
Die Gewerkschaften werden anders aussehen als bisher

Gespräch mit Hans Berger, Werner Dick, Joke Frerichs und Klaus Wiese­hügel über neue gewerkschaftliche Organisationsstrukturen*

Hans Berger, geb. 1938 in Aisdorf bei Aachen, Berglehrling, Bergmann, Gewerkschaftssekretär, Leiter des Bezirks Saar der IG Bergbau und Energie (IGBE), seit 1984 Mitglied des Geschäftsführenden Vorstands der IGBE, von 1988 bis 1990 Zweiter Vorsitzender der IGBE, ist seit 1990 deren Erster Vorsitzender.

Werner Dick, geb. 1936 in Bedesbach/Pfalz, Lehre als Steinabrichter, Gewerkschaftssekretär bei der IG Bau-Steine-Erden und der Gewerkschaft Leder, DGB-Kreisvorsitzender, Tarifsekretär in der Hauptverwaltung der Gewerkschaft LederT seit 1983 Mitglied des Geschäftsführenden Hauptvorstandes der Gewerkschaft Leder, von 1983 bis 1985 deren Zweiter Vorsitzender, ist seit 1985 Erster Vorsitzender der Gewerkschaft Leder.

Dr. Joke Frerichs, geb. 1945 in Wehlen, Studium der Politikwissenschaft und der Soziologie in Gießen, ist wiss. Angestellter am Institut zur Erforschung Sozialer Chancen (ISO) in Köln; Arbeitsschwerpunkte: Gewerkschafts- und Betriebssoziologie.

Klaus Wiese­hügel, geb. 1953 in Müiheim/Ruhr, Lehre als Betonbauer, Gewerkschaftssekretär, war Beauftragter des Bundesvorstandes der IG Bau-Steine-Erden für den Aufbau der Gewerkschaft in den neuen Bundesländern. Im Oktober 1991 wurde er in den Bundesvorstand der IG BSE, der heutigen Industriegewerkschaft Bau­en-Agrar-Umwelt, gewählt. Seit November 1995 ist er deren Vorsitzender.

Die deutschen Gewerkschaften stecken mitten in dem stärksten und weitreichendsten Strukturwandel seit 1945, dessen Ende noch nicht abzusehen ist und der die Gewerkschaftslandschaft gründlich verändern wird.

* Das Gespräch führte Hans O. Hemmer am 26. August 1997 in Frankfurt/M.

Ein Ergebnis wird sein, daß einige Organisationen, die gewerkschaftliche Politik, gewerkschaftliches Selbstverständnis seit mehr als 100 Jahren geprägt haben, als eigenständige Einrichtungen verschwinden werden. Das gilt zum Beispiel für die traditionsreiche Bergarbeitergewerkschaft, die mit ihrem unerreichten Organisationsgrad, ihrer politischen Kompromißbereitschaft, ihrer konsequenten Verteidigung der Einheitsgewerkschaft im Konzert der Gewerkschaften im DGB stets eine maßgebliche Rolle gespielt hat. Hans Berger, kommt da nicht ein bißchen Wehmut auf?

Berger: Natürlich sind mit einem solchen Vorgang persönliche Emotionen verbunden, und zwar nicht nur beim Vorsitzenden, sondern bei der gesamten Funktionärsschaft, die bei den Bergarbeitergewerkschaften immer eine erhebliche Rolle gespielt hat. Aber man muß sehen, daß das, was wir tun, eine Reaktion auf Veränderungen der Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen ist. Der Tatbestand, daß der Bergbau, der einmal ein mächtiger und großer Industriezweig in Deutschland war, immer kleiner wird, ist unübersehbar. Manche hätten es sogar gern, wenn der Bergbau vollkommen aus Deutschland verschwinden würde - und damit auch die Organisationsmöglichkeiten in diesem Bereich. Darauf muß man sich möglichst frühzeitig einstellen, um ein Stück von dem, was wir an Traditionen haben, aber auch was wir unter Gewerkschaft verstehen, in eine neue Zeit hinüberzuretten.

Ich will nur auf zwei ganz aktuelle Entwicklungen hinweisen: Die Ruhrkohle gliedert sich um. Dabei entstehen ganz neue Einheiten - Werkstätten. Ingenieurdienstleistungen. Transport -, für die nach unserem bisherigen Organisationsverständnis unterschiedliche Gewerkschaften zuständig wären. Ähnliches wird sich bei der angekündigten Neugliederung von Preussen Elektra ergeben. Die Folge davon ist, daß sich das Industrieverbandsprinzip auflöst. Eine Gewerkschaft, die sich darauf bezog, hat infolgedessen keine Zukunft mehr. Deshalb galt es, eine neue Konstellation zu finden. Es wäre viel erreicht, wenn es uns gelänge, das alte Prinzip „Ein Betrieb - eine Gewerkschaft“ zu erhalten.

