstände, denen wiederum - auch im Verhältnis zu den ehrenamtlichen Funktionären - Unterschiede hinsichtlich beanspruchter und auch durchgesetzter Führungsansprüche der Vorstände und Vorstandsverwaltungen entsprechen.

Ein Bericht über die Arbeit der Satzungskommissionen in einem unserer

²¹ Vereinzelt gibt es unterhalb der Bezirksebene, die sonst den Verwaltungsstellen der IGCPK entspricht, noch einzelne örtliche Gewerkschaftsbüros, etwa im Ergebnis des Zusammenschlusses oder Neuschneidung bezirklicher Strukturen.

²² So beträgt der Anteil hauptamtlicher Funktionäre an den Delegierten auf Gewerkschaftstagen z.B. ca. 30 %.

Interviews macht deutlich, daß die Umsetzung des Kooperationsabkommens vor diesem Hintergrund doch beachtliche Schwierigkeiten bereitete. Zunächst habe man fast ein halbes Jahr verschwendet, „denn jeder war zutiefst davon überzeugt, daß seine Satzung eigentlich die ist, woran die Welt genesen sollte.“ Dann habe man beschlossen, die Satzungskommissionen auf die Justiziare und die Abteilungsleiter „Organisation“ zu verkleinern. Man habe sich dann auch persönlich mehr kennengelernt und gesehen,

„der meint es ehrlich, der glaubt an seine Satzung und wir an unsere (...), und dann haben wir den Weg gefunden zu sagen, laßt uns doch vorrangig über die Punkte reden, die für jede Gewerkschaft unverzichtbar sind. Und die schreiben wir dann rechts raus. Und dann laßt uns eine Satzung bauen, die für das nächste Jahrtausend geeignet ist, um eine eine Million Mitglieder große Gewerkschaft ordentlich zu führen und zu leiten, (...) und da kennt man nur seinen eigenen Laden, kennt die ganze geschichtliche Entwicklung des anderen nicht, und da haben wir immer nur mit dem Kopf geschüttelt. Bestimmte Dinge waren für uns nicht nachvollziehbar, wie umgekehrt für die anderen Kollegen manche Dinge, die bei uns heilig und wichtig waren, nicht nachvollziehbar waren. Und je häufiger wir uns getroffen haben und auch als Personen kennengelernt haben, abends nach dem Abendessen, da hat dann der eine erzählt (...), entwickelt sich so allmählich ein Bild. Und am Ende steht dann, daß man für viele Entwicklungen viel mehr Verständnis aufbringt.“

Berichte mit ähnlichem Tenor und ebenfalls der starken Betonung der Bedeutung des persönlichen Kennenlernens und des Erkennens der traditionsbedingten Gründe für unterschiedlich „gewachsene“ Strukturen finden sich in fast allen Gesprächen, die wir auf der Ebene der Vorstandsabteilungen geführt haben. Zum Zeitpunkt unserer Interviews in den Vorstandsabteilungen (Herbst/Winter 1994) finden wir vor diesem Hintergrund relativ genaue Wahrnehmungen und Beschreibungen der jeweiligen Unterschiede, deren tiefere Gründe freilich noch nicht in jedem Fall aus Sicht unserer Gesprächspartner klar sind; und wir finden zugleich eine große Vorsicht bei der Bewertung der Organisationspraxis in der jeweiligen anderen Gewerkschaft. In den Diskussionen auf dem ersten Workshop, der im Zuge unserer Evaluation im Frühjahr 1995 durchgeführt wurde und auf den seitens der beteiligten Gewerkschaften im wesentlichen diese Abteilungsleiterebene repräsentiert war, ist dieser Stand des wechselseitigen Kennenlernens dokumentiert (sfs 1995). Es ist sehr deutlich zu sehen, daß auf beiden Seiten - bzw. zwischen auch unter Einbeziehung der Gewerkschaft

Leder ⁻²³ das Bemühen um die Entwicklung einer neuen schlagkräftigen gemeinsamen Organisation im Vordergrund des Handelns steht. Eigensinniges Beharren auf einer vermeintlich alleinrichtigen Praxis der einen oder der anderen Gewerkschaft findet sich nicht; und auch einige in unseren Einzelgesprächen getroffene Akzentuierungen der unterschiedlichen Herangehensweise von Akteuren beider großen Gewerkschaften an den Gewerkschaftszusammenschluß sind inzwischen nicht mehr wichtig:

Für so manchen Funktionär innerhalb der IGCPK war nämlich, nach einigen Interviewaussagen, der geplante Zusammenschluß mit der IGBE nach dem abgeschlossenen Organisationsaufbau Ost und der „Eingemeindung“ der ostdeutschen Chemiegewerkschaft sozusagen nur der nächste Schritt. Wurde der beabsichtigte Gewerkschaftszusammenschluß auf seiten der IGBE allgemein von vornherein als tiefer und gravierender Einschnitt angesehen, aber auch für notwendig gehalten, „weil wir nun auch eine stolze und erfolgreiche Gewerkschaft sind und das auch bleiben wollen“, so einer der von uns befragten Abteilungsleiter, so trafen wir auf seiten der IGCPK z.T. doch auf die Vorstellung, daß es hier um den Zusammenschluß mit einer Gewerkschaft gehe, die vornehmlich in einer „sterbenden Branche“ verankert sei. Um so größer war dann erklärtermaßen die Überraschung angesichts des ausgeprägten Selbstbewußtseins der Funktionäre der IGBE, während umgekehrt bei deren Funktionären die spürbar geringere Handlungsmächtigkeit der Gewerkschaft in den Großbetrieben der chemischen Industrie Anlaß für manche kritische Betrachtung des Kooperationspartners war.²⁴

²³ Die mit ca. 25.000 Mitgliedern kleine Gewerkschaft Leder ähnelt in ihren organisatorischen Strukturen in vieler Hinsicht stark der IG Bergbau und Energie, verfügt dabei aber aufgrund der gänzlich anderen Branchenbedingungen (klein- und mittelbetriebliche Strukturen, keine Montanmitbestimmung, keine tripartischen Handlungsmuster, wie bei der IGBE im Bereich der Energiepolitik) über viel weniger Handlungsmächtigkeit und auch über eine weniger ausgesprägte Bindungskraft in bezug auf die traditionelle Mitgliedschaft (vgl. ausführlicher Klatt 1996).

²⁴ Dies ist aber auch eines der Beispiele dafür, daß die wechselseitig unterschiedlichen Handlungs- und Organisationsbedingungen unterschiedlich eingeschätzt werden. So sagt ein Spitzenfunktionär der IGBE: „Darin liegt ja auch der Reiz, überhaupt zu fusionieren, weil es hier ein unwahrscheinliches Organisationspotential in dieser neuen Gewerkschaft gibt. Das war einer der Gründe, warum wir gesagt haben, also wir wollen fusionieren, weil wir nirgendwo mehr was holen können.“ Und umgekehrt die Aussage eines Spitzenfunktionärs der IGCPK: „Also überspitzt formuliert: Ich freue mich schon jetzt auf den ersten Tag, wenn der X bei Bayer in den Betrieb hineingeht; braucht der bloß auf den Knopf zu drücken, unsere Ideologie verkaufen, treten sie sofort in Schaaren ein.“

Bei den hauptamtlichen Funktionären in den Vorständen und Vorstandsverwaltungen wird also im Herbst/Winter 1994 eine durchaus positive Zwischenbilanz gezogen. Dabei ist unseren Gesprächspartnern allerdings bewußt, daß eine parallele „Kennenlernphase“ auf den dezentralen Organisationsebenen zum Teil sehr viel schwerer in Gang gekommen ist und hier noch sehr viel Diskussions- und Klärungsbedarf besteht:

„Wir werden noch viel, viel Bedarf haben zusammenzukommen. Aber das, was wir bisher unterm Strich erlebt haben bei Gesprächen, ist sowohl im Lenkungsausschuß als auch in den einzelnen Kommissionen, daß alle das feste Ziel haben, und das zeigt ja auch, daß die Satzung nun schon steht, daß alle das Ziel haben, diese Fusion machen zu wollen (...). Und daß es niemanden gibt, weder bei Chemie noch bei Leder noch bei uns, der über das Reintragen von Sachproblemen, ich sag jetzt mal, die Fusion erschweren will. Das ist das Angenehme an all diesen Gesprächen, weil alle wollen und sagen: Das ist unser Ziel, und da muß es mit dem Teufel zugehen, wenn wir das also nicht erreichen.“

Diese Grundeinschätzung sehen wir im Licht unserer Evaluation bestätigt - im Grundsatz auch in bezug auf die dezentrale Ebene, wenngleich dort entsprechenden abstrakten Willensbekundungen oft auch tiefsitzende Vorurteile und Vorbehalte noch gegenüberstehen.²⁵ Wenn uns gegenüber auch in einzelnen Gesprächen und auch bei Bildungsveranstaltungen mit hauptamtlichen Funktionären gelegentlich ein Beispiel einer „versuchten Landnahme“ geschildert wurde, bei dem ein örtlicher Spitzenfunktionär Büroräume der kooperierenden Gewerkschaft frühzeitig in einer Form inspizierte, die deutlich machte: 'Hier werde später ich der Bezirksleiter sein', dann war dies doch immer der eine Fall, an dem man zeigen konnte, wie man sich falsch aufeinander zubewegt. Auch die Herausbildung gewisser Jargons, die in einer frühen Phase im hauptamtlichen Funktionärskörper als Bezeichnung des eingeleiteten Gewerkschaftszusammenschlusses entstanden - unter Funktionären der IGCPK war auch von der „Aktion Glückauf“ die Rede, bei ihren Kollegen der IGBE von „Experten in anderer Sache“ -, die u.a. die weiter oben skizzierten anfänglichen Vorurteile mit zum Ausdruck bringen und auf der jeweils anderen Seite z.T. auch einmal verletzend gewirkt haben mögen, dies waren im Licht unserer Gespräche und Beobachtungen doch eher vorübergehende Erscheinungen. Ihnen gegenüber müssen das insgesamt sehr hohe Maß einer loyalen Umsetzung des Fusionsbeschlusses und die sehr intensiven Bemühungen des wechselseitigen Kennen- und Verstehen-

²⁵ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 6.

lernens in den auf Grundlage des Kooperationsabkommens eingerichteten Kommissionen und Ausschüssen hervorgehoben werden.

5.3 Unterschiede des Organisationsaufbaus und deren wechselseitige Bewertung im Lichte der Evaluation

5.3.1 Wichtige organisationsstrukturelle Unterschiede im Überblick

Weiter oben haben wir bereits in sehr knapper Form einige Unterschiede zwischen den beiden großen fusionierenden Gewerkschaften skizziert, so wie sie im Zuge der Umsetzung des Kooperationsabkommens für die beteiligten Akteure wichtig wurden. Im folgenden soll dies nun etwas ausführlicher geschehen, allerdings ohne weiter aus unseren Interviews zu zitieren. Es geht nun knapp zusammengefaßt um unsere Außensicht als wissenschaftliche Beobachter. Allerdings werden wir dabei nicht auf einen Vergleich der Satzungen abheben,²⁶ vielmehr geht es uns um eine differenziertere Herausarbeitung von Unterschieden in der Organisationswirklichkeit der beiden großen Gewerkschaften, die sich aufgrund jeweils unterschiedlicher Handlungsbedingungen, aber auch der jeweiligen Verbandsgeschichte herausgebildet haben. In einem nächsten Schritt wollen wir dann auf einige Aspekte etwas näher eingehen. Dabei wählen wir beispielhaft aus:

- Die Stellung der hauptamtlichen Funktionäre als Angestellte der Vorstände,
- Unterschiede in der täglichen Arbeit der Betriebsräteabteilungen, anhand derer besonders gut sichtbar gemacht werden kann, in welcher Weise auf der einen Seite (IGBE) versucht wird, gewerkschaftliche Gestaltungs- und Führungsansprüche zur Geltung zu bringen, auf der anderen Seite (IGCPK) eher Dienstleistungsfunktionen der Gewerkschaft in den Vordergrund rücken,
- Unterschiede in der Handhabung und Funktion der Bildungsarbeit - im Hinblick auf die Einbindung der Vorstandssekretäre ins operative Geschäft wie auch im Blick auf die Rekrutierung des hauptamtlichen Funktionärsnachwuchses,

²⁶ Vgl. dazu ausführlicher Klatt 1996.

- und schließlich einige Besonderheiten der Angestelltenarbeit von IGBE und IGCPK, aus denen heraus sich aber auch bemerkenswerte und als tragfähig eingeschätzte Gemeinsamkeiten in diesem für die Zukunftsfähigkeit der neuen IG BCE wichtigen Handlungsfeld ergeben.

Die Unterschiede im Zusammenhang mit dem Ortsprinzip der IGBE einerseits (ähnlich auch bei der Gewerkschaft Leder) und dem Betriebsprinzip der IGCPK andererseits werden wir hingegen an dieser Stelle nicht ausführlicher behandeln. Sie haben aber im folgenden Kapitel zur Umsetzung des Kooperationsabkommens auf dezentraler Ebene einen großen Stellenwert.²⁷

Wenden wir uns also in einem ersten Schritt markanten Unterschieden zwischen den beiden großen Gewerkschaften zu, so wie sie sich für uns im Lichte unserer Evaluation darstellen. *Auf seiten der IGBE* sind dabei insbesondere folgende Merkmale herauszustreichen:

- Das Selbstverständnis aller haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre kommt dem ehrenamtlichen Fundament der gewerkschaftlichen Arbeit besondere Bedeutung zu. Das gilt besonders für die Ortsgruppen als flächendeckende satzungsgemäße Basisgliederungen, aber auch für die Betriebsgewerkschaftsausschüsse, in denen die gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder und weitere aus den Ortsgruppen heraus benannte Vertrauensleute zusammengefaßt sind. Das Ortsgruppenprinzip ermöglicht - z. T. in Verbindung mit anderen bergbauspezifischen örtlichen Strukturen wie dem Sprengel als örtlichem Betreuungsbereich im Rahmen der Knappschaftsversicherung - eine spezifische Form der Mitgliedernähe auch in bezug auf Fragen des außerbetrieblichen Lebenszusammenhangs; und die Ortsgruppen stellen außerdem eine Struktur dar, von der her unmittelbar vor Ort Einflußnahmen auf Akteure der lokalen Politik möglich sind (ausführlich Martens/Steinke 1993, 104 ff.).
- Für das Verständnis der IGBE wichtig ist zum zweiten ein ausgeprägter und in der Organisationswirklichkeit auch weithin durchgesetzter Führungsanspruch der Organisationsspitze. Er erklärt sich u. a. vor dem Hintergrund der sehr erfolgreichen Branchenordnungspolitik der IGBE, v. a. im Steinkohlenbergbau. Organisationspolitisch ist er einerseits durch einen vergleichswei-

²⁷ Zur Diskussion der Vertrauensleutearbeit bei der IGCPK zur Entwicklung von bis heute charakteristisch gebliebenen organisationsstrukturellen Merkmalen vgl. im übrigen Dzielak u. a. 1978 sowie Streek 1981, zur Geschichte und Funktion der Ortsgruppenarbeit der IGBE im Rahmen von deren Organisationsaufbau vgl. ausführlich Martens/Steinke 1993.

se starken personalpolitischen Durchgriff im hauptamtlichen Bereich abgestützt, andererseits korrespondiert ihm eine bemerkenswert hohe Teilautonomie der ehrenamtlich geführten dezentralen Organisationsgliederungen (Ortsgruppen).

- Die Durchsetzung dieses gewerkschaftlichen Führungsanspruchs wird einerseits durch die Montanmitbestimmung begünstigt, die vom Steinkohlenbergbau aus mindestens auch auf die Unternehmen im Geltungsbereich des MitbestG'76 ausgestrahlt hat.²⁸ Andererseits sollte die relative Überschaubarkeit des Organisationsbereichs der IGBE bei immer noch sehr hohem Gewicht der Ruhrkohle AG und großer Bedeutung weiterer Großbetriebe (Braunkohle, Energieversorgung), denen vergleichsweise wenige Klein- und Mittelbetriebe gegenüberstehen, nicht unterschätzt werden.²⁹
- Die eben beschriebenen Besonderheiten begünstigen wiederum eine vergleichsweise starke Einbindung wichtiger Vorstandsabteilungen in das operative Geschäft, die zudem durch eine vergleichsweise enge Verknüpfung dieser Vorstandsabteilungen mit der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit abgestützt wird. Die Vorstandssekretäre haben aufgrund der mitbestimmungspolitischen Bedingungen nicht nur vergleichsweise gute Chancen, einheitlichen Regelungen zuzuarbeiten, sondern sie und die wichtigen Betriebsräte vor Ort kennen sich persönlich, unmittelbare Kontaktaufnahmen sind jederzeit möglich.
- Die Mitgliedschaft der IGBE ist relativ homogen. Vor allem in bezug auf die Arbeiterbelegschaften im Bergbau kann man von einer immer noch beachtlich tragfähigen institutionellen Verankerung der Gewerkschaft in einem traditionellen Arbeitermilieu sprechen, wenngleich Erosionsprozesse natürlich unübersehbar sind. Erst seit der deutsch-deutschen Vereinigung gibt es

²⁸ Vgl. zur Wirkung dieses Gesetzes Bamberg u.a. 1987. Im Rahmen unserer damaligen Untersuchung zur Wirkungsweise des MitbestG'76 haben wir zwar weitestgehend auf gewerkschaftsspezifische Auswertungen verzichtet; unsere damaligen Untersuchungsergebnisse belegen aber eindeutig eine montanspezifische Einfärbung der Mitbestimmungspraxis in Unternehmen im Geltungsbereich des MitbestG'76 innerhalb des Organisationsbereiches der IGBE.

²⁹ So erfaßte die IGBE bei den Betriebsratswahlen 1994 insgesamt 587 Betriebe, die IGCPK hingegen 4.231 (vgl. Martens 1996, 21). Bei der IGBE finden die Betriebsratswahlen, von Ausnahmen abgesehen, bundesweit an einem Tag statt, während dieses Maß an Koordination aus Sicht der Betriebsräteabteilung der IGCPK in deren Organisationsbereich „völlig undenkbar“ ist.

hier in nennenswertem Umfang auch weibliche Mitglieder. Die Organisationsgrade im gewerblichen Bereich insgesamt liegen über 90%.

- Aber auch in den Angestelltenbereichen liegen die Organisationsgrade mit ca. 75% hoch, auch in den nicht montanmitbestimmten Unternehmen. Aus Sicht der IGBE spielen hier neben der Montanmitbestimmung mit ihren Ausstrahlungseffekten auch Besonderheiten der eigenen Angestelltenpolitik in Gestalt „der kleinen DAG“ innerhalb der IGBE, also der systematischen Berücksichtigung einer Sonderstellung innerhalb der Arbeiterschaft verwurzelten Gewerkschaft, eine wichtige Rolle.

Aufseiten der IGCPK ergeben sich demgegenüber folgende Merkmalsausprägungen:

- Von allen Funktionären, haupt- wie ehrenamtlichen, wird sehr viel Gewicht auf die eindeutige Betriebsorientierung der gewerkschaftlichen Arbeit gelegt. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund gewerkschaftsinterner Konflikte, die auf dem Gewerkschaftstag 1980 kumulierten, werden die in der Satzung als gewerkschaftliches Basisorgan festgeschriebenen und von den Mitgliedern im Betrieb gewählten Vertrauensleute hoch gewichtet. Daß Vertrauensleute bei der IGBE als Mitglieder von deren Betriebsgewerkschaftsausschüssen von den Ortsgruppen benannt werden, könnte bei diesem Verständnis der Vertrauensleute als demokratisch gewählter Basisgliederung als problematisch erscheinen. Örtlich gerichtete Strukturen, die in den 50er Jahren in Gestalt der Nebenstellenarbeit noch in erheblichem Umfang bestanden, gibt es bei der IGCPK allenfalls noch rudimentär und ihnen wird nach dem eigenen Organisationsverständnis kaum Bedeutung beigemessen.
- Auch die IGCPK erscheint zunächst einmal als in hohem Maße zentralistisch geprägt und von oben geführt, nicht zuletzt aufgrund der starken, fast charismatischen Position ihres letzten ersten Vorsitzenden. Aber bei näherem Hinsehen fällt doch auf, daß es keinen vergleichbar starken personalpolitischen Durchgriff des Vorstands in bezug auf das hauptamtliche Personal in Bezirken und Verwaltungsstellen gibt. Die Verwaltungsstellen achten sorgsam auf ihre Eigenständigkeit gegenüber dem bisweilen „*ungeliebten Vorstand*“. Und auch in bezug auf den ehrenamtlichen Bereich sind Führungsansprüche weniger ausgeprägt. Einerseits gibt es in den wichtigsten Branchen der chemischen und pharmazeutischen Industrie nicht vergleichbar ausgeprägte Machthebel, auch im Verhältnis zur Politik, wie im Falle der Energiepolitik der IGBE; andererseits ist die innerverbandliche Machtposi-

tion der Betriebsratsvorsitzenden aus den großen Unternehmen erheblich.

- Der Organisationsbereich der IGCPK ist im Vergleich zur IGBE durch eine ungleich größere Heteronomität gekennzeichnet. Die IGCPK ist bereits eine „Multibranchengewerkschaft“ und trägt dem durch die Bildung entsprechend vieler Industriegruppen Rechnung. Neben kleineren, traditionsreichen und gewerkschaftlich relativ hoch organisierten Branchen (Zementindustrie, Glasindustrie, Kautschukindustrie als Beispiele) gibt es die großen Branchen im Organisationsbereich, in denen gewerkschaftliche Traditionen nie in gleicher Weise entwickelt werden konnten.
- In den Großunternehmen der chemischen und pharmazeutischen Industrie sind die Organisationsgrade zwar durchaus unterschiedlich, insgesamt aber doch deutlich niedriger als bei der IGBE. Die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen und die darauf bezogenen Aktivitäten der Gewerkschaft sind nicht durch Mitbestimmungsstrukturen gestützt, wie sie die IGBE aus der Montanmitbestimmung kennt. Gewerkschaftliche Machtpositionen sind entsprechend schwächer.
- Die Vorstandsabteilungen der IGCPK, also die zentrale Organisationsebene, ist vor diesem Hintergrund deutlich weniger ins operative Geschäft betrieblicher Gewerkschaftsarbeit eingebunden. Stattdessen ist der Dienstleistungscharakter in der Arbeit der Vorstandssekretäre ausgeprägter. Dafür wird das operative Geschäft stärker von den hauptamtlichen Funktionären in Verwaltungsstellen und Bezirken mitgetragen; jedoch sind dabei die Gewichte zwischen außerbetrieblicher Gewerkschaftsorganisation und betrieblichen Gremien - mit den Betriebsräten als deren Handlungszentrum - dann anders austariert.
- Der deutlich heteronomeren Branchenstruktur entspricht auch eine entsprechend differenziertere Mitgliederstruktur. Und erst recht erscheint das Feld für gewerkschaftliche Arbeit schwieriger, wenn man zusätzlich die noch unerschlossenen Mitgliederpotentiale - vor allem im Angestelltenbereich - in den Blick nimmt. Unter den Beschäftigten der großen Branchen längst in der Mehrheit, machen sie in der Mitgliedschaft nach wie vor eine deutliche Minderheit aus. Anders als bei der IGBE wird den Angestellten nicht mehr eine besondere Stellung innerhalb der Organisation eingeräumt. Stattdessen steht der Ausbau zielgruppenorientierter Arbeit - jenseits der traditionellen Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten - im Vordergrund. Erhebliche Anstrengungen in den letzten Jahren haben bei den für die Zukunft

strategisch wichtigen Angestelltengruppen noch nicht zu spürbaren Verbesserungen der gewerkschaftlichen Organisationsgrade geführt.

Eine vertiefende Betrachtung ausgewählter Aspekte dieser Organisationswirklichkeiten im Blick auf die jeweiligen Handlungsperspektiven der Vorstandsverwaltungen sollen die bislang hervorgehobenen Unterschiede exemplarisch verdeutlichen. Wir stützen uns dazu wieder im wesentlichen auf unser Interviewmaterial und erheben selbstverständlich nicht den Anspruch, an dieser Stelle erschöpfende Analysen zur Betriebspolitik, Angestelltenpolitik usw. der beiden großen fusionierenden Gewerkschaften vorzulegen. Die exemplarisch ausgewählten Beispiele sind u.E. aber besonders gut geeignet, die unterschiedlichen Organisationsverständnisse und -praxen vor dem Hintergrund je spezifischer Handlungsbedingungen beider großen Gewerkschaften zu verdeutlichen. Zugleich können sie auf Probleme, aber auch auf potentielle Synergien im Zuge der weiteren Umsetzung des Kooperationsabkommens aufmerksam machen.

5.3.2 Zur Stellung der hauptamtlichen Funktionäre als Angestellte der Gewerkschaftsvorstände

Die Unterschiedlichkeit der Organisationsverständnisse in beiden Gewerkschaften mag zunächst durch zwei Zitate von Spitzenfunktionären illustriert werden:

„Also das ist zum einen die Frage, wie kommen die Hauptamtlichen in ihre Funktion? Wir haben ja ein sehr differenziertes schwierigeres Wahlsystem als die IGBE. Das haben wir nun zum Teil an die IGBE angepaßt. Bei uns führt das zu schwierigen Diskussionen deshalb, weil natürlich der Hauptamtliche, der über sein Gremium in seine Funktionen kommt, mit Bestätigung der Konferenz, auch für sich selber sich sicherer gegenüber dem ungeliebten Hauptvorstand fühlt als derjenige, der eingesetzt wird.“ So die Einschätzung eines Spitzenfunktionärs der IGCPK.

„Weil die Hauptamtlichen, und das haben wir dann in der Satzung festgestellt, ein Gewicht haben, das wir bei uns nicht kennen. Da wird ein Sekretär irgendwo gewählt im Verwaltungsstellenvorstand, und der bleibt dann da und lebt da wie ein Beamter, wenn er nicht weg will, es sei denn, er klaut silberne Löffel. Oder der Verwaltungsstellenleiter - das habe ich dann erlebt, als ich so zu Verwaltungsstellenvorstandssitzungen und -konferenzen ging -, der je nach persönlicher Stärke und Engagement entweder die Verwaltungsstelle führt oder

ein besserer Generalsekretär dieser Verwaltungsstelle ist, weil der Vorsitzende dieser Verwaltungsstelle ein ehrenamtlicher Kollege ist. (...) Das war einer der ersten Knackpunkte, wo wir gesagt haben, dieser Zustand ist nicht haltbar, sondern die Organisation muß von oben geführt werden.“

In diesen beiden Zitaten werden die markantesten Unterschiede bereits erkennbar. In der Tat gilt nach unserem Überblick, daß das typische Karrieremuster eines hauptamtlichen Funktionärs auf der örtlichen oder auch bezirklichen Ebene so verläuft, wie es in dem ersten Interviewzitat aus der IGBE-Außensicht beschrieben wird. Nachdem ein Nachwuchssekretär der IGCPK seine Hauptamtlichausbildung, für die es ein festes Ausbildungsprogramm gibt, durchlaufen hat, wird er Sekretär in einer Verwaltungsstelle, ist hier, mehr oder weniger als „Allrounder“ für einen bestimmten Bereich der Betreuungsbetriebe zuständig, bleibt sehr lange in dieser Funktion und hat in einer kleineren Verwaltungsstelle vielleicht die Perspektive, später einmal zum Geschäftsführer aufzurücken. Natürlich gibt es für Einzelne Aufstiegsmöglichkeiten auf die bezirkliche Ebene oder in die Vorstandsverwaltungen, aber insgesamt ist dieses Personalentwicklungsmodell doch relativ statisch.

Dies ist bei der IGBE anders, wie in dem zweiten Zitat ja deutlich anklingt. Zum einen gibt es bereits auf der örtlichen Ebene eine deutliche funktionale Differenzierung der Aufgaben - zwischen dem Bezirksleiter, seinem u.a. für die Angestelltenarbeit zuständigen Stellvertreter, Betriebsrätesekretär, Rechtsschutzsekretär und Jugendsekretär usw. - und zum anderen sind im Verlauf einer Hauptamtlichenkarriere regelmäßige Wechsel der Funktionen innerhalb und zwischen Bezirken, zwischen Bezirken und Vorstandsverwaltung usw. die Regel. Und wichtig für die größere Dynamik im personalpolitischen Bereich ist sicherlich auch, daß es in Folge der Montanmitbestimmung auch noch Berufsperspektiven für qualifizierte Gewerkschaftsfunktionäre in arbeitsdirektorialen Bereichen gibt.³⁰ Allerdings entsprechen diesen funktionalen Differenzierungen innerhalb des hauptamtlichen Funktionärskörpers der IGBE nicht auch größere Einkommensdifferenzierungen auf der dezentralen Ebene, die eben-

³⁰ Die folgende Aussage zur Mobilisierung hauptamtlichen Personals im Zusammenhang mit dem Organisationsaufbau Ost macht dies z.B. deutlich: „Als die Wende kam (...), haben wir als erstes unsere ganzen alten Sekretärsmannschaften mobilisiert, von heute auf morgen angesprochen, angeschrieben, was weiß ich (Zwischenfrage: Die pensionierten Sekretäre?) Natürlich, Arbeitsdirektoren, Personal- und Sozialdirektoren, alle, die sich irgendwann mal in der Mitbestimmung bewegt haben, alle ehemaligen Sekretäre, ehemaligen Betriebsratsvorsitzende, von denen wir gesagt haben, wir erwarten von dir, daß du noch mal einen Ehrenauftrag übernimmst.“

falls wiederum als Instrument der Personalführung genutzt werden könnten. Vielmehr sind die Differenzierungen auf Seiten der IGCPK größer- jedenfalls dann, wenn man Verwaltungsstellen und (Landes-) Bezirke in die Betrachtung einbezieht.³¹ Im folgenden Zitat werden demgegenüber die Bezirke der IGBE nur mit den Verwaltungsstellen der IGCPK verglichen, und dabei hat der befragte Vorstandssekretär vor allem die mit diesen Differenzierungen aus seiner Sicht verbundenen Hierarchisierungen im Blick:

„Die IG Bergbau hat eine klare Hierarchie auf ihrer bezirklichen Ebene: Jugendsekretär, was weiß ich, stellvertretender Betriebsrätesekretär, stellvertretender Rechtsschutzsekretär usw. Hat ja was mit Geld zu tun - und das gibt es ja bei uns nicht, sondern bei uns gibt es den Geschäftsführer und die Sekretäre. Die einen werden nach A5 bezahlt und die Geschäftsführer nach A4. Und die sollen auch alle Aufgaben bewältigen. Das ist unsere Strategie immer gewesen. Und darüber muß auch eine intensive Diskussion stattfinden (im weiteren Verlauf des Zusammenschlusses; d.V.), denn da kam auch die Arbeitsgruppe nicht weiter.“

Die sehr einseitige Betonung hierarchischer Aspekte ist hier allerdings geeignet, die Diskussion über Vor- und Nachteile funktionaler Differenzierungen im Verhältnis zu Allrounder-Tätigkeiten etwas zu überdecken. Vor allem ist überhaupt nicht ausgemacht, daß die andere funktionale Aufgabenteilung bei der IGCPK, nach der vor Ort alle Funktionäre „auch alle Aufgaben bewältigen“ sollen, hierarchischen Strukturen entgegenwirkt. So finden wir in unseren Interviews in der Vorstandsverwaltung der IGCPK durchaus den kritischen Hinweis, daß es durchaus noch ein „*Übergewicht des traditionellen Funktionärs-typus bei der IGCPK gibt, das den kreativen und flexibleren Kollegen nur geringe Chancen läßt.*“ In Sachen organisatorischer Modernisierung sei noch vieles Programm. Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang auch die Ergebnisse einer Untersuchung von J. Prott und A. Keller, die der Rolle und dem Berufsbild von Gewerkschaftssekretären auf der örtlichen Ebene nachgegangen sind und im Zusammenhang mit der Erörterung der internen Strukturen und Binnenverhältnisse in den Verwaltungsstellen feststellen: „Innerhalb der IG Chemie scheinen die klassischen Organisationsprinzipien und Amtsautorität,

³¹ Auch in den Vorstandsverwaltungen sind nach vorliegenden Expertenaussagen die Gehaltsdifferenzierungen auf Seiten der IGCPK größer, die hier zu einem wesentlich größeren Teil SekretärInnen eingestellt hat, die nicht über die „Ochsentour“ der traditionell typischen Hauptamtlichenlaufbahn in entsprechende Funktionen gelangt sind und häufiger über akademische Abschlüsse verfügen. Eine systematische Dokumentenanalyse zu diesen Aspekten haben wir nicht vorgenommen.

gekoppelt mit säkularisierten charismatischen Führungsansprüchen, noch eine bedeutende Rolle zu spielen.“ (Protz/Keller 1996, 386) Hierarchie als Flexibilitäts-hemmnis wurde in ihren Gesprächen mit örtlichen Sekretären bei Funktionären der IGCPK deutlich häufiger bestätigt als im Bereich der IGM und der HBV (Protz/Keller 1996, 394).³²

Unser empirisches Material ist für tiefergehende Analysen u.E. nicht aussagekräftig genug. Wir wollen uns also an dieser Stelle mit der Darstellung von Unterschieden und dem Hinweis darauf, daß sie nicht vorschnell unter dem Aspekt hierarchischer Strukturen hier (IGBE) und - aufgrund der größeren Eigenständigkeit der Verwaltungsstellen des geringeren personalpolitischen Durchgriffs der Organisationsspitze - flacherer hierarchischer Strukturen und flexiblerer Einsatzmöglichkeiten dort (IGCPK) interpretiert werden können. Aussagekräftig ist unser Material im Blick auf die unterschiedlichen personalpolitischen Durchgriffsmöglichkeiten der Vorstandsebene - „*die Organisation muß von oben geführt werden können*“, lautet die entsprechende Überzeugung eines hochrangigen IGBE-Funktionäres -; und wichtig ist, daß sich aus Sicht der IGBE mit einer Einschränkung der Bindung hauptamtlicher Funktionäre vor Ort an ein Wahlmandat die Vorstellung verknüpft, daß diese dadurch auch gegenüber den ehrenamtlichen Spitzenfunktionären vor Ort bessere Chancen hätten, örtliche Führungsaufgaben unabhängig wahrzunehmen und ggf. gewerkschaftliche Positionen durchzusetzen.³³

5.3.3 Vorstandsverwaltungen und operatives Geschäft: Das Beispiel der Betriebsräteabteilungen

Auch zu diesem Punkt wollen wir die markantesten Unterschiede zunächst durch zwei Zitate charakterisieren:

„Bei uns ist die Betriebsräteabteilung ja fast eine juristische Fachabteilung. Demgegenüber beschäftigt sich mein Kollege bei der IGBE ja eigentlich überhaupt nicht mit Rechtsfragen. (...) Die Hauptamtlichkeit dort ist

³² Die Anteile bei jeweils 40 befragten Gewerkschaftssekretären, z.T. auch Geschäftsführern und Bevollmächtigten, lagen bei der IGCPK bei 41,0%, bei der IGM bei 30,0% und bei der HBV bei 33,3%. Der höhere Anteil bei der IGCPK kann aber auf einen überproportionalen Anteil von hauptamtlichen Funktionären aus den neuen Bundesländern zurückzuführen sein.

³³ Vgl. auch in diesem Zusammenhang die Ergebnisse bei Protz/Keller 1996, 289 ff., die anhand einer ganzen Reihe aufschlußreicher Zitate entsprechende Handlungsprobleme örtlicher Gewerkschaftssekretäre illustrieren. „Die Fürsten bestimmen die Musik“, lautet das markante Fazit eines der befragten Sekretäre.

nach meinem Eindruck stark durch Beziehungsgeflechte zwischen z.B. den Arbeitsdirektoren, der politischen Ebene und gewerkschaftlichen Akteuren geprägt. Das ist bei uns ganz anders. Die hauptamtlichen Funktionäre sind bezahlte Leute, die auf Abruf zur Verfügung stehen und die gefälligst mit ihrer Fachkompetenz zur Verfügung stehen sollen.“ Soweit die Kurzcharakterisierung aus der Betriebsräteabteilung der IGCPK.

„Wir formulieren ja einen deutlichen Führungsanspruch den Betriebsräten gegenüber und sagen, wir sind da also nicht nur Partner, sondern wir reklamieren hier schon einen solchen Führungsanspruch. (...) In engster Fühlungnahme (mit der Tarifabteilung, der Mitbestimmungsabteilung), dann aber auch im Bereich Soziales, Knappschaft, die ja im Bergbau eine noch überaus große Rolle hat, können wir die Dinge hier also komprimieren und können Tendenzen erkennen, wie Unternehmen sich verhalten. Das heißt also kurz und gut, wir machen hier doch sehr zentral eine Betreuung der Gesamtbetriebsräte und Konzernbetriebsräte. (...) Man kann da im Grunde Vorwarnsysteme aufbauen (weil man absehen kann, mit welchen Problemen die Betriebsräte als nächstes konfrontiert werden; d.V.) und dann einheitliche Strategien aufbauen. (...) Die Betriebsrätesekretäre (in den Bezirken; d.V.) sind organisatorisch, disziplinarisch an den Bezirk angebunden, sind also alles, was ihre Arbeit als solches anbetrifft, eben Bestandteil des Bezirkes und sind weisungsgebunden gegenüber dem Bezirksleiter, allerdings - und das ist nun soweit ich das sehe bei der IG Chemie ganz anders - was die inhaltliche Betreuung anbetrifft, also Versorgung der Kollegen mit Literatur, Rechtsprechung zu betriebsverfassungsrechtlichen Fragen, sind sie an uns angebunden. Wir holen die Sekretäre auch regelmäßig zumindest einmal im Jahr zu einer Wochentagung zusammen, aus Sicht der Abteilung (...) hier Verbandspolitik, Verbandsauffassung zu transportieren zu betriebsverfassungsrechtlichen Themen oder zu Betriebsrätearbeit allgemein.“
So lautet die entsprechende Selbstbeschreibung aus der Betriebsräteabteilung der IGBE.

Beide Aussagen sprechen zunächst einmal für sich. Was man beim Versuch einer Bewertung dieser Unterschiede allerdings im Blick haben muß, sind die weiter vorne schon erwähnten unterschiedlichen Strukturen der Betreuungsbereiche und die eminente Bedeutung der Montanmitbestimmung für die IGBE. Die relative Überschaubarkeit des Betreuungsbereichs einerseits und die nicht zuletzt durch die Kontakte in die arbeitsdirektorialen Bereiche begünstigte und steuernde Funktion der Betriebsräteabteilung bei wichtigen Regelungen - zum Zeitpunkt unserer Erhebungen etwa in Verbindung mit vermehrt stattfindenden Outsourcing-Prozessen - führen dazu, daß in solchen komplizierten Prozessen „die viele interne Abstimmungsprozesse zwischen Betriebsräten und

Betriebsräteabteilung erforderlich machen, die Betriebsräteabteilung sozusagen der Prellbock ist“. Sie ist aktiv koordinierend bei den Verhandlungen „in kleinen Kreisen, das ist sozusagen Information innerhalb einer eigenen Welt“, beteiligt, und diese sind, wie in der Außensicht des eingangs zitierten IGCPK-Funktionärs richtig gesehen wird, stark durch die Beziehungsgeflechte geprägt, in die hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre dank der Montanmitbestimmung mit einbezogen sind.³⁴ Hier ist die Handlungssituation auf seiten der IGCPK in der Tat deutlich anders, denn hier ist, so einer unserer Gesprächspartner, „die informelle Ebene eher durch Blockade der Arbeitgebersseite gekennzeichnet als durch Kooperation wie bei der IGBE.“ Infolgedessen sind die hauptamtlichen Funktionäre in der Vorstandsverwaltung darauf verwiesen, als kompetente Experten Dienstleistungsangebote zu unterbreiten, da sie in keiner Weise Beteiligte der informellen „mikropolitischen“ Aushandlungsprozesse sind.³⁵

Zwei weitere Aspekte sind noch hervorzuheben: Das eine ist, daß aus Sicht der Betriebsräteabteilung der IGBE die Aufrechterhaltung der skizzierten Strukturen und Organisationspraxen an Kriterien des Erfolgs und des Vertrauens gebunden ist: „Also so die große Linie, die diesen Führungsanspruch untermauert, heißt im Grunde Erfolg.“ Die dichte Vernetzung informeller Kontakte bedinge dabei allerdings auch eine wirkungsvolle Erfolgskontrolle. In der Aussage: „Die Betriebsräte sind die Seele der Organisation“, die der Abteilungsleiter der Betriebsräteabteilung in diesem Zusammenhang gebraucht - in anderen Interviews ist hingegen regelmäßig immer von den Ortsgruppen als der Seele der Organisation die Rede - belegt aber u.E. nicht, daß man bei der IGBE von einer „Betriebsrätegewerkschaft“ sprechen könnte,³⁶ sondern sie

³⁴ Unter mehreren Interviews in der Betriebsräteabteilung der IGBE fand sich keins, in dessen Verlauf z.B. nicht mindestens ein Telefonat mit Mitarbeitern aus arbeitsdirektorialen Abteilungen von Unternehmen im Betreuungsbereich oder auch einem Arbeits- oder P-S-direktor selbst am Rande stattfand.

³⁵ Diese Funktion haben allerdings in unterschiedlicher Weise hauptamtliche Funktionäre der Gewerkschaft, die als Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten präsent sind. Bei den wichtigsten Großunternehmen im Organisationsbereich kann eine solche Funktion eines Sekretärs aus der Vorstandsverwaltung zugleich mit der eines Konzern- oder Unternehmensbetreuers verknüpft sein (vgl. Bamberg u.a. 1987); bei weniger gewichtigen Großunternehmen kann Spitzenfunktionären von der (landes-) bezirklichen Ebene oder aus Verwaltungsstellen eine ähnliche Funktion zufallen. Die Unterschiede gegenüber der IGBE dürften dann vor allem darin liegen, daß infolge der viel geringeren Überschaubarkeit der Betreuungsbereiche insgesamt Prozesse des Erfahrungsaustausches, der internen Abstimmung, geschweige denn der Entwicklung „strategischer“ Handlungskonzepte ungleich schwieriger sind und jedenfalls nicht in den Aufgabenbereich der Betriebsräteabteilung beim Vorstand fallen.

³⁶ Eine in bezug auf die großen Industriegewerkschaften gelegentlich verwendete Formulierung.

unterstreicht, wie wichtig und dicht dieses informelle abgestützte Beziehungsgeflecht ist, das es erst ermöglicht, daß Kommunikations- und Entscheidungsprozesse an der Schnittstelle zwischen „hauptamtlichen Apparat“ und betrieblichen Handlungszentren im ehrenamtlichen Bereich so reibungslos funktionieren, ohne daß der Führungsanspruch „der Organisation“ bislang in Frage gestellt worden wäre.

Das zweite sei, daß bei der Betreuungsarbeit der Betriebsräte „das Zusammenfallen von Reden und Handeln und die Ehrlichkeit im Umgang miteinander“ entscheidend sei: „Wenn du die Betriebsräte einmal belügst, und die merken das, dann bist du tot. Dann kannst du vielleicht noch nach Helgoland gehen und Pinguine organisieren oder so was.“³⁷ Der zweite Punkt ist, daß für die Stabilisierung der im Organisationsbereich der IGBE bewährten Strukturen natürlich auch viel Mühe auf den Aufbau und die Pflege der wichtigen informellen Kontakte gelegt werden muß. Es mag auch hiermit zu tun haben, daß die Mitglieder der Betriebsräteabteilung ganz selbstverständlich und regelmäßig als Referenten auf den Betriebsräteseminaren der Bundesschule ihrer Gewerkschaft auftreten. Auch hier legen sie die Grundlagen für ihre hohe Bedeutung im operativen Geschäft der Betriebsratsarbeit.³⁸

5.3.4 Zu einigen Aspekten der Bildungsarbeit

Die im voranstehenden Abschnitt wichtig gewordenen unterschiedlichen Akzentsetzungen bezogen auf Dienstleistungsfunktionen einerseits und die Wahrnehmung politischer Gestaltungs- und Führungsfunktionen andererseits finden sich in spezifischer Weise auch im Bereich der Bildungsarbeit wieder, soweit diese auf zentraler Ebene durchgeführt wird.³⁹ Aus Sicht der IGCPK geht es vor allem darum,

„daß die (Funktionäre, Betriebsräte und Vertrauensleute; d.V.) an unserer Bildungsarbeit teilnehmen, und dann muß diese Bildungsarbeit ihre zukünftigen

³⁷ Dies heißt natürlich nicht, daß beide Kriterien für die Arbeit der Betriebsräteabteilung der IGCPK keine Rolle spielten, aber es leuchtet schon ein, daß die dauerhafte Aufrechterhaltung des bei der IGBE erhobenen Führungsanspruchs ihnen ein besonderes Gewicht gibt.

³⁸ Diese Praxis der Referententätigkeit auf Seminaren gilt ganz ähnlich auch für die Sekretäre, einschließlich der Abteilungsleiter, anderer Vorstandsverwaltungen der IGBE, etwa der Angestelltenabteilung, der Mitbestimmungsabteilung, der Organisationsabteilung oder der Tarifabteilung.

³⁹ Die Bildungsarbeit „vor Ort“ (in Verwaltungsstellen und (Landes-) Bezirken der IGCPK, Ortsgruppen und Bezirken der IGBE) wird im folgenden nicht näher betrachtet.

Qualifikationsbedürfnisse absichern, wenn ich nicht will, daß irgendein anderes Institut oder die Wirtschaftsakademie oder sonst ein freier Anbieter das macht. Unsere Bildungsarbeit ist so angelegt, daß sie alle im Betrieb vorhandenen Gruppen erfaßt, es gibt bei uns keine Betriebsrätelehrgänge. Die Lehrgänge sind immer offen für Funktionäre unserer Organisation, also für Betriebsräte und Vertrauensleute gemeinsam, weil beide an der Gestaltungsarbeit mitwirken müssen. (...)“ Einen wichtigen Stellenwert im Rahmen dieser Weiterbildung nehme auch die Vermittlung von Techniken ein, auch wenn das manche Kritik hervorgerufen habe in dem Sinne, „also ihr entpolitisiert die Bildungsarbeit, indem ihr sozusagen reine Arbeitstechniken vermittelt. Auf der anderen Seite: wenn ich sie nicht vermittele und nicht mit dem, was ich gerne will, dann werden sie anders vermittelt, und dann geht die Beratungskompetenz der Organisation verloren.“⁴⁰

Gegenüber dieser Selbstbeschreibung werden in dem Interview bei der IGBE die Akzente deutlich anders gesetzt:

„Auf zentraler Ebene gibt es ein gewachsenes zweigliedriges System. (...) Das ist eine Bildungsarbeit, die zentral an Schulen auf zwei Beinen steht. Das eine ist ein detailliertes, differenziertes, auch hierarchisches Bildungssystem mit Angebot für Betriebsräte. Das ist unser Betriebsrätestandbein. Und das zweite Standbein ist das sogenannte gewerkschaftspolitische Standbein, das ein ebenso differenziertes, auch hierarchisch aufeinander aufbauendes Baukastensystem an gewerkschaftspolitischen Lehrgängen anbietet. Die gehen vom ersten Einführungslehrgang G1, zwei Wochen bis über zwei, vier Wochen Lehrgänge bis hin zur Akademieauswahl und schließen ab durchaus mit dem Besuch von einer der beiden arbeiterbildenden Akademien. Und hier liegt ein wesentlicher Punkt in der Bildungsarbeit der IGBE (...), das ist diese gewerkschaftliche Personalentwicklung, die über Jahrzehnte dann halt betrieben wurde und auch heute in Kagel und Haltern betrieben wird. (...) Aber auf einer breiten Basis, denn jedes Mitglied der IGBE, das Interesse hat, das sich an dem Leben, dem gewerkschaftlichen Leben in seiner Ortsgruppe beteiligt, hat die Möglichkeit, an den ersten beiden Lehrgängen G1 und G2 in Haltern teilzunehmen.“

Wichtige Neuerungen im vergangenen Jahrzehnt beziehen sich den gleichen Ausführungen zufolge nicht so sehr auf die Entwicklung von Dienstleistungsangeboten beim Erlernen neuer sozialer Techniken als eher auf eine Erweiterung des Bildungsangebots in bezug auf gewerkschaftspolitisch relevante

⁴⁰ Genannt werden in diesem Zusammenhang u.a. ein Projekt über computergestützte Betriebsratsarbeit oder ein Datenbanksystem für Betriebsräte neben den üblichen Seminaren, die bestimmte soziale Techniken vermitteln.

„inhaltliche Schwerpunktfelder, Schwerpunktthemen, die die aktuellen und zukünftigen Handlungsfelder der IG Bergbau und Energie bestimmen“.

An den beiden zitierten Textpassagen fällt zunächst die auf seiten der IGCPK deutlich ausgeprägtere Dienstleistungsorientierung der zentralen Bildungsarbeit gegenüber einer stärkeren Ausrichtung auf die Funktion der Sicherstellung einer politischen Integration innerhalb des Verbandes auf seiten der IGBE ins Auge. Dabei wird deutlich, daß diese Orientierung seitens der IGCPK, in deren Rahmen die Bildungsarbeit für Betriebsräte und Vertrauensleute gleichermaßen offen gehalten wird, auch damit zu tun hat, daß man mit anderen Anbietern, auch den großen Unternehmen selbst, konkurrieren muß. Die stärker dienstleistungsorientierte Ausrichtung der Bildungsarbeit versucht so eine Antwort auf die artikulierten Bedürfnisse der Mitglieder und ausgeprägtere Verbetrieblungstendenzen zu geben:

„Wir machen ein Bildungsangebot, von dem wir glauben, daß unsere Leute es brauchen, und sie kommen zu uns, weil sie das lernen, was sie brauchen können. Und damit versuchen wir, eine Organisationsidentität herzustellen. Bei der Differenziertheit der Branchen kann ich das nicht kognitiv über eine politische Ausrichtung machen, sondern ich muß sie bei ihrem Qualifikationsinteresse ernst nehmen und versuchen, das weiterzuentwickeln.“

Auf seiten der IGBE, wo man im übrigen davon überzeugt ist, *„immer (...) einen höheren Anteil von Spitzenfunktionären in gewerkschaftlichen Lehrgängen gehabt (zu haben) als vergleichbare andere Gewerkschaften“*, wird demgegenüber der Akzent auf das Originäre des gewerkschaftlichen Bildungsangebots gelegt, wenn uns gegenüber im Gespräch gefragt wird:

„Sind Gewerkschaften zukünftig im Bildungsbereich nur eine anders geartete Form von Volkshochschule, die mit allen anderen Volkshochschulen konkurriert, oder hat sie was Originäres im Angebot? Und das Originäre, das wir im Angebot haben - und das gilt zukünftig für IG BCE sicherlich auch, das ist meine feste Überzeugung-, das ist zum Beispiel unsere industriepolitische Kompetenz. Das ist das einzige, womit ich meinen Betriebsräten aus der Energie- und Bauwirtschaft - aber auch in der Chemieindustrie, auch in der Pharmaindustrie, wo alle ja auch von gesellschaftlichen Regelungen, von Rahmensetzungen hautnah betroffen sind - unsere Kompetenz anbieten kann und den Kompetenz-

*vorsprung gegenüber allen anderen Bildungsanbietern. Und dieses spiele ich aus.*⁴¹

Ein zweiter Unterschied, der in den Eingangszitaten ebenfalls sichtbar wird, besteht augenscheinlich darin, daß die zentrale Bildungsarbeit auf Seiten der IGBE stärker als ein Instrument der Personalentwicklung genutzt werden kann - sowohl im Blick auf den Aufbau junger Funktionäre aus betrieblichen Interessenvertretungen und deren Qualifizierung für Führungsfunktionen in den Betriebsratsgremien als auch im Blick auf eine spätere Übernahme in den hauptamtlichen Funktionärskörper und in diesem Zusammenhang gibt es dann auch bestimmte Aufbaulehrgänge, zu denen jüngere ehrenamtliche Funktionäre gezielt eingeladen werden:

„Es war und ist bis heute eine Auszeichnung, zum 4-Wochen-Lehrgang der IGBE nach Haltern oder Kargel eingeladen zu werden. Wenn im Betrieb ein ehrenamtlicher Funktionär sagt, ich fahre demnächst zum 4-Wochen-Lehrgang, sagen die ersten schon - aber das ist mittlerweile ein falscher Eindruck, weil wir in den letzten Jahren viel weniger hauptamtliches Personal einstellen konnten und können -: Ja, dann können wir dich ja hier von der Personalliste streichen. Du wirst ja zukünftig dann Gewerkschaftssekretär. Das war also nie so und ist heute noch weniger der Fall. Aber allein dieser Ansatz in den Köpfen vieler zeigt, welchen Stellenwert der Besuch solcher Lehrgänge hat und hatte bei den Ehrenamtlichen gerade in den Betrieben. Und das hat uns immer geholfen, wirklich Personalentwicklung zu betreiben.“

Unterschiede sind also deutlich, sollten aber auch nicht überzeichnet werden. Denn natürlich gibt es im Zusammenhang mit der Rekrutierung neuer hauptamtlicher Funktionäre auch auf Seiten der IGCPK das Verlaufsmuster, das über den 6-Wochen-Lehrgang bei der IGCPK und das spätere Studium an der HWP oder an einer der Akademien in die Hauptamtlichkeit führt. Außerdem fällt gerade an den Gesprächen in den beiden Bildungsabteilungen auf, daß von Seiten beider Gewerkschaften große Anstrengungen unternommen werden, um die Gemeinsamkeiten zu verstärken. Es komme darauf an, so ein Gesprächspartner bei der IGCPK,

⁴¹ Wobei auch hier im Hintergrund die Montanmitbestimmung ihre Rolle spielt, und wegen ihrer vergleichsweise günstigeren Bedingungen können Seminare „unter der großen Überschrift: soziale Kompetenz“ dezentral und in Kooperation mit Unternehmen durchgeführt werden, „sprich in dem Fall der Ruhrkohle AG. Da läuft die ganze Betriebsrätequalifikation von Projektarbeit, von Teamfähigkeit (...), bei uns läuft das unter der Überschrift: Ruhrkohle bezahlt die Geschichte, aber wir bestimmen die Musik.“

„die Gemeinsamkeiten nach den entsprechenden Beschlußlagen beider Organisationen (zu) verstärken. Es wird da nicht nur gemeinsame Arbeitstagen geben, sondern wir sind jetzt schon dabei, einen gemeinsamen vierwöchigen oder sechswöchigen Lehrgang zu entwickeln, also einen langfristigen Kurs, wo wir die Eckpunkte schon mal formuliert haben in einem sehr intensiven Konsensgespräch.“

Das Bewußtsein von der Bedeutung der Bildungsarbeit für die Entwicklung und Verstärkung gemeinsamer Orientierungen und Selbstverständnisse in der zukünftigen IG BCE ist auf beiden Seiten ausgeprägt und fördert diese Bemühungen. Und hinzu kommt, daß von den Bildungsabteilungen aus bereits im Zuge der bisherigen Umsetzung des Kooperationsabkommens Impulse für Pilotprojekte und gemeinsame Seminare auf dezentraler Ebene ausgegangen sind.

5.3.5 Zu einigen Aspekten der Angestelltenarbeit

Die markantesten Unterschiede in bezug auf die Angestelltenarbeit von IG BE und IG CPK wollen wir zunächst anhand zweier Zitate illustrieren, die aus dem Bereich anderer Abteilungen innerhalb *der Vorstandsverwaltungen stammen*:

„Im Angestelltenbereich, da hatten wir ja echte Konflikte gehabt, aber auch von unterschiedlichen Denksätzen her, weil es da unterschiedliche Strukturen gibt. Wir haben die Angestellten in unserer Satzung praktisch wie eine Minderheit unter Minderheitenschutz gestellt (...) und die IG Chemie hat gesagt, diesen ganzen Quatsch brauchen wir nicht. Die Angestellten sollen sich in der Organisation bewegen wie jeder andere auch. Und wir sagen, wir brauchen innerhalb der IG BCE da so eine kleine DAG.(...) Ja gut immerhin haben wir über diesen Weg im Laufe der Jahre (...) bei den Angestellten vom kaufmännischen Lehrling bis hin zum leitenden Angestellten einen Organisationsgrad von 75%. Kommt ja nicht von ungefähr. Und dies gilt bundesweit. Könnt ihr auch nicht sagen: Steinkohle (also Montanmitbestimmung d. V.). Und die Verwaltung Braunkohle unterscheidet sich da überhaupt nicht von der Verwaltung Ludwigshafen der BASF. (...) Die IG Chemie sagt zwar völlig zu Recht, also beim Beschäftigtenanteil in der Großchemie liegen die Angestellten höher als die Arbeiter, aber der Organisationsanteil, der liegt irgendwo zwischen 15 und 20% wenn sie Glück haben.(...) Und da hat es richtig gekracht, nicht nur bei uns, die da am Verhandlungstisch saßen, sondern auch bei den Ehrenamtlichen, die gekommen sind und gesagt haben: also ihr von der IG Bergbau bleibt hart, wir wollen euer Angestelltenprinzip in der Satzung haben (...) weil sie die Angestelltenarbeit in den letzten drei Jahren in ihrer Satzung unwahrscheinlich geschliffen haben.“

Gegenüber dieser sehr selbstbewußten Darstellung der Angestelltenarbeit auf Seiten der IGBE finden sich in Äußerungen aus der Vorstandsverwaltung der IGCPK einerseits Anerkennung, andererseits aber auch einige skeptische Bemerkungen:

„Sie haben einen hervorragenden⁴² Organisationsgrad, bei den Gewerblichen und bei den Angestellten. (...) Dies ist (bei den Angestellten d.V.) Ergebnis ihrer Arbeit. Es ist aber auch, ich will das gar nicht quantifizieren, Ergebnis ihrer anderen Mitbestimmungskultur, wo sie nämlich Personaldirektoren besetzen können. Und das hat natürlich schon einen gewissen Einfluß darauf, ob sich jemand (...) auch in höheren Angestelltenbereich (...) überlegt, ob er Mitglied wird oder nicht. So da hoffen wir auf befruchtende Effekte.“

Steht hier neben dem einschränkenden Hinweis auf die Vorzüge der Montanmitbestimmung Anerkennung für die Angestelltenarbeit des Kooperationspartners im Vordergrund, so finden sich in der folgenden Aussage eines Abteilungsleiters (nicht aus der Angestelltenabteilung) eher kritische Akzente:

„Ich glaube die IGBE spielt in diesem Bereich nicht ganz mit offenen Karten, weil sie macht nämlich die klassische Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten. (...) Wir sind in der Zwischenzeit dazu übergegangen und sagen: warum sollen wir eigentlich noch gesondert Angestellte berücksichtigen, die sowieso in den Gremien überproportional vertreten sind. Dieser absolute Minderheitenschutz ist nach meiner Auffassung nicht mehr richtig. Ich halte da die Angestelltenarbeit der IGBE langfristig für nicht erfolgreich.“

Die gewichtigsten Unterschiede kommen in diesen zitierten Äußerungen zum Ausdruck, und sie werden offensichtlich in beiden Organisationen innerhalb der Vorstandsverwaltungen z.T. unterschiedlich bewertet. Ehe wir aber auf diese Bewertungen näher eingehen, die in den jeweiligen Angestelltenabteilungen letztlich doch zu einem bemerkenswert hohen Grade konvergieren, wollen wir die Unterschiede nocheinmal systematischer hervorheben:

Auf Seiten der *IGBE* sind zu nennen:

- Der, auch im Vergleich zu anderen Mitgliedsgewerkschaften im DGB, bemerkenswert hohe Organisationsgrad und der Umstand, daß dieser Organisationsgrad mit „der kleinen DAG“ innerhalb des Verbandes zu tun hat. Dabei spielt nicht nur eine Rolle, daß die Angestellten entlang der klassischen Trennung von Arbeitern und Angestellten bereits in den „Basisgliederungen „ihren eigenen Kral haben“ und diese Trennung sich dann in

⁴² Unterstreichungen kennzeichnen besonders nachdrückliche Betonungen im Gespräch.

der Ausschuß- und Personengruppenarbeit bis hin zu Bundesangestelltenkonferenzen fortsetzt. Wichtig ist vielmehr auch, daß die Angestelltenarbeit in den sechziger Jahren symbolisch dadurch aufgewertet wurde, daß die Zuständigkeit im hauptamtlichen Bereich jeweils bei den stellvertretenden Bezirksleitern angesiedelt wurde.

- Wichtig ist aber auch - und dies wird in der Angestelltenabteilung der IGCPK stark gewichtet - daß diese „*besondere Spielwiese*“ bei der IGBE von Anfang an mit den wichtigen Entscheidungsstrukturen der von den Arbeitervertretern dominierten betrieblichen Interessenvertretungen verknüpft gewesen seien. Diese „*Verzahnung einer lebendigen gewerkschaftlichen Arbeit vor Ort mit den allgemeinen politischen Entscheidungsstrukturen*“ - so die Außensicht der Angestelltenabteilung der IGCPK - ist eine wesentliche Grundlage für den Erfolg einer eigenständigen Angestelltenarbeit im Sinne der IGBE. Und diese Verknüpfung, die der IGCPK in der Vergangenheit nicht in ähnlicher Weise gelungen ist, dürfte schon einiges mit der Montanmitbestimmung und ihren Ausstrahlungseffekten in andere Bereiche zu tun haben; denn dadurch, bzw. durch den darüber gefestigten Führungsanspruch des hauptamtlichen Apparats, konnten die ehrenamtlichen Spitzenfunktionäre darauf verpflichtet werden, der Angestelltenarbeit einen entsprechenden Stellenwert einzuräumen.
- Zu beachten ist schließlich, wiederum aus IGCPK-Sicht, daß in wichtigen Kernbereichen der IGBE das Gewicht der Beschäftigten im Angestelltenverhältnis und die innere Differenzierung dieser Beschäftigtengruppen wohl noch nicht so ausgeprägt sind, wie im eigenen Organisationsbereich. Den „*High-Tech-Yuppie*“ habe man „*typischerweise im Bergbau zunächst mal noch nicht*“, so wird vermutet.

Auf Seiten der IGCPK werden die eigene Angestelltenarbeit und die Probleme, denen sie gegenübersteht, im wesentlichen durch folgende Merkmale charakterisiert:

- Gemessen an der Bedeutung der Beschäftigtengruppen im Angestelltenverhältnis können die erreichten Organisationsgrade - mit Ausnahme der „*Vorzeigegruppe der Laboranten*“ - nicht zufriedenstellen, zumal sich in den ohnehin eher mageren statistischen Daten noch z.T. problematische Überalterungstendenzen in strategisch wichtigen Bereichen, wie z.B. bei der Gruppe der Meister, verbergen. Die nachhaltige Verbesserung der Organisationsverhältnisse unter den verschiedenen Beschäftigtengrup-

pen der Angestellten im bisherigen Organisationsbereich der IGCPK gilt deshalb als eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben der neuen IGBCE.

- Als traditionelle Gewerkschaft der an- und ungelerten Fabrikarbeiter habe die Organisation in den ersten Nachkriegsjahrzehnten vielfach freiwillig auf Organisationsbemühungen im Angestelltenbereich zugunsten der DAG verzichtet. In einer Reihe wichtiger Betriebe im Organisationsbereich seien dadurch strukturelle Defizite entstanden, die auch in den folgenden Jahrzehnten nicht überwunden werden konnten. Hinzu kommt bei leitenden und höher qualifizierten Angestellten ein erhebliches Gewicht des VAA, der inzwischen zur wichtigsten Konkurrenzorganisation der IGCPK geworden ist.⁴³
- Perspektivisch stellt sich aus Sicht der Angestelltenabteilung der IGCPK die Frage einer „*eigenständigen Angestelltenarbeit*“ nicht mehr so, wie sie seitens der IGBE entfaltet worden ist, weil es *die* Angestellten - unterschieden aufgrund fast schon zu vernachlässigender sozialversicherungsrechtlicher Merkmale - so als Gruppe eigentlich gar nicht mehr gebe. Für eine Übergangsphase seien tragende Merkmale der eigenständigen Angestelltenarbeit der IGBE zwar zu begrüßen - von eigenen örtlichen Strukturen über die Berufsgruppenarbeit und eine Bundesangestelltenkonferenz bis hin zu ihrer auch symbolisch stärker unterstrichenen Bedeutung der Angestellten -, aber die eigentliche Zukunftsfrage laute: „*Wieviele Gruppenbezogenheit (auch in bezug auf die gewerblichen Beschäftigten d.V.) hält eine Gewerkschaft aus, ohne daß das völlig auseinanderdriftet? Das ist ja eine große Gefahr. Und wie muß ich eigentlich eine gruppenbezogene Gewerkschaftsarbeit organisieren, um den Solidaritätsgedanken nicht zu gefährden.*“
- Kurz- und mittelfristig wird demgegenüber gerade von den bei der IGBE bewährten Strukturen und Erfahrungen einer eigenständigen Angestelltenarbeit einiges an Anregungen erwartet - zumal es in einem wichtigen Großbetrieb des eigenen Organisationsbereichs vergleichbare positive Erfahrungen damit gibt, daß dort „*die Angestellten ihre eigenen Felder, ihre eigenen Spielwiesen sozusagen*“ haben. Dabei begreift sich die Angestelltenabteilung der IGCPK bemerkenswerterweise auch nicht als reine Stabsabteilung sondern eher als „*beratende Linienfunktion*“. Verantwortlich sei

⁴³ Vgl. hierzu IGCPK 1984 sowie Martens 1988b und 1989a. Vergleichend zum VaF als ULA-Mitgliedsverband im Organisationsbereich der IGBE siehe ebenfalls Martens 1989a sowie Martens/Steinke 1993, 157 f.

man sicherlich nur für die Bundesgremien. In bezug auf die Initiierung von Projektarbeit vor Ort, die in Verantwortung der Verwaltungsstellen organisiert werden müsse, habe man eine beratende Funktion; aber: *„Wir maßen uns eine gewisse Richtlinienkompetenz an, wenn es um verbindliche Arbeitsformen geht. (...) Das heißt ganz konkret, daß die ehrenamtlichen Funktionäre, die da (in den zentralen Gremien wie dem Bundesberufsgruppen- oder dem Bundesangestelltenausschuß d.V.) mitarbeiten, sich selbst verpflichten müssen, praktische Aktivitäten vor Ort zu entwickeln oder sonst aus den Gremien rausfliegen.“*

Ausgehend von den zunächst markanten Unterschieden, die in den ersten Diskussionen in bezug auf die Gestaltung der Satzung der neuen IGBCE offensichtlich auch zu harten Kontroversen führten, führen die im Prozeß des wechselseitigen Kennenlernens entwickelten Sichtweisen so zu Argumentationen, in denen zum Zeitpunkt unserer Erhebungen ganz deutlich Gemeinsamkeiten im Blick auf die zukünftig zu bewältigenden Aufgaben überwiegen - insbesondere aus Sicht der jeweiligen Fachabteilungen:

Für eine *„lebendige Gewerkschaftsarbeit für Angestellte vor Ort, das ist meiner Ansicht nach das Stichwort, mit attraktiven Themen und den politischen Meinungsträgern“* ist aus der Sicht der Angestelltenabteilung der IGCPK das Konzept ihres Kooperationspartners überzeugend, *„weitergehender als unseres, auch tragfähiger, bis hin zur aktiven Einbeziehung von Rentnern.“* Hier komme es darauf an, *„in ähnlicher Weise wie die IG Bergbau und Energie lebendige örtliche Strukturen hinzukriegen“* - zukünftig in Gestalt von Betriebsortgruppen in den Hauptverwaltungen wichtiger Unternehmen -⁴⁴ *„weil sonst paßt das überhaupt nicht zusammen. Sonst hat nämlich die IG Bergbau diese lebendigen örtlichen Strukturen und wir nicht.“* Umgekehrt werde für die IGBE *„eine eher fachlich orientierte verbindliche Arbeit neu sein. Und das heißt auch eine ganz andere Beteiligungsorientierung.“* Es gelte gemeinsam mit *„Aktiven auf Zeit“* neue Formen projektförmiger Arbeit zu entwickeln, die der IGBE eher fremd seien, da dort Beteiligung ja eher bedeute, *„Top-Down-Entscheidungen sozusagen vor Ort noch mal zur Diskussion zu stellen.“*

Die bisherigen Kooperationen zwischen den beiden Vorstandsabteilungen und den ehrenamtlichen Gremien werden vor dem Hintergrund solcher Einschätzungen positiv bewertet. Die Unterschiede in der praktischen Arbeit seien

⁴⁴ Die neue Satzung der IGBCE sieht vor, daß solche Strukturen bis zu einer Obergrenze von 750 Mitgliedern gebildet werden können.

„*vermutlich geringer, als es auf den ersten Blick anmuten mag*“. Man werde sich „*zusammenraufen*“ und versuchen aus den bisherigen Treffen der ehrenamtlichen Gremien „*Arbeitsgremien zu machen, die, wenn der Unterbau hergestellt ist, das von unten sammeln und auch zusammenfassen sollen.*“ In mittelfristiger Perspektive werden dabei - unbeschadet schwieriger organisational-politischer Ausgangsbedingungen - in unseren Interviews durchaus optimistische Zukunftsszenarien entworfen, bei denen auch die Gemeinsamkeiten der Industriepolitik der IG BCE als Bedingung einer attraktiven Gewerkschaftsarbeit für Angestellte ihren Stellenwert haben. So stellt ein führender Funktionär der IG CPK fest:

„Es geht darum Mitglieder zu *gewinnen* oder Menschen, Angestellte für uns zu gewinnen. Und das heißt z.B. im Bereich der außertariflichen Angestellten und Akademiker oder Führungskräfte, die uns gegenüber vernünftig einzustellen, daß sie sagen: IG Chemie oder neue Gewerkschaft, das ist vernünftig. Meine Leute sollten da organisiert sein. das macht industriepolitisch Sinn, das macht auch Sinn, weil die eine vernünftige Politik machen; aber ich selbst möchte da nicht unbedingt organisiert sein, weil ich das mit einer bestimmten Hierarchiefunktion vielleicht nicht mehr für vereinbar halte.“

Und was solche industriepolitischen Positionen anbelange, so werde es für die IG BCE im Bereich der chemischen Industrie unter dem Stichwort der „stofflichen Verbundwirtschaft“ in absehbarer Zeit durchaus um vergleichbare Fragen gehen, wie sie die IG BE im Bereich der Energiepolitik schon seit langem bewältigen müsse. So stelle sich etwa für den ganzen Strang der Petrochemie die Frage, welche Vorproduktlinien man, nicht zuletzt auch aus forschungspolitischen Gründen, in der Bundesrepublik behalten müsse, um auch die höherwertigen Endprodukte hier weiterzuentwickeln. Dann stelle sich die Frage nach der fachlichen Kompetenz einer Gewerkschaft. Und diese zu sichern erfordere wiederum eine entsprechende Verankerung unter den höher qualifizierten Angestellten. Und dann stelle sich auch das Problem, daß man in bezug auf die Regelung von Rahmenbedingungen „*in stärkerem Maße auch auf staatliche Politik angewiesen sein wird. Und insofern werden wir auch eine pointiertere, stärkere Industriepolitik betreiben müssen. Das heißt, was Rappel mal begonnen hat, das wird fortgesetzt, da kann man sicher sein.*“

5.4 Grundstrukturen der zukünftigen IGBCE und offene Fragen ihrer weiteren Organisationsentwicklung

Wir haben weiter vorn eine positive Zwischenbilanz hinsichtlich der bisher erfolgten, sehr loyalen Umsetzung des Fusionsbeschlusses auf der Ebene der Vorstandsverwaltungen, der Arbeit in den Kommissionen und Ausschüssen und der intensiven Bemühungen um ein wechselseitiges Kennen- und Verstehenlernen der jeweils anderen Gewerkschaft. Dieses Zwischenfazit hatte auch nach der vertieften Betrachtung markanter Unterschiede in der Organisationswirklichkeit beider Gewerkschaften Bestand. Allerdings muß hinzugefügt werden, daß es in einer Reihe wichtiger Punkte, wie etwa der Bewertung der Mitbestimmung, in der Handhabung der Personalpolitik im hauptamtlichen Bereich, in der Organisation der Arbeit der Betriebsräteabteilungen, bei den Akzentsetzungen in der zentralen Bildungsarbeit oder auch in bezug auf die Weiterentwicklung der Angestelltenarbeit, eine Reihe von offenen Fragen gibt.

Der neue Satzungsentwurf erweist sich vor diesem Hintergrund nach allem, was sich bis jetzt absehen läßt, als ein kluger Kompromiß, der gute Chancen für tragfähige Lösungen im Rahmen der zukünftigen IGBCE eröffnet. Der zukünftige Organisationsaufbau (vgl. Abb. 1) schafft insbesondere mit der Parallelisierung von Orts- und Betriebsprinzip Voraussetzungen für eine Verknüpfung der bislang unterschiedlichen Organisationspraxen in beiden Gewerkschaften. Der dreigliedrige Organisationsaufbau im hauptamtlichen Bereich dürfte den Anforderungen der größeren und heteronomeren Organisationsbereiche der IGBCE entsprechen. Allerdings bedarf es hier in der Zukunft hinsichtlich der Aufgabenzuweisungen für die einzelnen Organisationsebenen noch mancher Klärungen.

Es hat sich aus rückblickender Sicht als ein Vorteil erwiesen, daß der Gewerkschaftszusammenschluß frühzeitig und auf der Grundlage stabiler Finanzlagen und deshalb auch mit viel Zeit für Umsetzungsprozesse beschlossen worden ist. Und er ist aus Sicht der Evaluation bislang auch erfolgreich verlaufen. Das gilt auch dann, wenn natürlich mit Problemen im weiteren Prozeßverlauf zu rechnen ist, etwa mit Fällen „innerer Emigration“ infolge unumgänglich eintretender Karriereknicks, da in der neuen gemeinsamen Organisation schließlich jede Funktion nur einmal besetzt werden kann. Ein Abteilungsleiter der IGCPK äußerte sich diesbezüglich z.B. im Winter 1994/95 durchaus besorgt:

„Hier bei der IG Chemie brechen durch die Fusionsabsicht schon jetzt manche Karriereerwartungen zusammen“. Man müsse sehen, „daß auch eine Gewerkschaft ein Unternehmen ist (...) Und ich befürchte deshalb, daß es auch innere Kündigungen geben wird, wenn z.B. ein stellvertretender Abteilungsleiter seine Aufstieghoffnungen begraben muß, weil ihm ein zehn Jahre jüngerer Abteilungsleiter aus der anderen Organisation vor die Nase gesetzt wird.“ Das „Eigenengagement“ der Funktionäre, „das erforderlich ist, wird dadurch bei vielen demotiviert.“⁴⁵

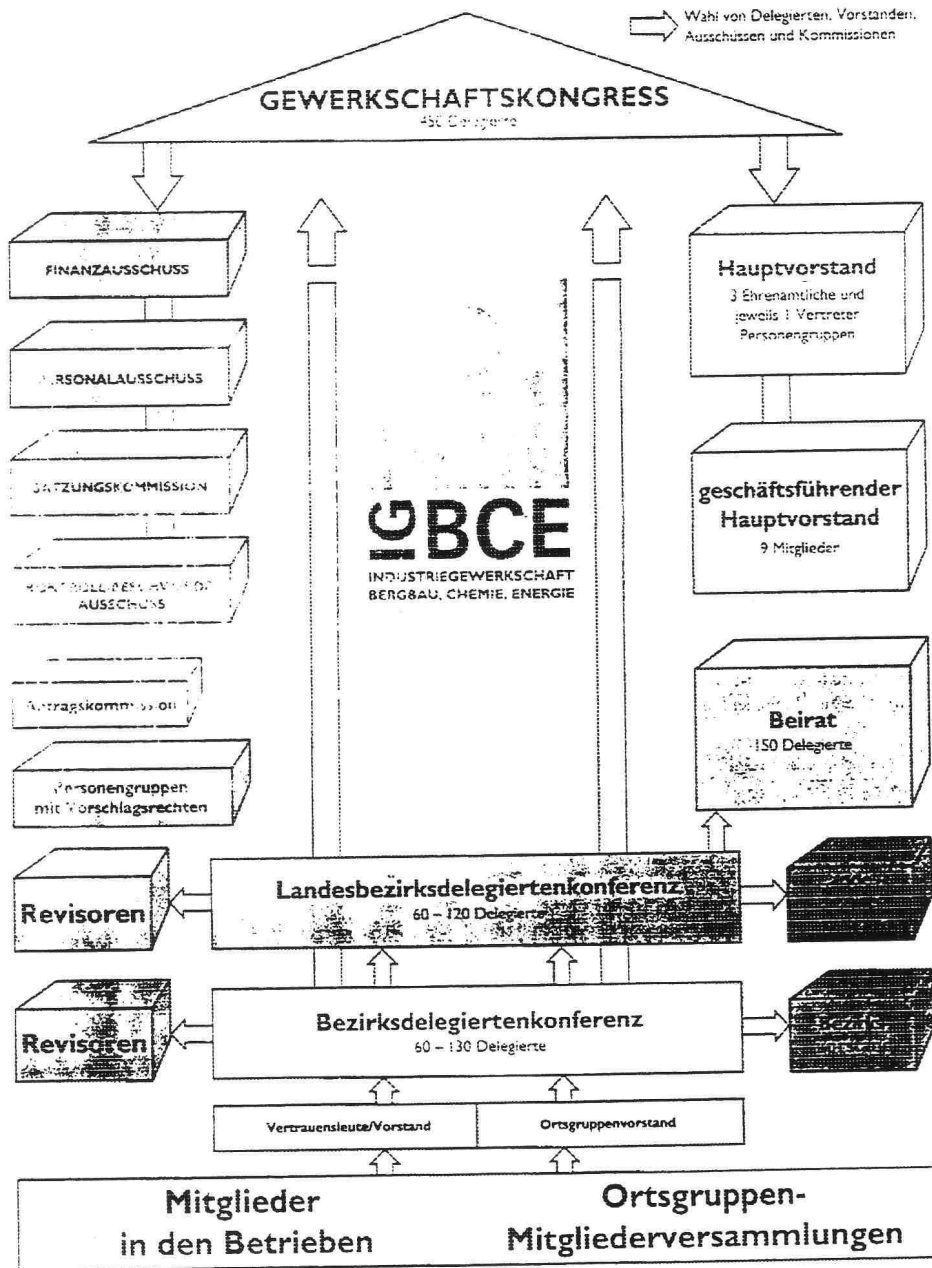
Hier war also mit Problemen zu rechnen. Allerdings gehen Experteneinschätzungen im Herbst 1996 dahin, daß die inzwischen durchgängig erfolgten Personalentscheidungen in Bezirken, Landesbezirken und Vorstandsverwaltungen zu erstaunlich wenig artikulierter Unzufriedenheit und Unruhe geführt hätten. Es habe sich von daher als richtig erwiesen, diese Personalentscheidungen relativ lange hinauszuzögern.

Hervorzueheben ist ferner, daß im bisherigen Verlauf des Gewerkschaftszusammenschlusses grundsätzliche Fragen des gewerkschaftlichen Organisationsverständnisses und mögliche Erfordernisse seiner Weiterentwicklung noch kaum zum Gegenstand von Diskussionen geworden sind. Beim Vergleich mit tailoristischen Wirtschaftsorganisationen kann man hier von einem „Maschinenmodell“ der Organisation sprechen (vgl. Klatt 1996). Tiekart hat auf einem der Zukunftsforen des DGB ähnlich von einem zu überwindenden „Maschinendenken“ der Organisationsmitglieder in Unternehmen und Betrieben gesprochen. Der in den Gewerkschaften gebräuchliche Begriff des „Apparats“ legt durchaus ähnliche Assoziationen nahe: Zwar benötigen und haben hauptamtliche Funktionäre für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben ein hohes Maß an Eigenständigkeit mit entsprechenden Handlungsspielräumen,⁴⁶ aber daß im Begriff des Gewerkschaftsapparats zum Ausdruck kommende Organisationsverständnis ist in der Tat im wesentlichen auf die instrumentelle Nutzung der hauptamtlichen Organisation für vorgegebene Organisationsziele orientiert. In ihm finden sich noch wenig Anknüpfungspunkte für eine Reflexion auf die Binnenstrukturen des hauptamtlichen Verwaltungsapparats unter Aspekten der Effizienz, Dezentralisierung und Transparenz. Das systematische Aufgreifen der damit angesprochenen Fragen einer weiteren Organisationsentwicklung muß erst noch erfolgen. Ein entsprechender Organisationsentwicklungsprozeß

⁴⁵ In der Hauptverwaltung der IGCPK, so meint dieser Gesprächspartner, dürften es etwa 40 bis 50 hauptamtliche Funktionäre sein, die vor diesem Problem stehen.

⁴⁶ Vgl. für die dezentrale Ebene Prott/Keller 1996.

Abbildung 1: Die Struktur der IG BCE



für die neue IGBCE ist allerdings geplant. Im Winter 1994/95 berichtet z.B. ein Abteilungsleiter der IGCPK nicht ganz ohne Zustimmung über entsprechende kritische Außensichten aus anderen Gewerkschaften.

„Der Kollege (X) hat das mal so auf den Punkt gebracht, daß innerliche Strukturen stärker reformiert werden müssen in den Gewerkschaften. Daß die Gewerkschaften, wenn sie dann also langfristig überlebensfähig sein wollen, daß die Gewerkschaften dann also auf stärker beteiligungsorientierte Konzepte hingehen müssen, (...) und der hat dann den Fusionsprozeß Leder, Chemie und Bergbau ja sozusagen als eine Reform nach Art der Kolchosen bezeichnet, das heißt also, größere Einheiten zu bilden, ohne daß er eigentlich zur Kenntnis nimmt, daß diese Organisation ja innen rein, nach innen differenziert eigentlich sozusagen beteiligungsorientierte Konzepte brauchen, wie wir sie bei Experten in eigener Sache anbieten.“

Im Lichte der in den folgenden anderthalb Jahren unternommenen Beteiligungsbemühungen erscheint ihm eine solche Interpretation zwar überpointiert; aus Sicht unserer Evaluation ist aber festzuhalten, daß Fragen gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung, die bei anderen Mitgliedsgewerkschaften gegenwärtig unter dem Stichwort der Organisationsentwicklung eine beachtliche Rolle spielen, im Zuge des bisherigen Zusammenschlusses von IG Bergbau-Chemie-Energie weithin ausgeblendet wurden. Dies hat sicherlich damit zu tun, daß ein derart gravierender Schritt wie dieser von uns begleitete Gewerkschaftszusammenschluß die Aufmerksamkeit der beteiligten Akteure in höchstem Maße bindet. Ihre Einschätzung, dabei in bezug auf wesentliche Fragen der Konsolidierung zukunftsfähiger gewerkschaftlicher Strukturen die richtigen und richtungsweisenden Schritte innerhalb des DGB zu gehen, mag ein übriges getan haben. Daß darüber hinaus der eigene Organisationsbereich von massiven Finanzkrisen infolge erheblicher organisationspolitischer Einbrüche in der Mitgliedschaft weitgehend verschont geblieben ist, kommt hinzu. Aber es gibt eben auch für die von uns im Zuge ihres Zusammenschlusses evaluierten Gewerkschaften offene Fragen der zukünftigen Organisationsentwicklung, und diese Fragen werden sich im Zuge der weiteren Umsetzung des Gewerkschaftszusammenschlusses auch verstärkt stellen.

Offen ist so z.B. durchaus, wie sich im Zuge der weiteren Organisationsentwicklung die in der Vergangenheit signifikant unterschiedlichen Organisationspraxen in bezug auf solche Aspekte entwickeln werden wie:

- die Einbindung von Stabsabteilungen auf Vorstandsebene ins operative Geschäft,

- die Herstellung einer hohen sozialen Integration von Funktionären (und Mitgliedern) innerhalb des neuen Verbandes und
- die Einbindung der in seinem heteronomeren Organisationsbereich gewichtigeren zentrifugalen Kräfte im Hinblick auf die Durchsetzung eines Führungsanspruchs der Verbandsspitze sowie
- die Entwicklung und Professionalisierung attraktiver Dienstleistungsangebote auch für solche Funktionäre und Mitglieder (potentiale), die den bei der IGBE gewohnten und dort bislang erfolgreichen Integrationsbemühungen nicht ohne weiteres zugänglich sind.

Die damit angesprochenen Fragen einer zukunftsweisenden und in der Zukunft tragfähigen Gestaltung des Verhältnisses von Zentralisierung und Dezentralisierung machen aber den Kern der in anderen Gewerkschaften unter dem Stichwort der Organisationsentwicklung laufenden Diskussionen aus. Um die zu lösen, bedarf es einer stärkeren Reflexion auf Organisation im Sinne der Gestaltung des hauptamtlichen Apparats. Dabei geht es um die Gestaltung der inneren (bürokratischen) Organisation, um Führungsmethoden (zwischen wie innerhalb der verschiedenen Organisationsgliederungen), um den Professionalisierungsgrad der hauptamtlichen Funktionäre und ihre Arbeitszufriedenheit, um die Effizienz von Verwaltungsabläufen und Arbeitsmethoden usw., und - da Gewerkschaften freiwillige Mitgliederorganisationen sind, die ganz wesentlich auch vom Engagement ihrer ehrenamtlichen Funktionäre leben, geht es zugleich eben auch um die Gestaltung der Schnittstellen zwischen hauptamtlichem Apparat und ehrenamtlichen Organisationsgliederungen.

Mit J. Bundesmann-Jansen und J. Frerichs kann man hier - nicht nur im Blick auf die zukünftige IG BCE, sondern ebenso im Blick auf Organisationsentwicklungsprozesse bei anderen Mitgliedsgewerkschaften im DGB sagen:

„Abzuwarten ist, ob die Quadratur des Kreises, die in diesem Fall in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Demokratisierung, Effektivität und Flexibilität besteht, in der Praxis gelingt. Dies wird - das ist unschwer vorauszusagen - nur dann der Fall sein, wenn die 'Interventionsstrategie'⁴⁷ sich als verstärkender Impuls eines sich ansatzweise und punktuell bereits vollziehenden kontinuierli-

⁴⁷ Darunter verstehen Bundesmann-Jansen und Frerichs in Anlehnung an die neuere Organisationsforschung eine Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung der Erfahrungen der Organisationsmitglieder, die Partizipationsmöglichkeiten fördert, Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Menschen und Lernen durch Erfahrung ermöglicht und so eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der gesamten Organisation bewirkt.

chen Organisationswandels versteht, indem sie diesen bewußt macht, strukturiert und als Ermöglichung eines Lernprozesses anlegt. Damit haben wir es mit einem Typ von Wandel zu tun, der die Stärken extern induzierter Wandlungsprozesse mit den organisationsintern vorhandenen Reformansätzen verbinden muß. Das scheint uns in zweierlei Hinsicht bemerkenswert: Wegen der Bedeutung kultureller Aspekte für den organisationalen Wandel von Gewerkschaften und wegen der immer mitschwingenden, aber selten thematisierten Machtbildungsprozesse.“ (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1996, 352)

Diese beiden von Bundesmann-Jansen und Frerichs hervorgehobenen Aspekte von organisationalem Wandel - also Probleme „mikropolitischer“ Machtbildungsprozesse im Zuge der Umsetzung des Kooperationsabkommens auf den dezentralen Organisationsebenen sowie die Frage nach der Bedeutung unterschiedlicher Verbandskulturen wollen wir im folgenden auch in bezug auf den von uns analysierten Prozeß der Umsetzung des Kooperationsabkommens näher betrachten.

6. Der Zusammenschluss auf den dezentralen Organisationsebenen

Im folgenden soll es nun darum gehen, den Prozeß der Kooperation auf der dezentralen Organisationsebene näher in den Blick zu nehmen: Wir wollen die Konstellation beschreiben, die wir im Frühjahr 1994 vorgefunden haben, und typische Muster der Selbst- und Fremdbeschreibung beider Gewerkschaften skizzieren (Abschnitt 6.1), die jeweiligen Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen im Blick auf den bereits eingeleiteten Fusionsprozeß untersuchen und sehen, wie damals die ersten Kontakte und direkteren Einblicke in die jeweils andere örtliche Organisationsgliederung die wechselseitigen Wahrnehmungen beeinflußt haben (Abschnitt 6.2). Es handelt sich um eine idealtypische Konstruktion und nicht um die Gegenüberstellung zweier konkreter Organisationsgliederungen. Auf diese Weise wird die Ausgangskonstellation beschrieben, von der her sich in den folgenden eineinhalb Jahren der nicht einfache Prozeß des sich wechselseitig näher Kennenlernens auf der Ebene von Bezirken und Verwaltungsstellen vollzogen hat (Abschnitt 6.3). Ergebnisse einer ergänzenden Recherche in einem anderen (Landes-) Bezirk der IGCPK, in dessen räumlichem Einzugsbereich frühzeitige, und z.T. als modellhaft bezeichnete, Kooperationen sowohl mit einem mitgliederstarken Bezirk der

IGBE als auch mit einem Bezirk der Gewerkschaft Leder stattgefunden haben, werden im Anschluß daran als Beispiel eines etwas anderen Verlaufs dargestellt und interpretiert (Abschnitt 6.4). Nachdem wir so beschreibend und interpretierend charakteristischen Deutungs- und Handlungsmustern der Akteure vor Ort gefolgt sind, wollen wir am Schluß versuchen, die Außensicht des wissenschaftlichen Beobachters stärker zur Geltung zu bringen (Abschnitt 6.5). Dabei wollen wir versuchen, manche aus unserer Sicht typischerweise verzerrte Wahrnehmungen, Mißverständnisse und Vorurteile aufzulösen. Freigelegt werden soll so ein Kern von Problemen, der aus stärker objektivierten Unterschieden herrührt und im weiteren Entwicklungsprozeß einer wirklichen Bearbeitung bedarf.

6.1 Die Ausgangssituation: Umgang mit der Kooperation, Selbst- und Fremdbeschreibungen im Frühjahr 1994

„Wir waren sauer (...) und wir waren überrascht worden (...), und auf uns kam dann eine Menge Arbeit übrigens anschließend zu, daß wir die Mitglieder informieren mußten über eine Aussage des Vorsitzenden, die wir auch durch die Presse erfahren haben“, das war, hier besonders pointiert formuliert, der Tenor, in dem hauptamtliche Funktionäre der *IGBE* über die gemeinsame Presseerklärung vom Dezember 1991 als Auftakt zum Kooperationsabkommen von *IGBE* und *IGCPK* berichtet haben.⁴⁸ *„Was wird aus uns?“*, sei der Tenor der ersten Diskussionen in den Ortsgruppen der *IGBE* gewesen, die sich unmittelbar danach anschlossen. Aber diese Diskussionen waren inzwischen längst geführt, die wesentlichen Motive für die Fusion zwar etwas abstrakt aber voll überzeugend; und daß ein solcher Prozeß von oben initiiert werden müsse und Beteiligung in ihm schwer zu organisieren sei, wurde schließlich auch von allen Gesprächspartnern eingeräumt - jedenfalls bis zum Zeitpunkt dieser ersten Interviews, zu dem nun der erste Satzungsentwurf angekündigt war und erste Vorschläge zur zukünftigen Schneidung von Bezirken und Landesbezirken *„auf dem Tisch lagen“*.