Frerichs: Die Entwicklung, die Du schilderst, gibt es in vielen Bereichen. Das geht hin bis zu internationalen Wertschöpfungsketten, wobei dann sogar nach andere Länder mit in die Betrachtung einbezogen werden müssen. Für mich, der ich das von außen sehe, stellt sich die Frage, inwieweit die angestrebte Fusion darauf eine Antwort ist. Müßte man nicht vielmehr ganz andere Organisationsformen schaffen - etwa Netzwerke oder Kooperationen zu bestimmten Teilproblemen?

Berger: Es ist ganz schwer, mit den besagten Veränderungen umzugehen, wenn man 16 oder 17 Gewerkschaften hat. Mit 7 oder 8 Gewerkschaften ließe sich das Prinzip „Ein Betrieb - eine Gewerkschaft“ besser sichern. Deshalb müssen wir für das Problem der Abgrenzungen Lösungen finden, die auch Traditionen berücksichtigen. Wenn man bei einem solchen Prozeß Zugehörigkeitsgefühle verletzt und nicht auf Sympathien und Antipathien bei den

Gewerkschaftsmitgliedern achtet, wird das dem Organisationsgrad nicht nutzen. Der hohe Organisationsgrad der IG Bergbau und Energie beruht ganz wesentlich auf der engen Bindung der Mitglieder und der ehrenamtlichen Funktionäre an ihre Organisation. Wir haben unsere Mitglieder nie als Klientel wahrgenommen und behandelt, sondern, ebenso wie die Ehrenamtlichen, als Teil der Organisation.

Klaus Wiesehügel, siehst Du die künftigen Strukturen, die Zahl der Gewerkschaften, die Vorzüge von Fusion ebenso wie Hans Berger?

Wiesehügel: Wir haben mittlerweile einige Erfahrungen mit Fusion: 1995 haben wir uns mit der ehemaligen Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft zusammengeschlossen. Es ist uns, glaube ich, gelungen, den Fusionsprozeß vom Organisatorischen und Administrativen her erfolgreich zu gestalten. Schwieriger ist es, insbesondere bei einer Fusion eines Großen und eines Kleinen, die Themen des Kleineren gleichrangig zu erhalten. Der Bereich Bau war früher schwergewichtig, er bleibt es auch in der neuen Formation. Bei Fusionen ist entscheidend, ob es gelingt, die Zusammengehörigkeit zwischen Mitglied und Gewerkschaft, die Identifikation mit der Organisation zu erhalten. Gewerkschaftsmitglied ist man ja nicht nur aus Tradition heraus oder weil man bestimmte Schutzbedürfnisse hat, sondern weil man möchte, daß spezielle Probleme am Arbeitsplatz, in der Arbeitswelt Beachtung finden, daß es die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches darüber gibt. Wir versuchen das über Fachgruppen, z. B. für Forst- und Agrarwirtschaft, für Waldarbeiter, sicherzustellen. Trotzdem muß man zugeben, daß es Identifikationsprobleme gibt, daß wir dadurch auch Mitglieder verloren haben. Es gibt an der vielzitierten „Basis“ eine Art Abstimmung mit den Füßen, die mir nicht gefällt.

Werner Dick, ist es nach Deiner Einschätzung als Vertreter einer kleinen, aber traditionsreichen Gewerkschaft im DGB, überhaupt möglich, innerhalb einer vergleichsweise großen und ziemlich heterogenen Formation wie sie bei der Fusion von Bergbau, Chemie und Leder entstehen wird, so etwas wie Identität zu bewahren oder ist das gar nicht vonnöten?

Dick: Diese Frage hat bei uns eine geradezu zentrale Rolle gespielt. Wir haben immerhin eine 125jährige Tradition, und als kleinere Organisation von etwa 25.000 Mitgliedern hatten wir kein Problem damit, ein Wir-Gefühl zu erzeugen. Die schiere Größe ist keine Garantie für den Erfolg einer Gewerkschaft. Deshalb ist, welche Zusammenschlüsse auch immer es innerhalb des Deutschen Gewerkschaftsbundes geben wird, auf die organisatorische Identität zu achten, die eben auch unter veränderten Bedingungen gewahrt bleiben muß. Unsere eigenen Erfahrungen stimmen mich eigentlich hoffnungsfroh.

Frerichs: Ich werde den Eindruck nicht los, daß die sich jetzt anbahnenden Fusionen nur ganz bedingt eine Antwort auf den Strukturwandel sind. Sind

sie nicht vielmehr in erster Linie von den Finanznöten einiger Gewerkschaften initiiert worden? Die Strukturveränderungen müßten nach meiner Auffassung ganz andere Formen des Zusammengehens auslösen. Es ist doch unübersehbar, daß die Gewerkschaften bei relevanten Beschäftigungsgruppen gar nicht ankommen, insbesondere bei Frauen und Jugendlichen, aber auch bei qualifizierten Angestellten. Da muß man doch zu ganz anderen Organisationsformen gelangen. Es leuchtet mir überhaupt nicht ein, daß man zu immer größeren Blöcken übergeht, die weder effizienter noch beweglicher sind. Große Unternehmen gehen einen ganz anderen Weg, und zwar zu strategischen Bündnissen, zu Kooperationsformen, die den einzelnen Beteiligten ihre Identität lassen und nur dann kooperieren, wenn es inhaltlich geboten und sinnvoll ist. Warum geschieht in diese Richtung nichts bei den Gewerkschaften?

Berger: Es ist ein Tatbestand, daß die Unternehmen immer größer werden, Beispiel RWE, sich allerdings in immer kleineren Bereichen organisieren. Der große Vorteil hegt darin, einerseits kapitalkräftig zu sein und andererseits Kompetenz in vielen Einzelfragen zu haben. Demgegenüber waren die Gewerkschaften, auch im Mitbestimmungsbereich, weniger gut formiert. Die IG Bergbau hatte die Erfahrung gemacht, daß sie mit der IG Chemie oft die gleiche Auffassung vertrat, und es manchmal nur ein kleines Problem gab, das zu koordinieren. Wir haben festgestellt, daß wir doppelte Kompetenz hatten, daß sich Leute zusammensetzten, die zu den gleichen Ergebnissen kamen, aber doppelt bezahlt wurden. Die Frage lag nahe, ob man das nicht billiger machen könnte.

Es geht also um den Zusammenhang von finanziellen Mitteln und Effektivität. Eine Gewerkschaft, die in die Gefahr gerät, sich unter Zukunftsgesichtspunkten immer weniger Fachkompetenz leisten zu können, ist gefährdet.

Zur Kompromißfähigkeit der IG Bergbau und Energie: Wir haben stets versucht, Kompromiß und Stärke zu vereinen. Unsere Mitglieder haben sich immer auch als politischer Kampfverband betrachtet, nie links, sondern eher traditionalistisch. Die Demonstration kürzlich in Bonn hat diesen Zusammenhang, der bei manchen in Vergessenheit geraten war, deutlich gezeigt. Das war natürlich eine zeitweise hochgefährliche Gratwanderung: Wenn sich die Bauarbeiter und die Stahlarbeiter in großem Ausmaß angeschlossen hätten, hätten wir womöglich so etwas wie eine politische Revolte ohne Programm erlebt. Damit hätte man dem parlamentarischen System einen schweren Schlag versetzt, vor allen Dingen den Regierenden. Das war aber nicht unser Kalkül, wir wollten vielmehr, daß unsere Probleme gelöst werden. Dieser ganze Vorgang ist auch von manchen Kollegen der IG Chemie nicht verstanden worden. Anders war das bei den vielen Beschäftigten der Chemieindustrie, die früher einmal Bergleute waren. Die kennen übrigens auch das Ortsgruppenprinzip der IG Bergbau, dessen Zukunft ich gar nicht so schwarz sehe: Unsere Leute haben uns bisher in die Bezirke und Orte

gezwungen, und sie werden das auch in Zukunft tun. Da wird sich noch mancher Funktionär wundern, der glaubt, samstags und sonntags gehöre er nach Hause oder auf den Campingplatz.

Wiesehügel: Wenn die Gewerkschaften nicht erkennen, wie wichtig es bleibt, daß ein Mitglied sich in einer Gewerkschaft wiederfindet, werden sie Schwierigkeiten bekommen, als Massenorganisationen bestehen zu bleiben. Unsere Pensionäre gehören zu den treuesten und verlässlichsten Mitgliedern. Wie gelingt es uns, sie mittel- und langfristig durch junge Menschen zu ersetzen? Unser Organisationsgrad bei den Jungen ist nicht zuletzt deshalb so niedrig, weil deren Werbung in den privaten und vor allen Dingen in den klein-strukturierten Wirtschaftsbereichen außerordentlich schwierig ist. Wir versuchen das zur Zeit mit einem groß angelegten Programm und müssen leider feststellen, daß die Ergebnisse den Einsatz der Mittel nicht rechtfertigen. Das liegt wohl nicht zuletzt daran, daß die jungen Menschen wissen wollen, welche Möglichkeiten der konkreten Mitarbeit sie haben und ob sie ernst genommen werden oder nicht. Es ist nicht nur eine Frage des Geldes. Ob wir da mit unseren traditionellen Formen und Gebräuchen genügend Antwort geben, bezweifle ich.