In den Verwaltungsstellen der *IGCPK* fanden wir ein anderes Bild: Über unmittelbare Betroffenheit der Mitglieder wurde nie berichtet; und auch die hauptamtlichen Funktionäre scheinen zunächst gelassener mit dem Kooperati-

⁴⁸ Sofern nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, entstammen alle nachfolgenden Zitate von Gesprächen mit hauptamtlichen Funktionären (Bezirksleiter und Geschäftsführer) von *IGBE* und *IGCPK*.

onsvertrag umgegangen zu sein. Aber kritisch wurde jetzt, zum Zeitpunkt unserer ersten Erhebungen angemerkt: „*Wir sind in dem Prozeß doch gar nicht richtig einbezogen*“. Dabei mögen „*die eigentlich wichtigen Fragen*“ der Personalentscheidungen und Schneidungen der Bezirke als Motive eine Rolle gespielt haben; aber dabei ging es auch um den Anspruch, Essentials des eigenen Organisationsverständnisses nachdrücklich zur Geltung zu bringen. Das eigene Selbstverständnis, wichtige Fragen in demokratischen Willensbildungsprozessen, beginnend auf den unteren Organisationsebenen, vorzubereiten und zugleich eine etwas andere Sicht des Kooperationspartners IGBE werden in einigen Gesprächen ebenso sichtbar, wie die erklärte Absicht, vor Ort sehr aktiv Einfluß darauf zu nehmen, wie die zukünftigen grundlegenden Strukturen aussehen sollen: „*Wir machen Gruppenarbeit und diskutieren - bei denen geht das mehr von oben*“, ist z.B. eine solche charakteristische Bewertung der jeweiligen Binnenstrukturen. Dem aus der Außensicht viel ausgeprägteren Zentralismus der IGBE wird so die eigene, pluralistischere und stärker auf Diskussion angelegte Verbandskultur gegenüber gestellt: „*Wir leben in einer pluralistischen Gesellschaft, und die hört nicht am Fabrikator auf*“, sage er seinen betrieblichen Funktionären immer, berichtet z.B. einer der befragten Geschäftsführer. Und als Ergebnis eines ersten Kontakts der hauptamtlichen Funktionäre vor Ort berichtet ein Geschäftsführer der IGCPK: „*Da haben die uns mal so ein bißchen was über ihre Organisationsstruktur erzählt, das war schon recht interessant; ich habe meinen beiden (hauptamtlichen Sekretären) nachher gesagt, 'also unsere Arbeitsweise sieht ein bißchen anders aus, und da bleibt es auch bei', so ungefähr.*“

Im Zuge der ersten Kontaktaufnahmen bis zum Frühjahr 1994, die über bisherige Arbeitsbezüge, z.B. in den DGB-Kreisvorständen, hinausgegangen sind, haben sich erste Bilder herauskristallisiert - solche, die man sich von sich selbst macht, und solche, die man vom örtlichen Kooperationspartner gewonnen hat, Selbst- und Fremdbeschreibungen. Die bereits zitierte Unterscheidung von „*stärkeren Zentralismus*“ auf seiten der IGBE und einem Vorteil demokratischer Diskussionen auf seiten der IGCPK ist ein Element hiervon. Aber die Bilder sind facettenreicher und verdichten sich in einigen unserer örtlichen Gespräche zu recht massiven wechselseitigen Vorurteilen.

So verbindet sich auf seiten der IGCPK mit dieser oben angesprochenen Unterscheidung sofort der Hinweis „*auf die Vertrauensleute, auf den demokratischen Organisationsbereich*“ und dann auch der auf die demokratische

Legitimation der hauptamtlichen Funktionäre vor Ort. Diese abzuschaffen „ist für mich ein dicker Hammer, der da passiert. Und wer die ersten Satzungsentwürfe liest, mein lieber Schwan, da werden wir als Unterbeamte noch gut betitelt werden in den Regionen, wo die Arbeit anläuft.“ Der hauptamtliche Funktionär als entscheidender Träger und Garant gewerkschaftlicher Arbeit vor Ort - „die Arbeit läuft hier zusammen, nicht in den Bezirken oder auf Landesebene oder in Bochum (...) „da können die sich hier auf den Kopf stellen“ - sieht sich hier in Frage gestellt.⁴⁹ Und der drohende Verlust seiner zukünftigen demokratischen Legitimation durch Wahl wird als Trennung „von der Basis“ wahrgenommen: „Diese Trennung von Haupt- und Ehrenamtlichen kann man so nicht durchhalten“, das ist pointiert die damit verbundene pessimistische Prognose.

Und schließlich wird der augenfälligste Unterschied in den Organisationsstrukturen: die Betriebsorientierung der IGCPK und das Ortsgruppenprinzip der IGBE zu einer ganz wichtigen Facette in den von uns gefundenen Selbst- und Fremdbeschreibungsbildern. Besonders pointiert von einem Geschäftsführer der IGCPK formuliert heißt das etwa: „Da ist nie ein Hauptamtlicher bei, also nie (...), der für diese Struktur, die ich (bei uns IGCPK) kennen und schätzen gelernt habe und mit der ich groß geworden bin“, in der ich „von den Kolleginnen und Kollegen gewählt“ bin und „mit ihnen zusammen Gewerkschaftsarbeit machen“ will, verantwortlich ist. Das „ist eine andere Struktur als über Gesangverein, Tanzgruppen, Mundharmonikachor und solche Geschichten.“ Das könne es zwar vielleicht „auch sein“, aber „den möchte sehen“, der es hinbekommt, „in zehn Jahren hier vor Ort Ortsgruppenarbeit für die IG Chemie hinzukriegen.“ Die Struktur der Ortsgruppen erscheint als veraltet, als Folklore und schlimmstenfalls gar als Bedrohung des Kerns eigenen gewerkschaftlichen Selbstverständnisses, auf die hin da nur gesagt werden kann: „Daß die IG Chemie-Papier-Keramik ihren betrieblichen Ansatz aufgeben will, das ist absolut nicht drin.“

⁴⁹ Dabei wird von seiten der hauptamtlichen Funktionäre auf Verwaltungsstellenebene ein hohes Maß zeitlicher Beanspruchung in ihrer Arbeit hervorgehoben. Wer glaube, hier mit einem 8-Stunden-Tag zurecht zu kommen, der sei fehl am Platze. Normalerweise müsse man mit einem 12-Stunden-Tag rechnen, zu dem oft genug Veranstaltungen und Schulungen an den Wochenenden hinzu kämen.

Typische Muster der Selbst- und Fremdbeschreibung von IGCPK-Hauptamtlichen:

- Zentralismus der IGBE und eigene pluralistische Verbandskultur
- demokratische Legitimation der IGCPK-Hauptamtlichen vs. (von der „Basis“ getrennte) Gewerkschaftsbeamte bei der IGBE
- die Verwaltungsstelle als zentrale Integrations- und Handlungsebene der IGCPK
- die dortigen Hauptamtlichen als die wichtigsten und schwer austauschbaren Akteure
- zukunftsorientierte Betriebsorientierung vs. überholtes Ortsgruppenprinzip

Aber zu dieser Kombination von Selbst- und Fremdbeschreibung, wie wir sie auf seiten der IGCPK gefunden haben,⁵⁰ gibt es auch korrespondierende Bilder in den Bezirken der IGBE.

Im Vordergrund der Selbstbeschreibung steht hier zunächst die Einbeziehung des einzelnen Mitglieds im Sinne „*der Überzeugungsarbeit vor Ort*“, und hier werden die Ortsgruppen betont, hier erfolgt fast regelmäßig der Verweis auf die eigene Biographie - „*als ich mit Gewerkschaftsarbeit angefangen habe, hat mich mein Kassierer (in der Ortsgruppe) angesprochen*“ -, und hier beginnt „*mit ganz kleinen Schritten (...) der Aufbau des ehrenamtlichen Apparates (!)*“.⁵¹ Und in dieser Vertrauensarbeit am einzelnen Mitglied, denn „*Vertrauen gewinne ich nur in persönlichen Gesprächen*“, wird das erste Defizit des Kooperationspartners IGCPK gesehen, „*weil das sehen wir heute schon, es wird ein sehr schwerer Prozeß für sie, in dieser Form das Vertrauen zu gewinnen.*“

⁵⁰ Nicht in allen Verwaltungsstellen so pointiert und massiv, aber doch in den einzelnen Elementen durchgängig und im Einzelfall sehr wohl so stark gebündelt, schon relativ verfestigt und mit erkennbar problematischen Folgen für den weiteren Gang des Kooperationsprozesses.

⁵¹ Daß in einem unserer Gespräche mit großer Selbstverständlichkeit nicht nur vom hauptamtlichen, sondern daneben auch vom ehrenamtlichen Apparat gesprochen wurde, ist bemerkenswert. Es unterstreicht u.E. die große Bedeutung, die dem ehrenamtlichen Fundament gewerkschaftlicher Arbeit seitens aller von uns befragten hauptamtlichen Funktionäre beigemessen wird, besonders nachdrücklich.

Fragen des demokratischen Organisationsaufbaus und der demokratischen Legitimation sind vor diesem Hintergrund - im Selbstbild wie auch im Blick auf die IGCPK - kein wirkliches Thema. Aber wichtig ist, z.B. nach einer Bezirksvorstandssitzung: „*Wenn wir Ergebnisse haben, geht jeder raus, dann vertritt jeder das, worüber wir gesprochen haben, obwohl möglicherweise 40% anderer Auffassung sind. Das ist das, was bei uns ist. Und da geht niemand hin und fällt draußen um.*“ Und in dieser Hinsicht gibt es eine kritische Wahrnehmung des Kooperationspartners:

„*Weil aus der Diskussion - im Verwaltungsstellenvorstand der IGCPK - merkte man nachher heraus, aufgrund seiner Position versucht er - der Betriebsratsvorsitzende eines großen Chemieunternehmens - auch, gewisse Dinge zu steuern im Denkprozeß der IGCPK. Da waren die hauptamtlichen Angestellten der IG Chemie, die fühlten sich auch so richtig zurückversetzt hinter dem, (...) das war der King, ja. Und da war für mich persönlich so ein Eindruck, da habe ich heute noch dran zu knacken. Also das wird auch in Zukunft ein Punkt werden,*“

berichtet z.B. bemerkenswerterweise ein Betriebsratsmitglied der IGBE⁵² in einer unserer Gruppendiskussionen. Und sein hauptamtlicher Kollege im Bezirk der IGBE hat gerade aus dieser Diskussion den Eindruck mitgenommen, daß es zwischen haupt- und ehrenamtlichen Funktionären bei der IGCPK eine Trennung gebe, die er so nicht kennt: „*Also dieses Untereinandergefühl, das wir als 'Wir-Gefühl' betrachten, dies ist bei ihnen in den gemeinsamen Gesprächen nicht so rübergekommen.*“ Ganz im Gegenteil ist er sich bei einem anderen Gespräch im Betriebsratsbüro eines Großbetriebes der chemischen Industrie, wo er nur von der „*dritten Garnitur*“ empfangen wurde, geradezu „*als die Fußmatte der Kollegen*“ vorgekommen, und „*sowas wäre undenkbar, miteinander so umzugehen*“, in der eigenen Organisation.

Demgegenüber wird als positiver Wert hervorgehoben, innerhalb der IGBE als haupt- und ehrenamtlicher Funktionär, Mitglied einer Familie zu sein. Gerade der typische Karriereweg hauptamtlicher Funktionäre durch verschiedene Bezirke und/oder Funktionen in der Vorstandsverwaltung ver helfe dabei zu einem dichten Netz informeller Kontakte, „*der eine kennt den andern*“ und an jedem Ort oder in jeder Funktion könne man sich in dieser Familie zu Hause fühlen und sei im Prinzip auch ersetzbar.

⁵² Mitglied des Bezirks- und des Hauptvorstands seiner Organisation.

Der hauptamtliche Funktionär hat in dieser Familie „*sein Hobby zum Beruf gemacht*“.⁵³ In seiner Alltagsarbeit ist der dichte kollegiale Kontakt zu den Betriebsräten entscheidend, ja, „*das ist das, wovon wir leben*“. Und dies erscheint als bedroht, von seiten der „*Betriebsrats-Kings*“ wie auch im Lichte des vermuteten Funktionsverständnisses der hauptamtlichen IGCPK-Kollegen. Für einen selbst gilt: „*Wir leben einfach mit den Mitgliedern*“, und „*die eigentliche Arbeit beginnt nach 17 Uhr*“, und man versteht sich nicht als Gewerkschaftsbeamter oder Angestellter einer Organisation - was man bei der IGCPK vielleicht vermutet.

Bemerkenswert ist schließlich an diesem Selbstbild, daß sich nun plötzlich das Gewicht der Ortsgruppenarbeit ein Stück weit verschoben hat. Im Vordergrund steht: „*Wir sind eine Einheit; und nur deshalb läuft das so.*“ Und wenn die Elemente dieser Einheit innerhalb des Bezirks beschrieben werden, wird die dominierende Bedeutung der betrieblichen Ebene sichtbar, denn „*wenn die Einheit irgendwo bei einem Betriebsratsvorsitzenden abbricht, dann hast du in dem Betrieb nicht mehr die Chance, das alles umzusetzen. Das Glied ist der Betriebsrat, sind die Vertrauensleute und dann (!) die Ortsgruppen. Und nur weil alles miteinander in Verbindung steht, funktioniert unser System.*“

⁵³ Diese Formulierung findet sich in den Interviews mit hauptamtlichen Funktionären der IGBE sehr häufig. Dabei wird gelegentlich darauf verwiesen, daß dies eine typische Argumentation des früheren ersten Vorsitzenden Adolf Schmidt gewesen sei. Die Anforderung, sozusagen „mit Leib und Seele“ in der Verbandsarbeit aufzugehen, wird damit sehr platisch zum Ausdruck gebracht.

**Typische Selbst- und Fremdbeschreibung von
hauptamtlichen Funktionären der IGBE:**

- Einbeziehung des einzelnen Mitglieds vs. mangelnde 'Vertrauensarbeit' bei der IGCPK
- hier liegt die herausgehobene Bedeutung der Ortsgruppen der IGBE
- mit einer Stimme reden und einheitlich handeln als eigene Stärke
- 'wir sind eine Einheit', dagegen
- fehlendes 'Wir-Gefühl' auf seiten der IGCPK
- Mitglied sein in einer großen Familie, in der der Einzelne aber funktional austauschbar ist, als Kennzeichen der IGBE
- als Hauptamtlicher hat man 'sein Hobby zum Beruf gemacht'
- im Zentrum der gewerkschaftlichen Interessenvertretungsarbeit stehen die Betriebsräte

Wir wollen diese erste Kontrastierung an dieser Stelle abbrechen, ohne sie schon sehr weitgehend zu interpretieren. Sichtbar wird allerdings schon: Nach den ersten Kontakten auf örtlicher Ebene sind relativ schnell ziemlich klar konturierte und festgefügte Bilder der jeweiligen Selbst- und Fremdbeschreibung entstanden, die, wenn man sie so wie oben geschehen einander gegenüber stellt, erkennen lassen, daß zumindest z.T. verzerrte und widersprüchliche Wahrnehmungen vorliegen. So sieht z.B. jeder beim anderen die Realität oder Gefahr einer Trennung der hauptamtlichen Funktionäre von ihrer ehrenamtlichen Basis; oder so werden die erheblichen Unterschiede im jeweiligen Organisationsaufbau, hier Ortsgruppen und dort Vertrauenskörper, so sehr vereinseitigt in den Vordergrund gestellt, daß das Gemeinsame, nämlich die überragende Bedeutung der Betriebsratsarbeit und der Betriebsratskontakte, von denen die gewerkschaftliche Organisation lebt, schlicht in den Hintergrund gerückt wird. Hinsichtlich dieses Rückverwiesenseins auf die betrieblichen Interessenvertretungsstrukturen mit den Betriebsräten als ihren Zentren ist aber auch schon zu erkennen, daß es offenbar bedeutsame Unterschiede gibt. Eigensinnigkeiten (aufgrund spezifischer Unternehmenskulturen z.B.) im Betriebsratshandeln - und vermutlich auch Besonderheiten unternehmens- und betriebspezifischer Handlungsbedingungen - spielen im Organisationsbereich der IGCPK offenbar

eine andere Rolle als bei der IGBE, bei der das Selbstverständnis haupt- und ehrenamtlicher Funktionäre noch immer stark durch die im Steinkohlenbergbau entwickelte und von dort in ihrem Organisationsbereich ausstrahlende Mitbestimmungskultur geprägt ist. Aufgrund dieser Unterschiede ist es gut nachvollziehbar, daß den hauptamtlichen örtlichen Funktionären auf seiten der IGCPK so hohes Gewicht für gewerkschaftspolitische Integrationsleistungen beigemessen wird und deshalb auch die demokratische Legitimation dieser hauptamtlichen Funktionäre für sie selbst so hohes Gewicht erhält.

6.2 Hoffnungen und Befürchtungen im Blick auf die Fusion

Wenn man sich klar gemacht hat, wie die oben skizzierten Bilder von der jeweils eigenen Organisation und von der anderen ausgeprägt sind, mit der man ja schon jetzt - zum Zeitpunkt unserer ersten Erhebungen - enger zusammengehen will, dann sind die Ergebnisse, die wir in bezug auf die Erwartungen der Akteure auf beiden Seiten gefunden haben, also hinsichtlich ihrer Hoffnungen und Befürchtungen im Zusammenhang mit der Fusion, nicht mehr so sonderlich überraschend.

„Wir brauchen eine schlagkräftigere Organisation“ oder „Wir müssen dem Strukturwandel der Wirtschaft folgen“, das sind Aussagen, die wir bei haupt- und auch ehrenamtlichen Funktionären in beiden Organisationen angetroffen haben. Die allgemeinen Zielsetzungen, von denen sich die Hauptvorstände beider Gewerkschaften bei ihrer Entscheidung für Kooperation und Fusion haben leiten lassen und die sich in dem von beiden Vorständen beschlossenen Kooperationsabkommen niedergeschlagen haben, sind breit akzeptiert. Die Gemeinsamkeiten in der Industrie- und Energiepolitik werden durchgängig betont, etwa unter dem Motto: „Chemieproduktion am Standort Deutschland braucht kostengünstige Energie“; und die Vorstellung, im Wege einer Fusion wieder zu einer großen schlagkräftigen Gewerkschaft zu werden, ist vor allem aus Sicht der IGBE-Funktionäre überzeugend. Und dabei wird auch die Stärkung des eigenen Gewichts innerhalb des DGB betont. Deutlicher noch als in offiziellen Verlautbarungen wird - v.a. von Funktionären der IGBE - zum Ausdruck gebracht, daß nur über den Weg von Fusionen eine Reform des DGB zu erwarten sei. Die komme ja sowieso „zehn Jahre zu spät“, die kleinen Gewerkschaften seien nicht mehr lebensfähig oder jedenfalls kein politischer Faktor mehr und der Dachverband ist sowieso in der Kritik: „Die produzieren

nur Papiere“, „*der große, starke DGB, der er ja angeblich sein will*“, wo sei er denn „*im Moment zu den ganzen Themen, die uns berühren? Wo ist er? Man hört nichts. Nichts.*“ Vor Ort seien es ohnehin die Mitgliedsgewerkschaften, die die Arbeit erledigten, und wenn man da eine richtige Reform mache - und dies ist vor allem die Sicht bei IGBE-Funktionären -, dann werde unehrlich und strukturkonservativ diskutiert, denn wenn z.B. der Rechtsschutz zu den Mitgliedsgewerkschaften kommt, „*muß doch beim DGB keiner arbeitslos werden, die werden dann in die Gewerkschaft, die dann entsteht, hineingeholt, und die machen nichts anderes; aber es muß aufhören, Papiere zu produzieren, die Schwachsinn sind.*“ Hier äußern sich die örtlichen Funktionäre der IGCPK eher moderater, verweisen auf die durchaus positiven Erfahrungen mit dem Rechtsschutz seitens des DGB - und darauf, daß sie diese Aufgaben mit gegebenem Personal gar nicht selbst bewältigen könnten.

Vor dem Hintergrund dieser überwiegend gemeinsamen Auffassungen finden wir schließlich auch in allen örtlich geführten Gesprächen im Hinblick auf die Fusion im engeren Sinne Aufforderungen, „*zukunftsorientiert zu denken*“ und zu handeln mit dem Ziel, „*eine gemeinsame Organisation zu werden*“. Aber danach treten dann, gewöhnlich in den sehr viel ausführlicheren und lebendigeren Gesprächspassagen, Sorgen und Befürchtungen in den Vordergrund; denn dann geht es um die Frage, welches Bild man sich von dieser zukünftigen Organisation macht: Ob sie entweder „*eine große Familie bleiben*“ soll, ob in ihr die bisherige Betriebsorientierung weiter vorherrschen wird, ob die demokratische Legitimation der hauptamtlichen Funktionäre gefährdet ist und so weiter, das sind dann die tieferliegenden konfliktträchtigen Punkte, die Abgrenzung vom jeweils Befremdlichen der anderen Organisation tritt rasch in den Vordergrund, und Befürchtungen prägen das Bild: Daß es dabei - eher vordergründig betrachtet - wie auch „*in jedem Unternehmen Gewinner und Verlierer geben wird*“, ist in den meisten Gesprächen nicht das Problem, denn „*die muß es zwangsläufig bei uns auch geben.*“ Aber daß am Schluß eine Organisation herauskommen könnte, bei der Essentials der bisherigen eigenen gewerkschaftlichen Arbeit in Frage gestellt sein könnten, das ist auf beiden Seiten die große Sorge. Und dort, wo man selbst den mitgliederschwächeren Teil eines zukünftigen gemeinsamen Bezirks repräsentieren wird, kommen dann auch sehr heftige Forderungen oder besser Erwartungen hinsichtlich eines „Bestandsschutzes“ zum Tragen: etwa derart, daß es zwar akzeptiert ist, daß der zukünftige Bezirksleiter von der anderen Gewerkschaft komme, man aber

erwarte, in bezug auf den eigenen bisherigen Organisationsbereich, gestützt auf die langjährig entwickelten Kontakte und die Anerkennung bei den ehrenamtlichen Funktionären, so weiterarbeiten zu können wie bisher. Pointiert formuliert stehen sich so einander gegenüber:

- auf seiten des IGBE-Funktionärs die Angst, daß sein Berufsethos innerhalb der „*großen Familie IGBE*“ auf der Strecke bleiben könnte und dann „*die schöne Tradition des Bergmannes, die Gewerkschaft, die Basisarbeit über die Ortsgruppenarbeit (...) für mich kaputt*“ ist. Und diese Sorge gelte generell: „*Dann ist für den Funktionär die Gewerkschaftsarbeit in dem Sinne, wie der Bergmann sie als Gewerkschaftsarbeit versteht (...) kaputt. Ende, aus.*“
- Auf seiten des hauptamtlichen Funktionärs der IGCPK sind die Betriebsorientierung gewerkschaftlicher Arbeit und seine eigene demokratische Legitimation durch Wahl innerhalb des Organisationsaufbaus die entsprechenden Essentials. Ließe er seine „*Berufsgruppen, Arbeitskreise alleine wurschteln (...), hätte (er) doch gar keine Chance, irgendwelche gewerkschaftspolitische Arbeit da reinzubringen.*“ Und auch dann „*würde irgendwann was kaputt sein.*“

Nach den ersten wechselseitigen Kontakten haben sich derartige wechselseitige Befürchtungen z.T. zum Zeitpunkt unserer ersten Erhebung bereits verfestigt: So steht für einen hauptamtlichen Funktionär der IGCPK nach seinem dritten Besuch in einer Ortsgruppe, auf deren Mitgliederversammlung er wiederum keinen hauptamtlichen IGBE-Kollegen angetroffen hat, fest, daß die hauptamtlichen Funktionäre vor Ort dort ihre Arbeit nicht ordentlich machen können und für seinen hauptamtlichen Kollegen in einem Bezirk der IGBE ist nach seinen ersten Kontakten klar, daß seine Kollegen bei der IG Chemie-Papier-Keramik sich vor allem als Angestellte der Organisation begreifen, vor allem in ihren Gewerkschaftsbüros sitzen und den kollegialen und dichten Kontakt zu den Betriebsräten nicht so pflegen (können), wie dies in der „*großen Familie IGBE*“ noch der Fall ist. Im schlimmsten Falle stehen am Schluß stark verfestigte Vorurteile, etwa daß „*das Ortsgruppenprinzip von gestern*“ ist oder daß eine zukünftige Rückvergütung auch für die Vertrauensleute in der gemeinsamen Organisation aus internen Gründen sicherlich von der IGCPK gewollt werden müsse, dies aber heiße, „*Perlen vor die Säue werfen*“.

Daß man gleichwohl innerhalb des begonnenen Fusionsprozesses die „*Ken-nenlernphase*“ auf örtlicher Ebene intensivieren muß und will, ist unstrittig;

aber erste Erfahrungen werden eben häufig als frustrierend charakterisiert. Wiederum - vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Selbstverständnisse der hauptamtlichen Funktionäre plausibel - wird im einen Fall, seitens der IGBE-Funktionäre, kritisiert, keine Mitgliederadressen zu erhalten, so daß es noch kaum möglich sei, Mitglieder und ehrenamtliche Funktionäre zu Ortsgruppensitzungen der IGBE einzuladen; und so wird im anderen Fall, z.B. seitens eines Geschäftsführers der IGCPK, bemängelt, daß der Dialog unter den Hauptamtlichen vor Ort nicht recht zustande komme. Damit ist gemeint, daß jeweils hauptamtliche Funktionäre auf Vertrauensleute- oder Ortsgruppenversammlungen „aus der hauptamtlichen Sicht auch mal zu den Strukturen (...) was sagen“ - also zu den wesentlichen Unterschieden der jeweiligen Organisationsstruktur. Trotz wiederholter Vorschläge: „Nicht ein einziges Mal ist das passiert.“⁵⁴

Die abschließende Bewertung der eingeleiteten „Kennenlernphase“ seitens eines hauptamtlichen IGBE-Funktionärs bringt insoweit beides auf den Punkt: den ernsthaften Willen, aufeinander zuzugehen, aber auch die Entschlossenheit, die eigenen Auffassungen durchzusetzen:

„Wir müssen uns finden; es wird manchen Reibungspunkt geben und da wird mancher Bezirksleiter auf der Strecke bleiben, weil er sich dann eben nicht durchsetzen kann. Man muß jetzt Rückgrat zeigen, man muß innerlich wissen, was man will. Will man eine Organisation oder will man da nur sein eigenes Gehalt verdienen?“

Daß man also eine gemeinsame Organisation werden will und daß es deshalb gilt zukunftsorientiert zu denken, darin stimmen die hauptamtlichen Funktionäre auf beiden Seiten ohne Zweifel überein. Aber was diese eine Organisation in ihrem inneren Selbstverständnis ausmachen soll, darüber gehen die Vorstellungen doch deutlich auseinander; und die Befürchtungen, daß auf dem Wege dahin ganz wesentliche Essentials verlorengehen könnten, die bisher die jeweilige eigene Organisation zusammengehalten haben, sind z.T. erheblich. Sie sind sicherlich nicht in jedem Einzelfall so ausgeprägt, wie wir sie hier unter

⁵⁴ Wobei bei dieser Vorstellung von Dialog noch zu fragen ist, wie offen dieser eigentlich stattfinden soll. Steht doch für den gleichen Geschäftsführer nach ersten Informationskontakten mit seinen hauptamtlichen Kollegen der IGBE im Sinne der oben skizzierten Vorstellung eines „Bestandsschutzes“ fest: „Unsere Arbeitsweise sieht ein bißchen anders aus - und dabei bleibt es auch!“

Nutzung unseres Interviewmaterials idealtypisch herausgearbeitet haben, aber die entsprechenden Deutungsmuster sind weit verbreitet.⁵⁵

6.3 Ein Jahr später: Die Kennenlernphase ist nur mühsam in Gang gekommen

Als wir unsere Evaluation des Fusionsprozesses auf dezentraler Ebene im Frühjahr 1994 begannen, gingen wir davon aus, daß in einigen der von uns ausgewählten Verwaltungsstellen und Bezirke im Zuge der jetzt beginnenden „Kennenlernphase“ auch weitergehende Schritte der Kooperation erprobt werden würden. Neben ersten Kontakten und wechselseitigen Besuchen auf der Ebene von Verwaltungsstellen- und Bezirksvorständen oder auch örtlichen Personengruppenausschüssen rechneten wir insbesondere mit ersten gemeinsamen Aktivitäten im Bereich der Bildungsarbeit. Diese waren auch in der Tat in einzelnen Verwaltungsstellen der IGCPK und Bezirken der IGBE in Form von Kooperationsseminaren geplant. Es zeigte sich aber im Verlauf des Jahres 1994, daß die Nichteinbeziehung anderer Verwaltungsstellen oder Bezirke, in denen es zu größeren Reibungen kam, insgesamt zu einer Blockierung solcher Ansätze führte. In Reaktion darauf wurden schließlich im Frühjahr 1996 vier sogenannte „Anschubseminare“ seitens der Organisationsabteilungen beider Gewerkschaften in der Bundesschule der IGBE in Haltern durchgeführt. An ihnen nahmen haupt- und ehrenamtliche Funktionäre aus den Verwaltungsstellen und Bezirken im Ruhrgebiet teil. Die Beobachtung eines dieser Seminare - und die Auswertung der Protokolle aller anderen - zeigten, daß der Prozeß des wechselseitigen Kennenlernens auf dieser Ebene in der Tat immer noch ziemlich am Anfang stand.

Demgegenüber wurde uns aber von modellhaften Entwicklungen in einem anderen Bezirk, nämlich im Bezirk Rheinland-Pfalz der IGCPK, in dessen Einzugsbereich sich ein großer Bezirk der IGBE (Bezirk Saarbrücken) und auch der mitgliederstärkste Bezirk der Gewerkschaft Leder (Pirmasenz) befinden.

⁵⁵ Charakteristisch ist in diesem Zusammenhang wohl die Aussage eines Bezirksleiters der IGBE, die uns gegenüber am Rande einer anderen Untersuchung, bei der es um eine Bilanzierung des gewerkschaftlichen Organisationsaufbaus und der gewerkschaftlichen Mitbestimmungspraxis in den neuen Bundesländern ging (Martens 1995a), gemacht wurde. Dieser Gesprächspartner, mit dem wir im Zusammenhang unseres „Fusionsprojekts“ noch keinen Kontakt gehabt hatten, merkte gegen Ende des Interviews an: „Wenn du mal mehr Zeit hast, dann kannst du ja mal versuchen, dieser Frage (nach Besonderheiten jeweiliger Verbandskulturen) nachzugehen. Aber ich sage dir: ‘Das sind zwei verschiedene Welten’.“

Im Herbst/Winter 1995 sind wir im Zuge neuerlicher Gespräche in den gleichen Bezirken und Verwaltungsstellen Nordrhein-Westfalens der Frage nachgegangen, welche Entwicklungen sich zwischenzeitlich vollzogen hatten; und wir haben aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungen in Rheinland-Pfalz auch einen vergleichenden Blick auf die dort entstandenen Kooperationsbeziehungen geworfen.

Der erste Eindruck, der sich aus unseren Gesprächen in den Verwaltungsstellen der IGCPK und in Bezirken der IGBE (jeweils mit den Geschäftsführern bzw. Bezirksleitern) aufdrängt, ist, daß die Kooperationsbeziehungen sich langsamer entwickelt haben, als die Beteiligten dies ursprünglich erwartet hatten: „*Viele haben gemeint, daß sehr viel sehr schnell geschehen würde. Aber nun merkt man, daß dies alles ein längerer Prozeß ist, der auch nicht einfach von oben vorgegeben werden kann*“, meint z.B. ein Bezirksleiter der IGBE. Wichtig sei, daß man „*aufeinander zugeht und Überzeugungsarbeit leistet.*“ Auch die Ortsgruppen müßten sich bewegen, damit die beiden Gewerkschaften auf der örtlichen Ebene „*eigenständig zusammenwachsen*“.

Positiv werden verdichtete Kontakte unter ehrenamtlichen Funktionären bewertet. Schwieriger gestalte sich die Zusammenarbeit auf der hauptamtlichen Ebene, aber wenigstens sei „*von großen Aversionen unter den hauptamtlichen Kollegen, die demnächst zusammenarbeiten müssen*“, nichts zu merken.

Typischerweise sind die Einschätzungen auf seiten der Geschäftsführer der IGCPK im Grundtenor etwas kritischer. Nicht nur, daß von „*Zusammenarbeit über Betriebs- und Gewerkschaftsgrenzen hinweg*“ eigentlich noch keine Rede sein könne und gelegentliche Treffen von Vorständen und Ausschüssen eben noch kein Zusammenwachsen seien, sondern daß dies Zusammenwachsen „*bewußt verhindert wurde*“, erfahren wir hier. Während konstatiert wird, daß „*die Ehrenamtlichen so schnell wie möglich zusammenkriechen*“ wollen, wobei die Initiative vor allem von den Ortsgruppen der IGBE ausgehe, wird für die hauptamtlichen Funktionäre berichtet: „*Die beriechen sich, wer wird was.*“ Solange hier die anstehenden Personalentscheidungen noch nicht getroffen seien, könne sich noch nicht viel bewegen; und dies ist für einen unserer Gesprächspartner offenbar auch der Kern des „*bewußten Verhinderns*“ des Zusammenwachsens. Bemerkenswert skeptisch wird vor dem Hintergrund der Erfahrungen des vergangenen Jahres auch die geplante Bildung erster Bürogemeinschaften eingeschätzt. Auch dort werde sich zunächst keine wirkliche Zusammenarbeit ergeben. In einem Fall, so einer unserer Gesprächspartner, sei

für ihn absehbar: *„Die können sich nicht riechen (...), wenn die den gleichen Kopierer benutzen, ist das viel kooperiert.“*

Betrachtet man die Situationsbeschreibungen vom Herbst 1995 näher, so stellt man fest: Vordergründig ist es die vielfach nach wie vor ungeklärte Situation hinsichtlich der anstehenden Personalentscheidungen, der daran hängenden Karrierewege und so weiter, die die Beziehungen zwischen den hauptamtlichen Funktionären schwierig macht. Hintergründig, z.T. durch Mißtrauen auf dieser Ebene aktualisiert kommen aber auch die tieferliegenden Selbst- und Fremdbeschreibungen zum Tragen, die uns bereits im Frühjahr 1994 begegnet sind. Nicht alle Bezirksleiter der *IGBE* betonen, daß bei beiden Gewerkschaften „die Betriebe das Handlungszentrum“ gewerkschaftlicher Arbeit sind und es dort gar nicht so gravierende Unterschiede gebe und man den Vertrauensleuten da durchaus ein größeres Gewicht geben könne. Überwiegend wird vielmehr das Gewicht der Ortsgruppenarbeit betont, in denen *„bessere Arbeit als im Betrieb“* möglich sei und denen sich der hohe Organisationsgrad der Gewerkschaft verdanke. Die oben herausgestellten typischen Interpretationsmuster haben sich nicht verändert: *„Die Hauptamtlichen der IG Chemie arbeiten ja von montags bis freitags, unsere dagegen von montags bis montags.“* Und bei der *IGBE* gebe es schlichtweg *„keine Trennung zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen“*, hier müßten sich die Kollegen der *IGCPK* umstellen, das sind Aussagen, auf die wir auch diesmal wieder stoßen. Und ebenso wird erneut das Verhältnis der Betriebsräte im Organisationsbereich der *IGCPK* zu ihrer Organisation als Problem charakterisiert: *„Der politische Führungsanspruch des Verbandes muß anerkannt werden“*.

Umgekehrt äußern sich die Geschäftsführer der *IGCPK* durchgängig reserviert, wenn nicht gar besorgt in bezug auf den zukünftigen Aufbau von Ortsgruppen. Im Falle einer zukünftigen Parallelität örtlicher und betrieblicher Strukturen bestehe die Möglichkeit doppelter Wahlchancen für die Beschlußgremien. Wer im Vertrauenskörper nicht gewählt werde, könne es dann in der Ortsgruppe versuchen. Daß der Satzungsentwurf die Wahl der hauptamtlichen örtlichen Funktionäre nicht mehr vorsieht, ist einigen unserer Gesprächspartner nach wie vor ein großes Problem. Und jedenfalls wird z.T. Wert darauf gelegt, daß die bisherige Doppelspitze in den Verwaltungsstellen - hauptamtlicher Geschäftsführer und ehrenamtlicher Vorsitzender - in den zukünftigen Bezirken der *IGBCE* nicht zwingend abgeschafft werden muß. Und gegenläufig zur Sicht einiger ihrer *IGBE*-Kollegen wird hier betont, daß die neue Organisation

„sich nicht im Befehlsempfängertum erschöpfen darf“; sie müsse vielmehr eine „freie und demokratische Arbeit“ ermöglichen, in der „nicht alles von oben vorgegeben“ wird. Auch hier haben sich also Einschätzungen aus der frühen „Kennenlernphase“ verfestigt. Und mit der Forderung, daß sich auch „die Kleinen in den Entscheidungsgremien wiederfinden müssen“, verknüpft sich im Blick auf die näherrückende Fusion auch die „Angst vor der Majorisierung“ auf der örtlichen Ebene, und nachdrücklich wird die Erwartung „einer Gleichrangigkeit mit dem Kollegen von der IGBE“, der voraussichtlich der Bezirksleiter werden wird, artikuliert.

Insgesamt, so könnte man zusammenfassen, gibt es also sehr wohl verdichtete Kontakte im ehrenamtlichen Bereich, auf Berufsgruppenebene, z.B. in der Angestelltenarbeit, z.T. aber auch auf der Ebene der Ortsgruppen der IGBE; vereinzelt ist im Ergebnis von Veranstaltungen auch „eine Konvergenz der Themen“ konstatiert worden; und das Kennenlernen unter den ehrenamtlichen Funktionären ist z.T. auch durch gesellige Veranstaltungen, wie z.B. Grillfeste, befördert worden; und schließlich werden in unseren Gesprächen auch diesmal die abstrakteren Gemeinsamkeiten betont und gegenüber der Gefahr, „daß jeder für sich bleibt“, der Blick nach vorne gefordert, weil man gerade in der Region „ein enormes Pfund“ werden könne, wenn man zu einem „solidarischen Prozeß“ finde. Aber gleichzeitig sind doch im hauptamtlichen Bereich z.T. tiefsitzende Vorbehalte und Ängste unverändert, womöglich sogar noch stärker verfestigt als anderthalb Jahre zuvor, zu beobachten. Und dies verbindet sich beiderseits mit kritischen Hinweisen darauf, daß der Prozeß der Einbeziehung von Verwaltungsstellen oder Bezirken oder auch nur der Rückkopplung von Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen auf zentraler Ebene „intensiver hätte ausfallen können“.

6.4 „Drei starke Partner auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel“

In dem im Projektverlauf zusätzlich vergleichsweise einbezogenen Bezirk Rheinland-Pfalz finden wir eine ganz andere Konstellation. Zunächst einmal handelt es sich hier um den zweiten (Landes-) Bezirk der IGCPK in den alten Bundesländern, in dem eine stärkere Durchmischung der Mitgliedschaft der fusionierenden Gewerkschaften zu erwarten ist, hier auch im Hinblick auf die dritte beteiligte Gewerkschaft, die Gewerkschaft Leder. Aber zugleich ist die

Konstellation doch ganz anders als im Bezirk Nordrhein-Westfalen. Auf der (landes-) bezirklichen Ebene⁵⁶ ist die Dominanz der IGCPK hinsichtlich der Mitgliederstärke zunächst unstrittig. Ca. 90.000 Mitglieder der IGCPK werden mit 30.000 Mitgliedern der IGBE und 6.500 der Gewerkschaft Leder zusammenkommen. Vor allem sind die beiden anderen Gewerkschaften jeweils nur in einem regionalen Schwerpunkt, also mit einem eigenen Bezirk, der von seinem flächenmäßigen Zuschnitt her jeweils einer Verwaltungsstelle innerhalb des Bezirks der IGCPK entspricht, präsent. In diesen beiden regionalen Schwerpunkten wird es also zukünftig entweder relativ gleichgewichtige Verteilungen der früheren Mitgliedschaften (nämlich von Gewerkschaft Leder und IGCPK) oder ein deutliches Übergewicht der anderen fusionierenden Gewerkschaft (nämlich der IGBE) geben.

Wichtig und für die Organisation bisheriger Kooperationserfahrungen offenbar von großem Vorteil war es nun, daß entsprechende Prozesse zunächst ausgehend von „*quasi-institutionalisierten*“ Treffen der drei Bezirksleiter ausgingen. Hier wurde frühzeitig die Vorstellung entwickelt, daß es darauf ankomme, „*die Kopfgeburt der Fusion auf die Füße zu stellen*“ und auszuprobieren, ob man nicht „*in der Aktion die Fusion lernen*“ könne.

Betrachtet aus der „landesbezirklichen Perspektive“ ist der Prozeß einer sich verdichtenden Kooperation zwischen den drei fusionierenden Gewerkschaften seit Herbst 1994 durch parallele Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen gekennzeichnet:

- Zum einen haben seither drei *gemeinsame Funktionärskonferenzen*, jeweils in Regie einer der beteiligten Gewerkschaften organisiert, stattgefunden: Im September 1994 wurde in enger Verbindungen mit der anstehenden Bundestagswahl eine industriepolitische Konferenz von der IGBE organisiert; im Januar 1995 eine zweite, nun auf sozialpolitische Themen orientierte Veranstaltung von der IGCPK; und im August 1995 wurde schließlich eine gemeinsame Funktionärskonferenz von der Gewerkschaft Leder organisiert, die ganz ausdrücklich in den Zusammenhang der anstehenden Gewerkschaftstage, bzw. -kongresse aller drei fusionierenden Gewerkschaften gestellt wurde. Sie stand dann ausdrücklich unter dem Motto: „Drei starke Partner auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel“. Die Gemeinsamkeit

⁵⁶ Der zukünftige Landesbezirk Rheinland-Pfalz der IG BCE wird sich in seinem flächenmäßigen Zuschnitt von dem entsprechenden Bezirk der IGCPK nicht unterscheiden.

der Orientierungen nach außen steht dabei aus bezirklicher Sicht im Vordergrund. Zwar sei das „*unterschiedliche Tagungsambiente*“ spürbar gewesen - also bei der IGBE die Bergmannskapelle und die „*wichtigen Reden*“, die „*Halle mit den ewig langen Sitzreihen*“ im Bürgerhaus, „*und dann wackelt der Saal*“;⁵⁷ und seitens der IGCPK die Tagungsatmosphäre in einer neuen Stadthalle und der etwas andere Diskussionsstil -; aber entscheidend sei aus bezirklicher Sicht, daß „*die Leute nach Hause gefahren sind und gesagt haben: 'Bei denen ist das doch auch so wie bei uns'.*“ Wenn auch „*die Heftigkeit der Sprache bei Bergbau eindeutiger ist und es bei uns mehr Zwischentöne gibt*“, sei eben doch schon so ein „*Wir-Gefühl*“ entstanden, eben die Vorstellung: „*Eigentlich gehören wir schon zusammen.*“⁵⁸

- Eine zweite Reihe von Aktivitäten stand stärker unter der Überschrift, „*die Fusion in der Aktion lernen*“. So beteiligten sich Betriebsräte aus dem größten Betrieb im Organisationsbereich der IGCPK im Herbst 1994 im Zuge von Konflikten um die zukünftige Kohlepolitik an Mahnwachen vor den Zechen im Saarbergbau. Umgekehrt unterstützten ehrenamtliche Funktionäre der IGBE⁵⁹ die Gewerkschaft Leder aus Anlaß eines Stilllegungskonflikts in einer Schuhfabrik; und schließlich beteiligten sich ehrenamtliche Funktionäre von IGBE und Gewerkschaft Leder in einer Kundgebung der IGCPK aus Anlaß der Tarifrunde 1995.

- Mit Blick auf das wechselseitige Kennenlernen der Betriebsräte, also der Kontakte im „*tragenden mittleren Funktionärskörper*“ wurde außerdem ein Seminarkonzept entwickelt, das in seinem Aufbau relativ einfach ist: Im Laufe eines Wochenseminars werden (1) in Verbindung mit der Besichtigung eines Bergwerks Fragen der Energiepolitik diskutiert, (2) in Verbindung mit der Besichtigung eines Chemieunternehmens die Problematik der PVC-Produktion erörtert und (3) nach der Besichtigung einer Schuhfabrik die Standortprobleme der Lederindustrie diskutiert. Erfahrungen mit einem ersten Pilotseminar seien positiv: „*Denn das läuft ohne Blockaden (...) und wir nutzen das als freies Übungsfeld.*“

⁵⁷ Also insgesamt eine Atmosphäre, die unser Gesprächspartner mit Montanmitbestimmung assoziiert.

⁵⁸ Die Einladung zu dieser ersten gemeinsamen Funktionärskonferenz bekommt denn auch schon ein Emblem der so noch gar nicht existierenden IGBCE.