Zu den aktuellen Strukturproblemen will ich ein typisches Beispiel nennen: Wir haben aus dem Bereich GGLF die kleine, aber sehr intakte Gruppe der Forstbeamten und Forstangestellten übernommen, die schon in der GGLF eine sehr selbständige Arbeitsform, relativ unabhängig von Hauptamtlichen, gefunden hatte. Das hängt natürlich auch mit den beruflichen Möglichkeiten dieser Kollegen zusammen, die zum Beispiel ein Maurer nicht hat. Die Zahl dieser Mitgliedergruppe ist äußerst stabil geblieben, weil wir es geschafft haben, deren Strukturen komplett in die neue Organisation zu übernehmen. Hätten wir sie verändert, wäre es wohl zu einem Bruch gekommen. Nun entscheiden sie also in ihrer ehrenamtlichen Landesvertretung selbständig über Rechtsschutz, nehmen gegenüber Ministerien Stellung zu Gesetzesvorhaben, die ihren Bereich betreffen, und haben Kontakte zu Landesregierungen und Verwaltungen. Es gibt hauptamtliche Funktionäre, die das sehr skeptisch sehen, und es bleibt ein großes Problem, für eine vergleichsweise so kleine Gruppe eine eigene Struktur in der Satzung zu verankern. Ich bin davon überzeugt, daß ehrenamtliche Kollegen solche Möglichkeiten der selbstorganisierten Gewerkschaftsarbeit brauchen. Das stärkt die Identifikation und stabilisiert den Zusammenhalt. Es stellt große Gewerkschaftsorganisationen andererseits vor Herausforderungen, für die sie im Augenblick überhaupt nicht gerüstet sind: Es fehlen das entsprechende Denken, die innere Bereitschaft, die apparativen Voraussetzungen. Wir werden jedenfalls einen Organisationsentwicklungsprozeß beginnen, denn wenn die IG BAU bleibt, wie sie jetzt ist, wird sie Schwierigkeiten haben, im nächsten Jahrhundert zu bestehen.

Wäre es nicht doch überlegenswert gewesen, den DGB dergestalt umzuorganisieren, daß die Gewerkschaftsmitgliedschaft beim Dachverband begründet

wird - wie es nach 1945 eine kurze Phase überlegt worden ist - und dann innerhalb dieser Generalstruktur viele kleine, mittlere und große Zuständigkeiten zuzulassen?

Dick: Die zur Zeit sich vollziehende Konzentration der Gewerkschaften innerhalb des DGB führt nach meiner Einschätzung in erster Linie zu wirtschaftlich stabilen Gebilden, die den ökonomischen Veränderungen entsprechen. Das bringt allerdings nicht automatisch einen Mitgliederzuwachs. Wir haben den unübersehbaren Entsolidarisierungsprozeß in der Gesellschaft, von dem auch die Arbeitnehmer betroffen sind, bisher nicht genug zum Thema gemacht und wissen nicht, wie wir als Organisation darauf reagieren sollen. Wir müssen nach meiner Auffassung das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung in Angriff nehmen, d. h. die Frage nach dem Vorteil, den eine Gewerkschaftsmitgliedschaft bringt. Im gesamten Wirtschaftsleben gibt es das nicht, daß man für einen Vorteil, den man erzielt, keine Gegenleistung erbringen muß. Hier bedarf es dringend einer grundlegenden Veränderung, damit die Attraktion der Gewerkschaftsmitgliedschaft steigt.

Berger: Einer meiner Vorgänger, August Schmidt, hat maßgeblich dazu beigetragen, daß die Vorstellungen Hans Böcklers und anderer, wonach es sozusagen eine einzige allgemeine Gewerkschaft mit Sparten hätte geben sollen, sich nicht durchsetzten. Er hatte die Befürchtung, daß in einem dermaßen riesigen Laden auch schwergewichtige Interessen unter die Räder geraten könnten. Deshalb sage ich: Wenn das eine nicht mehr funktioniert, weil man schwächer wird, nicht mehr hinreichend wahrgenommen wird, die sachliche Kompetenz nicht mehr finanzieren kann und das andere nicht geht, weil es psychologisch nicht machbar ist, muß man eben mittlere Modelle finden. Das ist angesichts der ständigen Gefahr, daß die IG Metall den DGB führt und nicht der DGB die Gewerkschaften, in der Praxis schwer genug. Mir scheint das Konzept von drei Industriegewerkschaften - eine um Bau-Steine-Erden herum, eine um Chemie, Bergbau herum, die dritte um Metall herum - und zwei Dienstleistungsgewerkschaften im Moment am einleuchtendsten, wobei mir klar ist, daß sich einiges, z. B. Polizei und Lehrer, dabei schwer integrieren läßt. Bei einer solchen Formation könnte der DGB wirklich zum Dachverband werden und sich aus der Rolle einer Unterorganisation der IG Metall befreien. Solange die Dominanz der IG Metall besteht, kann der DGB nicht Sprachrohr für alle werden, weil er bevormundet wird. Daneben braucht der DGB einen neuen inneren Aufbau: Drei geschäftsführende Vorstandsmitglieder und die restlichen verbleibenden Vorsitzenden der Einzelgewerkschaften würden dann den DGB-Bundesvorstand bilden, der öfter zusammenkommen müßte - mindestens zweimal im Monat. Dann kann der DGB sich auf die Kernaufgaben konzentrieren, dann braucht auch der Rechtsschutz nicht beim DGB zu sein.