⁵⁹ Die Beteiligung seitens der IGCPK war offenbar deutlich schwächer.

- Schließlich haben sich im Rahmen all dieser Entwicklungen auch verdichtete Kooperationen auf der Ebene des DGB-Landesbezirks ergeben.⁶⁰ Hier wird über abgestimmte Vorgehensweisen bei personalpolitischen Entscheidungen berichtet, z.B. in bezug auf die Besetzung von Positionen in Selbstverwaltungsorganen, oder auch über Synergieeffekte, weil man sich auf Sitzungen wechselseitig vertreten könne.

Zwar folgt diese knappe Skizze stark der (landes-) bezirklichen Sichtweise und bedürfte noch ergänzender Erhebungen auf örtlicher Ebene,⁶¹ aber es ist doch deutlich zu erkennen, daß auf dieser Ebene ein Rahmen gesetzt worden ist, innerhalb dessen ein beachtliches Maß an Kooperationsprozessen in Gang gekommen ist. Gleichzeitig wird auch von der (landes-) bezirklichen Ebene aus nicht übersehen, daß es örtlich/regional durchaus Probleme gibt. Daß sich im Einzugsbereich des IGBE-Bezirks „11.000 Mitglieder der IGCPK zuordnen müssen“, wobei es vereinzelt schon Mitgliederkontakte zu Ortsgruppen der IGBE gebe - und von deren Funktionären die noch fehlende Rückvergütung der IGCPK-Mitglieder moniert werde -, wird nur relativ knapp berichtet. Und ob in dieser „Zuordnung“ dann doch noch tieferliegende Probleme enthalten sind, ließe sich nur durch vertiefende Recherchen klären. Daß aber die politische Entscheidung, den Sitz einer traditionsreichen Verwaltungsstelle der IGCPK zukünftig am bisherigen Sitz der Bezirksleitung der Gewerkschaft Leder zu orientieren, zu erheblichen Reibungen geführt hat, wird uns berichtet. Hier habe es, u.a. durch den Versuch der nachträglichen Einschaltung von Hauptvorstandsmitgliedern, so etwas wie „Verhinderungsstrategien“ gegeben.⁶²

Auch zeichnen sich aus Sicht der Bezirksleitung der IGCPK durchaus ernst zu nehmende Zukunftsprobleme ab, „für die wir noch keine Lösung sehen“. So äußert sich der Bezirksleiter - vermutlich gestützt auf Erfahrungen aus den bisherigen Kooperationsbezügen - mit einiger Skepsis dazu, ob es in Zukunft gelingen werde, die Betriebsräte aus dem Organisationsbereich der IGCPK wirklich von der Kohlepolitik der IGBE zu überzeugen. Denn ihre ehrenamtlichen Funktionäre dächten doch in hohem Maße marktorientiert, und die

⁶⁰ Inwieweit das auch Entsprechungen auf der Ebene einzelner DGB-Kreise hat, wurde von uns noch nicht evaluiert.

⁶¹ Lediglich in bezug auf die stärker örtliche Bezirksperspektive der Gewerkschaft Leder wurden korrespondierende Gespräche durchgeführt.

⁶² Hingegen verläuft der örtliche Kooperationsprozeß aus der Sicht des „Gewinners“ dieser politischen Entscheidung, also des Bezirksleiters der Gewerkschaft Leder völlig problemlos.

Forderung nach einer dauerhaften politischen Subventionierung des Bergbaus sei ihnen von daher nicht leicht nahe zu bringen.

Andererseits erscheinen einige der Probleme, die in Nordrhein-Westfalen auf örtlicher Ebene offensichtlich virulent sind, weitgehend in den Hintergrund gerückt bzw. ausgeräumt:

- Die Satzungsdiskussion, „*mit all den Tellerminen, die da drin sind*“, ist deutlich in den Hintergrund gerückt.
- Die auf jeweiligen Ausschluß bzw. auf Zurückdrängen der anderen Option gerichtete Polarisierung von Ortsgruppenarbeit versus Betriebsorientierung spielt offenbar keine Rolle; vielmehr werde von dem „*historischen Kompromiß*“ ausgehend, dem zufolge die dritte Ebene (der zukünftigen Bezirke) über die Bildung von Ortsgruppen entscheidet, so daß „*die Refinanzierungsschiene die Bildung von Ortsgruppen begünstigt*“, aber „*die Entscheidungssperre eine mögliche Zerfaserung behindert*“, relativ pragmatisch auf Zukunftschancen einer stärkeren Regionalisierung gewerkschaftlicher Arbeit geachtet. Daß gleichzeitig die Betriebspolitik im Zentrum gewerkschaftlicher Interessenvertretungsarbeit bleibt, steht dabei außer Frage.
- Aufgrund der vergleichsweise günstigen Konstellation im Bezirk halten sich schließlich personalpolitische Entscheidungsprobleme im Bereich des hauptamtlichen Funktionärskörpers in Grenzen.
- Und wichtig ist schließlich vor allem, daß im Zuge der Entwicklungen seit dem Winterhalbjahr 1994/95 ein wirklicher Kooperationsprozeß begonnen hat, so daß der anderenfalls nur relativ abstrakte Blick auf das „*solidarische Zusammenwachsen*“ der gemeinsamen Gewerkschaft IGBCE durch erste konkrete Erfahrungen Gestalt gewinnen kann.

6.5 Von außen betrachtet: Typische Mißverständnisse und tieferliegende Probleme aus Sicht der externen Evaluation

Wir haben in den voranstehenden Abschnitten versucht, anhand des uns vorliegenden Textmaterials charakteristische Verlaufsformen des bisherigen Kooperationsprozesses auf der dezentralen Ebene von Verwaltungsstellen und Bezirken nachzuzeichnen, um typische Handlungs- und Deutungsmuster herauszuarbeiten. Unsere Recherchen bedürfen dazu noch einer gewissen Vertie-

fung bzw. Angleichung, weil z.T. stärker die örtliche Ebene (Verwaltungsstellen bzw. Bezirke) im Zentrum der Erhebungen steht, z.T. eher die Ebene des zukünftigen Landesbezirks. Dennoch glauben wir, daß wir die wichtigsten Handlungsprobleme, die im Verlauf der bisherigen Kooperationserfahrungen zutage getreten sind, herausarbeiten konnten. Aus der Perspektive des externen Beobachters⁶³ wollen wir die aus unserer Sicht wichtigsten Ergebnisse zum Schluß noch einmal thesenförmig zusammenfassen.

- (1) Zunächst sehen wir uns in hohem Maße darin bestätigt, daß es richtig ist, im Blick auf den uns interessierenden Untersuchungsgegenstand, also den Prozeß der Fusion von drei Mitgliedsgewerkschaften im DGB, zwischen den Ebenen (1) offizieller politischer Entscheidungen und ihrer Begründungen, (2) „mikropolitischen“ Prozesse⁶⁴ der Umsetzung, Konkretisierung, möglicherweise auch Modifikation solcher Entscheidungen und (3) einer Ebene 'kulturell' verankerter, quasi selbstverständlicher Alltagsorientierungen und -praxen der beteiligten Akteure zu unterscheiden. Der Kulturbegriff, den wir hier, ebenso wie in einigen anderen Zwischenpapieren, verwendet haben, kann gewissermaßen als Metapher für institutionell geprägte und verfestigte Routinen, Deutungs- und Handlungsmuster im Alltagsleben 'des Verbandes' (IGBE) oder 'der Organisation' (IGCPK) gelesen werden. Und wir sehen uns auch darin bestätigt, daß es begründet ist, vor allem diesen Unterschieden zwischen den jeweiligen 'Verbandskulturen' oder institutionellen Strukturen der fusionierenden Gewerkschaften besonderes Augenmerk zu widmen.
- (2) Unsere Ergebnisse zeigen, daß dort, wo in der „Kennenlernphase“ auf der Ebene des mikropolitischen Handels wichtige Strukturentscheidungen noch nicht abschließend getroffen sind, leicht Konflikte auftreten können, die sich vor allem dann zu verschärfen drohen, wenn beteiligte Akteure glauben, mit Gründen befürchten zu müssen, daß sie im weiteren Prozeß „majorisiert“ werden könnten. Solche Konflikte werden dann augenscheinlich ganz wesentlich über die in den jeweiligen Verbandskulturen ausgeprägten

⁶³ In der Wissenschaftssprache systemtheoretisch orientierter Forschung würde man von „Beobachtern zweiter Ordnung“ sprechen.

⁶⁴ Der verbreitet genutzte Begriff der 'Mikropolitik' ist dabei in Anführungsstriche gesetzt, weil man mit guten Gründen den politischen Charakter dieser interessenorientierten und oftmals strategischen Handlung im Alltag bestreiten kann, wenn man z.B. Politik als die an Öffentlichkeit gebundene Form der Auseinandersetzung um die Gestaltung der politischen Ordnung einer Gesellschaft versteht, also einen engen Politikbegriff zugrunde legt.

Handlungs- und Deutungsmuster strukturiert; und sie sind unter Umständen schwer zu handhaben, wenn diese „Selbstverständlichkeiten des Alltags“ nicht einer offenen und mögliche Vorurteilsstrukturen bloßlegenden Diskussion unterzogen werden können.

- (3) Dort, wo es zu solchen Konflikten aufgrund günstigerer Konstellationen nicht gekommen ist, bzw. wo sie zumindest eingegrenzt werden konnten und wo gleichzeitig durch organisierte Kooperationsprozesse Erfahrungen vorwärtsweisender Entwicklungen hin zu der abstrakt von allen gewollten gemeinsamen neuen Gewerkschaft gemacht werden konnten, trat die Bedeutung der auch hier vorhandenen unterschiedlichen Deutungs- und Handlungsmuster, der den Organisationsalltag prägenden Verbandskulturen, in ihrer strukturierenden Wirkung augenscheinlich zurück.⁶⁵
- (4) Es erscheint insofern also als sehr wichtig, und von Nachteil, daß in Nordrhein-Westfalen die Schneidung der zukünftigen Landesbezirke - und der sie dann jeweils bildenden Bezirke - eine Reihe offener und zum Teil strittiger Fragen enthalten hat, daß es eine Reihe von zukünftigen Bezirken gibt, in denen im Hinblick auf die zukünftige personelle Besetzung im hauptamtlichen Bereich „kritische“ Personalentscheidungen getroffen werden müssen und daß dadurch Unsicherheiten entstehen mußten. Unklarheiten in diesen Fragen haben die Kooperation auf der örtlichen Ebene offenkundig zunächst behindert und zugleich eine Verfestigung von wechselseitigen Vorurteilen mindestens z.T. befördert. Rückblickend (im Sommer 1996) erscheinen die späten Personalentscheidungen den maßgeblichen Funktionären aber dennoch richtig, weil sie nur ganz vereinzelt erkennbaren Unmut ausgelöst haben.
- (5) Umgekehrt erwies sich die Konstellation im Bezirk Rheinland-Pfalz offenbar als günstig. Die Frage der Kooperation ist von vornherein auf die bezirkliche Ebene, im Grunde genommen die des zukünftigen Landesbe-

⁶⁵ Wir sind im Rahmen dieser Auswertung nicht auf die von uns auch erhobenen Besonderheiten in den neuen Bundesländern eingegangen. Soweit wir dort Gespräche mit hauptamtlichen Funktionären und Gruppendiskussionen mit ehrenamtlichen Funktionären führen konnten, hat sich in bezug auf diesen Punkt gezeigt: Die allgemeinen Zielsetzungen der Fusion erfreuen sich bei haupt- und ehrenamtlichen Funktionären großer Zustimmung, die möglichen blockierenden Wirkungen unterschiedlicher Verbandskulturen spielen (naheliegenderweise) im ehrenamtlichen Bereich keine Rolle, und im Verhältnis der Hauptamtlichen zueinander scheinen die vor allem im Ruhrgebiet zu beobachtenden mikropolitischen Konfliktkonstellationen ebenfalls nur eine geringe Rolle zu spielen.

zirks, gehoben worden. Daß dabei die Bezirksleitungen von IGBE und Gewerkschaft Leder - ja eigentlich Organisationsgliederungen, die auf der Ebene der Verwaltungsstellen der IGCPK angesiedelt sind - in einen landesbezirklich angesiedelten Handlungszusammenhang eingebunden wurden und so faktisch gegenüber der Verwaltungsstellenebene herausgehoben worden sind, hat nach unserer Vermutung die Handlungsprobleme auf der örtlichen Ebene vereinfacht.

- (6) Der auf diese Weise relativ stark strukturierte und organisierte Prozeß von Kooperation hat augenscheinlich die Entwicklung gemeinsamer Zukunftsorientierungen befördert und diejenigen Sichtweisen (auf sich selbst und auf die jeweiligen Kooperationspartner) abgebaut, die sich in einigen anderen Fällen zu sehr handfesten Vorurteilsstrukturen verfestigt haben und dort z.T. geradezu „ideologisch“ zu werden drohen.
- (7) So ist es augenscheinlich unter diesen Voraussetzungen sehr viel einfacher, die Orientierung auf Ortsgruppen auf der einen Seite und die Betriebsorientierung auf der anderen nicht als sich scheinbar tendenziell ausschließende Alternativen zu behandeln. Tatsächlich entspricht es den jeweiligen derzeitigen Organisationspraxen auch viel eher, die - freilich durch Vertrauensleutearbeit oder durch gewerkschaftliche Betriebsausschüsse unterschiedlich gestützte - Betriebsratsarbeit und gewerkschaftliche Betriebspolitik ins Zentrum des jeweiligen gewerkschaftlichen Interessenvertretungshandelns zu rücken.
- (8) Von diesem Blickwinkel aus - und dem im übrigen auch die Strukturierung der gemeinsamen Kooperationsseminare im Bezirk Rheinland-Pfalz voll entspricht - liegt es dann auch fast ganz selbstverständlich nahe, die Strukturen und Traditionen gewerkschaftlicher Ortsgruppenarbeit der IGBE primär als eine Chance zur Stärkung regionaler gewerkschaftlicher Handlungsansätze zu begreifen, auf die die zukünftige gemeinsame Gewerkschaft nicht verzichten will. Ob und in welcher Weise örtliche Organisationsgliederungen darüber hinaus auch zukünftig eine engere Bindung der Mitglieder an die Organisation gewährleisten können, an welche Voraussetzungen entsprechende Organisationsansätze gebunden sind und wo sie sich demzufolge pragmatisch neu entwickeln lassen; aber auch welche funktionalen Äquivalente für diese in der Vergangenheit unstrittigen Leistungen der Ortsgruppenarbeit der IGBE sich vielleicht zukünftig entwickeln lassen, all dies sind dann Fragen, die sich anschließen und die einer erfahrungsgestütz-

ten und von möglichem „ideologischen Ballast“ befreiten Bearbeitung zugänglich gemacht werden können.

- (9) Auch die vermeintlich unüberbrückbaren Unterschiede in der Stellung der hauptamtlichen Funktionäre, also die wechselseitig jeweils unterstellte Trennung des hauptamtlichen Personals von der „gewerkschaftlichen Basis“ spielt vor dem Hintergrund stärker organisierter und strukturierter Kooperationserfahrungen augenscheinlich allenfalls eine geringe und untergeordnete Rolle. Wo die mikropolitischen Konflikte zwischen handelnden Akteuren im hauptamtlichen Bereich zurücktreten oder eingegrenzt sind, kann der Blick eher dafür frei werden, daß die wirklichen Unterschiede gar nicht so groß sind.
- (10) Hingegen tritt ein struktureller Unterschied, der letztlich nicht nur für betriebspolitische, sondern auch für ähnliche wichtige industriepolitische Handlungsansätze der zukünftigen IGBCE von hoher Bedeutung sein wird, für den externen Beobachter relativ klar hervor: Die vielfältigen Verweise auf unterschiedliche Diskussionskulturen scheinen jedenfalls in dem Punkt zutreffend zu sein, daß es größerer Anstrengungen - und vielleicht neuer Organisationspraxen - bedarf, um unter Einbeziehung maßgeblicher Betriebsratsmitglieder und Betriebsratsgremien aus Großbetrieben im Organisationsbereich verbindlich die gemeinsame Verbandspolitik festzulegen. Wo - anders als z.B. im Bergbau - eine gewerkschaftlich geprägte Mitbestimmungskultur nicht selbstverständlicher und konstitutiver Bestandteil von Unternehmenskulturen aller wichtigen Unternehmen im Organisationsbereich werden konnte und wo der Bezugspunkt der staatlichen Industrie- (hier Energie-) Politik keine überragende Bedeutung für gewerkschaftliches Handeln gewinnen konnte, dort wird es unausweichlich schwieriger werden, auf der *alltäglichen Handlungsebene* stabil verankerte gewerkschaftliche Grundorientierungen allgemeinverbindlich durchzusetzen.

7. DIE NEUE IGBCE AUS VERSCHIEDENEN VERBANDSKULTUREN ENTWICKELN⁶⁶

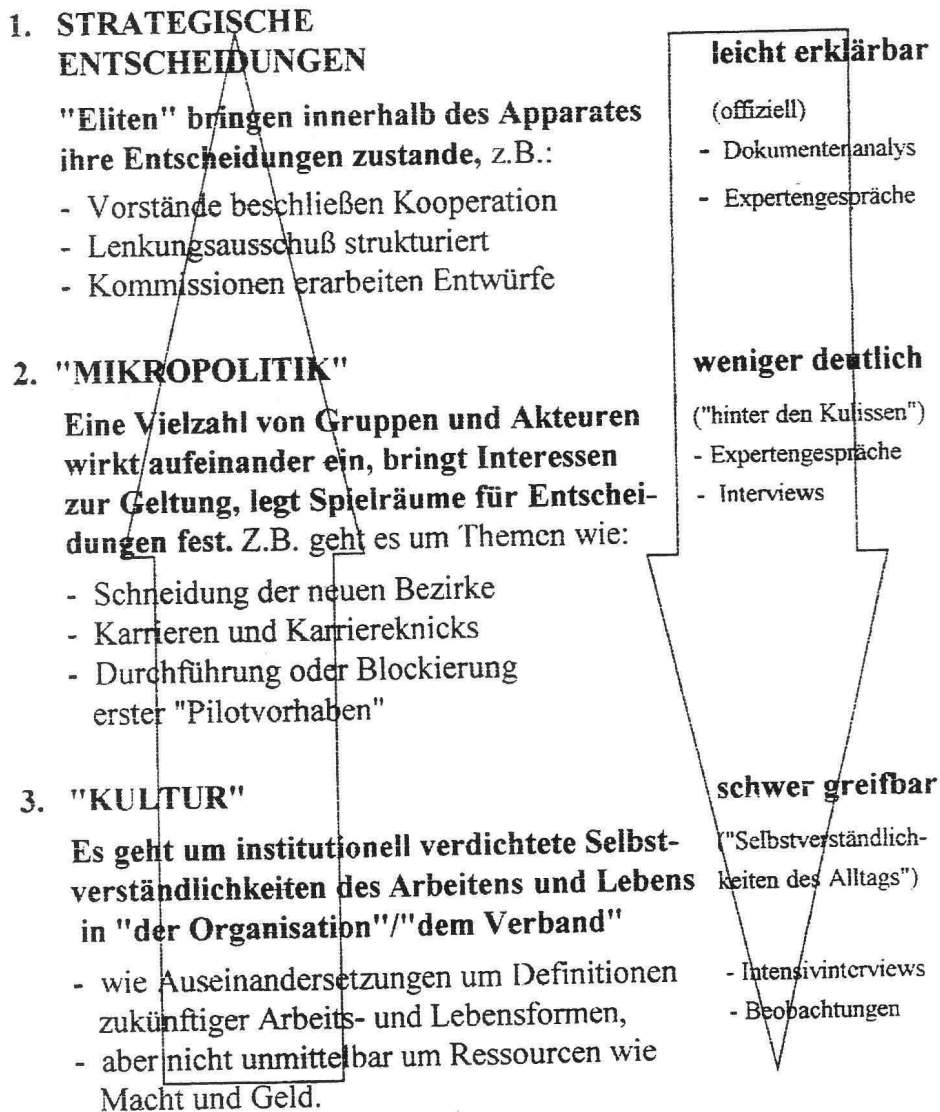
7.1 Einleitende Bemerkungen

In den beiden vorausstehenden Kapiteln ist bereits an vielen Stellen deutlich geworden, daß das Verständnis der z.T. tief verwurzelten Unterschiede zwischen den an der Bildung der IGBCE beteiligten beiden großen Gewerkschaften auf Tiefenstrukturen verweist, die man als unterschiedliche institutionell eingeschliffene Alltagspraxen oder auch als verschiedene Verbandskulturen bezeichnen kann. Offensichtlich sind diese Unterschiede im Prozeß des Zusammenschlusses der Gewerkschaften in vielerlei Hinsicht bedeutsam. Wir wollen deshalb im folgenden systematisch auf diese Tiefenstrukturen der unterschiedlichen Verbandskulturen eingehen.⁶⁷ Auf eine systematische Einbeziehung der dritten beteiligten Gewerkschaft, der Gewerkschaft Leder, verzichten wir dabei vor allem aus drei Gründen: Zum einen ähneln die hier erkennbaren Strukturen in Vielem dem, was wir im folgenden am Beispiel der IGBE beschreiben. Zum zweiten scheinen hier die auf wenige örtliche Zentren konzentrierten Integrationsprozesse auf der „mikropolitischen“ Ebene weniger Probleme zu bereiten, als dies an manchen Stellen der Fall ist, wo IGBE und IGCPK sich stärker vermischen. Und schließlich verfügen wir in bezug auf die Gewerkschaft Leder nicht über vergleichbar dichtes empirisches Material, insbesondere über keine Erhebungen im ehrenamtlichen Bereich.

⁶⁶ Vgl. zu den folgenden Ausführungen die ausführliche Analyse bei R. Klatt (1996)

⁶⁷ Abbildung 2 stellt in schematischer Form dar, welche „Arenen“ wir bei der Beobachtung des Fusionsprozesses von außen unterscheiden. Bei den strategischen Entscheidungen werden neben externen Bedingungen, bzw. Veränderungen in der Organisationsumwelt (die das Schaubild nicht mit abbildet) immer auch mikropolitische Konstellationen und kulturelle Besonderheiten im Verhältnis zwischen bzw. bei den jeweiligen fusionierenden Gewerkschaften ins Kalkül gezogen, im Prozeßverlauf der Fusion virulent und in unterschiedlicher Weise für die weitere Entscheidungsfindung bedeutsam. Unser Blick richtet sich im folgenden insbesondere auf die dritte „Arena“, auf den schwerer greifbaren Bereich der kulturellen, institutionell geprägten „Selbstverständlichkeiten des Alltags“.

Abbildung 2: Die wesentlichen "Arenen" des Fusionsprozesses



Daß Organisationskulturen beim Zusammenschluß großer Organisationen bedeutsam sind, weiß man z.B. aufgrund der Erfahrungen von Zusammenschlüssen von Unternehmen. Sie sind auch für Gewerkschaften von besonderer Wichtigkeit; und wir haben auf diese Fragen deshalb unser besonderes Augenmerk gerichtet, weil es hier um Selbstverständlichkeiten in der alltäglichen Arbeit bei der IGBE oder bei der IG Chemie-Papier-Keramik geht. Über Selbstverständlichkeiten denkt man gewöhnlich nicht viel nach - anders als über programmatische Zielvorstellungen, die bei beiden Gewerkschaften ja in hohem Maße deckungsgleich sind -; aber wenn solche Selbstverständlichkeiten bei der einen Gewerkschaft denen bei der anderen Gewerkschaft nicht entsprechen, können Probleme auftreten: Es entstehen leicht Mißverständnisse, Vorurteile könnten aufgebaut werden, jedenfalls muß man mit Reibungsverlusten rechnen; denn wahrscheinlich wird strittig, wie die zukünftig gemeinsam geteilten Selbstverständnisse aussehen sollen.

Was wir unter Verbandskulturen verstehen, ist mit diesen einleitenden Sätzen schon angedeutet. Wir meinen damit die tiefverwurzelten „Selbstverständlichkeiten“ des Alltags einer „Sprachgemeinschaft“ - und als solche kann man beide Gewerkschaften durchaus betrachten. In der Definition des Organisationssoziologen Türk sind dies „Deutungs-, Orientierungs- und Wertzusammenhänge“, „die ihre eigene Tradition und Entstehungsgeschichte aufweisen. Sie sind nie bewußt gesetzt, sondern Ergebnis praktischen, kollektiven Agierens. Sie stehen deshalb auch nicht einfach zur Disposition.“ Wenn man sie analysieren will, muß man sich auf den tieferen Sinn des Kleinen, Unwesentlichen, „Selbstverständlichen“ einlassen. Das findet sich oft in Nebensätzen und Randbemerkungen der Mitglieder einer solchen Sprachgemeinschaft. Mit ihnen muß man sich also in geeigneter Form einlassen, wenn man als Beobachter von außen verstehen will, was eine solche Verbandskultur auszeichnet.

Gewöhnlich bemüht man sich um einen solchen verfremdenden Blick, der diesen Selbstverständlichkeiten nachspürt, nicht. In den Sozialwissenschaften taucht er als „ethnologischer Blick“ normalerweise in der Kulturanthropologie auf - also bei der Untersuchung fremder Völker und Kulturen. Der industriesoziologischen Forschung ist er eher fremd (vgl. Schmidt-Dilcher 1993). Aber man ist gut beraten, ihn auch bei Untersuchungen im eigenen Kulturkreis, also der eigenen Gesellschaft anzuwenden. Wir haben das bei unseren Mitbestimmungsuntersuchungen zuerst gelernt - und zwar nicht erst beim Vergleich zwischen Mitbestimmung in West- und Ostdeutschland, wo wir es ja durchaus

mit verschiedenen Kulturen zu tun haben, die nur vordergründig hinter der gemeinsamen deutschen Sprache verborgen sind (vgl. zuletzt Martens/Kapp 1996, Martens 1996). Und Unternehmen wissen das seit langem; denn externe Beobachtung wird dort nicht nur wegen ihres je spezifischen Sachverstandes nachgefragt, sondern auch deshalb, weil sie Distanz zu den alltäglichen Selbstverständlichkeiten im Unternehmen hat. Und gerade dort, wo es um die sogenannten „weichen Faktoren“ von Organisationsentwicklungsprozessen geht, ist diese Distanz wichtig.

Unsere Überlegungen gehen nun davon aus, daß die „Kultur“ einer Organisation oder eines Verbandes in einer spannungsreichen Wechselbeziehung zu den Verhaltens- und Leistungserwartungen steht, wie sie sich in Satzungen, formalen Ansprüchen und strategischen Zielsetzungen ausdrücken.

Eine gewachsene Kultur ist etwas ziemlich stabiles. Gegenüber Umwelterwartungen z.B. seitens der Verbandsmitglieder oder Leistungsempfänger, seitens benachbarter Akteure (wie im Falle der Gewerkschaften z.B. der Unternehmen- oder Arbeitgeberverbände) ist sie widerständiger als formale/funktionale Beziehungen. Daraus ergeben sich in Zeiten von Veränderungen „Ungleichzeitigkeiten“. In bezug auf unseren Gegenstand, also die Gewerkschaften, spricht man dann meist etwas polemisch von „Modernisierungsdefiziten“, etwa im Verhältnis von schon erkannten Veränderungsbedarfen in der DGB-Struktur- und Programmreformdebatte und tatsächlich verinnerlichten und verankerten Handlungsweisen im Alltagshandeln der Gewerkschaftsfunktionäre auf den verschiedenen Handlungsebenen.

Unsere *Generalthese* ist, daß es nicht möglich ist, ohne die Kenntnis der Grundlagen des normalalltäglichen Verhaltens in einem Verband die Möglichkeiten und Grenzen von Wandlungsprozessen zu erfassen und überhaupt stabile Veränderungen herbeizuführen. Man darf sich also nicht allein auf die von außen gesetzten Bedingungen - etwa im Bereich von Wirtschaft und Politik - konzentrieren, sondern man muß sich auch dieses innerverbandliche „Wertesystem“ sehr genau ansehen. Man muß sich aber auch darüber im Klaren sein, was man dabei tut und was nicht. Z.B. erfolgt in diesem Kapitel gerade *keine* Organisationsanalyse, bei der wir systematisch die jeweils entsprechenden Organisationsgliederungen im Hinblick auf ihre Funktionen miteinander vergleichen, also Ortsgruppen und Vertrauensleute, Bezirke und Verwaltungsstellen oder schließlich die jeweiligen Vorstandsverwaltungen. Vielmehr geht es hier um den Vergleich von für die jeweiligen Gewerkschaften grundlegenden,

den Gewerkschaftsalltag prägenden Werten. Die jeweiligen Verbandskulturen lassen sich sozusagen als eine Struktur von Werten beschreiben, von denen jeder einzelne auf alle anderen verweist, in der sie sich wechselseitig stützen und deshalb tiefgreifende Veränderungen an einer Stelle immer auch die gesamte Struktur betreffen müssen. Eine Verbandskultur der neuen IG Bergbau-Chemie-Energie entsteht also ganz sicher nicht sozusagen im Selbstlauf. Möglicherweise entsteht sie gar nicht, und jedenfalls kann sie nur langsam und von unten her wachsen - ebenso wie die Reform des DGB nach einem Wort des verstorbenen DGB-Vorsitzenden Heinz Werner Meyer nur von unten her erfolgen kann oder eben nicht erfolgen wird. Nach unserer Überzeugung finden dabei wichtige Weichenstellungen jetzt statt. Darauf die gebührende Aufmerksamkeit zu richten, war ein Ziel unserer begleitenden Untersuchung des Fusionsprozesses.

7.2 Unterschiede in den Verbandskulturen von IGBE und IGCPK

Die Unterschiede in beiden gewerkschaftlichen Kulturen möchten wir im folgenden anhand folgender Themen entwickeln:

- (1) dem Vergleich der gewerkschaftlichen Arbeit vor Ort;
- (2) den Unterschieden zwischen einer eher kollektiven und einer eher interessenpluralistischen Verbandsidentität;
- (3) dem Vergleich von Mitgliedereinbindung und indirekter Mitgliederbeteiligung und
- (4) einem vergleichenden Blick auf die eigentlichen „Träger“ und Garanten der verbandlichen Arbeit und Stabilität: das ehrenamtliche Fundament bei der IGBE und das hauptamtliche Gerüst bei der IGCPK.

(1) Gewerkschaftliche Arbeit vor Ort

Spricht man mit hauptamtlichen Funktionären aus Verwaltungsstellen der IGCPK und Bezirksleitungen der IGBE über ihre Arbeit, dann stößt man schnell auf bemerkenswerte Unterschiede. Es werden unterschiedliche Handlungsebenen in den Vordergrund gerückt; und schon die Bezeichnung der danach für die dezentrale Gewerkschaftsarbeit wichtigsten gewerkschaftlichen Handlungs-

ebene gibt einen Hinweis auf die unterschiedlichen „Kulturen“ beider Verbände.

Die hauptamtlichen Funktionäre der IGBE rücken die Ortsgruppenarbeit regelmäßig stark in den Vordergrund. Das aus ihrer Sicht lebendige Fundament gewerkschaftlicher Arbeit vor Ort, die Eigenaktivität der Ehrenamtlichen, erscheint als wesentlich - und die darauf fußende starke Stellung des hauptamtlichen Funktionärskörpers, der „größere Zentralismus der IGBE“, der hauptamtlichen Funktionären der IGCPK gewöhnlich rasch aufgefallen ist, tritt demgegenüber stark zurück.

Die *Ortsgruppe der IGBE* ist keine bloße Adresse für gewerkschaftliche Arbeit vor Ort. Sie ist ein kollektiver, identitätsstiftender Zusammenschluß von Gleichgesinnten. Hier kommen Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder zur Sprache. Die IGBE verfolgt hier den Wert einer *ganzheitlichen Einbindung des einzelnen Mitglieds*. Das reicht bis in die Freizeit- und Kulturarbeit und die Betreuung bei Krankheit oder Unfall, und hier gelingt noch immer die Einbindung eines beachtlichen Teils der Mitglieder, bis hin zu seiner Familie. Im - freilich seltener werdenden - Idealfall aktiver Ortsgruppen sind betriebliche und außerbetriebliche Aktivitäten engstens verschränkt.

In den Darstellungen hauptamtlicher Funktionäre der IGCPK bleibt demgegenüber die Beschreibung der ehrenamtlichen Fundamente gewerkschaftlicher Arbeit vor Ort bemerkenswert blaß. In welcher Weise sich hier „an der Basis“, in den gewerkschaftlichen Vertrauenskörpern lebendige gewerkschaftliche Arbeit vollzieht, können wir aus unseren Gesprächen nicht wirklich erschließen.⁶⁸ Aber daß die hauptamtlichen Funktionäre vor Ort nach ihrem Selbstverständnis ganz unverzichtbar sind, damit in diesen Gremien gewerkschaftliche Arbeit stattfinden kann, das ist in den Interviewtexten unübersehbar. Zugleich symbolisiert die *Verwaltungsstelle der IGCPK* schon von der Wortbedeutung her eher einen dienstleistungsorientierten Vollzug gewerkschaftlicher Arbeit. Die Verwaltung von Mitgliederinteressen setzt formalere, abstraktere Bezugsgrößen oder Regeln des Handelns voraus. Dieses gemeinsam Verbindende sind in der Arbeit der Verwaltungsstellen die tarif-, betriebsverfassungs- und arbeitsrechtlichen Normen und Zielsetzungen. Ihnen soll über alle Unterschiede der Betreuungsbereiche und -betriebe hinweg Geltung verschafft werden. Im Vordergrund steht so die *arbeits- und betriebsbezogene Interessenvertretung*.

⁶⁸ Wir verzichten deshalb auf Aussagen über mögliche reale Unterschiede in Bezug auf Mitgliedernähe, Bedeutung der ehrenamtlichen Funktionäre auf der dezentralen Ebene usw.

Arbeit, Freizeit und Wohnen sind in der Verwaltungsstellenarbeit der IGCPK voneinander geschieden und selbständige Bereiche. Die Betreuung der Mitglieder geht in der Regel nicht über die Arbeitnehmerrolle hinaus.

Die Ortsgruppe der IGBE kann so zur Basisgliederung einer identitätsstiftenden *Institution Gewerkschaft* am Wohnort werden, die Arbeit und Leben als Einheit erscheinen läßt. Sie vermittelt ihren Mitgliedern heimatliche Geborgenheit, führt aber auf der anderen Seite auch zu einer gewissen Tendenz zu einer *thematischen und sozialen „Schließung“*: mit vertrauten Themen, Gewohnheiten, Ritualen und Personen mit „Stallgeruch“. Traditionen als gemeinsames Erkennungszeichen spielen dabei eine große Rolle, um die gemeinschaftliche, emotionale Bindung („den roten Bereich der Gefühle“) zu stärken (vgl. auch Martens/Steinke 1993). Allerdings: man darf hier das typische Themenspektrum einer traditionsgebundenen Arbeiterortsgruppe - womöglich noch in einem „Stillstandsbereich“ - nicht als typisch für die Gesamtorganisation nehmen. Die Offenheit für aktuelle Themen und Entwicklungen in vielen Ortsgruppen und Betriebsortsgruppen ist vielmehr gerade die Voraussetzung für Traditionsgebundenheit und gestaltungsorientierte Anpassung an gesellschaftliche Modernisierungsprozesse.

In den Verwaltungsstellen der IGCPK sind die Arbeitsbezüge demgegenüber sachlicher, thematisch eingegrenzter, weniger stark durch verbandliche Traditionen geprägt und dadurch in spezifischer Weise auch offener für neue Einflüsse von außen: sei es über Personen, z.B. Seiteneinsteiger, Arbeitsformen, Themen oder auch unternehmenskulturelle Prägungen betrieblicher Interessenvertreter. Begrenzt wird diese Offenheit aber selbstredend auch: durch die eingeschliffenen Routinen der Gremienarbeit, die spezifische Professionalität der hauptamtlichen Funktionäre als Repräsentanten der Organisation vor Ort usw.

Diesen Unterschieden entsprechen jeweilige Besonderheiten der Verbandsidentität. Wir würden hier eine eher kollektive und eine eher pluralistische Verbandsidentität unterscheiden: Abb. 3 faßt die wesentlichen Merkmalsausprägungen noch einmal zusammen.

Abbildung 3:**(2) Kollektive und interessenpluralistische Verbandsidentität**

In der ganzheitlichen wohnort- und lebensweltnahen Arbeit am und mit dem Mitglied hat der Wert der Gemeinschaft eine zentrale Bedeutung. Die innere Ordnung des gesamten Verbandes fußt auf der Vorstellung, über ein Set von gemeinsamen, unbefragt geltenden Hintergrundüberzeugungen zu verfügen. Im anspruchsvollen Wortsinn ist dies eine Gemeinschaft unter *Gleichen*. Hierarchiedenken hat also im Leben der Ortsgruppen nur einen eingeschränkten Stellenwert. Natürlich werden Funktionen genau zugewiesen, und jeder weiß, daß der Verband kein Ort ist, wo der „herrschaftsfreie Diskurs“ stattfinden könnte. Macht ist in den Außenbeziehungen (auf dem Pütt, gegenüber der Politik usw.) wichtig und spielt auch nach innen ihre Rolle. Aber in der Mitgliederversammlung ist man unter Gleichen, und hier wird jeder in gleicher Weise ernst genommen, wenn er sich zu Wort meldet. Nur so können die ehrenamtlichen Funktionäre kontinuierliche Überzeugungsarbeit leisten und sicherstellen, daß die Verbandsidentität nicht brüchig wird. Bei jeder neuen Mitgliederversammlung „sitzt der Verband sozusagen wieder mit am Tisch“, egal ob ein hauptamtlicher Funktionär zugegen ist oder nicht.

Der im Vergleich hohe politische Führungsanspruch der hauptamtlichen Funktionäre, der nach unserem Eindruck auch sehr weitgehend durchgesetzt werden kann, steht dazu nicht im Gegensatz. Ganz im Gegenteil: Er beruht geradezu zu einem erheblichen Teil darauf, daß alle an der Herstellung und Sicherung ihrer kollektiven Verbandsidentität arbeiten. Darüber hinaus ist der hauptamtliche Funktionär der IGBE in der Regel aus dieser Gemeinschaft hervorgegangen. Von ihm wird deshalb in besonderer Weise der altruistische - selbstlose - Einsatz für die Gemeinschaft erwartet. Dies gilt aber auch für die ehrenamtliche Arbeit auf örtlicher Ebene, die eine entsprechend hohe Wertschätzung in den Ortsgruppen erfährt.

Die Verbandsidentität bei der IGCPK ist hiervon deutlich verschieden. Sie beruht eher auf einer *pluralistischen Grundorientierung*. Vor dem Hintergrund viel heteronomerer, durch gewerkschaftliche Traditionen oder aber spezifische Unternehmenskulturen geprägter Organisationsbereiche und Betriebe gilt es eine größere Vielfalt von Orientierungen und Interessen zu integrieren. Gewerkschaftliche Arbeit vor Ort zielt hier nicht auf die Situation der Mitglieder in einem gemeinschaftlichen Zusammenhang. Gewerkschaftspolitik erfolgt vielmehr über die Kooperationsbezüge zu den ehrenamtlichen (Spitzen-) Funktionären in den Betrieben und wird abgesichert durch die Diskussion in Vertrauenskörpern und örtlichen Delegiertenversammlungen. Sie findet vornehmlich statt auf den Feldern der Tarif- und Betriebspolitik, wo von den hauptamtlichen Funktionären spezifische Dienstleistungen erwartet werden und wo es vor allem ihre Aufgabe ist, vielfältig differenzierte Arbeitnehmerinteressen mit erklärten Zielen der Verbandspolitik in Einklang zu bringen. Das „hauptamtliche Element“ hat also einen besonderen Stellenwert für die Sicherstellung der immer etwas ungesichert erscheinenden Geschlossenheit. Zugleich ist der Führungsanspruch der hauptamtlichen Funktionäre vor Ort aber nicht so ohne weiteres, fast möchte man sagen selbstverständlich akzeptiert wie bei der IGBE.⁶⁹

⁶⁹ Wobei das Wort Selbstverständlich nur die eine, kulturelle Seite der Medaille bezeichnet. Deren andere Seite ist die anerkannte und spezifische industrie-, sozial- und mitbestimmungspolitische Kompetenz des hauptamtlichen Funktionärskörpers.

(3) *Mitgliedereinbindung oder indirekte Beteiligung*

Das Verhältnis zur jeweiligen Mitgliedschaft ist damit bereits angesprochen. Abb. 4 faßt darauf bezogen die wesentlichen Unterschiede zusammen, die im folgenden näher erläutert werden sollen.

Kollektivgeist und Gemeinschaftssinn finden bei der IGBE ihre Entsprechung in einer eher ganzheitlichen Begleitung jedes einzelnen Mitglieds durch den Verband in den Ortsgruppen. Hier findet - gestützt durch weitere Strukturen etwa die Knappschaft mit den Knappschaftsältesten in ihren Sprengeln - eine umfassende Betreuung des einzelnen Mitglieds auf einem ehrenamtlichen Fundament statt; gemeinsam geteilte Hintergrundüberzeugungen und Lebensstile werden auf diese Weise noch gepflegt und stabilisiert. Und zugleich ist eine ausgesprochen starke Stellung der hauptamtlichen Funktionäre - die bis hin zu den Abteilungsleitern der Vorstandsverwaltungen durchgängig stark ins „operative Geschäft“ eingebunden bleiben - prägend. Sie bestimmen maßgeblich die Weiterentwicklungen des gewerkschaftlichen Politikprozesses bei den wichtigen thematischen Fragen von der Energiepolitik bis zur Sozialpolitik.

Abbildung 4

| <u>Mitgliedereinbindung - indirekte Beteiligung</u> | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| • Rückbindung zum Mitglied | • relativ abgelöstes Repräsentationssystem |
| • Umfassende Betreuung auf ehrenamtl. Fundament | • Austarieren von Interessen im „Kräftedreieck“ (Hauptamtl., BR, VL) |
| • gemeinsam geteilte Hintergrundüberzeugungen und Lebensstile | • Kooperation und Konflikt in einem Feld viel heteronomerer Interessen |
| • „gesellschaftliche Arbeit“ der Einbindung und Integration bis zum einzelnen Mitglied | • Betriebs- und tarifpolitische Interessenvertretung - pluralistischer Pragmatismus |

Bei der IGCPK finden wir ein anderes Bild. Hier spiegeln die komplizierten und gelegentlich spannungsreichen Wechselbeziehungen im Kräftedreieck

Betriebsräte, Vertrauensleute und hauptamtliche Funktionäre die pluralistische Vielfalt der Interessen in der stark funktionalen und dienstleistungsorientierten Beziehung zwischen Verband und betrieblichen Interessenvertretungsgremien wieder. Hauptakteure der Gewerkschaft sind hier die „Gewählten“, bzw. genauer deren aktiver Kern (in Vertrauenskörpern, Betriebsratsgremien, örtlichen Delegiertenversammlungen). Sie stehen unter dem Zwang zur Kooperation und Kompromißbildung. Und sie stellen gemeinsam im gewerkschaftlichen Politikprozeß - in dem unternehmensbezogene und verbandliche Gesichtspunkte zusammengebracht werden müssen - den Verband als integrierende Einheit her. Und dabei geht es zunächst einmal um Integration der aktiven Funktionäre selbst. Die Bindung der Mitglieder an den Verband ist sehr viel weniger ausgeprägt, sicher auch schwieriger - weil das immer noch relativ geschlossene soziale Milieu fehlt, von dem die IGBE zehren kann -; aber eigentlich auch nicht mit gleicher Beharrlichkeit versucht, wie das Fehlen geeigneter organisatorischer Strukturen und Verfahren zeigt.

Pointiert könnte man unter dem Aspekt der Einbindung und Einbeziehung der Mitglieder sagen, daß die Verbandskultur der IGBE durch den Wert der umfassenden Betreuung des einzelnen Mitglieds (von der Rechtsberatung bis zum geselligen Beisammensein) geprägt ist. Mitgliederarbeit durch ehrenamtliche Funktionäre ist *gesellschaftliche Arbeit* der Einbindung und Integration des einzelnen Mitglieds. Bei der IGCPK werden die Mitglieder durch ein Set von spezifischen betriebs- und arbeitnehmerzentrierten Interessen nur relativ lose an den Verband gebunden, was den verbandlichen Pluralismus verstärkt und die Konzentration auf eine z.T. anders professionalisierte „Verwaltung“ hochspezifischer Arbeitnehmerinteressen notwendig macht.

(4) *Ehrenamtliche oder hauptamtliche Funktionäre als eigentliche „Träger“ der gewerkschaftlichen Arbeit*

Die bis hierher aufgezeigten Unterschiede lassen nun auch erkennen, daß auf seiten der IGBE der ehrenamtliche Funktionär als zugleich geradezu für alle Fragen ansprechbarer Interessenvertreter und Garant des „Wir-Gefühls“ eine zentrale Rolle einnimmt, die für diese verbandliche Kultur wohl noch höher einzuschätzen ist als die der hauptamtlichen Funktionäre. Deren Autorität und Führungsanspruch beruhen vielmehr zu einem nicht unbeachtlichen Teil auf dieser Kultur. Dem gegenüber ist bei der IGCPK der hauptamtliche Funktionär der zentrale Akteur, als Moderator und Integrationsfigur in einer schwierigen

verbandlichen Gemengelage. Sind die hauptamtlichen Funktionäre bei der IGBE so nur ein, wenn auch noch einmal besonders herausgehobener Teil einer bis zu den Mitgliedern reichenden solidarischen Gemeinschaft, so sind sie auf seiten der IGCPK in viel ausgeprägterer Weise diejenigen, die nach ihrem eigenen Selbstverständnis den Verband gegenüber den Mitgliedern, aber auch großen Teilen der betrieblichen Funktionäre verkörpern. Hier sind Elemente einer „Innen-Außen-Beziehung“ im Verhältnis zur Mitgliedschaft zu spüren, die das Selbstverständnis der Funktionäre auch prägen.