Natürlich muß man sehen, daß einige der bisherigen Veränderungen nicht gut gelaufen sind, so hätte die Gewerkschaft Holz zur IG Bau gehört und die Gewerkschaft Textil zur Chemie. Das wäre die richtige Lösung gewesen. Für

mich ist auch klar, daß die Eisenbahner zur IG Metall gehören, nicht aber die Postgewerkschaft. Es muß darauf geachtet werden, was die Mitglieder wollen, woher sie kommen und wo sie sich zu Hause fühlen. Jedenfalls brauchen wir Lösungen, die es uns ermöglichen, 10 Jahre ohne Existenzprobleme miteinander auszukommen.

Wiesehügel: Ich fürchte, daß Großfusionen nicht das bringen werden, was wir uns erwarten. Auch die Variante eines DGB mit Fachsparten halte ich für problematisch - ein Blick auf den Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB), der ja entsprechend organisiert ist, bestätigt diese Skepsis. Auch dort gibt es finanzielle Sorgen, Mitgliederrückgang, Abgrenzungsschwierigkeiten, auch dort wird Über Fusionen nachgedacht.

Ich fand die Konzepte zur Kooperation immer interessant, wonach Einzelorganisationen bestehen bleiben und Synergieeffekte nutzen - sozusagen ein Gegenmodell zur Fusion. Inzwischen gibt es wieder Gespräche in diese Richtung - der Gedanke ist also nicht verloren. Ich weiß nicht, ob der Umstand, daß Gewerkschaften zueinander passen, ein Kriterium für Fusion oder Kooperation ist. Nehmen wir die laufenden Bemühungen um die Dienstleistungsgewerkschaft: Ich habe die Kollegen von HBV und der Post gefragt, ob Bauen nicht auch eine Dienstleistung ist. Oder wie ist das Errichten eines Hauses für jemand anderen einzuordnen?

Ich sehe voraus, daß wir demnächst Organisationsabgrenzungsprobleme bekommen, die unter Umständen noch schwieriger zu lösen sind als bisher. Wir erleben doch zur Zeit tagtäglich, daß Unternehmen z. B. Betriebe ausgliedern, um Tarifverträgen zu entgehen, die sie im Flächenbereich binden. Sie suchen sich dann einfach einen günstigeren Tarifbereich. Und was machen wir? Wenn wir überhaupt merken, was geschieht, streiten wir uns schon im Vorfeld, und die aufnehmende Gewerkschaft schreit schließlich Hurra wegen der hinzugewonnenen Mitglieder. Wenn wir so weiterarbeiten, ruiniert uns das. Dabei ist keiner von uns heilig, jeder muß sich an die eigene Nase packen. Alle tun wir diese Sündenfälle.

Frerichs: Meine Kritik an den bisherigen Fusionen und an ähnlichen Überlegungen bezieht sich nicht auf die Legitimität dieser Modelle. Ich bemängele vielmehr, daß man damit keines der wirklich grundsätzlichen Probleme löst. Bei einer inhaltlichen Diskussion würden wir zu ganz anderen Lösungsvarianten kommen. Dann hätten viele der Fusionen überhaupt keine Plausibilität, und es würde klar, daß sie aus ganz anderen Quellen gespeist werden: dem Machtaspekt, ideologischen Problemen.

Wiesehügel: Deshalb sind die Holzarbeiter zur Metall gegangen.

Frerichs: Die Probleme, die für bestimmte Funktionäre eine Rolle spielen, werden an der Basis, in den Betrieben kaum diskutiert, wenn sie überhaupt bekannt sind. In den Betrieben laufen die Entwicklungen mit rasantem Tempo. Auch dort stimmen die Interessenvertretungsstrukturen nicht mehr,

die gesamte Gremien- und Kommissionsarbeit auf betrieblicher Ebene ist zu schwerfällig; die Vertrauensleutearbeit liegt brach, die Bildungsarbeit ist meilenweit von dem entfernt, was an Qualifikation und Kompetenzen verlangt wird. Diese Probleme müßten in die Reformüberlegungen einbezogen werden, daran ändern nämlich die organisatorischen Losungen, die man bisher gefunden hat, nach meiner Einschätzung relativ wenig.