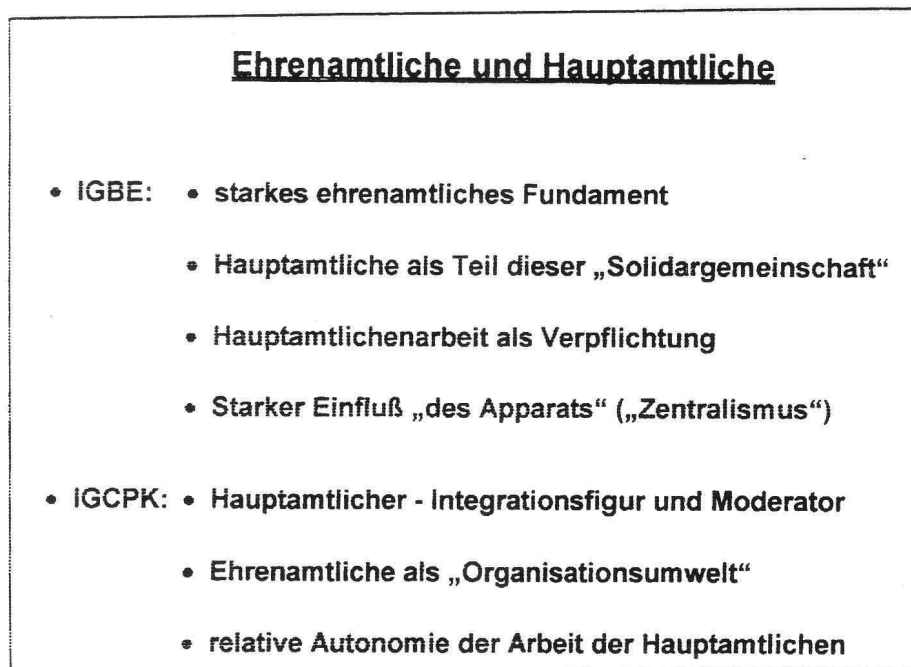
Für die hauptamtlichen Funktionäre der IGBE ist in besonderer Weise, aber eigentlich nur in Fortsetzung ihrer vorausgegangenen ehrenamtlichen Tätigkeit, ein gewisses Maß an Selbstlosigkeit sozusagen zum Prinzip ihrer Arbeit erhoben. Man ist für den Verband verfügbar - häufigere Versetzungen sind eher die Regel -, und die „richtige Arbeit“, aus der man aber auch Bestätigung für sich selbst zieht, fängt eigentlich erst nach 17 Uhr an und schließt im Regelfall die Wochenenden ein.

Für die hauptamtlichen Funktionäre der IGCPK ist auf der örtlichen Ebene eher charakteristisch, daß sie ein relativ autonomes Verbandsmitglied mit eigenständigen Kompetenzen sowohl gegenüber der Basis, also den Betriebsräten und Vertrauensleuten, als auch gegenüber den übergeordneten Verbandsebenen sind. Daß ihr Amt ein Wahlamt ist, ist ihnen deshalb wichtig und daß sie im Regelfall über lange Zeiträume hinweg in ihrer Verwaltungsstelle oder ihrem Bezirk den Verband repräsentieren, ist ihnen selbstverständlich. Dabei werden sie sich hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten und der ihnen abgeforderten intrinsischen Motivation gar nicht so sehr von ihren IGBE-Kollegen unterscheiden, wohl aber hinsichtlich ihrer Stellung zu Mitgliedern und ehrenamtlichen Funktionären einerseits, innerhalb des Gewerkschaftsapparats andererseits. Auch hier fassen wir die wichtigsten Unterschiede noch einmal im Abb. 5 zusammen.

Erst wenn man sich diese Unterschiede klar macht, wird es einem verständlich, daß manche haupt- wie ehrenamtliche IGBE-Funktionäre sehr sensibel ein distanzierteres Verhältnis im Umgang zwischen hauptamtlichen Funktionären und Betriebsräten auf seiten der IG Chemie-Papier-Keramik wahrnehmen - und als Gefährdung der eigenen gemeinschaftlich-solidarischen gewerkschaftlichen „Welt“ empfinden, oder daß umgekehrt hauptamtliche Funktionäre der IGCPK mit Unverständnis darauf reagieren, daß sie zu Ortsgruppensitzungen eingeladen werden, auf denen nicht einmal ein hauptamtlicher Funktionär

zugegen ist - denn dies kann nach ihrem Verständnis überhaupt keine „richtige“ gewerkschaftliche Veranstaltung“ sein, in der ja erst die Gegenwart eines hauptamtlichen Funktionärs verbürgt, daß gewerkschaftliche Positionen und Standpunkte an die Mitgliedschaft herangetragen werden.

Abbildung 5



7.3 Schlußfolgerungen

Aus unserer Sicht ergeben sich aus den kulturellen Unterschieden zwischen beiden Gewerkschaften, die wir hier skizziert haben, für die Fusion eine Reihe von *Konsequenzen*, die wohl noch nicht voll zu übersehen sind. Der vorliegende gemeinsame Satzungsentwurf hat hinsichtlich des formalen Aufbaus der zukünftigen IGBCE gewiß manche kluge Kompromisse vorgesehen. Aber damit sie als Kompromisse *gelebt* werden können und in der neuen IGBCE eine

gemeinsame neue Verbandsidentität wachsen kann, ist es wichtig, sich der kulturellen Unterschiede bewußt zu werden, die das jeweilige alltägliche Handeln prägen. Wir möchten deshalb folgende Punkte in unseren *ersten Schlußfolgerungen* besonders hervorheben:

- (1) Zunächst einmal ist es aus unserer Sicht von großer Bedeutung, daß haupt- wie ehrenamtliche Funktionäre sich bewußt sind, daß es solche kulturellen Unterschiede gibt. Ihr Bemühen kann sich dann darauf richten, sich über diese Unterschiede zu verständigen, sich verständig mit den eingefahrenen Selbstverständlichkeiten des Alltagshandelns ihrer Kollegen in der jeweiligen anderen Gewerkschaft auseinanderzusetzen, sich klar zu machen, daß Unterschiede dort sicherlich ihren guten Grund haben werden und dann zu prüfen, wie man sich aufeinander zubewegen kann. *Verständigung statt Pflege von Vorurteilen* wäre also ein erstes Stichwort.
- (2) Zum zweiten geht es aus unserer Sicht um eine „*Entdeckung der Vorzüge der Langsamkeit*“. Zwei in ihrer Programmatik so ähnliche, aber in ihren Kulturen doch derart verschiedene Gewerkschaften kann man nicht von heute auf morgen miteinander verschmelzen. Mit guten Gründen läßt der Satzungsentwurf zu, daß Organisationsstrukturen regional unterschiedlich sich entwickeln können. Dort, wo mehr Verbindendes als Trennendes sich herauskristallisiert, wird im Vorfeld und nach der Fusion 1997 eine engere Zusammenarbeit von alleine „wachsen“. Wo dies nicht der Fall ist, sollte man mit Behutsamkeit und Vorsicht vorgehen. Gewerkschaftliche Arbeit lebt von starken intrinsischen Motivationen. Sie zu gefährden, indem man aus der Kooperation eine Zwangsveranstaltung macht, wäre wenig hilfreich.
- (3) *Konflikte und Mißverständnisse* zwischen haupt- und ehrenamtlichen Funktionären auf der örtlichen Ebene *sind zu erwarten*. Nach dem oben Gesagten richten sich die Kooperationserwartungen der IGCPK-Funktionäre vornehmlich an die Adresse ihrer hauptamtlichen Kollegen bei der IGBE. Die haben aber für die gewerkschaftliche Arbeit vor Ort einen anderen Stellenwert als bei der IGCPK. Sie sind vielfach eher Gleiche unter Gleichen in den Ortsgruppen, die nur gewissermaßen „zufällig“ für ihre Interessenvertretungsarbeit von der Gewerkschaft bezahlt werden, sozusagen ehrenamtliche im Gewand eines hauptamtlichen Funktionärs. Erfahrungs- und Informationsaustausch ist deshalb gerade auch zwischen hauptamtlichen Funktionären der IGCPK und den ehrenamtlichen Funktionären der IGBE in den Ortsgruppen wichtig. Die einen können dann die Erfahrung machen, daß

diese neuen Hauptamtlichen keine „Fremdkörper“ innerhalb ihrer vertrauten Verbandskultur sein müssen; und die anderen können Erfahrungen damit sammeln, daß auch ehrenamtliche Funktionäre stärker in die Kultur des Verbandes integriert und deshalb auch seine Repräsentanten vor Ort sein können.

- (4) Viertens wird es darum gehen, *gewisse Strukturprinzipien* der beteiligten Gewerkschaften (Ortsgruppen, Vertrauensleute, Hauptamtlichenarbeit vor Ort) *nicht einfach für alle verbindlich* zu implementieren, also *anzuordnen*, sondern die in der Satzung angelegte Coevolution der verschiedenen Prinzipien auch in der Realität durchzuhalten. Man darf nicht übersehen, daß solche Strukturprinzipien immer auch Ausdruck einer bestimmten Kultur, also eines Systems von Werten sind. Sie können deshalb nicht losgelöst von Rahmenbedingungen, Traditionen und Hintergrundüberzeugungen einfach funktionalisiert werden nach dem Motto: Jetzt machen wir Ortsgruppen, und dann bekommen wir auch ein breiteres Themenspektrum und eine stärkere Bindung der Mitglieder an die gewerkschaftliche Arbeit, oder: Jetzt machen wir Vertrauensleutkörper, und dann können wir den eigentlichen Kern gewerkschaftlicher Anliegen ins Zentrum der Arbeit rücken. Aber: die Bildung von Ortsgruppen in ehemaligen IGCPK-Organisationsbereichen ist gewiß möglich und auch zu ermöglichen, weil hier z.B. Chancen liegen, die Betreuung von Arbeitslosen und (Früh-) Rentnern zu gewährleisten. Sie wird aber in diesen Bereichen noch auf längere Zeit in das alte Wertesystem der IGCPK eingebunden bleiben und dementsprechend nach aller Voraussicht eine ganz andere (kulturelle) Bedeutung für die Beteiligten gewinnen - vielleicht eher als Freizeit- und Begegnungsstätte, die sehr viel weniger im Zentrum eigentlicher gewerkschaftspolitischer, d.h. für die IGCPK betriebspolitischer Arbeit steht.
- (5) Zum fünften dürfte vor allem in den Montanregionen *Aussicht auf eine Belebung der Ortsgruppenarbeit* durch IGCPK-Aktive bestehen. Aber auch das wird nur möglich sein, wenn zugleich eine thematische und soziale Öffnung der Ortsgruppen stattfindet, so daß sich auch die stärker an betriebspolitischen und weniger an z.B. sozialpolitischen oder sozialkulturellen Veranstaltungen interessierte IGCPKler in „ihren“ Ortsgruppen wiederfinden können. Dies kann zusätzliche Risiken für die ohnehin in Teilen rissig werdende Identität der IGBEler in ihren Ortsgruppen und ihrem sozialen Milieu mit sich bringen, aber dies bietet umgekehrt die Chance, die

montanmitbestimmungsgeprägten betriebspolitischen Erfahrungen und Ansprüche von IGBElern in einem gemeinsamen Diskussionsprozeß einzu- bringen, von dem Betriebsräte aus dem früheren Organisationsbereich der IGCPK vielleicht profitieren können. Ebenso mag die Parallelisierung von Ortsgruppen- und Vertrauensleutearbeit - hinsichtlich von Aufgabenstellung und z.T. auch der Bereitstellung von Ressourcen - neue Impulse für die bisherige Vertrauensleutearbeit der IGCPK auslösen.

- (6) Sechstens sollte man sich klar machen, daß es nur eine *neue* Verbandsidentität geben kann, die aber nicht einfach die Kultur der einen oder anderen großen fusionierenden Gewerkschaft weiterentwickelt. Allerdings dürfte dem Wandel der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen, betrieblichen Rahmenbedingungen alles in allem das stärker individualistische und pluralistische Selbstverständnis der IGCPK etwas stärker entsprechen. Aber es löst sich auch nicht alles in einem „neuen Individualismus“ auf. Es gibt veränderte soziale Milieus, in denen die modernisierten Gewerkschaften sich in unterschiedlicher Weise rückbinden können (Vester 1994). Der identitätsstiftende Zusammenhalt der drei großen K's (Kohle, Kumpel, Knappschaft) dürfte in der Zukunft gefährdet sein, und die Machtpositionen, die im Kernbereich des Organisationsbereichs der IGBE die Montanmitbestimmung für die betriebspolitische Handlungsfähigkeit der Gewerkschaft sichert, lassen sich nicht einfach auf andere Organisationsbereiche der neuen IG BCE übertragen. Auf der einen Seite ist so zu vermuten, daß die betriebliche Arbeit der neuen Gewerkschaft zukünftig mehr „Energie“ des Verbandes „absaugen“ wird, als vielen IGBE-Kollegen vielleicht recht ist. Der Teil der ehrenamtlichen Funktionäre, der auf diesem Feld die Hauptlast gewerkschaftlicher Arbeit trägt, wird auch zukünftig von einem Fulltimejob voll in Anspruch genommen sein. Aber damit verknüpfte Versuche, ehrenamtliche, gesellschaftliche Arbeit (in der Freizeit am Wohnort) in einer Ortsgruppe zu leisten, können vielleicht ein Angebot für weitere Aktive („junge Alte“, Jugendliche oder auch andere Mitgliedergruppen) sein, die dann doch Chancen bieten, gewerkschaftspolitischer Arbeit für das und mit dem Mitglied hier und da neue Impulse zu verleihen.
- (7) Die schwierigste Hürde der Entwicklung eines gemeinsamen Verbandes liegt schließlich siebtens in der Unterschiedlichkeit der Verbandskulturen gegründet. Hier muß man vermutlich auf Zeit setzen. Und hier kommt es darauf an, *schon jetzt die neue gemeinsame Verbandskultur von unten her*

aufzubauen. Den IGBE-Mitgliedern (nicht nur den Funktionären) wird es im neuen Verband darum gehen, in der Zusammenarbeit mit ihren IGCPK-Kollegen nicht das Gefühl der Geborgenheit in der Gruppe, die soziale Nähe und die Bekanntheit von Kollegen und den Bezug zu Personen zu verlieren (die Frage: „Was wird aus uns in unseren Ortsgruppen?“ war ja auch die erste „spontane“ Reaktion auf das Bekanntwerden der Fusionsabsicht). Für die IGBEler drückt sich dieses „Wir-Gefühl“ auch in lieb gewordenen „Ritualen“ wie den (für die Hauptamtlichen oft zeitlich belastenden) Jubilarfeiern oder Freizeitveranstaltungen aus. Hier ist mit Verständnisschwierigkeiten zu rechnen, die aber nicht zu „ideologischen“ Grabenkriegen führen müssen, wenn man nach dem Prinzip: Jedem das Seine, verfährt. Denn umgekehrt haben die IGCPK-Funktionäre - haupt- wie ehrenamtliche auf örtlicher Ebene - Probleme mit der Kollektivitätsnorm, also dem Bestreben nach ganzheitlicher Einbindung seitens der IGBEler. Die Einbeziehung der ganzen Person und das starke Gewicht - mit dem daraus resultierenden entsprechenden Selbstbewußtsein - der ehrenamtlichen IGBE-Kollen ist für sie ungewohnt. Sie müssen lernen, damit einfühlsam umzugehen, ohne dabei ihre eigene professionelle Identität und Unabhängigkeit in Abrede gestellt zu sehen.

Die IGBE-Funktionäre werden möglicherweise Schwierigkeiten damit haben, daß im Organisationsbereich der IGCPK manche Probleme vor Ort durch das Zusammentreffen mit gewerkschaftlich weniger geprägten Unternehmenskulturen gegeben sind und daß sie mit Hilfe von u. U. langwierigen Diskussionen durch Kompromißbildungen (auch innerhalb des Verbandes selbst) gelöst werden müssen.

Die Zeit wird zeigen müssen, ob das Aufeinandertreffen zweier so unterschiedlicher Verbandskulturen Chancen dafür bietet, eine durch größere Branchenvielfalt und differenzierte Betriebsstrukturen vorgegebene pluralistische Grundstruktur integrativ in einer neuentstehenden gemeinsamen gewerkschaftlichen Kultur ein- und an die sich wandelnden sozialen Milieus stabil rückzubinden. Unbeschadet gesamtgesellschaftlicher Modernisierungsprozesse werden große Nischen (vor allem im Ruhrgebiet) mit Verbreitungsmöglichkeiten für eine eher „ganzheitliche Gewerkschaftsarbeit“ vermutlich erhalten bleiben und unter Umständen durch den neuen Mitgliederzufluß sogar gestärkt. Möglichkeiten für eine lokale Arbeitspolitik im Rahmen von Ortsgruppen der IG BCE werden hier durch den Zusammenschluß vermutlich eher erweitert. Ob aber,

und wenn ja, in welcher Gestalt solche Entwicklungen insgesamt zu einem über die betriebs- und tarifpolitischen Kernbereiche des gewerkschaftlichen Selbstverständnisses der IGCPK hinaus erweiterten gesellschaftspolitischen Gestaltungsanspruch der neuen Gewerkschaft führen werden, der auch in ihren Basisgliederungen verankert und in die kleinen Schritte alltäglicher gewerkschaftlicher Arbeit übersetzbar ist, muß die Zukunft zeigen.

8. Krise und Reform der Gewerkschaften im Lichte der industriesoziologischen und politikwissenschaftlichen Diskussion

8.1 Die Krise der Gewerkschaften als Krise „traditioneller Institutionen der Arbeit“

8.1.1 Institutionelle Krise und Reform - Grundzüge der Konzeptionalisierungsbemühungen an der sfs im Kontext der wissenschaftlichen Diskussion

Seit Mitte der 80er Jahre führen wir an der Sozialforschungsstelle Dortmund in dem dort vielleicht am ehesten (arbeits-) politikwissenschaftlich geprägten Forschungsbereich (vgl. Peter 1987, 1989) Projekte durch, in denen wir in bezug auf Mitbestimmung, Gewerkschaften sowie den institutionalisierten Arbeits- und Gesundheitsschutz zunehmend pointierter eine Krise traditioneller Institutionen der Arbeit zum Thema gemacht haben. Wir sind von einem schleichenden, z.T. zunehmend manifest gewordenen Funktions- und Bedeutungsverlust dieser Institutionen ausgegangen. Dabei verfolgten wir nicht ein institutionentheoretisches, sondern ein konstruktivistisches Konzept, in dessen Rahmen wir versucht haben, handlungs- und systemtheoretische Ansätze mit neueren Überlegungen der institutionentheoretischen Diskussion innerhalb der Politikwissenschaften zu verknüpfen. Es war uns darum zu tun, Probleme institutioneller Reform im Hinblick auf praktische Eingriffe von Akteuren aus Politik und Wirtschaft besser als Handlungsprobleme zu modellieren und für darauf bezogene empirische Forschung operationalisieren zu

können. Gelegentlich haben wir in diesem Zusammenhang Schelskys Formulierung vom „stabilen institutionellen Wandel“ verwendet, bzw. in bezug auf die neuen Bundesländer - wo wir Fragen von Mitbestimmung und Gewerkschaften in anderen theoretisch-empirischen Projekten ebenfalls bearbeitet haben - von „eigenständigen Institutionalisierungsprozessen“ gesprochen.⁷⁰

Stieß diese Behauptung krisenhafter Entwicklungen in den jeweiligen institutionellen Kontexten außerwissenschaftlicher Praxis zunächst auf wenig Resonanz, so ist sie inzwischen Stand der wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Diskussion. Noch nie in ihrer einhundertjährigen Geschichte, so stand es vor 3 Jahren in den 'Gewerkschaftlichen Monatsheften' zu lesen, sahen sich die Gewerkschaften hinsichtlich ihrer programmatischen Orientierungen einem so großen Klärungsbedarf gegenüber, und jedenfalls seit der Gründung des DGB 1948 hat es auch hinsichtlich der Klärung grundlegender organisatorischer Fragen nicht derartig viele ungelöste Probleme gegeben (Redaktion Gewerkschaftliche Monatshefte 3/1993).

Auch Beiträge wissenschaftlicher Beobachter, die massive Krisensymptome diagnostizieren, finden sich zunehmend.⁷¹ Selbst im engeren industriesoziologischen Diskurs ist neuerdings der Umbau „institutioneller Arrangements“ ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt worden. Seine Protagonisten hatten sich lange Zeit dagegen gewehrt, „Vergesellschaftung (...) als Prozeß der Entstehung institutioneller Arrangements und Regulationsformen für das Zusammenleben begreifen“ zu wollen, „der hinter dem Rücken und über den Köpfen der Individuen sich vollzieht“ (Baethge 1990, 5), und stattdessen auf das kommunikative und interessenbezogene Handeln von Individuen abstellten. In neueren Arbeiten ist angesichts der Spannungsverhältnisse von Globalisierung der Wirtschaft einerseits und Dezentralisierung von Organisations-

⁷⁰ Zu den theoretischen Grundlagen vgl. v.a. Perter 1992. Ein resümierender Überblick über empirische Befunde und Konzeptionalisierungsbemühungen in bezug auf die Krise traditioneller Institutionen der Arbeit in der alten Bundesrepublik findet sich bei Martens 1994a; eine Bilanzierung in bezug auf Institutionalisierungsprozesse in den neuen Bundesländern bei Martens 1996b. Literaturhinweise auf die jeweiligen einzelnen Projekte finden sich in diesen Aufsätzen.

⁷¹ Vgl. etwa die verschiedenen, z.T. sehr kritischen Beiträge zum Schwerpunktthema Gewerkschaften in der 'Neuen Gesellschaft' 2/1995 oder das schon etwas ältere Schwerpunktheft der Zeitschrift „Neue soziale Bewegungen“, das unter dem fast sarkastisch klingenden Titel „Gewerkschaften zwischen Morgen und Grauen“ eine kritische Zustandsbeschreibung versucht hat.

und Entscheidungsprozessen in einzelnen Unternehmen andererseits von einer „Phase institutioneller Instabilität“ (Dörre 1995) die Rede, oder es wird im Blick auf den Transformationsprozeß in Ostdeutschland die Bedeutung des westlichen Institutionengefüges hervorgehoben (Lutz 1994). Allerdings: Der Institutionenbegriff wird in der engeren industriesoziologischen Diskussion überwiegend - trotz gelegentlicher Bezugnahme auf einschlägige Autoren wie Plessner (bei Baethge 1995) - im wesentlichen eher umgangssprachlich gebraucht, und empirische Analysen scheinen uns vornehmlich organisationssoziologisch fundiert zu sein.

Andererseits scheint mittlerweile ein breiter Konsens in der sozialwissenschaftlichen Diskussion dahingehend zu bestehen, daß die gegenwärtigen gesellschaftlichen Veränderungen „in historischem Maßstabe sinnvoll als größerer sozialer Umbruch beschrieben werden können“; es geht „um eine größere Transformation als durch den Begriff von weiterer ‘Modernisierung’ beschrieben werden könnte“, ohne daß deshalb das „Ende der Moderne“ erreicht wäre. P. Wagner, den wir hier zitieren, spricht in diesem Zusammenhang allerdings vom Ende der „organisierten Moderne“ (Wagner 1993, 8 ff.). Damit bezeichnet er die im Ausgang des letzten Jahrhunderts ganz maßgeblich unter dem Einfluß der modernen Arbeiterbewegung entstandene institutionelle Konfiguration. Sie ist von A. Evers und H. Nowotny (1987) vornehmlich in bezug auf die Institutionen der sozialen Sicherung unter dem Untertitel der „Entdeckung der Gestaltbarkeit von Gesellschaft“ als Bewältigung von im Zuge der zweiten industriellen Revolution neuentstandenen gesellschaftlichen Risiken im Wege erfolgreicher Institutionalisierungsprozesse beschrieben worden. Schon früh hat C.v. Ferber im Ausgang der 50er Jahre die entwickelten westlichen Industrieländer als „institutionell verfaßte Gesellschaften“ beschrieben. Heute haben wir es nun, so argumentiert der eingangs zitierte Wagner, mit einer Zerstörung institutionalisierter Konventionen zu tun, ohne daß die neuentstehenden gesellschaftlichen Konfigurationen schon klar erkennbar wären. Und eine ähnliche Zeitdiagnose hat W. Lepenies auf dem Deutschen Historikertag 1994 gegeben, als er mit der Forderung nach einer „Politik der Mentalitäten“ „über das Zeitalter der Revisionen und neuen Identitätsfindungen“ referiert hat (Lepenies 1994). Und nicht zuletzt laufen die Bemühungen um eine theoretisch verdichtende Interpretation der neueren Transformationsforschung darauf hinaus, anstelle der Favorisierung einzelner „Supratheorien“ - seien sie systemtheoretischer oder handlungstheoretischer Provenienz - unterschiedliche theo-

retische Zugänge zu synthetisieren. Dabei haben neben einer zuletzt stärkeren Akzentuierung akteursspezifischer oder handlungstheoretischer Zugänge (Reibig 1994; Kollmorgen 1996) Aspekte der Institutionalisierung einigen Stellenwert zugewiesen bekommen (vgl. u.a. Kollmorgen 1994; Merkel 1994; Lutz 1994 u. 1996).⁷² In solche Konzeptionalisierungsversuche läßt sich unser eigener konstruktivistischer Ansatz zweifellos gut einordnen. In Zeitdiagnosen allerdings, die von der Zerstörung institutionalisierter Konventionen und neuen Identitätsfindungen sprechen, fügt sich ein Konzept des stabilen institutionellen Wandels nicht mehr ein. Aber unter dem Aspekt der Institutionenkrise lassen sich die oben skizzierten Symptome einer Krise der Gewerkschaften noch einmal vertiefend interpretieren und pointiert zusammenfassen:

Mit der von uns seinerzeit vorgeschlagenen Betrachtung von Gewerkschaften als „traditionellen Institutionen der Arbeit“ verband sich nicht weniger als ein Paradigmenwechsel. Wenn man Institutionen⁷³ so versteht, daß System und Lebenswelt gleichermaßen auf ihnen beruhen (Rehberg 1990), weil Systemmechanismen in Lebenswelt verankert, und das heißt bei Rehberg institutionalisiert sein müssen,⁷⁴ dann stellt man institutionentheoretische Überlegungen in den Rahmen eines konstruktivistischen Konzepts, das phänomenologische und neuere systemtheoretische Ansätze einzubeziehen versucht. Auf die methodologischen Konsequenzen eines solchen Vorschlags soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.⁷⁵ Aber die gesellschaftstheoretischen Konsequenzen des damit verknüpften Rückgriffs auf Systemtheorie sollen kurz angesprochen werden. Sie zwingen dazu, über die Öffnung zu subjektorientierten Konzepten (im Zeichen von „Wertewandel“ und „neuem Individualismus“) bei gleichzeitigem Festhalten an älteren kapitalismuskritischen Bezügen marx'scher

⁷² Konzepte aus dem politikwissenschaftlichen Neo-Institutionalismus (Matzner/Streck 1991) sind in diesem Zusammenhang im übrigen mit einiger Erklärungskraft auf Phänomene eines Institutionentransfers am Beispiel der Spitzenverbände angewandt worden (Lehmbruch 1996).

⁷³ Der Gebrauch des Mentalitätenbegriffs bei Lepenies ist hier weitgehend analog.

⁷⁴ Vgl. in diesem Zusammenhang auch Rehberg (1994). Auch Berger u. Luckmann (1995) entwickeln ihr Konzept intermediärer Institutionen derart, daß sie diese Institutionen als Vermittlungsinstanz zwischen Orientierung des Einzelnen und Integration in die Gesellschaft konzipieren. Wir selbst haben allerdings in unseren empirischen Untersuchungen zu organisationsnah verstandenen Institutionen, etwa am Beispiel der Mitbestimmung, auch schon früh die Möglichkeit funktionaler Äquivalente, z.B. soziotechnischer Systeme, ins Auge gefaßt (vgl. sfs 1991).

⁷⁵ Vgl. dazu Peter 1991 u. 1992, Martens 1994 sowie empirisch Bürger 1992/96.

Theorietradition hinauszugehen. Dieser Schritt wird von gewerkschaftsnahen, kritischen Wissenschaftlern, beispielhaft den Autoren von „Jenseits der Beschlußlage“ nicht vollzogen. Der Anschluß an die moderne, Luhmann'sche Systemtheorie⁷⁶ impliziert zunächst den Verzicht auf jegliche strukturtheoretischen Erklärungsansätze von Gesellschaft. Institutionelle Strukturen sind eher auf einer Meso-Ebene angesiedelt. Die Charakterisierung der modernen westlichen Gesellschaften als „kapitalistisch“ erscheint dann unzulänglich: sowohl hinsichtlich ihrer Leistungen (die sich u.a. in erreichten demokratischen Institutionen, liberalen Bürgerrechten, gewonnenem Lebensstandard, in eröffneten sozialen Räumen und individuellen Freiheiten ausdrücken und nicht zuletzt auch in der erfolgreichen Ausbildung jener traditionellen Institutionen der Arbeit (um die es uns hier zu tun ist) als auch hinsichtlich der aufgehäuften Probleme (u.a. im Bereich der Ökologie, im Hinblick auf soziale Desintegration und neuen Nationalismus, in bezug auf die Umgestaltung der Geschlechterverhältnisse oder aber im Blick auf neue Prozesse der Spaltung der Gesellschaft im Zeichen wachsender Arbeitslosigkeit usw.), die sich nicht länger alle aus dem vermeintlich zentralen Punkt des Antagonismus von Arbeit und Kapital erklären lassen.

8.1.2 „Anpassen oder Untergehen?“ - Zur Dramatisierung der aktuellen Diskussion über die Krise der Gewerkschaften

Wenn es also gute Gründe gibt, Gewerkschaften auch als Institutionen innerhalb der modernen Industriegesellschaften zu betrachten - also als Ausdruck eines *erfolgreichen* Institutionalisierungsprozesses, den die alte, *vergangene* Arbeiterbewegung hervorgebracht hat -, dann bedeutet dies, daß sie, jedenfalls in der Bundesrepublik Deutschland, auch zu tragenden Einrichtungen der Gesellschaft geworden sind.⁷⁷ Nimmt man den eingetretenen Institutionalisierungsprozeß ernst, so kann man nicht übersehen, daß mit ihm organisatorisch die Konzentration auf Betrieb, Unternehmen und Branchen und inhaltlich zu Schwerpunktsetzungen auf Betriebs-, Tarif-, Sozial- und zunehmend auch Industriepolitik verbunden sind. Der programmatisch erhobene und in traditio-

⁷⁶ Deren große Stärke kann man mit H. Esser (1991b) darin sehen, daß sie „sich von jeder Fessel teleologischer und methologischer Art befreit“, auch wenn man sich, wie ja wohl auch Esser, als Empiriker kritisch zu ihr verstehen mag.

⁷⁷ Abstrakte Systemkritik des Kapitalismus hat folgerichtig nie vorherrschend gewerkschaftliches Handeln bestimmt, wohl aber war und blieb das Kapital-Arbeit-Paradigma für das programmatisch-gewerkschaftliche Selbstverständnis lange Zeit prägend.

nellen Leitbildern noch prägende Anspruch auf Gestaltung, ja Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft ist damit in der Praxis weitgehend verschwunden. Und die Selbstzitation als Gewerkschaftsbewegung, auf die sich manche wohlmeinende und sich kritisch verstehende Gewerkschaftsforscher nach wie vor positiv beziehen, ist dann zu allerst „Verbandsideologie“, die als ein Moment des Verharrens in gewohnten Ritualen zu dechiffrieren wäre.⁷⁸ Institutionenkrise in einer Phase tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche und größerer Transformationen, „als durch den Begriff von weiterer ‘Modernisierung’ beschrieben werden könnte“ (Wagner 1993), impliziert also das Eintreten von Funktions- und Bedeutungsverlusten, die bis zur Bestandskrise der Gewerkschaften - als intermediäre Institutionen, nicht aber als bloße Organisationen mit begrenzten Interessenvertretungsfunktionen - reichen kann.

Die Spannweite, innerhalb derer die Krise der Gewerkschaften als ein Moment der Krise der westlichen Arbeitsgesellschaften derzeit in gewerkschaftsnahen Publikationsorganen immerhin thematisiert wird, ist unlängst in zwei Beiträgen der Zeitschrift ‘Die Mitbestimmung’ eindrucksvoll demonstriert worden: Dort hat der DGB-Vorsitzende D. Schulte (1995) „angesichts des Wandels der Arbeitsgesellschaft“ - also nicht ausgehend von der Diagnose eines tiefergreifenden Umbruchs - die Gewerkschaften vor der Alternative „anpassen oder untergehen“ gesehen. Weitgehende, v.a. arbeitszeitpolitische Flexibilisierungskonzepte in Verbindung mit der erwarteten Durchsetzung „postfordistischer Produktionskonzepte“ mit entsprechend veränderter Stellung der Arbeitnehmer und entsprechend großem Bedarf an kontinuierlicher Weiterbildung sind hierbei die Elemente, die auf eine neue „Vollbeschäftigung mit verändertem Gesicht“ hinauslaufen sollen. Andere tragende Institutionen der bundesrepublikanischen Arbeitsgesellschaft vom Arbeits- und Gesundheitsschutz über die Arbeitslosen- bis hin zur Rentenversicherung werden dabei nicht in den Blick genommen. Sehr viel kritischer thematisiert im gleichen Heft C. Koch die Grundlagen dieser weithin tragenden Institutionen westlicher

⁷⁸ Gerade auch im Licht neuerer Forschungen zu sozialen Bewegungen wäre darauf zu beharren, daß solche Bewegung Entwicklungsstadien durchlaufen, in denen sie ihren Charakter verändern und - wenn sie denn erfolgreich sind - selbst Institutionalisierungsprozesse vollziehen oder aber schon bestehende Institutionen zur Aufnahme und Verarbeitung ihrer Handlungsmotive veranlassen können. Und konsequenterweise ist in einer solchen diachronen Betrachtung dann auch in den Blick zu nehmen, daß Institutionen in Krisen geraten, Funktions- und Bedeutungsverluste erleiden und schließlich verschwinden können (Ramstedt).

Arbeitsgesellschaften, wenn er feststellt, daß in den 90er Jahren zwar das Reden von der strukturellen Arbeitslosigkeit zunehmend verbreitet sei, jedoch gedanken- und folgenlos bleibe. Er spricht von einer „Fundamentalkrise des Sozialstaats“, für deren Bewältigung er jedoch nur dann Perspektiven sieht, wenn man „die Sphäre der Arbeit, in der Anrechte und Besitzstände erworben werden, die sich künftig nicht mehr einlösen lassen, von der Sphäre der sozialen Sicherung und Gerechtigkeitsverteilung abkoppelt“.⁷⁹ Die entsprechende Perspektive, „auf dem schmalen Angebotsmarkt der sozialreformerischen Ideen“ ist damit das vom Einkommen unabhängige Bürgergeld, „das in Form eines Grundeinkommens nicht mehr an Verdienst und Bedürftigkeit gebunden sein soll, also an Erwerbsfähigkeit, frühere Arbeitsleistung etc., sondern an den Staatsbürgerstatus.“ Und in bezug auf die Gewerkschaften wird in diesem Zusammenhang eine nur begrenzte Reformfähigkeit unterstellt, wenn vermutet wird: „Sie müssen sowohl die Institutionen wie die Glaubensüberzeugungen der Arbeitsgesellschaft hochhalten und verteidigen - auch wenn sie aus Erfahrungen und nächster Anschauung wissen, daß sie sich damit auf abschüssigem Gelände bewegen. Sie können es sich - das verbieten notwendige Kampfmoral und alteingefahrene Organisationen - gegen bessere Ahnung nicht leisten, diese Wirklichkeit in ganzer Härte anzuerkennen.“ (Koch 1995a, 32)

Ganz ähnlich - C. Koch (1995b) unter der Überschrift 'Das Verschwinden der Großorganisationen' ausdrücklich zustimmend zitierend - argumentiert M. Lauer mann (1996). In dem mündlichen Vortrag auf einer KSPW-Konferenz im Dezember 1994, der dem später veröffentlichten Text zugrunde liegt, hat er in gewissermaßen faszinierter Distanz zu Luhmann Perspektiven des Transformationsprozesses in Ostdeutschland und Osteuropa behandelt und dazu aufgefordert, sich die mittlere Zukunft doch einmal ohne Gewerkschaften oder jedenfalls mit nur noch marginalisierten Gewerkschaften vorzustellen. Mit Luhmann argumentierend stellen sich nämlich Demokratie- und Demokratisierungsprobleme in modernen Gesellschaften nicht mehr so, wie sie von den Gewerkschaften dem Anspruch nach thematisiert würden. Der vergleichende Blick nach Westeuropa und in die USA zeige, daß Regulierungsprozesse im ökonomischen Funktionssystem der Gesellschaft durchaus auch ohne Gewerkschaften organisiert werden könnten. Nun mag man einwenden können, daß in bezug auf den

⁷⁹ Vgl. in diesem Zusammenhang auch die differenzierenden Thesen Kochs (1995c) vom Zerfall des europäischen Wohlfahrtsstaates, der auf dem „institutionell verdichteten Sozialstaat“ aufgebaut habe und auf dessen Grundlage sich „auch die Mitbestimmung in Deutschland und anderswo entfalten“ konnte (Koch 1995c, 84).

deutschen Fall in dieser Argumentation die Bedeutung des dualen Systems der Interessenvertretung vernachlässigt wird. In einer uns näher liegenden Terminologie formuliert: Mitbestimmung und Gewerkschaften als zwei verschiedene, wenn auch eng miteinander verschränkte institutionelle Handlungskontexte unterliegen zwar beide Funktions- und Bedeutungsverlusten, stabilisieren sich aber gleichwohl immer noch wechselseitig. Konsequenterweise - aufgrund der Bezugnahme auf Luhmann v.a. im mündlichen Vortrag - spricht Lauer mann vom „Verschwinden der Großorganisationen“, verwendet allerdings parallel auch gelegentlich den Institutionenbegriff. Jedenfalls aber bleibt seine Aufforderung, die Möglichkeit des Verschwindens der Gewerkschaften als Institutionen oder Organisationen ins Auge zu fassen, die sich einmal erfolgreich aus einer sozialen Bewegung heraus entwickelt haben, durchaus ernst zu nehmen. Lauer mann sieht sich in dieser Einschätzung jedenfalls ganz offensichtlich durch die Lektüre der Beiträge zur gewerkschaftlichen Reformdiskussion in den ‘Gewerkschaftlichen Monatsheften’ bestätigt und vermutet, „daß eine Transformation ansteht, die Auflösung der Gewerkschaft“ (Lauer mann 1996, 277). Dabei diskutiert er die Konsequenzen des „Verschwindens der Großorganisationen“ nicht näher, unterstellt aber offensichtlich keineswegs apokalyptische Visionen. Bevor wir auf diese Frage zurückkommen, wollen wir zunächst auf die organisationssoziologische Reformdebatte eingehen, die - jedenfalls noch bis vor kurzem - bemerkenswert zuversichtlich Modernisierungschancen in bezug auf Gewerkschaften und Mitbestimmung hervorgehoben hat, in der die Gewerkschaften als intermediäre Institutionen allerdings von vornherein kaum mehr Gewicht hatten.

8.2 Neuere Entwicklungslinien der Gewerkschaftsforschung

Als W. Streeck (1981) die erste Organisationskrise der bundesdeutschen Gewerkschaften im Ausgang der 50er und Beginn der 60er Jahre untersuchte, ging es um die Anpassung der Gewerkschaften an die sich breit durchsetzenden Bedingungen des fordistischen Produktionsmodells und der keynsianischen Ökonomie in der „kurzen Phase immerwährender Prosperität“ (Lutz 1984). Prozesse „administrativer Rationalisierung“ wurden von Streeck vor allem am Beispiel der IGBSE und der IGCPK herausgearbeitet, wobei er insbesondere die IGCPK als Prototyp einer modernisierten Industriegewerkschaft nahm. Organisatorische Anpassungsprozesse eher traditionalistischer Gewerkschaften (IGM) bildeten den anderen Pol seiner Typisierungen.

Prozesse organisatorischer Modernisierung, wie Streeck sie seinerzeit analysierte, waren auf den Organisationsbereich jeweils einzelner Mitglieds-gewerkschaften im DGB beschränkt. Die gewerkschaftliche Programmatik - mit dem zweiten Grundsatzprogramm von 1963 der Modernisierung sozialdemo-kratischer Politikentwürfe seit Godesberg sozusagen folgend - stand geradezu außerhalb jeder Diskussion. Zwar gab es Ansätze zu einer Strukturreform des Dachverbandes bereits Ende der 60er Jahre; sie konnten praktisch aber kaum vorangetrieben werden und wurden folgerichtig nicht Gegenstand wissen-schaftlichen Forschungsinteresses. Fusionen zwischen einzelnen Mitgliedsge-werkschaften (so zwischen IGBSE und GGLF oder GHK) wurden zwar schon Anfang der 70er Jahre einmal angedacht, dann aber doch nicht ernsthaft verfolgt. Der Zusammenschluß mehrerer Verbände zur IG Medien - Mitte der 70er Jahre eingeleitet und in der zweiten Hälfte der 80er Jahre vollendet - blieb so ein Ausnahmefall. Abgrenzungsstreitigkeiten zwischen einzelnen Mitglieds-gewerkschaften im DGB beschäftigten dessen Schiedskommission zwar immer wieder, verblieben aber auf einem Konfliktniveau, das noch nicht dazu zwang, grundsätzlicher über die Weiterentwicklung organisatorischer Strukturen nach-zudenken.

Die wissenschaftliche, insbesondere die engere industriesoziologische Dis-kussion war bis zum Ende der 70er Jahre stark durch neomarxistisch inspirierte Ansätze geprägt (Bergmann u.a. 1975; Zoll 1976; Dzielak u.a. 1978; Brandt u.a. 1982; J. Esser u.a. 1983; Brandt 1994b). Und man kann wohl den Soziologentag 1979 als den Zeitpunkt fixieren, zu dem der versammelten Schar „kritischer Gewerkschaftsforscher“ gegenüber der organisationssoziologisch geleiteten Analyse von W. Streeck (Streeck 1979) geradezu die Argumente ausgingen⁸⁰. Die Überlegenheit des von W. Streeck vertretenen organisationssoziologischen Zugriffs war offenkundig (vgl. auch Brandt 1984b). Die Konjunktur der neomarxistisch inspirierten Ansätze endete rasch, und mancher Forscher „ver-abschiedete“ sich von dem „obskuren Objekt seiner Begierde“.

Wiesenthal (1988) hat später, von entscheidungs- und spieltheoretischen Ansätzen ausgehend, die „emphatische Gewerkschaftstheorie“ der 70er Jahre prägnant kritisiert. Er hält mit seinen Analysen zur Arbeitszeitpolitik der Gewerkschaften in den 80er Jahren (alte Bundesrepublik) und zum Transfer des Instituts der Tarifautonomie in die neuen Bundesländer (Wiesenthal 1993, Ettl/

⁸⁰ Wer seinerzeit an der Diskussion zum Themenbereich 2: „Industrielle Beziehungen“ teilnahm, konnte sich dieses Eindrucks jedenfalls kaum erwehren.

Wiesenthal 1994) derzeit einen wichtigen gewerkschaftssoziologischen Forschungsstrang besetzt. Daneben ist seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre in empirischen Forschungsprojekten vor allem Fragen gewerkschaftlicher Industrie- und Technologiepolitik größere Aufmerksamkeit zugewandt worden (Hertle/Kaedtler 1989). Entsprechende Fragestellungen wurden dann auch im Zuge der Transformationsprozesse in der ehemaligen DDR weiter verfolgt (Hertle 1994; Kern 1994). Die aktuelle Gewerkschaftspolitik ebenso wie die Reformdiskussion belegen klar, daß industriepolitische Fragen - zumal im Zeichen von regional verdichteten Strukturkrisen und allgemeinen 'Standortdebatten' - neben den 'klassischen' Kernbereichen der Tarif- und Betriebspolitik zu den wichtigsten Aufgabenfeldern der großen Industriegewerkschaften gehören, während Fragen der Sozialpolitik eher dem Dachverband überlassen bleiben.