Berger: Was ist, wenn sich die Praxis nicht nach Deiner Theorie richtet? Ist dann Deine Theorie richtig oder ist die Praxis richtig? Gewerkschaftsfusionen sind zur Zeit überall auf der Welt im Gange; in anderen Ländern verläuft dieser Prozeß schneller als bei uns. Das hat nichts mit den Vorlieben von Vorsitzenden zu tun, sondern ist, wie schon gesagt wurde, nicht zuletzt Ausdruck Ökonomischer Entwicklungen.

Die gewerkschaftliche Praxis sehe ich keineswegs so negativ, wie sich das hier eben angehört hat. Noch einmal: Unser Ortsgruppenprinzip mag ein wenig ausgetrocknet sein, aber die erwähnte Demonstration in Bonn hat auch gezeigt, daß die, die man tot, halb- oder scheinot glaubte, wieder wach geworden sind. Jugendliche haben bemerkt, daß sie die Möglichkeit haben, auf die Gewerkschaft einzuwirken und sogar die Chance haben, in den Apparat hineinzukommen. Es kann doch kein Zufall sein, daß auch 90 Prozent der Jugendlichen und 80 Prozent der Frauen bei uns organisiert sind. Ein Prinzip, das zu so hohen Organisationsergebnissen kommt, und zwar in schwierigen Zeiten, trotz des Drucks von der Öko-Seite, was die Braunkohle angeht und des Drucks vom Weltmarkt, was die Steinkohle angeht, kann so falsch und ineffektiv nicht sein.

Dick: Die Frage ist, mit welchem Instrument zu welchem Zeitpunkt man was anpackt. Bei der Gewerkschaft Leder hat das Thema Fusion schon vor 20 Jahren eine Rolle gespielt. Damals war das nicht durchsetzbar. Auch diesmal war - das muß ganz klar gesagt werden - die Fusion zunächst eine Kopfgeburt. Und es bleibt eine gewisse Spannung zwischen dieser Entscheidung und dem Empfinden vieler Mitglieder bestehen. Da ist dann wenig Kraft für weitere Schritte, die theoretisch vorstellbar und auch wünschbar sind, übrig.

Zu der Frage, ob der DGB eine Mitgliedsgewerkschaft sein sollte oder nicht: Wir haben bisher sozusagen ein föderatives System. Bei aller Dominanz der IG Metall ist es nach meiner Einschätzung in den vergangenen 30 Jahren dennoch gelungen, dieses föderative System insofern produktiv zu nutzen, als unterschiedliche Vorstellungen im positiven Sinne miteinander konkurriert haben. Wenn es uns gelingen sollte, eine Ausgewogenheit der Stärke der Mitgliederorganisationen im DGB zu erreichen, wäre das für diesen föderativen Ansatz nach meiner Einschätzung durchaus nützlich.

Wiesehügel: Ich halte die Entscheidung der IG Bergbau wie auch der Gewerkschaft Leder für richtig, während ich die Entscheidung der Gewerkschaft Holz für falsch halte. Es handelt sich dabei für mich um eine Art panikhaftes Verhalten, was nicht notwendig ist. Aber das müssen diejenigen, die entschieden haben, vor der Geschichte verantworten.