Die sich kritisch-solidarisch verstehende gewerkschaftsnahe wissenschaftliche Diskussion, repräsentiert insbesondere durch den „Hattinger Kreis“, steht in ungefähr dem gleichen Zeitraum für einen anderen Forschungsstrang. In ihm ist versucht worden, Probleme der Modernisierung gewerkschaftlicher Politik und Organisation im Hinblick auf die tiefgreifenden Umbrüche in den sozialen Beziehungen (neuartige Vielfalt von Lebensstilen, Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, Veränderungen des Geschlechterverhältnisses und multikulturelle Gesellschaft) in praktischer Absicht in innergewerkschaftliche Diskussionsprozesse einzubringen (Hoffmann u.a. 1990). Die verstärkte Orientierung an Selbstbestimmungs- und Gestaltungsansprüchen der Menschen verbleibt dabei allerdings letztlich in einem ungeklärten Verhältnis zu strukturalistischen Erklärungsansätzen in neomarxistischer Traditionslinie. Dies gilt in ähnlicher Weise für die Untersuchungen der Gruppe um O. Negt (Negt u.a. 1989; Morgenroth u.a. 1994), die vor allem in einer Aktivierung gewerkschaftlicher Handlungsansätze in 'soziokulturellen Handlungsfeldern' außerhalb von Unternehmen und Betrieb Chancen für eine Neubelebung von Gewerkschaftsbewegung zu sehen meinten. Auf den Zukunftskongressen der IG Metall in der zweiten Hälfte der 80er Jahre noch von einigem Einfluß,⁸¹ haben diese Positionen seither offenkundig in den gewerkschaftlichen Reformdiskussionen an Bedeutung verloren.

⁸¹ Kaum ein Referat wurde auf dem abschließenden Kongreß der IG Metall 1988 im Frankfurter Flughafenhotel mit ähnlichen Ovationen aufgenommen wie das von O. Negt, das sehr sensibel an offenbar zentralen Topoi der Verbandsideologie der IG Metall anknüpfte.

Die aktuelle Diskussion über Probleme der Modernisierung der Gewerkschaften wird stark von politikwissenschaftlicher Seite her geprägt (vgl. Hilbert/Schmid 1994, Alemann/Schmid 1993, sowie die verschiedenen Beiträge in „Die neue Gesellschaft“ 2/1995). Ähnlich wie Anfang der 80er Jahre mit dem Begriff der Arbeitspolitik aus den Politikwissenschaften heraus ein neues forschungspolitisches Paradigma in die industriesoziologische Diskussion eingeführt wurde (Naschold 1985), das sich gegen eine sich verfestigende Position richtete, die es ablehnte, Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft zu verstehen (Lutz 1980) und innerhalb der damaligen „Humanisierungsdiskussion“ einzubringen (Deeke 1982, Pöhler/Peter 1982), ist auch mit der neueren politikwissenschaftlichen Diskussion gewerkschaftlicher Modernisierungsprozesse ein hohes Maß gestaltungsorientierter Ansprüche verknüpft. Dabei weisen die entsprechenden Konzepte zweifellos eine Reihe von Stärken auf:

- Das die industriesoziologische Diskussion z.T. noch immer durchziehende „Kapital-Arbeit-Paradigma“ spielt in diesen politikwissenschaftlichen Konzepten keine Rolle mehr. Gewerkschaften werden ganz selbstverständlich als Interessenverbände konzipiert. Die historisch eingetretene Selbstbeschränkung ihrer Vertretungsansprüche wird damit in den vorgeschlagenen Modernisierungskonzepten gewissermaßen selbstverständlich vorausgesetzt.
- An die Stelle älterer, in neomarxistischer Tradition bedeutsamer Konzepte von „objektiven (Klassen-) Interessen“ ist eine radikale Individualisierung des Interessenbegriffs getreten. Unproblematisiert - und gegenüber neueren, erweiterten Rational-Choice-Ansätzen (vgl. H. Esser 1991a) geradezu ökonomistisch verengend - bleibt dabei allerdings, daß menschliches Handeln als Interessenhandeln eines „homo oeconomicus“ konzipiert wird.⁸² Theoretisch ist damit die Trennungslinie zu liberalen Modernisierungskonzepten nur noch schwer zu fassen. Und es ist schon bemerkenswert, daß die organisationssoziologische Gewerkschaftsforschung so ungebrochen mit dem Konzept des wesentlich interessengeleitet handelnden Homo oeconomicus operiert. Setzt sich doch im Kontext der Debatten um eine Moderni-

⁸² Nicht zufällig finden sich in einem neueren Beitrag von Hilbert/Schmid (1995, 118) der gleiche Hinweis auf das „Olson-Dilemma“ wie bei Hank (im gleichen Heft, 1995, 125), einem Wirtschaftsredakteur der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Es fragt danach, wie man Akteure dazu bringt, Ressourcen für kollektives Handeln aufzuwenden, obwohl sie in den Genuß dieses kollektiven Handelns auch als „Trittbrettfahrer“ gelangen können.

sierung der Unternehmen zum Zwecke der Selbstbehauptung auf globalisierten Märkten gerade allgemein die Erkenntnis durch, daß „Menschen zwar vornehmlich in Organisationen [arbeiten], um ihre individuellen Ziele zu befriedigen, gleichzeitig [...] an ihrem Arbeitsplatz [aber] auch aus ihrem privaten Leben heraus und in Kontakt mit einer erweiterten sozialen Umgebung [treten und] sich auch danach [sehnen], einer größeren Gemeinschaft anzugehören.“ (Fukuyama 1995)⁸³

- Als eine erhebliche Stärke - und deutliche Provokation traditioneller gewerkschaftlicher Organisationsverständnisse - kann schließlich die Orientierung an modernen organisationstheoretischen Konzepten angesehen werden. Modernisierung erscheint von daher ohne konsequente Dezentralisierung von Strukturen und Entscheidungsprozessen als nicht mehr denkbar. Der explizite Bezug auf systemtheoretische Ansätze, von denen her solch organisatorische Modernisierungsprozesse als Reflex auf systemisch induzierte Ausdifferenzierungen gesellschaftlicher Subsysteme unausweichlich sind (vgl. Klatt/Martens 1993), unterbleibt allerdings. Offen bleibt so vor allem, über welche Formen verdichteter Kommunikation die erforderliche dauerhafte Integration stärker teilautonomer dezentraler Einheiten - die zugleich als Akteure in regionalen Netzwerken gedacht werden - sichergestellt werden kann.
- Vielleicht nicht gerade als konzeptionelle Stärke, sicherlich aber als Vorzug hinsichtlich der Marktgängigkeit im Blick auf gewerkschaftliche Adressaten ist in den erwähnten politikwissenschaftlichen Modernisierungskonzepten schließlich auch der Politikbegriff zu erwähnen. Ihm zufolge ist Politik vornehmlich als „Impulsgeber und Moderator, als Organisator und Koordinator“ (Hilbert/Schmid 1994, 34) gefragt. Dezentrale Steuerungsmechanismen treten zu Lasten überholter Vorstellungen von zentral organisierter Planung in den Vordergrund - und auch dies zielt auf eine grundsätzliche Infragestellung tiefverankerter gewerkschaftlicher Vorstellungen, läuft allerdings auch auf eine problematische Generalkritik politischer Institutionen hinaus.

⁸³ Fukuyama, der nach dem Zusammenbruch der sozialistischen Gesellschaftssysteme mit der umstrittenen These vom „Ende der Geschichte“ Furore machte, tritt mit diesem erweiterten Verständnis menschlicher Handlungsmotive im Zusammenhang mit einem Vergleich unterschiedlicher nationaler Kulturen in ihrer Bedeutung für wirtschaftlichen Erfolg auf kompetitiver gewordenen Märkten sozusagen wieder in eine Betrachtung weiterer geschichtlicher Entwicklung ein.

Politikwissenschaftliche Beiträge zur Modernisierung der Gewerkschaften, die von diesen Axiomen ausgehen, begreifen Gewerkschaften vor allem als „politische Dienstleistungsorganisationen“ (vgl. Hilbert/Schmid 1994, 54 f.). Die zentralen Stichworte sind:

- Mitglieder- und Kundenorientierung (durch attraktivere selektive Anreize, aber auch durch neue Kommunikationsstrukturen und ein integriertes Informationsmanagement),
- Beteiligung (u.a. durch Partizipation und Projektarbeit „vor Ort“ und durch die Entfaltung dezentraler aber überbetrieblicher Handlungsansätze) sowie
- die Entfaltung dezentraler Problemlösungen (im Rahmen geeigneter Rahmenregulierungen und einer Steigerung von autonomer Ressourcenausstattung und Verantwortlichkeit der dezentralen Einheiten).

Solcher Art organisationssoziologische Konzepte sind augenscheinlich bestehend, bieten sie doch immerhin einen relativ konsistenten Orientierungsrahmen an, der zudem verspricht, den Anschluß an die „neuen Produktionskonzepte“ und die gleichzeitigen „Globalisierungs- und Dezentralisierungstrends“ in avancierten Unternehmen zurückzugewinnen. Und so findet sich denn auch in einer für die Diskussion konzeptioneller Fragen herausgehobenen Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung ein Gutachten von J. Hilbert und J. Schmid, das unter der Überschrift „Wirtschaftsstandort und Zukunft des Sozialstaates“ eben solche Orientierungshilfen angesichts „einer fundamentalen Integrations-, Orientierungs- und Steuerungskrise“ der Bundesrepublik Deutschland verspricht. Zunächst findet sich ein dramatisches Krisenszenario „Beyond Keynesianism“ mit Hinweisen auf:

- die tiefgreifende Kosten- und Innovationskrise der deutschen Wirtschaft (S. 17);
- die Erosion einer „gemeinsamen, normativen, moralischen und prozeßoralen Basis der Gesellschaft, angesichts derer von „gemeinsamen Wertorientierungen und vernünftigen Diskursen kein Beitrag zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen“ mehr erwartet werden könne (!) (S. 20 f.),⁸⁴

⁸⁴ Das bedeutet ja nicht weniger, als eine radikale Infragestellung der gerade in der Bundesrepublik prägenden Politikmuster eines korporatistischen Interessenausgleichs im „halb-souveränen Staat“ (Katzenstein 1987).

- ein „Politikversagen als Alltagserscheinung“, demzufolge davon auszugehen sei, daß „das politische System der Bundesrepublik Deutschland gerade dabei [ist], sich festzufahren, zu blockieren“ (S. 22);
- und schließlich auch den Verlust von Konsens- und Handlungsfähigkeit auf seiten von Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften (S. 23 f.).

Im Anschluß daran wird dann mit bemerkenswertem Optimismus versucht, die Chancen einer Neuorientierung von gewerkschaftlicher Politik und Mitbestimmung im Rahmen einer „kollaborativen Ökonomie“ zu skizzieren. Fast entsteht dabei der Eindruck, als sollten nun den Gewerkschaften, gleichsam unterschwellig an Traditionslinien emphatischer Gewerkschaftsforschung anknüpfend, in besonderer Weise die Aufgaben einer Krisenbewältigung zugewiesen werden. Nur daß es diesmal nicht um Fragen der Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft geht, sondern um solche einer sozialverträglichen Bewältigung der Standortproblematik.⁸⁵ Im Kontext einer „dezentralen Modernisierung der Wirtschaft“ werden strategische Gestaltungsaufgaben und Ansatzpunkte für die Arbeitnehmer-Interessenvertretungen ausgemacht (S. 37 ff.). Die Betriebsräte stehen demnach vor der immensen Herausforderung der „Übernahme einer aktiven Rolle bei der dezentralen Gestaltung des Strukturwandels von Regionen, Branchen und Betrieben“ (S. 59). Immerhin werden aber Gefahren einer Überforderung gesehen.⁸⁶ Der Mitbestimmung⁸⁷ wird in diesem Zusammenhang ein Bedeutungszuwachs zugeschrieben, weil die Modernisierung der Wirtschaft in Betrieben und Regionen ohne aktive Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen nicht vorstellbar sei. Und für die Gewerkschaften schließlich werden Chancen und Anforderungen einer

⁸⁵ Wobei im übrigen, anders als im Titel versprochen, Fragen der Zukunft des Sozialstaates kaum explizit zum Thema werden.

⁸⁶ Vgl. dagegen die äußerst zurückhaltende Einschätzung von Kotthoff (1995), der in kritischer Absetzung von einschlägigen Defizitanalysen in bezug auf Betriebsratshandeln in den One-issue-Studies der 70er und 80er Jahre die Auffassung vertritt, daß Erwartungen an die Betriebsräte als Promotoren 'alternativer Gestaltungskonzepte' entschieden überhöht seien. Deren Stärken lägen in der „Gestaltung der sozialen Beziehungen - der 'software' - im Betrieb“.

⁸⁷ Mitbestimmung wird dabei freilich im Kern auf die betriebliche Mitbestimmung reduziert und zwischen schwacher Beteiligungen und starken Mitbestimmungsrechten wird auch auf dieser Ebene nicht unterschieden. Mitbestimmung in dem umfassenden Sinne, in dem sie, wie in den empirischen Teilen dieser Untersuchung gezeigt, etwa für die IGBE ein tragendes Moment ihrer verbandlichen Leitideen ist, ist hier also gar nicht das Thema.

neuen dienstleistungsorientierten Arbeit skizziert, über die also die Interessen der Arbeitnehmer als „Homi oeconomici“ aufgegriffen werden sollen.

Natürlich wird ein solches optimistisches und aktivistisches Szenario nicht entworfen, ohne daß auch auf Risiken verwiesen wird - nicht so sehr für die Mitbestimmung, wohl aber für die Gewerkschaften. Sie müßten aufpassen, im Verfolg entsprechender Konzepte nicht nur die Rolle eines „Juniorpartners“ zugewiesen zu bekommen, da im Falle einer erfolgreichen Ausrichtung auf eine erweiterte Dienstleistungsorientierung und einer erfolgreichen Dezentralisierung von Organisations- und Entscheidungsstrukturen die dritte wichtige Ressource, nämlich Macht, für sie durchaus nicht gesichert sei. Aber der Grundtenor des Gutachtens geht doch dahin, Zuversicht zu verbreiten und auf vielfältige, vielversprechende und anspruchsvolle gesellschaftspolitische Gestaltungschancen für Gewerkschaften und Betriebsräte zu verweisen.

Aber zugleich sind auch die Schwächen solcher Szenarien, die Zuversicht verbreiten wollen, unübersehbar. Der angezielte psychologische Effekt ist nachvollziehbar.⁸⁸ Aber der Verzicht auf die Klärung wichtiger grundlagentheoretischer Fragen rächt sich. Und es erscheint fraglich, ob die nur cursorische Behandlung institutioneller Ansätze, die im übrigen wichtige Teile der neueren politikwissenschaftlichen Diskussion ausspart, für die Problemanalyse hilfreich war. „Die Schwachpunkte [eines] institutionellen Ansatzes bestehen darin“, so vermerken die Autoren, „daß er nur schwer politisch-praktisch umsetzbar ist“ (S. 33). Dem ist zuzustimmen, aber ihn deshalb außer Anschlag zu lassen, könnte denn doch zum Schaden der vorgeschlagenen Reformkonzepte ausschlagen. Und vielleicht hat es auch mit diesem blinden Fleck der hier exemplarisch behandelten Analyse zu tun, daß die Autoren dieses Gutachtens in Texten, deren Entstehung keine zwei Jahre auseinander liegt, zwischen dem eben zitierten bemerkenswerten Optimismus hinsichtlich der Reformpotentiale von Gewerkschaften und Mitbestimmung und Vorstellungen einer Art Verlängerung von Status quo-Verhältnissen in einer Art kritisch resignierter Haltung hin- und herschwanken. Sie fassen einmal optimistisch „eine weitreichende Umbalancierung gewerkschaftlicher Politik und Organisation“ ins Auge (Hilbert/Schmid 1994, 53 ff.), sprechen das nächste Mal von den Gewerkschaften als den „grauen Mäusen, die gern bunt wären“ (Hilbert/Schmid 1995), oder eben, wie in den jüngsten Beiträgen von Schmid und Blancke von gewerkschaft-

⁸⁸ „Das Pfeiffen im Walde mag zwar wenig rational sein, aber es hilft häufig“, schreiben die Autoren in ihrer Schlußbemerkung (S. 66).

lichen Reformbemühungen, denen sie die Perspektive eines „erfolgreichen Scheiterns“ prognostizieren.

Die augenscheinlich gestiegene Skepsis mag ja auch nicht zuletzt das Ergebnis intimerer empirischer Kenntnis des Gegenstandes sein, die im Verlauf eigener empirischer Untersuchungen gewonnen wurde; sie verweist aber vor allem auf konzeptionelle Schwächen: gleichwohl machen organisationssoziologische Ansätze derzeit Karriere. Einerseits zu Recht, weil sie etwa unter Leitkriterien wie „Partizipation, Effizienz und Offenheit“ (v. Alemann/Schmid 1993), die auf Dezentralisierung, effizientere und schlankere Organisation, Beteiligung, Dienstleistungsorientierung usw. zielen, durchaus richtige Orientierungen einer organisatorischen Reform transportieren und zugleich im innerwissenschaftlichen Diskurs auf einen relativ breiten „Modetrend“ rückbezogen sind. Aber andererseits sind diese innerhalb des Wissenschaftssystems beförderten Karrieren auch fragwürdig. Viel spricht dafür, daß die auf sie gestützten Reformkonzepte praktisch bestenfalls „die Aufrechterhaltung der bloßen Existenz [...] moderner Großorganisationen [...] als das einzig erreichbare Ziel“ befördern können, wie ihre Verfechter ja auch inzwischen selbst einräumen (v. Alemann/Schmid 1995). Insofern spricht einiges dafür, daß man das „erfolgreiche Scheitern“ solcher sozialwissenschaftlichen Konzepte prognostizieren kann, insoweit es ihnen um wirklich aussichtsreiche Empfehlungen für die gewerkschaftliche Praxis zu tun ist: Für praktische Reformen, so ist zu befürchten, greifen sie mit der Diagnose von Rationalisierungsdilemmata zu kurz; folgerichtig changieren sie zwischen der Verbreitung von Zuversicht einerseits, einem immer deutlicheren analytischen Attentismus andererseits; aber ihr vorübergehender Erfolg im innerwissenschaftlichen Diskurs steht außer Frage.

8.3 Zur Empirie aktueller gewerkschaftlicher Reformanstrengungen

8.3.1 10 Jahre gewerkschaftliche Reformdebatte ohne den großen Durchbruch

Zwar sind die Vertreter organisationssoziologischer Analysen der aktuellen gewerkschaftlichen Krisenprozesse zuletzt in ihren Urteilen kritischer und skeptischer geworden, wie in der Formel vom „erfolgreichen Scheitern“ poin-

tiert zum Ausdruck kommt. Viel spreche dafür, meinen Josef Schmid und Ulrich v. Alemann (1995), daß diese Reformbemühungen bestenfalls „die Aufrechterhaltung der bloßen Existenz [...] moderner Großorganisationen [...] als das einzig erreichbare Ziel“ befördern können. Effizienzsteigerung durch organisatorische Modernisierung könne entbehrlich werden, wenn eine Organisation „zu einer gesellschaftlichen Institution geworden ist, die vor allem nach Kriterien der Legitimität, der (moralischen) Angemessenheit und der Routine beurteilt wird“ (Schmid/v. Alemann 1995, 11) - an dieser Stelle erstmals den Institutionenbegriff einführend -; und ähnlich wie bei manchen großen Unternehmen sei damit zu rechnen, daß politische Subventionierung die wohl auch zukünftig zu erwartenden Effizienzprobleme in Folge unbewältigter „Rationalisierungsdilemmata“ von Mitgliederorganisationen kompensiere (vgl. auch Schmid/Blancke 1995). Die Skepsis kann man teilen, aber diese Analyse, die auf ein fortgesetztes „muddling through“ zielt, greift wohl doch zu kurz. Dies gilt - wie überzeugend das Konzept auch immer im Rückblick auf das vergangene Jahrzehnt sein mag - um so mehr, je stärker unter den Vorzeichen steigender Arbeitslosigkeit und fortgesetzter Mitgliederverluste der Gewerkschaften die Krise von Sozialstaat, Mitbestimmung und Gewerkschaften den Charakter zunehmender Bestandsrisiken erhält. Ein näherer Blick auf die ablaufenden Reformprozesse mag dies verdeutlichen.⁸⁹ Dabei ist zu berücksichtigen, daß für die meisten in diesem Zusammenhang wichtigen Entwicklungen, soweit sie überhaupt mit wissenschaftlichen oder wissenschaftsgestützten Methoden evaluiert werden, noch keine gesicherten Forschungsergebnisse vorliegen:

- Zum frühzeitig abgebrochenen Strategieprozeß der HBV gibt es im wesentlichen nur Darstellungen und Bewertungen beteiligter Gewerkschaftsfunktionäre;
- zur Organisationsreform der ÖTV liegen „vorlaufende“ wissenschaftliche Gutachten vor, Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung sind hingegen noch nicht bekannt;
- der Organisationsentwicklungsprozeß der IG Metall ist von deren Entwicklungsteam in verschiedenen Phasen dokumentiert worden, wird aber nicht von außen evaluiert;

⁸⁹ Wobei an dieser Stelle nur eine kursorische Übersicht möglich ist, die sich allerdings auf unsere eigenen systematischen empirischen Analysen und eine damit verbundene fortlaufende Feldbeobachtung stützen können.

- ähnliches gilt zu Bemühungen um betriebspolitische Innovationen bei anderen Gewerkschaften (z.B. IGCPK oder IGBSE (jetzt IGBAU));
- zur Strukturreformdiskussion des DGB liegen in der Gewerkschaftspresse vermutlich die meisten Veröffentlichungen vor. Aber wir können uns hier auf unsere eigenen Untersuchungsergebnisse beziehen;
- das gleiche gilt für die Evaluation des Zusammenschlusses von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder;
- und in bezug auf die Programmreform des DGB sind mir neben den allgemein zugänglichen Veröffentlichungen aus dem „Erfahrungsraum laufender Feldbeobachtung“ Kommissionspapiere und Protokolle von Bildungsveranstaltungen einzelner Mitgliedsgewerkschaften bekannt, auf denen diese Positionspapiere zur Diskussion gestellt waren.

Betrachtet man die wissenschaftliche Diskussion, so fällt auf, daß die z.T. weitreichenden Schlußfolgerungen häufig nur auf Grundlage der offen zugänglichen Dokumente erfolgen oder unter Bezugnahme auf Ergebnisse einzelner Forschungsprojekte, die reformpolitisch relevante Fragen anhand exemplarischer Beispiele untersucht haben.⁹⁰ Und generell ist im übrigen zu vermerken, daß die wissenschaftlichen Beobachter der gewerkschaftlichen Modernisierungsdiskussion die Entwicklungen in den neuen Bundesländern weitgehend außerachtlassen.⁹¹ Vorherrschend ist seither eine weithin ungebrochene westdeutsche Perspektivwahl. Bezieht man hingegen die Erfahrungen und Resultate des inzwischen weitgehend abgeschlossenen gewerkschaftlichen Organisationsaufbaus in den neuen Bundesländern mit ein, etwa den Versuch, die Institutionen der Tarifautonomie nach westlichem Muster zu übertragen, in ähnlicher Weise wie in der alten Bundesrepublik im Rahmen kooperatistischer Strukturen industrie- und strukturpolitische Prozesse zu beeinflussen und in den neuen Bundesländern Institutionalisierungsprozesse von Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen zu befördern, so spricht viel dafür, daß das Potential für

⁹⁰ Zu denken wäre etwa an diverse Forschungsprojekte im Rahmen der Förderung von DFG und KSPW, die tarif- und betriebspolitische Entwicklungen in den neuen Bundesländern thematisiert haben, oder von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Untersuchungen der Neuansätze gewerkschaftlicher Betriebspolitik (v.a. Bundesmann-Jansen, Frerichs 1995), um nur einige Beispiele zu nennen.

⁹¹ Ein neuerer Beitrag von J. Schmid und Blancke (1995) in den 'Gewerkschaftlichen Monatsheften' ist insoweit eine bemerkenswerte Ausnahme. Allerdings stützt sich dieser Beitrag wohl nicht auf eine systematische Auswertung empirischer Untersuchungen und jedenfalls nicht auf eigene empirische Arbeiten zum Thema.

gewerkschaftliche Modernisierungsansätze im Vergleich schwächer entwickelt ist und Chancen und Herausforderungen für eine innovative Erweiterung „klassischer“ gewerkschaftlicher Handlungsfelder nur sehr bedingt genutzt werden können:

- Die betriebspolitisch als allgemein wichtig erachteten Beteiligungsansätze lassen sich so z.B. in den neuen Bundesländern noch mühsamer realisieren, als dies ohnehin der Fall ist (vgl. Martens 1995c).
- Herausforderungen zur Entwicklung lokaler arbeitspolitischer Handlungsansätze konnten unter dem Vorzeichen einer nachhaltig spürbaren Finanzkrise kaum offensiv angegangen werden (Martens 1995d).
- Strukturpolitische Innovationen und Vorstellungen ließen sich unter den gegebenen Bedingungen staatlicher Wirtschaftspolitik kaum umsetzen (Martens 1995c);
- und auch das Innovationspotential der phasenweise erheblich gesteigerten arbeitsmarktpolitischen Anstrengungen scheint begrenzt (Knuth 1994). Über dies zeichnet sich eine massive Einschränkung dieser Maßnahmen ab.

Zwar haben sich, von einer kurzfristigen Unterbrechung oder besser Überlagerung der Reformdiskussion durch die Erfordernisse des Organisationsaufbaus in den neuen Bundesländern abgesehen, wohl nicht die Befürchtungen mancher Beobachter bestätigt, daß diese Reformdiskussion selbst zugunsten von „Brot- und Butterfragen“ zurückgeschraubt werden würde (Mahnkopf 1992), aber das an der „Basis“ der örtlichen Organisationsgliederungen und Betriebe aktivierbare Reformpotential scheint in den alten Bundesländern relativ begrenzt geblieben zu sein und in den neuen Bundesländern eher noch weniger entwickelt (Martens 1995c). Die gewerkschaftlichen Reformdiskussionen ziehen sich eher zähflüssig dahin und lassen ausweislich der seitens des DGB veröffentlichten Sammelbände zur Reformdiskussion erkennen, daß die Gewerkschaften sich äußerst schwer damit tun, den Herausforderungen der tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüche illusionslos entgegenzutreten und sich auf eine offene Diskussion der Krise der Arbeitsgesellschaft einzulassen (vgl. Hoffmann 1996; Martens 1996d). Gleichzeitig ist der Mitgliederrückgang nach den erheblichen Mitgliederverlusten der Jahre 1993 und 1994 keineswegs zum Stillstand gekommen. Der Anteil betriebstätiger Mitglieder ist weiter gesunken,⁹² und die gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen um grundlegen-

⁹² Lohrlein (1995, 87 f.) beziffert den Mitgliederrückgang von Ende 1991 bis Mitte 1994 für die neuen Bundesländer auf 1.531.548 (36,8%) und für die alten Bundesländer auf 1.766.309 (15%).

de Strukturen der sozialstaatlichen Demokratie der Bundesrepublik Deutschland nehmen an Schärfe zu.

8.3.2 Strukturreformen und Organisationsentwicklungsprozesse im Kontext institutioneller Krisenentwicklungen

Betrachtet man nun - unter dem Vorbehalt, nur z.T. über wissenschaftlich gesicherte empirische Befunde zu verfügen - die aktuellen Reform- und Organisationsentwicklungsprozesse insgesamt näher, so lassen sich eine Reihe von Befunden anführen, die die Auffassung bestärken, es deutlich mit institutionellen Krisenprozessen zu tun zu haben:

Der Prozeß der Fusion von IG Bergbau und Energie, IG Chemie-Papier-Keramik und Gewerkschaft Leder ist in diesem Zusammenhang sicherlich bedeutsam; denn man kann sagen, daß er die DGB-Strukturreform überhaupt erst richtig in Gang gebracht hat. Die vorläufigen Ergebnisse unserer begleitenden Evaluation zeigen zum einen, daß dieser Prozeß sich aus der Perspektive der maßgeblichen handelnden Akteure in den Organisationsspitzen planvoll und weitgehend reibungslos vollzieht. Er wird in einem hohen Maße auf der Ebene von Lenkungsausschüssen und Kommissionen strukturiert und erklärtermaßen nicht als Organisationsentwicklungsprozeß organisiert. Er ist also zunächst durch einen weitgehenden Verzicht auf stärker beteiligungsorientierte Maßnahmen gekennzeichnet, und ob sich an die 1996/97 abgeschlossenen Fusion dann ein stärker beteiligungsorientierter Organisationsentwicklungsprozeß anschließen wird, bleibt abzuwarten. Zugleich zeigen die Ergebnisse unserer systematischen Evaluation dieser Prozesse, wie stark ausgeprägt die „Schwerkraft“ der unterschiedlichen, jeweils institutionell befestigten Verbandskulturen der beteiligten Gewerkschaften ist. Selbst- und Fremdwahrnehmungen auf mittlerer und unterer Funktionärebene haben sich im bisherigen Prozeßverlauf eher zu z.T. handfesten Vorurteilen verfestigt, als daß sie im Ergebnis intensiver Diskussion aufgearbeitet worden wären. Wohl zu Recht befürchten manche der handelnden Personen, daß der Weg in die „innere Emigration“ für so manchen hauptamtlichen Funktionär vorgezeichnet ist. Die Ergebnisse unserer wissenschaftlichen Evaluation stützen jedenfalls solche Befürchtungen. Aus institutionentheoretischer Perspektive gibt es also trotz vieler positiver Aspekte des bisherigen Verlaufs auch Grund für skeptische Urteile.

Der Organisationsentwicklungsprozeß anderer Gewerkschaften, vor allem bei IG Metall und ÖTV, ist im Unterschied hierzu stark beteiligungsorientiert

ausgerichtet und soll in einer wachsenden Zahl örtlicher Organisationsgliederungen zur Initiierung von Projekten und Modellversuchen führen: sei es im Blick auf die Entwicklung von Ansätzen beteiligungsorientierter Betriebsratsarbeit, die Stärkung der Kooperation zwischen Verwaltungsstellen auf dezentraler Ebene, eine Aktivierung früherer ehrenamtlicher Funktionäre, die vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, oder die Reorganisation örtlicher Bildungsarbeit, um nur einige Beispiele aus dem Organisationsbereich der IG Metall zu nennen (vgl. IGM 1995). Intention und Systematik dieser Bemühungen sind fraglos bemerkenswert; aber wie weit die Anstrengungen tatsächlich getragen werden, bleibt abzuwarten, und eine gewisse Skepsis scheint nicht unangebracht. Man erinnert sich an frühere, weitgehend gescheiterte Aktionsprogramme wie die „Schwerpunktaktionen Angestellte“ von DGB und IG Metall im Ausgang der 80er Jahre (vgl. Fröhlich u.a. 1996). Oder man registriert aufmerksam, daß auch andere Wissenschaftler am Beispiel von Einzelfallstudien immer wieder Erfahrungen aus eigenen Forschungsprojekten in der jüngeren Vergangenheit bestätigen, wenn sie örtliche Organisationsgliederungen beschreiben, die gegenüber den auf zentraler Ebene initiierten Reformprozessen als Beispiele „stark verselbständigter, im Grunde abgeschotteter Handlungseinheiten“ erscheinen (Keller 1995). Und im Blick auf die ÖTV und deren Organisationsreform-Projekt konstatieren J. Schmid und U.v. Alemann als ein Ergebnis zahlreicher Gespräche „an der Gewerkschaftsbasis“, „daß viele Organisationsziele und Reformbestrebungen dort selbst ein Jahr nach dem Reformkongreß von Bremen noch gar nicht angekommen sind“ (Schmid/v. Alemann 1995, 7).

Und wenn man schließlich in den Blick nimmt, wie in der jüngsten Zeit gewerkschaftliche Diskussionen verlaufen sind, in denen es um zentrale Inhalte der gewerkschaftlichen Programmdiskussion geht, dann findet man vielfältige Hinweise für institutionelle Krisenphänomene. In den Beiträgen zur offiziellen gewerkschaftlichen Reformdebatte (Meyer 1994a u. b; Schulte 1995 u. 1996) wird sichtbar, daß seitens gewerkschaftlicher Spitzenfunktionäre mit ebenso großer Verbissenheit an den Werten der alten industriellen Arbeitsgesellschaft in ihrer sozialstaatlichen, „rheinisch-alpinen“ Ausprägung festgehalten wird, wie Repräsentanten der Arbeitgeberverbände und ihnen nahestehende Publizisten diese sozialstaatlichen Strukturen zugunsten des angelsächsischen Modells kapitalistischer Ökonomie in Frage stellen. Eine kritische Auseinandersetzung mit Analysen aus Wissenschaft und Publizistik - in den erwähnten Bänden

zumeist den Gewerkschaften nahestehende Autoren - findet auch gewerkschaftlicherseits kaum statt. Programmatische Aussagen weisen vielfach die für paradigmatische Krisen bzw. Paradigmenwechsel typische innere Heterogenität auf, und innergewerkschaftliche Diskussionen zur Programmreform werden zum Teil mit großer Verbissenheit geführt. Exemplarisch ließe sich dies an der 1994 in der IG Metall geführten Diskussion über grundlegende Orientierungen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit zeigen ('Gewerkschafter' 8/1994), und ganz ähnlich sind auch eine Reihe vorliegender Protokolle über gewerkschaftliche Schulungsveranstaltungen zum Thema Programmreform zu interpretieren. Systematisch hat U. Pröll (1994) am Beispiel gewerkschaftlicher Programmatik zur Neuorientierung gewerkschaftlicher Arbeit im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes - also eines für die allgemeine gewerkschaftliche Reformdebatte eher peripheren, gleichwohl exemplarisch heranziehbaren Bereichs - gezeigt, daß die programmatischen Aussagen verschiedener Gewerkschaften „zumeist traditionelle (z.B. etatistisch-normativistische) Momente mit innovativen Ideen [z.B. von Partizipation, stärkerer Reflexivfunktion der Betriebsräte und Aufwertung der Subjektrolle der Beschäftigten (H.M.)] zu einem Konglomerat [vereinen], das auch 'unverdaute' Inkonsistenzen und Widersprüche einschließt.

Symptomatisch in diesem Zusammenhang ist auch die zwar auf dem DGB-Kongreß 1990 beschlossene, dann aber frühzeitig versandete politische Bestandsaufnahme der Mitbestimmung⁹³ oder die schon erwähnte Diskussion über grundlegende Orientierungen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit im Organisationsbereich der IG Metall, in der es ja nicht um die Bildungsarbeit,⁹⁴ sondern um „die Substanz der Organisation“ gegangen ist, wie ein interner Beobachter sehr zutreffend formuliert hat - was den leidenschaftlichen Charakter der Debatte erklärt (vgl. 'Der Gewerkschafter' 8/1994). Und auch aus einzelnen Protokollen von gewerkschaftlichen Bildungsveranstaltungen aus Anlaß der Programmdebatte im DGB wird deutlich, daß die diskutierten Programmatiken und Programmwürfe selbst die für paradigmatische Krisen

⁹³ Das auf dem DGB-Kongreß 1994 vorgelegte Papier (DGB 1994) stellt jedenfalls kaum eine umfassende Bestandsaufnahme dar, und unsere laufende Feldbeobachtung hat gezeigt, daß die geforderte Breite einer gewerkschaftlichen Diskussion allenfalls ansatzweise erreicht worden ist. Ein von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes Forschungsprojekt (Leminsky 1996) hat dann später die Intentionen der 1990 geforderten Bestandsaufnahme aufgegriffen.

⁹⁴ Übrigens der Betätigungsbereich der Gewerkschaften, der einen besonders großen Teil ihrer finanziellen Ressourcen Jahr für Jahr bindet.

bzw. Paradigmenwechsel typische innere Heterogenität aufweisen. Noch wichtiger erscheint, daß beachtliche Teile der die Organisationen auf mittlerer und unterer Ebene tragenden haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre in diesen Diskussionsprozessen mit großer Zähigkeit alte Positionen verteidigen, weil diese nach ihrem Verständnis ganz entscheidend die Identität der Organisation und jedenfalls wohl auch die gewerkschaftliche Identität der handelnden Personen selbst ausmachen. Die nach wie vor erhebliche Bedeutung des Kapital-Arbeit-Paradigmas für immer noch viele Funktionäre im mittleren Funktionärskörper ist unübersehbar - knüpften sie doch an tragende institutionelle Leitideen der Gewerkschaften, im Zusammenhang ihrer Mitbestimmungskonzepte oder in Verbindung mit unterschiedlichen Reformkonzepten eines „dritten Weges“ zwischen Kapitalismus und Sozialismus an.⁹⁵

Im Zusammenhang mit den insbesondere für die Gewerkschaften für ihre institutionelle Krise aufgeworfenen Sinnfragen kann schließlich die Frage nach dem Stellenwert gewerkschaftlicher Mitbestimmungskonzepte nicht ausgespart werden. Was bedeutet es, so wäre in diesem Zusammenhang zu überlegen, wenn im Zentrum der gewerkschaftsnahen wissenschaftlichen Diskussion über die Mitbestimmung sozusagen gleich der gesamte Traditionsbestand der institutionalisierten Mitbestimmung mit über Bord geworfen wird? Angesichts der Dynamiken der Standortdebatte im Versuch, Modernisierungsanforderungen gerecht zu werden und mit der fortschreitenden Implementation moderner Managementkonzepte unter den Vorzeichen von Partizipation und Delegation Schritt zu halten, wird Beteiligung geradezu zu einem Synonym für Mitbestimmung. Im Titel der Kurzfassung des jüngsten gemeinsamen Forschungsprojekts von Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmann-Stiftung „Unternehmenskultur zwischen Partnerschaft und Mitbestimmung“ (Beyer u.a. 1994) taucht der Begriff der Mitbestimmung - mit erkennbarer Verschiebung des semantischen Gehalts - nur noch als Attribut von Unternehmenskultur auf. Er lautet: „Vorteil Unternehmenskultur: partnerschaftlich handeln, den Erfolg mitbestimmen.“ Mitbestimmung/Beteiligung als Element der Modernisierung von Unternehmensorganisationen und -kulturen und nicht mehr als eigenständige, weiterzuentwickelnde institutionelle Struktur, die den Zusammenhang von arbeitsplatzbezogener Beteiligung und Mitwirkung und Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen zu gestalten gestatten soll. Die Analyse der Mitbestimmung im

⁹⁵ Am Beispiel der in diesem Zusammenhang wichtigen gewerkschaftlichen Mitbestimmungskonzeptionen und -diskussionen vgl. Martens 1992 und 1995a.

„überlieferten institutionellen Mitbestimmungsrahmen“ sei „relativ niederschmetternd“, konstatiert der zuständige Forschungsförderungsreferent der Hans-Böckler-Stiftung unlängst in einem Gespräch über die Mitbestimmung (‘Die Mitbestimmung’ 11/95, 18 f.), und in der Ankündigung des Jahresprogramms 96 der gleichen Zeitung heißt es u.a.: „Daß die herkömmlich regulierten deutschen Arbeitsbeziehungen nicht eben innovationsfördernd sind, pfeiffen inzwischen die Spatzen von den Dächern.“

Vieles spricht dafür, auf diesem Feld auf Kooperation im Rahmen partnerschaftlicher Unternehmenskulturen zu setzen (Beyer u.a. 1994; Briam 1995), allerdings ohne dabei zu übersehen, daß die Betriebsräte, die zunehmend versuchen müssen, als „Interessenmanager“ unternehmerische Modernisierungsprozesse aktiv gestaltend zu beeinflussen, dabei immer auch mit dem Rücken zur Wand stehen (vgl. Martens 1996b). Aber zugleich hätten die Gewerkschaften doch allen Grund, selbstbewußt und offensiv auf den Beitrag gerade auch ihrer Mitbestimmungspraxis und die Bedeutung der von ihnen erkämpften rechtlich-institutionellen Grundlagen für die Entwicklung solcher partnerschaftlichen Unternehmenskulturen in der Bundesrepublik Deutschland zu verweisen. Aber die von ihnen gewollte politische Bestandsaufnahme der Mitbestimmung ist in den Anfängen steckengeblieben, und mit der Erschütterung der alten Programmatik (vgl. schon Martens 1990) - der die Praxis freilich nie entsprochen hatte - sind Orientierungen offenbar unscharf geworden. Was bedeutet es, wenn dies im modernisierungstheoretischen Diskurs so weit reicht, daß historische Verdienste und frühere innovative Leistungen kaum mehr offensiv verteidigt und eigene genuin gewerkschaftliche Zielvorstellungen nach gleichberechtigter Teilhabe der Arbeitnehmer wenigstens noch normativ offensiv begründet werden?⁹⁶ Heißt das denn nicht, daß die Gewerkschaften auf diesem Feld jedenfalls faktisch den Versuch schon fast aufgegeben haben, Mitbestimmung als Element gesellschaftspolitischer Reformprojekte weiterzuentwickeln - nicht über den „Kapitalismus“ hinaus, sondern innerhalb der institutionell verfaßten, sozialstaatlich ausgestalteten Bundesrepublik Deutschland?

⁹⁶ Hingegen ist eine ungebrochene Kontinuität der normativen Begründung von „Rechten auf und aus Arbeit“ eigentlich nur in der Mitbestimmungsdiskussion der Kirchen zu beobachten (Brackelmann 1993, Hengsbach 1996).

8.3.3 Vertiefende Fragen einer institutionellen Analyse

Was also für den institutionentheoretisch belehrten wissenschaftlichen Beobachter ins Auge springt, während es von den organisationssoziologisch orientierten Modernisierern weitgehend außerachtgelassen wird, ist die allenthalben zu beobachtende große Beharrungskraft alter Routinen und selbstverständlicher Handlungs- und Deutungsmuster. Sie ist ein starkes Argument dafür, vom Befund einer tiefgreifenden Institutionenkrise auszugehen, Gewerkschaft nicht einfach als Interessenverbände zu betrachten, die durch das „kommunikative und interessenbezogene Handeln“ ihrer Mitglieder und Funktionäre geprägt sind, sondern eben doch eher als „institutionelle Arrangements und Regulationsformen für das Zusammenleben“ der Menschen, für die zu gewissem Grade eben auch das in der Institutionentheorie gängige Theorem der „Unverfügbarkeit der Institution“ (Rehberg 1994) Geltung hat. Institutionelle Reform als Prozeß der Steigerung von Selbstreflexivität wäre damit wohl schon ein wichtiger Programmpunkt. Aber damit dieser Prozeß wirklich stattfinden kann, ist es zunächst erforderlich zu erkennen und anzuerkennen, daß man sich in einem Prozeß fortschreitender institutioneller Krise befindet. Und dies ist dann eine Krise sowohl

- der vormals (selbstverständlich) tragenden institutionellen Leitideen (wobei das Kapital-Arbeit-Paradigma in bezug auf die Gewerkschaften immer noch zuerst zu nennen wäre);
- der ihnen korrespondierenden Funktionen innerhalb der Gesellschaft (also entsprechend der Erosion dieses Paradigmas die Infragestellung überkommener gesellschaftspolitischer Gestaltungsansprüche und die gleichzeitige Schwächung entsprechender Gestaltungskraft, die im übrigen mit einer Verschiebung zentraler gesellschaftspolitischer Themen (z.B. Ökologie) einhergeht);
- der für die Erfüllung solcher Funktionen erforderlichen organisatorischen Strukturen (mit auf die industriellen Großbetriebe und entsprechenden Branchen konzentrierter Handlungsmacht, schwindenden Bezügen zu den klassischen eigenen traditionellen Arbeitermilieus und generell weithin fehlenden „Sensoren“ in bezug auf Entwicklungen in der außerbetrieblichen Lebenswelt);
- und schließlich auch der alten, in diesen Kernbereichen entwickelten Strukturen, also der vom bisherigen haupt- und ehrenamtlichen Personal entwick-

kelten Alltagsroutinen, Handlungs- und Deutungsmuster, die nur sehr unzureichend auf tiefgreifende gesellschaftliche Wandlungsprozesse reagieren können, die die Gewerkschaften selbst in der Blütephase ihrer reformpolitischen Erfolge mit angestoßen und ermöglicht haben.

Eine systematische Krisendiagnose müßte also auf allen, diesen verschiedenen Aspekten korrespondierenden, „Ebenen“ ansetzen und in diesem Sinn durchaus systemisch angelegt sein. Und Untersuchungen, die in diesem Kontext Reformprozessen zuarbeiten und Schritte zu einem stabilen institutionellen Wandel gehen helfen sollen, hätten - so unsere Überlegungen seit Mitte der 80er Jahre - in soziologischer Perspektive wohl besonderes Gewicht darauf zu legen, auf der Ebene der überkommenen, institutionell geprägten Typik des Alltagshandelns, seiner Routinen, Handlungs- und Deutungsmuster die Anknüpfungspunkte für Reformschritte herauszuarbeiten. Dies jedenfalls ist eine Analyseebene, die dem funktional verkürzten Zugriff gängiger organisationssoziologischer Ansätze nur allzu leicht aus dem Blick gerät. Und die Reformdiskussion der vergangenen Jahrzehnte, die ja noch nicht einmal von paradigmatischen Umbrüchen belastet war, ist voll von Beispielen gescheiterter Modellprojekte. Im Lichte der hier angestellten Überlegungen liegt es nahe zu vermuten, daß die Vernachlässigung der Eigensinnigkeiten des alltäglichen Handelns von Menschen in den institutionellen Kontexten hierfür eine wesentliche Erklärung liefert.⁹⁷

Die Diskussion über institutionelle Krisenprozesse und institutionelle Reformen muß freilich im Maße, wie Krisenphänomene manifest werden, ebenso die übergreifenden Sinnfragen thematisieren, die mit der Infragestellung der Leitideen, der „Idee-Directrice“ der traditionellen Institutionen der Arbeit aufgeworfen sind. Insofern führt sie zu den einleitend aufgeworfenen Fragen zurück.