Ich bin für wissenschaftlichen Rat durchaus empfänglich, und wir müssen uns ernsthaft damit auseinandersetzen. Nun ist es allerdings nicht so, daß wir an der Spitze einer Gewerkschaft blöde sind, daß wir die Dinge nicht erkennen oder daß wir unwillig wären, etwas zu verändern. Aber das ist eben oft verdammt schwierig. Du kannst einen 40-Tonner-Lkw vielleicht noch mit Muskelkraft über die Straße schieben, aber eine Großorganisation mit über einer halben Million Mitglieder zu verändern, ist ein erheblich schwierigerer Akt. Die wissenschaftliche Kritik muß akzeptieren, daß Gewerkschaftsvorstände nur das beschließen können, was die Basis will, was sie mitträgt. Jede Organisation hat ein Eigenleben, das auf jede Veränderung ungeheuer sensibel reagiert. Und da gibt es -- wie in jeder Organisation, wie auch in einem Betrieb - die Veränderer, es gibt den großen Block der Bewahrer, und es gibt den großen Block der Verhinderer. Und die müssen dazu bewegt werden, zumindest miteinander zu reden oder gar zu kämpfen, damit sich etwas entwickelt. Es wird ja gern angeregt: Ändert euch doch und modernisiert euch. Aber wenn das irgendwo gescheitert ist, wird kaum untersucht, warum. Der frühere Vorsitzende der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) Lorenz Schwegler ist deshalb mit einem Modernisierungskonzept gescheitert, weil ihm die Akzeptanz dafür fehlte. Ich weiß nicht, ob ich mit meinem Organisationsreformprozeß in unserer Organisation den gleichen Weg gehen würde. Aber ich weiß um das Risiko, daß Reformen auf ihrem langen Weg durch die Schichten der Organisation in irgendeinem Hiter hängenbleiben können. Deshalb müssen wir versuchen, moderne Kommunikationsmöglichkeiten zu nutzen, um unter Umgehung aller möglichen Filterschichten direkt dahin zu kommen, wo das Mitglied ist. Das ist ein enorm schwieriger Akt, weil Wissen Macht bedeutet und Macht zu behalten heißt, auch Wissen zu behalten. Die Gegenreaktion auf unsere Reformvorschläge war der Antrag, erst einmal den Vorstand zu verkleinern, nach dem Motto: Ihr wollt uns ans Fell, dann gehen wir euch ans Fell. Wir werden jetzt beim Gewerkschaftstag als Reaktion auf den Mut, einen Organisationsprozeß zu entwickeln, den Vorstand verkleinern. Solche Dinge werden oft außer acht gelassen. Und doch gibt es sie auf allen Ebenen. Die Kollegen warten nicht tatenlos, was passiert, sondern es arbeitet jeder mit seinen Möglichkeiten, jeder hat seinen Kreis, sein Umfeld, seine Gelegenheiten, Einfluß darin zu nehmen.

Veränderungsprozesse in Gewerkschaften sind sehr schwer. In einem Unternehmen ist das leicht. Dort sitzt ein dreiköpfiger Vorstand, der ein Unternehmensberatungsbüro beauftragt. Die schreiben denen das so auf, wie sie es gerne hätten; selber hätten sie das auch aufschreiben können, aber das ist nicht so glaubhaft. Dann wird alles umstrukturiert und die Hälfte der Belegschaft rausgeschmissen. Das geht bei Gewerkschaften nicht. Wir wollen auch nicht so sein wie ein Unternehmen, und deswegen sind bei uns Organisationsprozesse weitaus schwieriger. Gewerkschaften haben ein Selbstverständnis, auch im Hinblick auf die Behandlung von Mitarbeitern, an dem sie sich messen lassen müssen.

Berger: Ich möchte Joke Frerichs in einer Hinsicht beipflichten: Die Gewerkschaften waren und sind politische Organisationen, zumal dann, wenn sie wie die IGBE stark vor Ort verankert sind. Damit ist in der Tat Macht verbunden, von der man etwas abgeben müßte, wenn man etwa einen ganz anders gearteten DGB schaffen wollte. Das ist schon Hans Böckler, der ein immenses Ansehen hatte, nicht geglückt, und heute ist es noch weniger möglich. Was wir nach meiner Überzeugung brauchen, ist eine mittlere Lösung mit mehreren Machtzentren und genügend Spielräumen. Ich bleibe dabei, daß es vernünftig ist, zu einem Gleichgewichtszustand zu kommen, bei dem sich nicht immer wieder viele der Macht weniger beugen müssen, wie es zuletzt im DGB häufiger vorgekommen ist.

Gewerkschaften - das kann man der historischen Entwicklung entnehmen -vollziehen den wirtschaftlichen und industriellen Strukturwandel organisatorisch nach. Insofern sind die entsprechenden aktuellen Vorgänge nicht verwunderlich. Aber in einigen Fällen, z. B. bei der Kombination aus Metall, Textil und Holz, scheint etwas Anorganisches im Schwange zu sein. Oder handelt es sich dabei nur um Übergangsstadien?

Berger: Gewisse Fehlentwicklungen werden sich im Laufe der nächsten 10 Jahre wieder auswachsen. Aber es gibt ganz andere gravierende Unterschiede zu früheren Zeiten: Meine Generation von Bergbaufunktionären und von Bergleuten einte das Gefühl individueller Ohnmacht. Und wir wußten, daß man davor nicht kapitulieren darf. Darum war die Gewerkschaft nicht nur irgendein organisatorischer Verband, sie war sozusagen unsere Welt. Wie sieht das heute aus? Viele junge Leute überschätzen ihre individuellen Möglichkeiten und Fähigkeiten. Diese Einstellung wird auch als gesellschaftliches Leitbild forciert: „Jeder ist sich selbst der Nächste.“ Danach kann jeder, wenn er tüchtig genug ist, sich alleine wehren und braucht keinen anderen. Das läuft dem gewerkschaftlichen Grundgedanken zuwider: Man muß zusammenhalten, um etwas zu erreichen. Leider beschreibt die Gedichtzeile, die mir noch geläufig ist, heute nur noch ein Stückchen „Restkultur“: „Ein Blatt Papier zerreißt das Kind und wirft die Fetzen in den Wind. Jedoch ein Band von tausend Blatt trotz selbst dem stärksten Goliath.“