8.4 Die Krise der Arbeitsgesellschaft ins Auge fassen

Wenn man so die Theorieangebote zur Analyse der gegenwärtigen Krise der fortgeschrittenen westlichen Industrie- und Arbeitsgesellschaften gewichtet hat und in ihrem Licht die Ergebnisse zehnjähriger gewerkschaftlicher Reform-

⁹⁷ Am Beispiel der empirischen Betriebsräte und Mitbestimmungsforschung vgl. in diesem Zusammenhang etwa die Untersuchung von Kotthoff 1994 u. 1995, Fromm 1994, Bürger 1992/96, Kapp/Martens 1995.

bemühungen zu beurteilen versucht, dann spricht am Ende sehr viel dafür, die aktuellen Entwicklungen als Ausdruck einer institutionellen Krise zu begreifen und dabei die Krise der Gewerkschaften sozusagen als exemplarischen Fall einer generelleren Krise der Institutionen der Arbeit zu verstehen. Und in dieser Krise, als Sinnkrise verstanden, geht es dann auch nicht allein um die Frage, wie im Zeichen ökonomischer Globalisierung das westdeutsche Hochlohnmodell verteidigt und die Systeme sozialer Sicherung gesichert werden. Vielmehr ist im Kontext einer Diskussion darüber, ob wir es hier nicht mit einem „Auslaufmodell“ zu tun haben (Streeck 1995), noch ein sehr viel weiterreichender Reflexionsprozeß aufgenötigt. Er führt zu den Fragen, die Hannah Arendt vor Jahren aufgeworfen hat, als sie die Frage stellte, was eine Arbeitsgesellschaft anstellen werde, der die Arbeit ausgehe (Arendt 1981). Denn sie wollte damals keinen Beitrag zur aktuellen Frage der Massenarbeitslosigkeit leisten, auch nicht zum modischen Diskurs der postindustriellen Gesellschaft. Gefragt wurde vielmehr von ihr, und zu Recht, wie sich eine Gesellschaft orientiert und versteht, deren zentrale Institution die Erwerbsarbeit ist, eine Institution, die ihren spezifischen Charakter, zugleich sowohl grundlegende Orientierungen zu liefern wie spezifische Leistungszusammenhänge zu garantieren, sowohl Lebenshilfe zu sein wie auch praxisfeste Hintergrundüberzeugungen zu liefern, zunehmend verliert. Die Relativierung der Zentralität dieser Institution Arbeit bedeutet also nicht, daß nicht mehr gearbeitet wird oder zu werden brauchte, auch nicht, daß Arbeit im Zuge von Wertewandel und Individualisierung nicht in spezifischer Gestalt, etwa der „normativen Subjektivierung“ (Baethge 1990), andere Bedeutung für bestimmte Beschäftigtengruppen gewinnt; ihr Funktions- und Bedeutungsverlust besagt vielmehr, daß sich über Arbeit immer weniger herkömmliche Leistungs- und Deutungszusammenhänge definieren und in dieser Hinsicht dann an ihre Stelle z.B. auch Technik, Geld oder Macht treten.

Eine solche Entwertung der Institution Arbeit, die also höhere Ansprüche des Einzelnen an seine konkrete Arbeit innerhalb der betrieblichen Lebenswelt durchaus einschließt, berührt den engen Zusammenhang der sozialen Einheit von Arbeitswelt, Lebensstandard und Sozialpolitik (v. Ferber 1961) und gefährdet das hieraus erwachsene Institutionengefüge in vielen Aspekten. Insofern sehen wir uns im Ergebnis der hier angestellten Überlegungen in hohem Maße darin bestätigt, daß wir im Forschungsbereich 4 des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund seit Mitte der 80er Jahre die Krise der traditionellen Institutionen der Arbeit ins Zentrum empirischer Untersuchungen in bezug auf

Gewerkschaften, Mitbestimmung und auch Fragen des institutionalisierten Arbeitsschutzes gestellt haben.⁹⁸ Dabei war die Ausgangsüberlegung, daß die über diesen Zusammenhang - der Institutionalisierung von Erwerbsarbeit und des Gefüges von Institutionen der Arbeit - hergestellte arbeitspolitische Überformung des institutionalisierten Wirtschaftshandelns „Arbeit“ es noch ermögliche, arbeitspolitische Eingriffe im Sinne einer Reform oder eines stabilen institutionellen Wandels vorzunehmen, und dabei aber jenes komplexe Gefüge von Institutionen der Arbeit im Blick, die im Zuge der Institutionalisierung von Erwerbsarbeit entstanden ist: teilweise „von oben“ (wie die Sozialversicherung im deutschen Kaiserreich), teilweise „von unten“ (wie die Gewerkschaften im Kampf gegen das Sozialistengesetz oder die Mitbestimmung im Ergebnis der Novemberrevolution von 1918). Alle diese Institutionen sind jeweils spezifisch und besonders den gegenwärtigen gesellschaftlichen Umbrüchen unterworfen und beeinflussen sie zugleich.

Erst wenn man den tiefgreifenden Charakter dieser gesellschaftlichen Umbrüche wirklich zur Kenntnis nimmt, wird einem auch einsichtig, weshalb die alten Grenzziehungen auf den politischen Landkarten heutzutage immer weniger Orientierungshilfe bieten - und weshalb „Integration und Orientierung durch Konflikt“ entlang dieser Trennungslinien zwischen demokratischem Sozialismus, Liberalismus und Konservatismus zwar in der Gründungsphase der Bundesrepublik Deutschland funktionieren und auch noch in der Blütephase sozialdemokratischer Reformpolitik erfolgreich praktiziert werden konnte, hingegen heute immer weniger greift: Die politischen Verhältnisse drohen instabiler, die Menschen unsicherer und orientierungsloser zu werden, „weil die neue Konfliktlandschaft [noch] nicht strukturiert ist.“ So argumentiert W. Dettling (1995, 30 ff.) in seiner jüngsten Studie über „Politik und Lebenswelt“.⁹⁹ Insofern wir also, wie Dahrendorf argumentiert hat, am Ende des sozialdemokratischen Jahrhunderts stehen und der „moderne soziale Konflikt“ um eine neue Austarierung von Angeboten und Anrechten im Rahmen eines neuen Gesellschaftsvertrags zu führen ist (vgl. Dahrendorf 1992), stehen nicht nur die gesellschaftspolitischen Orientierungen des demokratischen Sozialismus in Frage, die selbst unter konservativen Regierungen für das westliche Nachkriegseuropa weithin prägend wurden, sondern eben auch die des politischen Konservatismus und Liberalismus.

⁹⁸ Vgl. dazu im Überblick und mit weiteren Literaturhinweisen Martens 1994.

⁹⁹ Zur im Kern liberalen Argumentation zur Integration durch Konflikt vgl. Hirschman (1993).

Verständlich wird dann aber auch im Kontext von „Standortdebatten“, in denen je nach den spezifischen Interessen der Akteure die immer noch vorhandenen Stärken oder aber die unabweisbaren Gefährdungen der Position der deutschen Industrie- und Arbeitsgesellschaft im internationalen Wettbewerb akzentuiert werden, zugleich in allen Lagern die Einsicht vorhanden ist, und z.T. derzeit offenbar wächst, wie sehr die hier in Rede stehenden traditionellen Institutionen der Arbeit kulturelle Errungenschaften darstellen, mit denen man bei Strafe großer gesellschaftlicher Verwerfungen pfleglich umzugehen hat. Der Thatcherismus in Großbritannien oder aber die jüngsten eruptiven Ausbrüche, in denen sich die gleichen gesellschaftlichen Grundkonflikte angesichts des Fehlens eines vergleichbaren Gefüges von intermediären Institutionen gerade in Frankreich Geltung verschafft haben, geben ja auch eine hinreichend abschreckende Kontrastfolie her. Insofern darf man, bei aller Kritik an einer zu geringen Reformfähigkeit der Gewerkschaften - um das engere Thema dieser Reflexionen zuerst in Betracht zu ziehen - und bei aller Skepsis angesichts des bisherigen Verlaufs der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung um das von den Gewerkschaften geforderte „Bündnis für Arbeit“ wohl auch immer noch die begründete Hoffnung haben, daß es innerhalb des vergleichsweise entfalteten bundesdeutschen Institutionengefüges größere Chancen einer selbstreflexiven Bewältigung der Folgeprobleme aktuell ablaufender gesellschaftlicher Umbrüche gibt. Allerdings: gefordert ist, sofern die in diese Betrachtungen einbezogenen Zeitdiagnosen nicht völlig fehlgehen, ein tiefgreifender Umbau dieser Institutionen, der mit der Formel vom „stabilen institutionellen Wandel“ schwerlich zureichend beschrieben werden kann. Auch das Nachdenken über funktionale Äquivalente wird deshalb verstärkt erforderlich sein. Und dies wird um so stärker zutreffen, je mehr sich Hannah Arendts Erwartung einer im Zeichen der dritten industriellen Revolution voranschreitenden Krise der Arbeitsgesellschaft bestätigt.

An dieser Stelle ist allerdings auch ein selbstkritischer Rückblick auf unsere eigenen bisherigen empirischen und konzeptionellen Arbeiten zur Krise und Reform der Gewerkschaften angezeigt. Zwar sehen wir uns in hohem Maße darin bestätigt, daß wir gegenüber anderen, sich kritisch verstehenden gewerkschaftsnahen Forschern schon früher darauf beharrt haben, Gewerkschaften unter dem Aspekt der von ihnen erfolgreich durchlaufenen Institutionalierungsprozesse zu betrachten, und natürlich hat eine Reorientierung an einem Verständnis der westlichen Industrie- und Arbeitsgesellschaft als „institutio-

nell verfaßter Formen der Vergesellschaftung“ (v. Ferber 1961, 211) besser davor geschützt, den Gewerkschaften auch heute immer noch eine ganz besonders herausgehobene Rolle für gesellschaftliche Reformprozesse zuzuweisen. Die bloße organisationssoziologische Betrachtung, oder eine eher an Habermas orientierte Überformung vormals eher neomarxistisch inspirierter industriesoziologischer Ansätze läßt hier jedenfalls mehr Spielraum für das Festhalten an einer „Kapitalismuskritik“, in deren Kontext dann Gewerkschaften, oder womöglich auch immer noch Gewerkschaftsbewegung, besonderes Gewicht verdienen.

Aber selbstkritisch ist zu vermerken, daß wir unsere Vorstellungen einer arbeitspolitischen Erweiterung gewerkschaftlicher Interessenvertretung als Movens eines „stabilen institutionellen Wandels“ immer im Kontext gesellschaftlicher *Wandlungsprozesse* thematisiert haben und den augenscheinlich viel tiefgreifenderen Charakter gesellschaftlicher *Umbrüche* und *Transformationen* nicht wirklich ins Auge faßten. Dies führte zum einen dazu, daß wir - zumindest implizit - im Verfolg unserer Reformüberlegungen doch immer noch darauf aus waren, überkommene und sehr weitreichende gesellschaftspolitische Gestaltungsansprüche der Gewerkschaften wiederherstellen zu wollen bzw. ihrer Wiederherstellung zuzuarbeiten. Da wir uns gleichzeitig in besonderer Weise darum bemühten, die spezifischen Bedingungen früherer Stärkepositionen der Gewerkschaften als traditionelle Institutionen der Arbeit zu rekonstruieren, um daraus für zukünftige Reformprozesse zu lernen, produzierten ein weiteres Folgeproblem: Indem wir zeigten, daß der bemerkenswerte gesellschaftspolitische Einfluß einer besonders traditionsgebundenen Gewerkschaft wie der IGBE in besonderer Weise dadurch ermöglicht wurde, daß sie über gefestigte organisatorische Bindungen zur außerbetrieblichen Lebenswelt ihrer Mitglieder verfügte und sich von daher neben den Feldern der Betriebs-, Tarif- und Industriepolitik immer auch dem Bereich lokaler Arbeitspolitik aktiv zuwenden konnte (vgl. Martens/Steinke 1993), schlugen wir einer überraschten wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Öffentlichkeit eine Reformperspektive vor, die am Bild einer ausgeprägt traditionellen, in erodierenden Arbeitermilieus verankerten und krisenhaft erodierende Wirtschaftsstrukturen vor allem bewahrenden Gewerkschaft festgemacht war. Was hier, abgesehen von der ausgeprägten und zeitgemäßen Orientierung auf Kooperation, zukunftsweisend sein sollte, war schwer zu vermitteln, solange es nicht gelang, zugleich eine genauere Vorstellung davon zu entwickeln, wie Gewerkschaften

als modernisierte Institutionen, also z.B. den Bedürfnissen und Interessen neuer Arbeitnehmergruppen im Zeichen von Wertewandel und Individualisierung entsprechend, Gestalt gewinnen könnten. Mit anderen Worten: weder in bezug auf das Spektrum ihrer zukünftigen gesellschaftlichen Gestaltungsfunktionen, die in einem weiten Sinne auf den Bereich der Arbeitspolitik konzentriert sein sollten (vgl. schon Peter 1987 und Martens 1989), noch im Blick auf die Gestalt von Gewerkschaften als modernisierte, zu höherer Selbstreflexivität fähige Organisationen und Institutionen, die Beteiligung und Eigeninitiative ihrer Mitglieder fordern und fördern und ihnen so Räume zur Verwirklichung von Bedürfnissen und Interessen in der betrieblichen und außerbetrieblichen Lebenswelt schafft, konnten Gewerkschaften so zureichend in einer zukunftsorientierten Weise konturiert werden.

Unser „institutionentheoretisch belehrter“ Zugriff hat sich so einerseits möglicherweise als zu kompakt und zu sperrig erwiesen und so nur in Teilbereichen einer stärker grundlagentheoretisch orientierten innerwissenschaftlichen Diskussion eine gewisse Resonanz erzeugt; andererseits ist er in eher praxisnahen Diskursen zu sehr als ein 'konservatives' Konzept wahrgenommen worden, das auf Erhalt traditioneller institutioneller Strukturen zielt, bzw. gegenüber notwendigen Innovationen zu 'bedenkenträgerhaft' verharrt. Und schließlich und vor allem haben auch wir selbst die Konsequenzen institutioneller Krisenprozesse nicht radikal genug formuliert. So haben auch wir in empirischen Untersuchungen zur Gewerkschaftsreform z.T. organisationssoziologisch verengt - nämlich im Blick auf organisatorisch gefestigte Bezüge zur außerbetrieblichen Lebenswelt - argumentiert und die Konsequenzen einer paradigmatischen Krisensituation der Institution Gewerkschaft angesichts einer massiven Erosion bislang prägender Leitideen, der Gefährdung traditioneller Funktionen und vor allem auch eines spürbaren Verlustes bisher fast selbstverständlicher Funktionsansprüche, nicht deutlich genug ausgesprochen: Institutionen können auch verschwinden! Dies stärker ins Auge zu fassen ist der Tenor eines wichtigen Stranges der jüngsten wissenschaftlichen Diskussion.

Darin unter Verweis auf die Dimensionen institutioneller Krisenprozesse gegenüber allzu „glatten“ Modernisierungskonzepten Bedenken anzumelden, erscheint uns wichtig. Modernisierungskonzepte, die im Anschluß an die Diskussionen über Wertewandel und Individualisierung vor allem - und sicherlich mit guten Gründen - auf „Chancen phantasievoller Modernisierung der Arbeitsbeziehungen“ verweisen (Matthies u.a. 1994) und anknüpfend an Bae-

thiges These von der „normativen Subjektivierung der Arbeit“, die mit neuen Konzepten der Produkt- und Arbeitsorganisation konvergiert, konsequent auf die Ausgestaltung von Partizipations- und „Bürgerrechten“ des einzelnen Arbeitnehmers im Betrieb setzen, verweisen zwar auch gelegentlich auf die „Risiken der Zersetzung bewährter Sicherungs- und Gestaltungsvorkehrungen“ und räumen auch ein, daß die einzelnen Arbeitnehmer/innen dabei „von permanenter Überforderung bedroht“ seien (Matthies 1994, 21); setzen dann aber doch in einer Weise darauf, daß die „Re-Strukturierungskrise vielleicht gerade die Stunde des Zukunfts-Diskurses“ ist (Matthies u.a. 1994, 12), die angesichts des aktuellen Verlaufs der Debatten über das „Bündnis für Arbeit“ als bemerkenswert optimistisch erscheinen muß: sei es im Blick darauf, wie sehr Macht (Machtkalküle wie auch drohende Machtverluste) die Debatte prägen, sei es im Blick auf die Gefährdung von allgemeinen sozialen Sicherungen, die in diesen Modernisierungskonzepten noch vorausgesetzt sind (Matthies u.a. 1994, 23). Dies kann etwa am Beispiel der Vorverlegung des Übergangs in den Ruhestand gezeigt werden oder im Hinblick auf die fortgesetzte Tendenz liberal-konservativer Politik, Krisenkosten vor allem jenen Bevölkerungsschichten aufzulasten, die ohnehin schon als Rationalisierungsverlierer an den Rand gesicherter Erwerbsbiographien gedrängt worden sind oder verstärkt Gefahr laufen, in diese Lage zu geraten.

Es besteht also, so kann man zunächst resümieren, einiger Bedarf an weiterer konzeptioneller Klärung und empirischer Forschung, die über die organisationssoziologisch orientierten Vorstellungen von Gewerkschaften als politischen Dienstleistungsorganisationen und die ihnen korrespondierenden modernisierungstheoretischen Konzepte, die vornehmlich auf die Stärkung von Partizipationsansprüchen und Rechten der einzelnen Arbeitnehmer/innen setzen, hinausreichen müßten. Die Industriesoziologie hat zwar vor dem gleichen Hintergrund von Erosion traditioneller Vergemeinschaftungsformen, Wertewandel und Individualisierung und veränderten Anforderungen an Arbeit, im Sinne einer „Modernisierung der protestantischen Ethik“ viel Aufmerksamkeit darauf verwandt, ob und in welcher Weise Unternehmen dazu in der Lage sind, den im Zuge solcher Entwicklungen entstehenden gesellschaftlichen Anomiegefahren zu begegnen. Und der neueste Stand der Diskussion eröffnet hier eine Perspektive auf „zivile Vergemeinschaftung“, in der sich veränderte betriebliche Nutzungsstrategien von Arbeitskraft und veränderte Ansprüche und Erwartungen der Beschäftigten an Arbeit derart treffen, daß ein „versach-

lichter“ und „zivilisierter“ Typus betrieblicher Sozialordnung entstehen kann, in dem Interessendifferenzen nicht durch einen neuen Paternalismus zgedeckt, sondern kultiviert werden und Gemeinsamkeiten im Rahmen aufgeklärter partnerschaftlicher Unternehmenskulturen hergestellt werden kann (Behr 1995). In der Logik dieser Argumentationsfigur könnte man auch sagen, daß die ablaufenden Modernisierungsprozesse im Bereich der verbleibenden industriellen Produktion - und sicher ebenso im privaten und öffentlichen Dienstleistungsgewerbe - Chancen für eine neue mitbestimmte Unternehmenskultur eröffnen, wobei man freilich die Bedeutung der Institution Betriebsrat mit ihren Stärken bei der „Gestaltung der sozialen Beziehungen - der Software - im Betrieb“ (Kotthoff 1995) kaum hoch genug veranschlagen kann. Allerdings beträfe dies schrumpfende Kernbereiche der industriellen Arbeitsgesellschaft - aus deren Arbeit die sozialen Sicherungssysteme in traditioneller Form zunehmend weniger bezahlt werden können und für die die Bedeutung und Funktion gewerkschaftlicher Interessenvertretung nur durch Anpassung im Sinne von Verbetrieblichung gesichert werden könnten und sie anderenfalls untergehen müßten. „Anpassen oder untergehen“, so der DGB-Vorsitzende D. Schulte (1995), ist also unter diesem Blickwinkel eine ganz folgerichtige Pointierung gewerkschaftlicher Handlungsalternativen. Aber Anpassen bedeutet dann den weiter fortschreitenden Verlust gesellschaftspolitischer Gestaltungsansprüche und impliziert für Gewerkschaften als stark betriebs- und industriepolitisch orientierte Interessenvertreter moderner Arbeitnehmer in schrumpfenden industriellen Sektoren neue Zerreißproben im Hinblick auf ihr Selbstverständnis und ihre Funktionen in bezug auf die Grundlagen der sozialstaatlichen Demokratie der Bundesrepublik Deutschland.

Nimmt man die hier diskutierten Beiträge ernst, die unter verschiedenen Aspekten eine tiefgreifende Krise der ‘institutionell verfaßten Arbeitsgesellschaft’ konstatieren, ist zunächst einmal festzuhalten: nicht nur die derzeit dominierenden organisationssoziologisch orientierten Ansätze, die auf Gewerkschaften als politische Dienstleistungsorganisationen abzielen, greifen zu kurz; auch institutionentheoretisch argumentierende Reformkonzepte, wie wir sie vor zehn Jahren an der Sozialforschungsstelle zu konzipieren begannen, können nicht länger überzeugen. Angesichts von Zeitdiagnosen, die nicht mehr nur von einer Phase institutioneller Instabilität ausgehen, sondern von manifesten Krisenerscheinungen, ja der Zerstörung institutioneller Konventionen sprechen, scheint sich nicht mehr die Frage nach stabilem institutionellen

Wandel zu stellen. Vielmehr sprechen manche empirische Anhaltspunkte dafür, daß eine Erosion institutioneller Strukturen soweit vorangeschritten ist, daß ernst zu nehmende Diskutanten mittlerweile mit gewichtigen Gründen das Schwinden der Großorganisationen ins Auge fassen und es nahelegen, angesichts dessen auch über funktionale Äquivalente nachzudenken.

Anderen gesellschaftlichen Gruppierungen fällt es da leichter, z.B. über steuerfinanziertes, vom Einkommen unabhängiges Bürgergeld nachzudenken. Die Gewerkschaften, so scheint es, müssen im „Bündnis für Arbeit“ an ihrem erwerbsarbeitsorientierten Arbeitsbegriff festhalten und so „die Institutionen wie die Glaubensüberzeugungen der Arbeitsgesellschaft hochhalten“ (Koch 1995). Chancen zu stabilen institutionellen Reformen hätten sie dann nur, wenn es tatsächlich aussichtsreiche und politisch für sie durchsetzbare Optionen zur nachhaltigen Einschränkung der Arbeitslosigkeit gäbe.

Es ist im Lichte des Standes der industrie- und politikwissenschaftlichen Diskussion nur folgerichtig,

- wenn Lösungsansätze zur Bewältigung drohender gesellschaftlicher Anomiegefahren vor allem am Beispiel unternehmerischer Modernisierungsprozesse diskutiert werden,
- wenn in diesem Kontext der „Mitbestimmung in der ersten Person“, also der unmittelbaren Partizipation des Einzelnen größere Chancen eingeräumt werden,
- wenn hierauf bezogen die Modernisierung des Arbeitsrechts zum Thema wird,
- und wenn von daher dann auch Zukunftsperspektiven der Mitbestimmung ein Thema sind (freilich unter problematischer Einklammerung der Erosion von Mitbestimmungsmöglichkeiten und Ansprüchen auf Unternehmens-ebene).

In all diesen thematischen Feldern gibt es auch gestaltungsorientierte Vorschläge. In bezug auf Fragen der Gewerkschaftsreform bleiben solche Vorschläge hingegen eher blaß. Auch das Konzept von Gewerkschaften als „politischen Dienstleistungsorganisationen“ hat nur wenig Konturen, und die organisationssoziologisch orientierten wissenschaftlichen Beobachter haben sich zuletzt eher damit begnügt, auf Rationalisierungsdilemmata von freiwilligen Mitgliederorganisationen zu verweisen. Aber im Ergebnis der hier angestellten Reflexionen zeigt sich auch, daß sich das Konzept einer institutionellen Reform der

Gewerkschaften angesichts der erkennbaren Dimensionierung inzwischen eingetretener Krisenprozesse als fragwürdig erweist. Insofern stehen am Ende dieser Überlegungen vor allem einige offene Fragen:

Wenn den hier angestellten Reflexionen Plausibilität beigemessen werden kann, stellt sich im Kontext der aktuellen gewerkschaftlichen Reformdiskussion, die ja ganz wesentlich auf Effizienzsteigerungen der vor allem betriebsbezogen ausgerichteten „Apparate“ und eine Modernisierung der betrieblichen und tariflichen Interessenvertretungsstrukturen in Richtung auf Dezentralisierung und Partizipation orientiert ist, schon noch einmal die Frage, ob diese Art der „Konzentration auf das Kerngeschäft“ den Herausforderungen und selbstgesteckten Ansprüchen gerecht werden kann, den die Gewerkschaften gegenüberstehen. Denn auch dann, wenn alles dafür spricht, daß die Gewerkschaften sich selbst überfordern werden, wenn sie versuchen, in Anknüpfung an traditionelle Selbstverständnisse umfassende Ansprüche auf Gestaltung und Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft der modernen westlichen Industrieländer für sich zu reklamieren, ihre gesellschaftliche Marginalisierung „zur Interessenvertretung von Kernbelegschaften in Großbetrieben traditioneller Industrie- und Verwaltungssektoren“ wäre fatal. Sie ließe sich aber nur dann vermeiden, wenn die Gewerkschaften im Zuge der ablaufenden Reformbemühungen sicherstellen könnten - und zwar zunächst im Blick auf ihre inhaltliche Orientierung und dann auch organisatorisch, also institutionell -, daß sie für die gesellschaftspolitischen Diskurse außerhalb ihres traditionellen institutionell gefestigten Handlungsfeldes offener werden. Es geht also nicht nur darum, daß modernisierte Gewerkschaften als politische Dienstleistungsorganisationen versuchen, neue Dienstleistungen im Sinne selektiver Anreize für den Beitritt von Mitgliedern zu entwickeln und das „Kerngeschäft“ ihrer Betriebs-, Tarif- und Industriepolitik im Sinne alltäglicher Interessenvertretungsarbeit und übergreifender arbeitspolitischer Gestaltung und Regulierung zu betreiben; sondern daneben ist zu betonen, daß sie auch geeignete Formen finden müssen, um in bezug auf veränderte alte und ihnen eher fremde neue soziale Milieus offener und diskursfähiger zu werden. Erfolgreiche Dezentralisierungsprozesse in Kernbereichen ihres Handelns - und das heißt auch die Beteiligung an Prozessen ziviler Vergemeinschaftung und die Eröffnung eigener sozialer Räume für „Wahlvergemeinschaftungen“ - können hier nur förderlich sein.

In ihrer derzeitigen Verfaßtheit bieten die Gewerkschaften nur wenig Räume für die Entfaltung entsprechender Tätigkeiten, etwa durch ehrenamtliche Arbeit

im außerbetrieblichen Bereich. Es bereitet ihnen schon Mühe genug, die Beteiligungslücke im Betrieb zu schließen, „Aktive auf Zeit“ oder „Experten in eigener Sache“ zu gewinnen und ihre ehrenamtlichen Funktionäre auf entsprechend veränderte Funktionsverständnisse einzustellen. Gleichwohl: „Trägheitswiderstand auf Leitungsebene und die Resistenz auf unterer Vorgesetztenebene“, so resümieren Matthies u.a. (1994, 87), stehen auch Modernisierungsbemühungen in Unternehmen vielfach im Wege, und Einzelbeispiele bemerkenswerter lokaler arbeitspolitischer Neuansätze belegen immerhin, daß der Beharrungskraft bestehender Institutionen durchaus mit Erfolg die beharrliche Arbeit an innovativen arbeitspolitischen Ansätzen entgegengestellt werden kann (vgl. Mempel 1995). Und dabei mag es dann auch zur „Erfindung des Politischen“ (Beck 1993) in und zwischen den bestehenden Institutionen - von Arbeit, kommunaler Politik, Kirchen usw. - kommen können, werden die Wechselwirkungen zwischen neuen Netzwerken und alten Institutionen zu einer neuen Herausforderung werden.

Es mag stimmen, daß solche Beispiele des Zurückholens der Politik in die Gesellschaft (Dettling 1995) spärlich sind. Und sicherlich ist es eine offene Frage, ob und in welcher konkreten Gestalt die Gewerkschaften hier auch modernisierte Angebote in bezug auf die außerbetriebliche Lebenswelt ihrer Mitglieder entwickeln können. Hier durch wirklich dezentrale Strukturen echte Spielräume zu eröffnen, wird den Gewerkschaften vielfach nicht leicht fallen. Aber hier könnten Chancen liegen, z.B. indem die Gewerkschaft vermehrt Räume für ehrenamtliche Aktivitäten von Vorrüheständlern und Rentnern schaffen, die mittlerweile immerhin ungefähr ein Drittel ihrer Mitgliedschaft ausmachen. Ob sie genutzt werden können, muß in der Praxis erprobt und überprüft werden. Der Fusionsprozeß von IGBE und IGCPK - also von zwei Gewerkschaften, die geradezu als Prototypen traditioneller gewerkschaftlicher Organisation mit noch starken traditionellen Vergemeinschaftungsformen einerseits (IGBE) und modernisierter Organisation mit eher äußerlichem Verhältnis zu ihrer Mitgliedschaft als Klientel (IGCPK) gelten können - eröffnet hier in der näheren Zukunft ein wahrhaft spannendes „Experimentierfeld“: Für die „modernen Arbeitnehmer“ im Zentrum ihres Organisationsbereichs, also der chemischen und pharmazeutischen Industrie, kann die IGCPK die traditionellen von Ortsgruppen- oder Nebenstellenarbeit sicherlich nicht übernehmen. Aber denkbar ist sehr wohl, daß aus dem ganz anderen Organisationsverständnis der IGBE heraus in der zukünftigen gemeinsamen Gewerkschaftsorganisation

doch mitgliedernähere Strukturen vor Ort entstehen können, die auch Bezüge zur außerbetrieblichen Lebenswelt ermöglichen. In den bislang vorliegenden organisationssoziologischen Modernisierungskonzepten kommen solche Überlegungen nicht vor. Aus einer institutionentheoretischen Perspektive heraus ergeben sie sich mit Folgerichtigkeit.

Literatur

- Alemann, U.v. (1995): Die Reform der ÖTV, in: *Neue Gesellschaft* 2/95, 128-133
- Alemann, U.v.; Schmid, J. (1993): Partizipation - Offenheit und Effizienz. Eine Analyse der Organisationsreform der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, *Polis* 25/93
- Alemann, U.v.; Schmid, J. (1993): Zukunft durch Reform. Eckpunkte eines Gutachtens zur Neugestaltung der ÖTV-Organisation, in: Leif, T. u.a. (Hg.): *Reform des DGB. Herausforderungen, Aufbruchspläne und Modernisierungskonzepte*, Köln: Bund-Verlag
- Alemann, U.v.; Schmid, J. (Hg.) (1995): *Die Organisation der Reform. Ein Werkstattbericht zum ÖTV-Projekt*, Hagen
- Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.) (1973): *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit*, 2 Bde., Reinbek bei Hamburg
- Arendt, H. (1981): *Vita activa oder vom tätigen Leben*, München/Zürich
- Baethge, M. (1990): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: *SOFI-Mitteilungen*, 12/1990, 1-11
- Baethge, M. (1995): „Erst heute tritt die Schwäche der deutschen Industrie zutage“, Interview in *FR*, 25.01.1995
- Baethge, M.; Mückenberger, U.; Müller-Jentsch, W.; Jürgens, U.; Sydow, J.; Schmidt, G.; Weiss, M. (1994): *Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung. Antrag an die Deutsche Forschungsgemeinschaft zur Einrichtung eines Forschungsschwerpunkts*, Erlangen u. Göttingen
- Bamberg, U.; Bürger, M.; Mahnkopf, B.; Martens, H.; Tiemann, J. (1987): *Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz*, Köln
- Beck, U. (1993): *Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung*, Frankfurt
- Beerhorst, J. (1995): „Die Hauptamtlichen“ - Bremser oder Promotoren im Reformprozeß?, in: Alemann, U.v.; Schmid, J. (Hg.): *Die Organisation der Reform. Ein Werkstattbericht zum ÖTV-Projekt*, Hagen

- Beerkernel, P. (1992): Der Strategieprozeß der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV), in: Forschungsjournal Neue soziale Bewegungen, Heft 3/92, 47-55
- Behr, M. (1995): Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung, in: Zeitschrift für Soziologie 4/95, ...
- Berger, P.L.; Luckmann, T. (1995): Modernität, Pluralismus und Sinnkrise. Die Orientierung des modernen Menschen, Gütersloh
- Bergmann, J.; Jacobi, O.; Müller-Jentsch, W. (1975): Gewerkschaften in der Bundesrepublik, Frankfurt/Köln
- Berkessel, P. (1992):
- Beyer, H.; Fehr, U.; Nutzinger, H.G. (1994): Vorteil Unternehmenskultur. Partnerschaftlich handeln, den Erfolg mitbestimmen, Gütersloh
- Bosch, G. (1974): Wie demokratisch sind Gewerkschaften?, Berlin
- Brackelmann, G. (1993): Perspektiven der Mitbestimmung - sozialetische Orientierung. Referat auf dem Werkstattgespräch: Montanmitbestimmung, Villigst/Schwerter, 27./28.10.93
- Brandt, G. (1984a): Marx und die neuere deutsche Industriesoziologie, in: Brand, G. (1990): Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung, Frankfurt
- Brandt, G. (1984b): Zwischen Charisma und Routine. Das Dilemma der Gewerkschaften, in: Soziologische Revue, Sonderheft 1: „Aspekte der Arbeitsgesellschaft“
- Brandt, G., Jacobi, O.; Müller-Jentsch, W. (1982): Anpassung an die Krise: Gewerkschaften in den siebziger Jahren, Frankfurt a.M./New York
- Brandt, G.; Jacobi, O.; Müller-Jentsch, W. (1982): Anpassung an die Krise: Gewerkschaften in den 70er Jahren, Frankfurt/New York
- Briam, K.-H. (1995): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. Plädoyer für eine mitarbeiter- und marktorientierte Strategie der Zukunft, Gütersloh
- Bundesmann-Jansen, J.; Frerichs, J. (1993): Neuorientierung gewerkschaftlicher Betriebspolitik, in: WSI-Mitteilungen 8/93, 520-529
- Bundesmann-Jansen, J.; Frerichs (1995): Betriebspolitik und Organisationswandel - Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipationen, Münster
- Bundesmann-Jansen, J.; Frerichs (1996): Gewerkschaften im Umbruch. Aspekte des politischen, kulturellen und organisatorischen Wandels, in: GMH, 6/96, 345-356
- Bürger, M. (1992/96): Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln. Eine Fallstudie, Münster
- Dahrendorf, R. (1992): Der moderne soziale Konflikt, Stuttgart
- Deeke, A. (1982). Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft, in: Fricke, W.; Peter, G.; Pöhler, W. (Hrsg.): Beteiligen, Mitgestalten, Mitbestimmen. Arbeitnehmer verändern ihre Arbeitsbedingungen, Köln, 142 ff
- Dettling, W. (1995): Politik und Lebenswelt. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft, Gütersloh

- Die Mitbestimmung (1995): Mitgefangen - Mitgehangen. Interview mit Gerd Lewinsky. Heft 11/95, 18-21
- Dörre, K. (1995): Eingangsstatement zum Thema „Nach dem Ende des Wachstumspaktes: Auf der Suche nach einer neuen Geschäftsgrundlage für industrielle Beziehungen“ auf einer Tagung des SOFI: „Gesellschaft im Übergang- Beiträge zu einer anderen Standortdebatte“. Göttingen, Januar 1995. Manuskript.
- Dzielak, W.; Hindrichs, W.; Martens, H.; Stanislawski, V.; Wassermann, W. (1978): Belegschaften und Gewerkschaft im Streik. Am Beispiel der chemischen Industrie, in: Untersuchungen der Sozialforschungsstelle Dortmund, Frankfurt a.M./New York
- Emptner, S.; Kluge, N. (Hg.): Unternehmenskultur in der Praxis. Aspekte und Beispiele einer Neuorientierung, Gütersloh
- Esser, H. (1991a): Die Rationalität des Alltagshandelns. Eine Rekonstruktion der Handlungstheorie von Alfred Schütz, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 20, H. 6, 430 ff
- Esser, H. (1991b): Aufklärung als Passion - (Zwischen-) Betrachtungen als Theorie, in: Soziologische Revue, 14. Jg. 1991, 5-13.
- Esser, J.; Flach, W.; Vöth, W. (1983): Krisenregulierung. Zur politischen Durchsetzung ökonomischer Zwänge, Frankfurt
- Ettl, W.; Wiesenthal, H. (1994): Tarifautonomie in deindustrialisiertem Gelände: Report und Analyse eines Institutionentransfers im Prozeß der deutschen Einheit, Arbeitspapiere AG TRAP, Berlin
- Evers, A.; Nowotny, H. (1987): Über den Umgang mit Unsicherheit. Die Entdeckung der Gestaltbarkeit von Gesellschaft, Frankfurt/Main
- Ferber, C. v. (1961): Die Institutionen der Arbeit in der industriellen Gesellschaft, Manuskript, Göttingen
- Ferber, v. C. (1991): „Subjektive und objektive Arbeitssituation - Wo stehen wir in der phänomenologischen Analyse heute?“ In: Peter, Gerd: „Arbeitsforschung. Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion. Dortmund
- Ferber, v.C. (1961): Die Institutionen der Arbeit in der industriellen Gesellschaft. Versuch einer theoretischen Grundlegung. Habilitationsschrift, Göttingen (nur teilweise veröffentlicht)
- Ferlemann, E. (1989): IG Medien - eine neue Gewerkschaft für Demokratisierung, Meinungsvielfalt, Informations-, Rundfunk und Pressefreiheit, in: Die Mitbestimmung 4/1989.
- Franzen, C. (1995): „Gewerkschaftsreform durch McKinsey?“ - Die Rolle externer Berater im Reformprozeß, in: Alemann, U.V.; Schmid, J. (1995), a.a.O.
- Fröhlich, D. (1996): Dratseilakt. Die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung, München/Mering: Rainer Hamp Verlag, Heft 1/97

- Fromm C. (1994): „Resumee der Ergebnisse des Projektes „Betriebsratshandeln im präventiven Arbeitsschutz“. Münster/ Dortmund.
- Fukuyama, F. (1995): „Enorme Konsequenzen“. Über Konfuzius und Marktwirtschaft, in: Wirtschaftswoche 38/39/40/1995
- Gewerkschaftliche Monatshefte(1993): Zu diesem Heft. Heft 3/1993. 129
- Göhler, G. (1994) (Hg.): Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden
- Hank, R. (1995): Das Elend der deutschen Gewerkschaften, in: Neue Gesellschaft 2/95, 122-128
- Hans-Böckler-Forum (1986): Demokratie und Sozialstaat. Zur Kritik des Neokonservatismus, in: Die Mitbestimmung, Jg. 32, Sonderheft
- Hengsbach, F. (1996): Dezentralisierung des Wirtschaftslebens als sozialstaatliche Aufgabe und Herausforderung, Referat auf dem „Forum Mitbestimmung“, Gelsenkirchen, 21.05.1996
- Hensche, D. (1994): Zwei Jahrzehnte verschlafen. FR 4.11.94
- Hertle, H.-H.; Kädtler, J. (1990): Die Gewerkschaft unter dem Primat der Industriepolitik, in: Soziale Welt 2/1990
- Hertle, H.-W.; Kädtler, J. (1989): Gewerkschaftspolitik unter dem Primat der Industriepolitik. Das Beispiel der IG Chemie-Papier-Keramik. Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Nr. 11
- Hilbert, J.; Schmid, J. (1994): Wirtschaftsstandort und Zukunft des Sozialstaates, Marburg
- Hilbert, J.; Schmid, J. (1995): Von grauen Mäusen, die gern bunt wären, in: Die neue Gesellschaft. Frankfurter Hefte, 5. Jg., Nr. 2, 118-122
- Hirschmann, A.O. (1994): Wieviel Gemeinsinn braucht die liberale Gesellschaft?, in: Leviathan 2/1994, 293-304
- Hoffmann, J.; Hoffmann, R.; Mückenberger, U.; Lange, D. (1990): Jenseits der Beschlußlage - Gewerkschaften als Zukunftsdebatte, Köln
- IG Bau-Steine-Erden (1994): Orientierungsrahmen „Baugewerkschaft 2000“, Frankfurt/Main
- IG Metall (1988): Wofür wir streiten.: Solidarität und Freiheit. Internationaler Zukunftskongreß 1988, Köln
- IG Metall, Vorstand (Hg.) (1995): Mit Kopf und Herz die Organisation entwickeln. Das Projekt der Organisations-Entwicklung in der IG Metall. Vorgelegt zum 18. Ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall in Berlin 1995, Frankfurt
- IGBE, Abteilung Bildung (1995): Stand von Kooperation und Fusion - Auf dem Weg zur IG Bergbau, Chemie, Energie, Bochum
- IGCPK (1984): Der VAA - ein Porträt aus gewerkschaftlicher Sicht, Hannover
- Jacobi, O. (1991): Pionierrolle, also keine Vormachtstellung für die deutschen Gewerkschaften, in GMH 11/1991, 681-689

- Karrasch, P. (1995): Gewerkschaftliche und gewerkschaftsnahe Politikformen in und mit der Kommune - Leipziger Erfahrungen, in: Benzler, S.; Bullmann, U.; Eßel, D. (1995): Deutschland-Ost vor Ort, Opladen, 99-120
- Katzenstein, P. (1987): Policy and politics in West Germany: The growth of a semisovereign state, Philadelphia
- Katzenstein, Peter (1987): Policy and politics in West Germany: The growth of a semisovereign state, Philadelphia
- Keller, A. (1995): Zwischen oben und unten, gestern und heute. Zur Rolle der Gewerkschaftssekretär/innen vor Ort, in: Die Mitbestimmung 11/95, 58-59
- Kern, H. (1994): Intelligente Regulierung, in: Soziale Welt 1/94, 33 ff
- Klatt, R. (1994): Betriebsratspolitik a' la Carte, in: Die Mitbestimmung 6/1994, 15-17
- Klatt, R. (1995): Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung. Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, Münster
- Klatt, R. (1996): Die Entstehung einer Multibranchengewerkschaft und die DGB-Struktur- und Programmreform, Dortmund
- Klatt, R.; Martens, H. (1993): Traditionelle Institutionen der Arbeit unter Modernisierungsdruck. Überlegungen zur gewerkschaftlichen Zukunftsdebatte, in: Martens/Klatt (1995): Beiträge zur gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion - konzeptionelle Überlegungen und praktische Stellungnahmen, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 68, 7-18, Dortmund
- Kluge, N. (1993): Beteiligung - Bewältigung des Strukturwandels und Gewerkschaftsreform. Ergebnisse aus Projekten der Hans-Böckler-Stiftung, in: Hattinger Forum 1992, HBS-Manuskripte 131
- Kluge, N. (1995): Mitgefangen - mitgegangen? Interview mit G. Leminsky, in: Die Mitbestimmung 11/95, 18-21
- Knuth, (1994): .Zwei Jahre ABS-Gesellschaft in den neuen Bundesländern. Ergebnisse einer schriftlichen Befragung im November 1993, IAT-AM 09, Gelsenkirchen
- Koch, C. (1995a): Zerreißprobe für das gesellschaftliche Band „Arbeit“. Reflexionen zum Ende der Vollbeschäftigung, in: Die Mitbestimmung 9/1995, 30-34
- Koch, C. (1995b): Die Gier des Marktes, München/Wien
- Koch, C. (1995c): Sozialstaat und Wohlfahrtsstaat, in: Leviathan 1/1995, 78-86
- Kollmorgen, R. (1994): Auf der Suche nach Theorien der Transformation. Überlegungen zu Begriff und Theoretisierung postsozialistischer Transformationen, in: Berliner Journal für Soziologie 3/94, 381-399
- Kollmorgen, R. (1996): Schöne Aussichten? Eine Kritik integrativer Transformationstheorien. In: Kollmorgen, R./Reißig, R./Weiß, J. (Hg.) (1996): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland. Opladen
- Kotthoff, H. (1994): „Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung.“ München/Mering

- Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines 'alten Hasen', in: Arbeit, 4/1995, 425 ff.
- Laueremann, M. (1996): Transformation ohne Transformationstheorie, in: Kollmorgen, R.; Reißig, R.; Weiß, J. (Hg.): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Opladen, 263-280
- Lehmbruch, G. (1996): Die Rolle der Spitzenverbände im Transformationsprozeß: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. In: Kollmorgen, R./ Reißig, R./ Weiß, J. (Hg.) (1996): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland. Opladen
- Leminsky, G. (1996): Mitbestimmen - wie wir in Zukunft arbeiten und leben durch Mitgestaltung und Management des Wandels, HBS, Graue Reihe - Neue Folge 105, Düsseldorf
- Lepenius, W. (1994): Für eine Politik der Mentalitäten. Über das Zeitalter der Revisionen und neuen Identitätsfindungen. Frankfurter Rundschau vom 22.10.1994
- Löhrlein, K. (1995): Mitgliederentwicklung. In: Kittner, M. (Hrsg.): Gewerkschaften heute. Jahrbuch für Arbeitnehmerfragen 1995, Köln, 85-95
- Lutz, B. (1980): Möglichkeiten und Grenzen industriesoziologischer Begleitforschung bei der Implementierung neuer Fertigungstechnologien, in: Brodner (Hrsg.): Neue Fertigungstechnologien und Qualität der Arbeitsplätze. PDV-Bericht, Karlsruhe
- Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität, Frankfurt/New York
- Lutz, B. (1994): Institutionen, Interessen und sektorale Varianten in der Transformationsdynamik der politischen Ökonomie Ostdeutschlands. In: Berliner Journal für Sozialforschung 4. Jg. 3: 365- 380
- Lutz, B. (1996): Die gegenwärtige Lage der westlichen Industrienationen und der Zusammenbruch des Staatssozialismus - Eine Replik auf Dieter Klein, in: Kollmorgen, R.; Reißig, R.; Weiß, J. (Hg.): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Opladen, 41-54
- Mahnkopf, B. (1992): Die Gewerkschaften im West-Ost-Spagat. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen: Gewerkschaften zwischen Morgen und Grauen. 5. Jg., Heft 3/1992.
- Martens, H. (1988a): Die gesetzliche Verankerung von Sprecherausschüssen aus der Sicht leitender Angestellter - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Lampe, K. (Hg.): Reform der Mitbestimmung, Regensburg
- Martens, H. (1988b): Die Gewerkschaften im reformpolitischen Block: Überlegungen aus Anlaß der 'Lafontaine-Debatte', in: sfsBeiträge aus der Forschung, Bd. 29, wiederveröffentlicht in Martens 1991
- Martens, H. (1989a): Die Abgrenzung der leitenden Angestellten in der betrieblichen Praxis. Stand und Perspektiven. Forschungsbericht, Dortmund

- Martens, H. (1989b): Gewerkschaften als Interessenverband oder soziale Bewegung? Überlegungen zu einer irreführenden Alternative angesichts der Notwendigkeit einer arbeitspolitischen Erweiterung gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Neu veröffentlicht in: Ders. (1992): Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle, Dortmund
- Martens, H. (1990): Mitbestimmung und Demokratisierung. Überlegungen zu einer Bestandsaufnahme des gewerkschaftlichen Reformkonzepts, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 8/1990, 481-493
- Martens, H. (1992a): Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle, Dortmund
- Martens, H. (1992b): Gewerkschaften als Institutionen der Arbeit: Acht Thesen zum Gutachten „Jenseits der Beschlußlage“, in: Ders. (1992): Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle, Dortmund
- Martens, H. (1992c): Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland - De-Modernisierung oder Modernisierungsimpulse?, in: Arbeit, Heft 4/1992, 368-386, Opladen
- Martens, H. (1993): Die Ortsgruppenarbeit der IG Bergbau und Energie: festes Fundament für gewerkschaftliche Zukunftsaufgaben, in: Martens, H.; Klatt, R. (1995): Beiträge zur gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion - konzeptionelle Überlegungen und praktische Stellungnahmen, in: sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 68
- Martens, H. (1993): Zukunft der Gewerkschaften: Rettung der „alten“ Organisation oder soziale Bewegungen von unten. In: Arbeit, Jg. 2, Heft 3793. 305-309. Opladen
- Martens, H. (1994a): Empirische Institutionenforschung. Theoretische und methodologische Aspekte am Beispiel der Mitbestimmungsforschung, in: Göhler, G. (Hg.): Die Eigenart der Institution. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden
- Martens, H. (1994b): Gewerkschaftlicher Umbruch und gewerkschaftliche Reform, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 2/94, 78-92
- Martens, H. (1995a): Vertiefte Kooperationen und Fusionen - Reformprozesse bei Mitgliedsgewerkschaften und DGB im Kontext der DGB-Struktur- und Programmreform, Arbeitspapier, Dortmund
- Martens, H. (1995a): Zur Institutionalisierung von Mitbestimmung in Ostdeutschland im Kontext der Modernisierung der industriellen Beziehungen in der BRD, in: Kollmorgen, R.; Reißig, R.; Weiß, J. (Hrsg.): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Opladen, 165-178
- Martens, H. (1995b): Organisatorisch konsolidiert aber institutionell nicht gefestigt. Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland. Eine Zwischenbilanz nach fünf Jahren, Forschungsbericht, Dortmund

- Martens, H. (1995c): Lokale gewerkschaftliche Arbeitspolitik als Herausforderung in den neuen Bundesländern, in: Ders. (1995): Beiträge zur gewerkschaftlichen Reformdebatte - Empirische Befunde, konzeptionelle Überlegungen, praktische Stellungnahmen. sfs-Materialien aus der Forschung, Bd. 27, 49-59
- Martens, H. (1996a): Schlechte Zeiten für die Mitbestimmung? (Manuskript), erscheint in: "Arbeit" 1/97
- Martens, H. (1996b): „Erfolg, Scheitern oder erfolgreiches Scheitern“ - Über gesellschaftliche Umbrüche, gewerkschaftliche Reformprozesse und deren sozialwissenschaftliche Thematisierung, Dortmund
- Martens, H. (1996c): „Wie rette ich meinen Standort?“ Ein Bericht zu der Tagung 'Zukunftsgestaltung der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln', erscheint in: Arbeit, 2/1996
- Martens, H. (1997): Sammelrezension zur Gewerkschaftlichen Programmreformdebatte. (erscheint in "Arbeit" 1/97)
- Martens, H.; Klatt, R. (1993): Beiträge zur gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion - konventionelle Überlegungen und praktische Stellungnahmen, in: sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 68
- Martens, H.; Klatt, R. (1994): Thesen und Fragestellungen zum Fusionsprozeß von IG Bergbau und Energie, IG Chemie-Papier-Keramik und Gewerkschaft Leder, Dortmund
- Martens, H.; Kapp, W. (1996): Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß, Münster
- Martens, H.; Steinke, J. (1993): Gewerkschaftliche Arbeit 'vor Ort'. Lokale Arbeitspolitik als Zukunftschance, in: Reihe: HBS-Forschung, Bd. 17, Köln
- Matthies, H.; Mückenberger, U.; Offe, C.; Peter, E.; Raasch, S. (1994): Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt, Reinbek bei Hamburg
- Matzner, E.; Streeck, W. (1991): Introduction: Towards a Socio-Economics of Employment in a Post-Keynesian Economy. In: Matzner, E. (Hrsg.): Beyond Keynesianism - The Socio-Economics of Production and Full Employment. Vermont
- Mempel, R. (1995): Demokratische und soziale Gestaltung des Strukturwandels. Das Forum der Arbeit als innovatives Beispiel in der regionalen Arbeits- und Strukturpolitik und die Rolle der Gewerkschaften, Herzogenrath
- Merkel, W. (1994): Systemwechsel 1. Theorien, Ansätze und Konzeptionen, Opladen.
- Meyer, Heinz-Werner (Hg.): Aufbrüche - Anstöße, Beiträge zur Reformdiskussion im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften, Bd. 1, Köln, Bund, 1994, ISBN 3-7663-2538-8, 167 S., DM 19,90
- Meyer, Heinz-Werner (Hg.): Sozial gerecht teilen - ökologisch umsteuern? Beiträge zur Reformdiskussion im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften, Bd. 2, Köln, Bund, 1994, ISBN 3-7663- 2539-6, 171 S., DM 19,90

- Mönig-Raane, M. (1995): Das Projekt der Zukunft, in: Die Quelle 3/1995, 3
- Morgenroth, C.; Niemeyer, E.; Hollemann, R. (1994): Realistische Utopien: Beteiligungsgewerkschaften als Zukunftsperspektive, Köln
- Müller-Jentsch, W. (1993): Gewerkschaftliche Antworten auf den gesellschaftlichen Wandel, in: Kowalsky, W.; Schroeder, W. (Hrsg.): Linke, was nun?, Berlin
- Naschold, F. (1985): Zum Zusammenhang von Arbeit, sozialer Sicherung und Politik. In: Naschold, F. (Hg.): Arbeit und Politik. Frankfurt a. Main/ New York
- Negt, O.; Morgenroth, C.; Geiling, H.; Niemeyer, E. (1989): Emanzipationsinteressen und Organisationsphantasie. Eine ungenutzte Wirklichkeit der Gewerkschaften?, Köln
- Neuendorff, H. (1990): Deutungsmuster und Arbeitsgestaltung, in: Gerd Peter (Hrsg.): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion, 61-77, Montania, Dortmund
- Neuendorff, H. (1991): Deutungsmuster und Arbeitsgestaltung, in: Peter, G. (Hg.): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion, Dortmund
- Oetjen, H.; Zoll, R. (Hrsg.) (1994): Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz, Münster
- Overmann, U. (1981): Fallrekonstruktion und Strukturgeneralisierung als Beitrag der 'objektiven Hermeneutik' zur soziologisch-strukturtheoretischen Analyse. Frankfurt/M., unveröff. Manuskript
- Overmann, U.; Allert, T.; Konan, E.; Krambeck, J. (1979): Die Methodologie der „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften, in: Soeffner, H.-G. (Hg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart
- Peter, G. (1987): Institutionen zwischen Alltagshandeln und Systemregulation. Eine vertiefende Betrachtung. Dortmund/Münster.
- Peter, G. (1989): Mitbestimmung zwischen Arbeitspolitik und Interessenvertretung. In: Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung. Wiesbaden
- Peter, G. (1992): Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt/New York
- Peter, G. (1993): Drittmittelförderung und Abhängigkeit der Forschung. Erfahrungen aus dem Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, in: Forschungsinstitut für Arbeitsbildung (Hg.): Wie praktisch ist die Wissenschaft?, Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, Bd. 11, 57 ff., Recklinghausen
- Peter, G. (Hg.) (1991): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion, Dortmund
- Pöhler, W.; Peter, G. (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm: von den Möglichkeiten und Grenzen einer sozialorientierten Technologiepolitik, Köln
- Pröll, U. (1994): Anforderungssituation betrieblicher Interessenvertretung im modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Dortmund

- Protz, J.; A. Keller (1996): Endbericht des Projekts „Zerreißprobe - soziale Rolle und Berufsbild von Gewerkschaftssekretrinnen und -sekretren im Wandel“, Hamburg
- Rappe, H. (1992): Wir werden ein Beispiel setzen - Gespräche über die Fusionsplne von IG Chemie-Papier-Keramik und IG Bergbau und Energie und das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und DGB, in: GMH 1/92, 8-13
- Rehberg, K.-S. (1990): „Leitfragen einer institutionellen Analyse.“ Vortrag beim 1. Kolloquium des DFG-Schwerpunktprogramms „Theorie politischer Institutionen“ am 3.2.1990 in Bad Godesberg (Manuskript)
- Rehberg, K.S. (1994): Institutionen als symbolische Ordnungen. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen, in: Ghler, G. (Hg.): Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden
- Reißig, R. (1994): Transformation - theoretisch-konzeptionelle Ansätze und Erklärungsversuche, in: Berliner Journal für Soziologie 3/94, 323-344
- Schmid, J.; Alemann, U.v. (1995): „Erfolg, Scheitern oder erfolgreiches Scheitern? Einleitende Überlegungen zum Projekt Gewerkschaftsreform, in: Alemann, U.v.; Schmid, J. (Hg.): Die Organisation der Reform. Ein Werkstattbericht zum ÖTV-Projekt, Polis 33/1995, Hagen, 5-16
- Schmid, J.; Blancke, S. (1995): „Gelungene Anpassung“ oder „prekäre Normalisierung“ und „erfolgreiches Scheitern“? Gewerkschaft im Prozeß der Einheit, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 9/95, 566-576
- Schneider, W. L. (1991): Objektives Verstehen. Rekonstruktion eines Paradigmas: Gadamer, Popper, Toulmin, Luhmann. Westdeutscher Verlag, Opladen
- Schulte, Dieter (Hg.) Industriepolitik im Spagat, Beiträge zur Reformdiskussion im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften, Bd. 3, Köln, Bund, 1995, ISBN 3-7663-2620-1, 195 S., DM 19,90
- Schulte, D. (1995): Anpassen oder untergehen, in: Die Mitbestimmung 9/95, 35-37
- Schulte, Dieter (Hg.) Erneuerung des Sozialstaates, Beiträge zur Reformdiskussion im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften, Bd. 4, Köln: Bund, 1996, ISBN 3-7663-2621-X, 173 S., DM 19,90
- sfs (1991): Bericht zum Workshop „Moderne Managementkonzepte und Mitbestimmung“, Dortmund
- sfs (1995): Workshop: Die Fusion von IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder im Kontext der DGB-Strukturreform am 09.05.1995 in der Bundesschule der IGCPK, Oktober 1995, Bad Münder, Dortmund
- Sperling, H.-J. (1994): Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement, Marburg
- Steinke, J. (1994): Der Aufbau von Arbeitnehmerbndnissen in den neuen Bundesländern. Drängende Aufgabe und mögliche Impulse für die Reformdebatte des DGB, Forschungsbericht, Dortmund

- Streeck, W. (1979): Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen. Einige Stabilitätsprobleme industriegewerkschaftlicher Interessenvertretung, in: Matthes, H. (Hrsg.): Sozialer Wandel in Westeuropa. Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages Berlin 1979, Frankfurt/New York
- Streeck, W. (1981): Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie, Königstein/Ts.
- Streeck, W. (1995): Auslaufmodell?, in: Die Mitbestimmung 5/95, 38-39
- Wagner, P. (1993): Freiheit und Disziplin. Eine Soziologie der Moderne, in: WZB-Mitteilungen, Nr. 61, 8-11
- Wiesenthal, H. (1988): Strategie und Illusion. Rationalitätsgrenzen kollektiver Akteure am Beispiel der Arbeitspolitik 1980-1985, Frankfurt/New York
- Wiesenthal, H. (1993): Blockaden, Symmetrien, Perfektionsmängel: Ein Vergleich der Repräsentationschancen sozialer Interessen im Transformationsprozeß, Arbeitspapiere AG TRAP, Berlin
- Witjes, C. W. (1976): Gewerkschaftliche Fertigungsgruppen, Berlin
- Wöhe, G. (1973): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München
- Zapf, W. (1994): Die Transformation in der ehemaligen DDR und die soziologische Theorie der Modernisierung, in: Berliner Journal für Soziologie 3/94, 295-305
- Zoll, R. (1976): Der Doppelcharakter der Gewerkschaften, Frankfurt
- Zwickel, K. (1995): Umbrüche im Regulierungssystem. Herausforderungen für Erneuerung und Reform der Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1/95, 1-12

ANHANG

Im folgenden dokumentieren wir einige ausgewählte Dokumente. Es sind dies:

1. Kooperationsabkommen zwischen den Hauptvorstand der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie und den Hauptvorstand der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik
2. Sicherung und Weiterentwicklung des Industriestandortes Deutschland - industriepolitische Anforderungen und Leitlinien (Auszüge)
3. Energiepolitisches Rahmenkonzept, umweltpolitische Leitsätze, Vermögenspolitische Initiative = unser Beitrag zum Industriestandort Deutschland (Auszüge)
4. Umweltpolitik in der sozialen Marktwirtschaft zur Sicherung des Industriestandortes Deutschland (Auszüge)

1.

**KOOPERATIONSABKOMMEN ZWISCHEN DEM
HAUPTVORSTAND DER INDUSTRIEGEWERKSCHAFT
BERGBAU UND ENERGIE UND DEM
HAUPTVORSTAND DER INDUSTRIEGEWERKSCHAFT
CHEMIE-PAPIER-KERAMIK**

PRÄAMBEL

Die Industriegewerkschaft Bergbau und Energie und die Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik erklären ihren festen Willen zusammenzuarbeiten und den Zusammenschluß beider Organisationen in einer Gewerkschaft herbeizuführen.

Beide Gewerkschaften respektieren ihre unterschiedlichen Traditionen. Sie sehen sie als das Fundament für ihre Zusammenarbeit an, und sie werden die wesentlichen Elemente zur Grundlage der künftigen gemeinsamen Arbeit machen.

Sie bekennen sich übereinstimmend zu den unverrückbaren Grundsätzen der Demokratie in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Auf der Grundlage von Mitbestimmung und Mitverantwortung werden sie zur Wahrung der wirtschaftlichen und sozialen Interessen sowie zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Arbeitnehmer und der Arbeitnehmerinnen ihrer Organisationsbereiche zusammenarbeiten. Das Eintreten für soziale Gerechtigkeit und der Schutz der Umwelt bleiben zentrales Anliegen ihrer politischen Arbeit.

Sie erklären ihre Unabhängigkeit von politischen Parteien und anderen außergewerkschaftlichen Institutionen, und sie bekräftigen ihr Bekenntnis zu den bewährten Prinzipien der Einheitsgewerkschaft. Grundlage der Zusammenarbeit und des beabsichtigten Zusammenschlusses ist die Mitgliedschaft im Deutschen Gewerkschaftsbund.

Die Schaffung einer neuen gemeinsamen Organisation dient dem Ziel, die vorhandenen Kräfte zu bündeln, die Stärke der Organisationen zu sichern und die Durchsetzungsfähigkeit im Interesse der Mitglieder zu verbessern. Diese gemeinsamen Absichten tragen den Veränderungen in den Branchen-

und Unternehmensstrukturen Rechnung, und sie begegnen den Herausforderungen die durch die Schaffung der deutschen Einheit sowie durch die vermehrten Aufgaben im zusammenwachsenden Europa entstanden sind.

I. ZIELE DES KOOPERATIONSABKOMMENS

1.

Die beiden Organisationen streben den Zusammenschluß zu einer gemeinsamen Gewerkschaft an.

2.

In diesem Sinn werden der Gewerkschaftstag der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik und der Gewerkschaftskongreß der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie im Jahr 1995 jeweils die notwendigen Beschlüsse fassen, so daß im darauffolgenden Jahr der Satzungskongreß für die neue gemeinsame Organisation stattfinden kann.

3.

Der erste gemeinsame Ordentliche Gewerkschaftskongreß wird 1997 einberufen.

4.

Bis zur Herbeiführung des Zusammenschlusses vereinbaren die beiden Organisationen eine enge Kooperation. Nach außen und gegenüber Dritten werden sie darum bemüht sein, gemeinsame Auffassungen zu vertreten.

II. NAME UND SITZ

Die neue Gewerkschaft erhält nach dem Zusammenschluß von Industriegewerkschaft Bergbau und Energie und Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik den Namen **Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie** - mit den Industriegruppen Papier, Glas, Keramik, Kautschuk und Kunststoff - Sitz der Organisation und damit des Hauptvorstandes ist Hannover: Teile der Hauptverwaltung sind in Bochum.

III. LENKUNGSAUSSCHUSS

Zur Durchführung der vereinbarten Kooperation und zur Vorbereitung des Zusammenschlusses der beiden Organisationen wird ein paritätischer Lenkungsausschuß, bestehend aus 10 Mitgliedern, gebildet.

Die im Rahmen des Kooperationsabkommens vereinbarten Kommissionen und Arbeitsgruppen berichten in allen wichtigen Fragen dem Lenkungsausschuß.

IV. KOOPERATION

1.

Die Industriegewerkschaft Bergbau und Energie und die Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik werden ab sofort in wichtigen Politikfeldern, wie auch in organisatorischen Fragen, alle möglichen Schritte der praktischen Zusammenarbeit unternehmen. Sie werden ihre Planungen aufeinander abstimmen und die gemeinsame Nutzung von Einrichtungen anstreben.

Zur Kooperation gehört die Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen ebenso wie die nachhaltige Förderung von Begegnungen auf allen Ebenen der gewerkschaftlichen Arbeit, um ein gegenseitiges Kennenlernen der Mitglieder zu ermöglichen. Einzelheiten werden im Lenkungsausschuß und in den Arbeitsgruppen festgelegt.

2.

Zur Erarbeitung gemeinsamer Positionen als Grundlage der Politik beider Organisationen wird vereinbart, Kommissionen zu folgenden Arbeitsgebieten einzurichten: Energiepolitik Umwelt und Arbeitssicherheit Industriepolitik, Forschung, Technologie Internationale Arbeit Betriebs- und Unternehmensverfassung.

3.

Für alle wichtigen Fachgebiete werden darüber hinaus Arbeitsgruppen eingesetzt mit dem Ziel, Sachfragen zu beraten und die notwendigen Vorarbeiten für den Zusammenschluß beider Organisationen zu leisten. Die eingerichteten Arbeitsgruppen sind dem Kooperationsabkommen als Anlage beigefügt.

4.

Die Kommissionen und Arbeitsgruppen werden paritätisch besetzt und tagen abwechselnd in den Einrichtungen der jeweilig einladenden Organisation.

Den Vorsitz führt die einladende Organisation.

Die Federführung für die Kommissionen und Arbeitsgruppen liegt bei den zuständigen Vorstandsmitgliedern. Sie können Beauftragte benennen.

V. GEMEINSAME SITZUNGEN VON GREMIEN

Zur Begleitung der Kooperation und zur Vertiefung der gemeinsamen Arbeit vereinbaren beide Seiten, daß die gewählten Gremien in regelmäßigen Abständen gemeinsame Sitzungen durchführen.

1.

Der Geschäftsführende Vorstand der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie und der geschäftsführende Hauptvorstand der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik tagen im Quartal mindestens einmal gemeinsam.

2.

Die Hauptvorstände tagen jährlich mindestens einmal gemeinsam.

3.

Der Geschäftsführende Vorstand der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie nimmt an den Beiratssitzungen der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik teil.

4.

Der geschäftsführende Hauptvorstand der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik nimmt an den Gewerkschaftstagen der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie teil.

5.

Die auf Bundesebene tagenden Ausschüsse der Personengruppen (Angestellte, Frauen und Jugend) tagen jährlich einmal gemeinsam.



Für den Geschäftsführenden
Vorstand
der Industriegewerkschaft
Bergbau und Energie



Für den geschäftsführenden
Hauptvorstand
der Industriegewerkschaft
Chemie-Papier-Keramik

H. Beyer
Hans Beyer
1. Vorsitzender

Hermann Rappe
Hermann Rappe
Vorsitzender

Klaus Sudhater
Klaus Sudhater
2. Vorsitzender

Egon Schäfer
Egon Schäfer
stellv. Vorsitzender

Fritz Kullorz
Fritz Kullorz
2. Vorsitzender

Wolfgang Schultze
Wolfgang Schultze
stellv. Vorsitzender

G. Glaubrecht
Gabriele Glaubrecht

Hartmut Loschner
Hartmut Loschner
stellv. Vorsitzender

Mantred Kopke
Mantred Kopke

Jürgen Walter
Jürgen Walter

Dieter May
Dieter May

Hans Terbrack
Hans Terbrack

Josef Windisch
Josef Windisch

Hubertus Schmoldt
Hubertus Schmoldt

Peter Witte
Peter Witte

Veronika Keller-Lauscher
Veronika Keller-Lauscher

Heinz Junge
Heinz Junge



2. Sicherung und Weiterentwicklung des Industriestandortes Deutschland - Industriepolitische Anforderungen und Leitlinien¹⁰⁰

Überwindung der Massenarbeitslosigkeit durch aktive Industriepolitik

Eine wachsende Sockelarbeitslosigkeit ist ein alarmierendes Zeichen für das Versagen der Wirtschaftspolitik.

Dauerhafte Arbeitslosigkeit verletzt die Würde des Menschen, verschärft soziale Konflikte und führt zu unwiederbringlichem Wohlstandsverlust.

In der Bundesrepublik Deutschland funktioniert in einigen Sektoren und Regionen der Strukturwandel nicht mehr, so daß wegfallende Arbeitsplätze nicht in ausreichendem Maße durch neue, wettbewerbsfähige ersetzt werden können.

Zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit reicht eine nur auf kurzfristiges Wirtschaftswachstum zielende Politik nicht aus.

Eine Umverteilung der vorhandenen Erwerbsarbeit allein zu Lasten der Arbeitnehmereinkommen lehnen wir ab.

Daher fordern die IG Chemie-Papier-Keramik, die IG Bergbau und Energie und die Gewerkschaft Leder eine gezielte sektorale und regionale Strukturpolitik, verbunden mit einer zukunftsorientierten Forschungs- und Technologiepolitik, die geeignet ist, die für den Standort Deutschland unverzichtbaren strategischen Schlüsselindustrien zu fördern und Arbeitsplätze in der Bundesrepublik zu sichern.

Nur eine so gestaltete Industriepolitik ist in der Lage, die Massenarbeitslosigkeit wirksam zu bekämpfen.

Die Chemische Industrie, die Bergbau- und Energiewirtschaft, die Lederindustrie und die mit diesen Industriezweigen verbundenen vor- und nachgelagerten Branchen sind unverzichtbare Kernelemente des Industriestandortes Deutschland. Seine Attraktivität und Akzeptanz ist die Voraussetzung für die gedeihliche Entwicklung dieser Industriezweige und somit für die Sicherheit der Arbeitsplätze der dort beschäftigten Menschen.

¹⁰⁰ Quelle: IGBE 1995, 49 ff.

Stärken des Industriestandortes durch politische und ökonomische Stabilität

Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit in Deutschland hat nicht nur konjunkturelle, sondern auch strukturelle Ursachen. Letztere werden in der aktuellen öffentlichen Diskussion oft mit den zu hohen Personalkosten begründet. Schon bei der Betrachtung der Lohnstückkostenentwicklung und wechselkursbedingten Schwankungen relativiert sich dieser Vorwurf.

Außerdem bedeuten unsere Löhne und Gehälter nicht nur Kosten für die Unternehmen, sondern auch Kaufkraft, Lebensstandard, soziale Sicherheit und politische und ökonomische Stabilität, die eigentlichen Grundvoraussetzungen für die Attraktivität unseres Industriestandortes. Die hohe Industrieproduktion und die anhaltende Exportstärke deutscher Unternehmen unterstreichen dies eindrucksvoll.

Diese Stärken des Industriestandortes gilt es mit Hilfe einer zielorientierten Industriepolitik zu erhalten und weiterzuentwickeln. Entstandene Schwächen müssen beseitigt und drohende Mängel verhindert werden.

Wir verstehen Industriepolitik als eine Querschnittsaufgabe, die über den engen und isolierten Bereich eines Politikfeldes hinausgeht und als ständige Herausforderung alle Bereiche berührt, die Einfluß auf die Qualität des Industriestandortes Deutschland haben.

Deutschland als Industriestandort sichern und fortentwickeln

Industriepolitik ist in erster Linie eine staatliche Aufgabe. Aber auch unternehmerische Entscheidungen, Entscheidungen gesellschaftlicher Gruppen und unsere eigenen Entscheidungen z.B. in der Tarifpolitik, in mitbestimmungspolitischen und betriebsverfassungsrechtlichen Bereichen haben Einfluß auf die Stärke des Industriestandortes Deutschland.

Wir streben mit allen industriepolitischen Akteuren einen Grundkonsens über das Ziel an, Deutschland als Industriestandort zu sichern und fortzuentwickeln. Nur mit innovativen Produkten und Produktionsverfahren kann die rohstoffarme deutsche Wirtschaft auch in Zukunft angesichts des immer stärkeren Wettbewerbs auf den Weltmärkten bestehen.

Um dies zu gewährleisten, müssen die politischen Rahmenbedingungen in unserem Land die Entfaltung der Forschungs- und Technologieentwicklung

nicht nur zulassen, sondern auch gezielt unterstützen. Die strategische Bedeutung des Zusammenwirkens von Staat und Privatwirtschaft bei der Forschungs- und Technologiepolitik muß endlich erkannt und gefördert werden.

Eine so gesicherte funktions- und entwicklungsfähige industrielle Basis ist nicht zuletzt auch die Grundlage für das Wachstum des Dienstleistungssektors.

Strukturwandel und internationale Arbeitsteilung

Eine isolierte Betrachtung der Entwicklung einzelner Sektoren unserer Volkswirtschaft sowie eine darauf aufbauende Einteilung in alte, sterbende Branchen und neue zukunftsträchtige Industriezweige übersieht die vielfältigen Verflechtungen innerhalb unserer Volkswirtschaft und die strategische Bedeutung einzelner Sektoren für den Industriestandort Deutschland insgesamt.

Industriepolitik ist keine Absage an Strukturwandel und internationale Arbeitsteilung. Sie dient dazu, Strukturbrüche mit ihren katastrophalen sozialen, ökonomischen, ökologischen und gesellschaftspolitischen Konsequenzen zu vermeiden.

Sie verhindert die Verlagerung ökologischer Probleme in Länder mit niedrigen Umweltstandards, die durch Sozialdumping letztendlich auch die Entwicklungschancen dieser Länder zerstören. Sie fördert die Anpassung unserer industriellen Produktion an ökologische und soziale Erfordernisse und trägt so wesentlich zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit unserer Industrie bei.

3. *Energiepolitisches Rahmenkonzept, Umweltpolitische Leitsätze, Vermögenspolitische Initiative = unser Beitrag zum Industriestandort Deutschland (Auszüge)*¹⁰¹

Die strategische Bedeutung einer gesicherten Energieversorgung und der große Einfluß der Umweltpolitik auf Investitions- und Standortentscheidungen der Industrie und damit für die Schaffung neuer dauerhafter, humaner und wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze haben uns veranlaßt, unsere Positionen aus industriepolitischer Verantwortung in einem Energiepolitischen Rahmenkonzept und in Umweltpolitischen Leitsätzen darzustellen.

¹⁰¹ Quelle: IGBE 1995, 51 f.

Mit unserer Vermögenspolitischen Initiative haben wir einen tarifpolitischen Weg zur Stärkung des Industriestandortes Deutschland aufgezeigt.

Wesentliche Voraussetzungen für den Erhalt und die Weiterentwicklung des Industriestandortes Deutschland sind aus unserer Sicht:

- stabile soziale und politisch verlässliche Rahmenbedingungen für Standort-, Investitions-, Arbeitsplatz- und Qualifikationsentscheidungen;
- eine leistungsfähige, zukunftsorientierte Produktionsstruktur, die durch Forschung und Entwicklung zielgerichtet fortentwickelt wird;
- ein durch öffentliche Investitionen verstärkter Ausbau der Infrastruktur, insbesondere im Telekommunikations-, Verkehrs- und Wohnungssektor;
- die Förderung unverzichtbarer strategischer Schlüsselindustrien durch eine zielorientierte Forschungs- und Technologiepolitik;
- eine breite, auf die Erfordernisse einer modernen Industriegesellschaft ausgerichtete Qualifikation der Arbeitnehmer;
- die Bereitschaft von Politik, Wirtschaft und gesellschaftlichen Gruppen, sich mit neuen Herausforderungen und Entwicklungen sachorientiert auseinanderzusetzen und Chancen und Risiken unter Beachtung des internationalen Umfeldes in einem konstruktiven Dialog zu bewerten.

Dazu ist es notwendig, daß

- Planungs- und Genehmigungsverfahren auf rechtlich sicheren Grundlagen schnell und in überschaubaren, kalkulierbaren Zeiträumen durchgeführt werden;
- Umweltvorschriften international, mindestens aber in der Europäischen Union, harmonisiert werden und Umweltdumping in anderen Ländern nicht zum Wettbewerbsvorteil wird;
- das Steuersystem so umgestaltet wird, daß der Faktor Arbeit entlastet wird und ökologische Anpassungsprozesse unterstützt werden;
- die erforderliche Verknüpfung zwischen dem Bestand an Basistechnologien und -produktionsverfahren und der darauf aufbauenden Grundlagen- und Anwendungsforschung nicht zerstört wird, da mit deren Abwandern zugleich auch die Grundlage für Forschung und Entwicklung im Hochtechnologiebereich verlorengelht;
- eine Integration von universitärer und außeruniversitärer beruflicher Bildung erreicht wird, damit Forschungsergebnisse mit Anwendungs- und

Umsetzungsqualifikationen verknüpft werden;

- Instrumente der Arbeitsmarktpolitik, wie z.B. Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Lohnkostenzuschüsse, Einarbeitungszuschüsse und Kurzarbeitergeld, aber auch Instrumente der Tarifpolitik, wie z.B. verschiedene Formen der Arbeitszeitverkürzung, verstärkt für Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen genutzt werden;
- in den Unternehmen moderne Organisationskonzepte umgesetzt werden, die durch flachere Hierarchien und schnellere Information der Arbeitnehmer über unternehmensstrategische Entscheidungen die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit von Unternehmen erhöhen und zur besseren Auslastung des Kapitalstocks führen;
- die Motivation von Arbeitnehmern, ihre Kreativität und ihr Know-how durch stärkere Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten besser genutzt werden.

Aktive Rolle des Staates in der Wirtschaftspolitik

Wirtschaftspolitische Neutralität und Rückzug des Staates aus seiner Verantwortung sind kein Konzept zur Bewältigung der Beschäftigungskrise und zur Sicherung und Weiterentwicklung des Industriestandortes Deutschland. Die Bundesregierung muß sich statt auf einen unsozialen Deregulierungs- und Haushaltseinsparkurs wieder auf die steuernde und koordinierende Rolle des Staates im Wirtschaftsprozeß konzentrieren.

In dieser Verantwortung stehen auch die Unternehmen. Statt kurzfristiges Kostenmanagement sind strategische Entscheidungen gefordert, die im härter gewordenen internationalen Wettbewerb die langfristige Entwicklungsfähigkeit des Industriestandortes Deutschland bewahren.

Industriepolitisches Konzept statt isolierter Ausstieg

Mit unserem industriepolitischen Konzept ist eine Politik eines isolierten Ausstiegs aus Produkten, Produktionsverfahren und aus ganzen Forschungsgebieten nicht zu vereinbaren.

Eine Abkopplung der Forschung und Entwicklung von internationalen Standards würde die Innovations- und Anpassungsfähigkeit unserer Volkswirtschaft gefährden. Deshalb bedürfen Umstellungs- und Anpassungsprozesse

einer sorgfältigen Abwägung der damit verbundenen ökonomischen, ökologischen und sozialen Risiken.

Akzeptanzprobleme können dann abgebaut werden, wenn offen informiert und sorgfältig geplant wird.

Wir sind bereit, dabei zu helfen, vorhandene Probleme zu lösen, um den Industriestandort Deutschland zu sichern. Damit wollen wir auch die sozialen und politischen Grundüberzeugungen, die wichtiger gesellschaftlicher Qualitätsfaktor und unverzichtbare Grundlage unseres demokratischen Staatswesens sind, stärken.

Wir fordern Unternehmer, Bundesregierung und Landesregierungen auf, auf dieser Basis mit uns in einen konstruktiven Dialog über die Zukunft des Industriestandortes Deutschland einzutreten.

4. Für eine zukunftsorientierte Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzpolitik - Auf dem Weg in eine ökologisch-soziale Marktwirtschaft (Auszüge)¹⁰²

Eine Grundlage unseres Lebens ist ein unaufkündbarer Generationsvertrag, der es uns verbietet, in der Gegenwart ein Leben zu Lasten kommender Generationen zu führen und Probleme der Zukunft zu ignorieren.

Die Erhaltung einer menschenwürdigen und lebenswerten Umwelt ist eine der Hauptaufgaben unserer Zeit. Zugleich greifen wir aber zur Befriedigung unserer Bedürfnisse in unsere Umwelt ein, belasten und verändern sie.

Wir sind für unsere Existenz in einer intakten Umwelt auf die nachhaltige Nutzung und den sparsamen Gebrauch der natürlichen Ressourcen sowie auf den Schutz vor gesundheitlichen Schädigungen angewiesen. Künftiges Wirtschaftswachstum darf nicht mehr zu Lasten der Umwelt, der Übernutzung natürlicher Ressourcen und der Verschmutzung von Luft, Wasser und Boden gehen.

Ziel einer wirksamen Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzpolitik muß es sein, den Menschen und die Natur vor Gefahren zu schützen, unzumutbare Belastungen abzuwehren und für entstandene Schäden Ausgleich und Ersatz zu leisten. Ein so verstandener Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz ist keine

¹⁰² Quelle: IGBE 1995, 55 ff

zeitlich befristete staatliche Aufgabe, sondern ihm kommt eine langfristige, elementare Bedeutung zu.

Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz dürfen nicht am Werkstor enden, sondern müssen Bestandteil einer umfassenden Politik für Arbeitnehmer und der Arbeitnehmer sein. Unser Anspruch heißt deshalb Mitbestimmung und Mitgestaltung.

Umweltschutz hat eine globale, internationale Dimension. Die zentralen Themen wie Treibhauseffekt und die befürchteten Klimaveränderungen sind nicht allein im nationalen Maßstab lösbar, sondern erfordern europäische und weltweite Lösungen. Diesen Prozeß müssen die Gewerkschaften aktiv mitgestalten und mitbestimmen.

Auch der Arbeitsschutz befindet sich am Beginn einer neuen Phase. Der entscheidende Anstoß hierzu geht insbesondere von Richtlinien der Europäischen Gemeinschaft aus. Hierdurch kommen nicht nur mehr, sondern auch neue Aufgaben auf die Gewerkschaften zu. Die Erweiterung des Arbeitsschutzbegriffes hin zum „betrieblichen Gesundheitsschutz“ erfordert mehr als nur den Schutz vor schweren oder gar tödlichen Unfällen und Berufskrankheiten.

Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung müssen das Ziel haben, sämtliche körperlichen, psychischen und sozialen Aspekte menschlichen Wohlbefindens mit ihren Wechselwirkungen einzubeziehen. Ein solcher Ansatz verlangt eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit überhaupt. Ernst genommener Gesundheitsschutz muß die ständigen Veränderungen der Belastungsstrukturen berücksichtigen.

Die Wiedervereinigung Deutschlands stellt die Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzpolitik vor eine neue Herausforderung. Es ist Ziel unserer Politik, auch in diesem Bereich so rasch wie möglich einheitliche Lebensbedingungen zu verwirklichen.

I. Umweltpolitik in der sozialen Marktwirtschaft zur Sicherung des Industriestandortes Deutschland

1. Der Erhalt des Industriestandortes Deutschland hängt entscheidend davon ab, daß es gelingt, die vorhandenen Ressourcen so sparsam und effizient wie möglich zu nutzen. Wirtschaftswachstum auf Kosten der Umwelt, das die natürlichen Ressourcen durch Übernutzung und Verschmutzung ruiniert, zerstört zugleich seine eigene Grundlage. Die natürlichen Lebensgrundlagen

jetziger und zukünftiger Generationen stehen unter dem Schutz der Gewerkschaften.

2. Die reichen Industrieländer tragen nicht nur die Verantwortung für ihre eigene Entwicklung, sondern sie entscheiden durch ihren Umgang mit den natürlichen Ressourcen auch über die soziale und ökologische Zukunft der Länder in der Dritten Welt.
3. Eine an ökologischen und sozialen Erfordernissen orientierte Marktwirtschaft muß nicht allein den Faktor Kapital, sondern auch die Faktoren Arbeit, Natur und Umwelt als knappe und teure Produktionsfaktoren begreifen.

II. Umweltpolitische Ziele und Instrumente zur Sicherung der natürlichen Umweltbedingungen

4. Auf der Grundlage gesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse sind Mindeststandards zum Schutz der Umwelt festzulegen und entsprechend dem Erkenntnisfortschritt weiterzuentwickeln. Leitbild unserer Umweltpolitik ist eine Stoffkreislaufwirtschaft, in der der Verbrauch endlicher Ressourcen auf ein umweltverträgliches Maß beschränkt bleibt und die Vermeidung von Reststoffen vor der Verwertung und die Verwertung vor der Deponierung rangiert.
5. Das Vorsorge- und das Verursacherprinzip sind unsere Maßstäbe für eine zukunftsorientierte Umweltpolitik. Diese Prinzipien schließen den Vorrang für die Suche nach nationalen Lösungen für die anstehenden Versorgungs- und Entsorgungsprobleme ein. Die Verlagerung von Produktionsstätten, Versorgungs- und Entsorgungseinrichtungen in andere Länder überträgt die Verantwortung zur Lösung der Probleme nur und entzieht sie weitgehend unserem politischen Gestaltungseinfluß.
6. Umweltschutz muß als Staatsziel in der Verfassung verankert werden. Der gesetzliche Rahmen für eine effiziente Umweltpolitik ist in einem Umweltgesetzbuch festzuschreiben. Umweltschutz kann nicht dem Marktprozeß allein überlassen werden. Ein zuverlässig gesetzter ordnungsrechtlicher Rahmen wird zur Erreichung umweltpolitischer Ziele ebenso benötigt wie direkt über den Preis wirkende Instrumente, wie z.B. Abgaben, Steuern oder besondere Abschreibungsmöglichkeiten.
7. Die Entscheidung, ob ordnungsrechtliche Instrumente oder etwa Steuern

und Abgaben eingesetzt werden, ist nach Effizienzkriterien zu fällen. Eine undifferenzierte Kombination vorhandener ordnungsrechtlicher Vorschriften mit einer Vielzahl von willkürlich gesetzten Abgaberegelungen löst das Vollzugsdefizit in der Umweltpolitik nicht, sondern verschärft es zusätzlich.

8. Die gegenwärtig oftmals zu lange laufenden Genehmigungsverfahren für Neuanlagen oder Veränderungsmaßnahmen müssen erheblich verkürzt werden. Dies kann kurzfristig nur durch eine personelle Verstärkung der zuständigen Behörden und die Festsetzung von Fristen erreicht werden. Langfristig muß auch die Vereinfachung von Vorschriften vorangetrieben werden.
9. Die Durchsetzung umweltrechtlicher Vorschriften muß sich von der Erkenntnis leiten lassen, daß Gefährdungen und Schädigungen der Umwelt keine Kavaliersdelikte, sondern Verstöße gegen umweltrechtliche Verbote und Auflagen, also kriminelles Unrecht sind.
10. Um die Kluft zwischen Theorie und Praxis des alltäglich praktizierten Umweltschutzes zu überbrücken, ist die gezielte Förderung und Weiterentwicklung von Forschung, Technologie und Bildung zur Lösung der Probleme im Umweltschutz elementar notwendig.

III. Mitbestimmung im Umweltschutz ist unerlässlich

11. Der Betrieb ist Ursache von Umweltveränderungen und Umweltbelastungen. Er ist damit zugleich Ziel einer jeden zukunftsorientierten Umweltpolitik. Die Arbeitsplätze in den Betrieben sind einerseits Gegenstand dieser Umweltbelastungen und -veränderungen, und andererseits treffen sie die daraus resultierenden Konsequenzen im besonderen Maße. Wird Umweltschutz bei betrieblichen Entscheidungen nicht hinreichend berücksichtigt, gefährdet dies vorhandene Arbeitsplätze. Ebenso können umweltpolitische Entscheidungen, die wirtschaftliche Abläufe außer acht lassen, zu Produktionsstillegungen oder Verlagerungen führen, so daß daraus Gefahren für die vorhandenen Arbeitsplätze entstehen.
12. Deshalb ist es dringend erforderlich, daß die gegenwärtig noch eingeschränkten Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebs- und Aufsichtsräte gezielt erweitert und verstärkt genutzt werden. Die Einbeziehung des Umweltschutzes in den Zielkatalog des Betriebsverfassungsgesetzes gleichrangig neben den Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz ist längst überfällig. Eine entsprechende Erweiterung des Kataloges der mitbe-

stimmungspflichtigen Angelegenheiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz muß dringend erfolgen. Bis zu einer gesetzlichen Lösung dieser Frage müssen diese Rechte insbesondere in Form von betrieblichen Vereinbarungen verankert und ausgebaut werden.

13. Bei Lösung konkreter betrieblicher Umweltschutzprobleme müssen die Erfahrungen, das Wissen und das Können der Beschäftigten als fester Bestandteil eines betrieblichen Umweltschutzmanagements durch die Unternehmensleitung einbezogen werden. Unabhängig davon müssen dem Betriebsrat alle Umweltdaten zur Verfügung gestellt werden, damit er seine Kontroll- und Informationsrechte wahrnehmen kann.
14. Die Einrichtung eines paritätisch besetzten Umweltausschusses und die Bestellung eines Umweltbeauftragten, die dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates unterliegen muß, ist eine weitere Voraussetzung für die dauerhafte Einbeziehung des Umweltschutzes in alltägliche betriebliche Entscheidungen als Grundlage einer vorbeugenden betrieblichen Umweltpolitik.

IV. Umweltschutz in der gewerkschaftlichen Arbeit

15. Umweltpolitik ist ein eigenständiges politisches Handlungsfeld auch für Gewerkschaften. Auf den notwendigen ökologischen und ökonomischen Veränderungsprozeß müssen wir ebenso wie die Politik und eine Vielzahl von anderen Interessengruppen Einfluß nehmen. Wir sind kompetente Partner von Landes- und Bundesregierungen ebenso wie von Unternehmensleitungen. Wir sind bereit, mit allen Institutionen und Verbänden, die mit uns konstruktiv die ökologische und soziale Weiterentwicklung der Industrie und deren Produkte diskutieren wollen, einen Dialog zu führen.
16. Die Gestaltung humaner Arbeits-, Umwelt- und Lebensbedingungen ist Gegenstand unserer tagtäglichen Arbeit.

V. Umweltschutz kennt keine Ländergrenzen

17. Armut führt zum Raubbau an der Natur. Der sich durch das Bevölkerungswachstum weiter verschärfende Nord-Süd-Konflikt und das Abdrängen der Länder der Dritten Welt in die einseitige Position von Rohstofflieferanten, die sich an alle Nachfrageschwankungen der reichen Industrieländer anpassen sollen, zerstören die Grundlagen für eine langfristig ange-

legte internationale Vorsorgepolitik.

18. Die fehlende internationale Harmonisierung der Umweltschutzanforderungen führt zu einer Verlagerung der Umweltgefährdungen und -belastungen in die armen Länder dieser Erde. Die Verantwortung für diese Entwicklung tragen die reichen Industrienationen. Sie haben die Pflicht, ein globales vorbildliches Modell zum Umweltschutz zu entwickeln und damit zur Sicherung der Lebensgrundlagen für alle Menschen beizutragen.
19. Wir stehen in der Pflicht, im Rahmen der Internationalen Gewerkschaftsbewegung dafür einzutreten, daß die soziale und ökologische Ausbeutung anderer Länder beendet wird. Es geht nicht mehr um die Frage, ob sondern wie der Reformprozeß zu einer weltweiten ökologisch orientierten und sozialen Wirtschaftsordnung vollzogen werden kann.