Die amerikanischen Gewerkschaften, die in einem lang anhaltenden Niedergang stecken, haben in diesen Tagen durch einen erfolgreichen Streik bei UPS ein bißchen Aufwind bekommen. In einem Bericht im „Spiegel“ darüber findet sich das Wort einer Textilarbeiterin: „Die Gewerkschaften mögen uns brauchen, aber wir brauchen die nicht.“ Sind das nicht erschreckende Aussichten?

Berger: Dahinter steckt das Gefühl, daß man einem Apparat gegenüber ohnmächtig ist, daß sich einige in den Betrieben womöglich Über die gewerkschaftliche Organisation eine Existenz schaffen wollen. In Amerika ist das Mißtrauen der Menschen gegen gewerkschaftliche Organisation aufgrund von massiven Fehlentwicklungen überaus stark. Vielleicht hätte das gesamte

amerikanische Gewerkschaftssystem von Grund auf neu gestaltet werden müssen.

Gibt es da Vergleichbarkeiten?

Berger: Glücklicherweise hat es einen derartigen Niedergang - auch der Gewerkschaftskultur - bei uns doch nicht gegeben.

Dick: Subjektiv gibt es sicher auch bei uns eine große Zahl von Arbeitnehmern, die der Meinung sein mögen, daß sie die Gewerkschaft nicht brauchen - sonst würden sie sich ja anders verhalten. Es ist uns nicht in ausreichendem Maße gelungen, aus welchen Gründen immer, unsere Erfolge - auch im internationalen Vergleich - deutlicher und bewußter zu machen. Ich habe oft den Eindruck, daß vielen der ganze Prozeß der sozialen Entwicklung der letzten 40 Jahre quasi wie eine Selbstverständlichkeit vorkommt. Zumal dann, wenn die Erfolge sozusagen lautlos mit einer gut geschmierten Tarifmaschine und ohne große Auseinandersetzungen erreicht worden sind. Da waren wir mit unserer Agitation einfach nicht auf der Höhe und haben unsere Erfolge viel zu zurückhaltend präsentiert.

Wiesehügel: Wir müssen uns Überlegen, wie wir das Gefühl, daß man die Gewerkschaft braucht, wieder stärker entwickeln können. Wir haben in der Tat über Jahre hinweg erfolgreiche Tarif- und Sozialpolitik gemacht, Leider ist es uns nie gelungen, dies dementsprechend zu verkaufen. Das Verkaufen findet in der Regel über die Medien statt. Und da gibt es seit vielen Jahren so etwas wie eine antigewerkschaftliche Grundstimmung in diesem Land. Das jüngste Beispiel für eine gezielte antigewerkschaftliche Kampagne ist die Standortdiskussion: Gewerkschaften als Verhinderer des Erfolgs Deutschlands in der Welt. Gleichzeitig verbucht die deutsche Industrie Erfolge, wie sie sie noch nie gehabt hat. Dennoch hält sich die Mär, daß die Gewerkschaften diejenigen sind, die Deutschland an den Bettelstab bringen. Dagegen haben wir kaum eine Chance, was Breitenwirkung angeht. Gleichzeitig wird nicht hinreichend herausgestellt, daß es die gewerkschaftliche Tarifpolitik war und ist, die für mehr Lohn und Gehalt sorgt. Das wirkt sich natürlich auf das Bewußtsein vieler aus. Die IG BAU hat gerade eine Auseinandersetzung in Berlin geführt, bei der wir hautnah erlebt haben, wie schwer es ist, in einem handwerklich strukturierten Bereich einen Arbeitskampf zu führen. Andererseits haben wir ein Engagement, einen Durchhaltewillen und eine Bereitschaft, den Arbeitskampf mit harten Mitteln zu führen, erlebt, die begeisternd waren. Ich glaube, daß die Unternehmen und die Unternehmensverbände uns letztlich in die Hände spielen: Indem sie die Flächentarifverträge, das soziale Gefüge, den sozialen Konsens zerstören, werden sie uns zu Kampforganisationen machen. Das wird vielen Kollegen vor Augen führen, daß sie uns doch brauchen. Das wird ein schmerzlicher Prozeß - auch für Gewerkschaften. Am Ende dieses Prozesses werden nicht nur die Gewerkschaften anders aussehen als bisher.