

„Schafft den DGB ab!“

Die Autoren sind Mitglieder des Hattinger Kreises, fünf von ihnen waren beteiligt an der Erstellung des Gutachtens „Jenseits der Beschlußlage“.

Diese Aufforderung richtet sich an die Gewerkschaften im DGB. Ihr seid für den DGB verantwortlich! Der DGB hat nur 16 Mitglieder – von der Gewerkschaft Leder bis zur IG Metall. Ihr 16 laßt ihn am ausgestreckten Arm verdorren; aber damit ist nicht nur das Finanzielle gemeint (12 Prozent der Mitgliedsbeiträge) – viel wichtiger ist, daß Ihr ihm keine neuen Aufgaben zuweist, daß Ihr alles beim alten laßt. Gewiß, Ihr seid alle unzufrieden mit ihm, aber das macht die Sache nur noch schlimmer und Eure Verantwortung größer. Wenn Ihr unzufrieden seid, warum handelt Ihr nicht? Die 12 Prozent könnt Ihr doch gut gebrauchen; warum gebt Ihr sie für etwas aus, das Ihr selbst nicht achtet, nicht schätzt oder gar liebt?

Allerdings ist der DGB nicht unschuldig an seiner Misere. Wenn bei seinem Ansatz zu einer Strukturreform nur ein Sparprogramm herauskommt, wenn er selbst dort, wo er es könnte, keine Umstrukturierungen vornimmt, wenn die Begeisterung für – notwendige – Veränderungen nur als Sonntagsrede daherkommt, dann erhält er von seinen Mitgliedern, was er verdient, Geringschätzung – und eben 12 Prozent, die sie auch nur zahlen, weil sie ein schlechtes Gewissen haben und weil es seit 1952 so üblich ist. Schließlich sind sie für ihn verantwortlich. Das ist halt bei den Gewerkschaften so: Wenn einer keine Funktion mehr hat – zum Beispiel, weil er abgewählt wurde –, dann sind sie so paternalistisch wie immer und geben ihm ein bißchen Geld, eine kleine Rente oder etwas ähnliches. Nur keine neue andere Aufgabe, um Gottes willen nichts Sinnvolles. Genauso verhalten sich die Gewerkschaften gegenüber dem DGB: das übliche Wischiwaschi, nicht ja oder nein, weder leben noch sterben lassen. Und der DGB läßt es mit sich geschehen. So hat jeder, was er verdient!

Dabei ist es nicht schwierig, sich neue Aufgaben des DGB vorzustellen, die den heutigen gesellschaftlichen Anforderungen und den Interessen der Gewerkschaften entsprechen. Hier nur ein paar Beispiele, damit Ihr Euch nicht herausreden könnt – die Einzelgewerkschaften *und* der DGB.

Es sind nur Beispiele, die deutlich machen sollen, daß neue Aufgaben und Strukturen des DGB denkbar und möglich sind. Selbstverständlich könnt Ihr Euch andere ausdenken, niemand hindert Euch daran – außer Ihr selbst. Auch wir können uns andere, weitere vorstellen. Aber darum geht es eigentlich nicht. Wir wollen Euch nur nicht die Ausrede lassen, es gäbe keine neuen sinnvollen Aufgaben und keine einleuchtenden Strukturen für den DGB. Diese

Ausrede, die Ihr sonst benutzen könntet, um weiterhin untätig zu sein, um alles beim alten zu lassen, wollen wir Euch nehmen.

Nach einer allgemeineren einleitenden Bemerkung wollen wir zur Struktur des DGB und zur Frage der Verantwortung für ihn einen Vorschlag machen und dann einige Punkte herausgreifen, die uns als neue oder neu zu formulierende Aufgaben des DGB wichtig erscheinen. Diese Punkte sind eine zur Arbeit der einzelnen Gewerkschaften komplementäre Gewerkschaftsarbeit auf Kreis- und Ortsebene, regionale Strukturpolitik, Umweltpolitik, europäische Gewerkschaftspolitik und eine Vermittlerrolle bei der Neuordnung der Organisationsbereiche der Gewerkschaften; das beinhaltet auch eine Neubestimmung der Aufgabengebiete des Bundesvorstandes beziehungsweise der Bundesvorstandsverwaltung und eine Neubestimmung der Rolle hauptamtlicher Funktionäre.

Zum Verhältnis von Allgemeinem und Besonderem

Die gegenwärtige Rollenverteilung zwischen DGB und Gewerkschaften läßt sich aus historischen Entstehungsbedingungen erklären – sie muß in dem Maße neu definiert werden, wie diese Bedingungen sich verändert haben. Vorstellungen einer „Allgemeinen Gewerkschaft“ mit einer Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse beim Bundesvorstand gab es unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg. Sie waren wegen vieler Faktoren zum Scheitern verurteilt. Der wirtschaftliche Wiederaufbau begünstigte die branchenbezogene Organisationsstruktur, und die enormen materiellen Erfolge der nach dem Prinzip „Ein Betrieb, eine Gewerkschaft“ organisierten Gewerkschaften verliehen ihr Stabilität und Ansehen. Gegenüber diesen Lohn- und Arbeitszeit-Lokomotiven mußte der Gewerkschaftsbund – zumal nach den politisch mißglückten Versuchen gesamtgewerkschaftlicher Vertretung gegenüber der Adenauer-Regierung – der Bedeutungslosigkeit anheimfallen. Die hegemonialen gewerkschaftlichen Handlungsfelder Betriebs-, Tarif- und Sozialpolitik sahen ihn nicht als eigenständigen Akteur. An der damals eingespielten Rollenverteilung hat sich bis heute wenig verändert.

Die Ohnmacht des DGB ist nicht für die gesamte Nachkriegszeit festzustellen. Als es um allgemeinpolitische Fragen, vor allem die Gestaltung der Gesellschaft der Bundesrepublik ging – etwa in der Zeit zwischen 1948 und 1952 –, spielte der DGB-Vorstand eine große Rolle, selbst wenn er in den Auseinandersetzungen letztlich unterlag. Die Niederlage im Ringen um die Betriebsverfassung (1952) war auch eine Schwächung des DGB im Verhältnis zu den Gewerkschaften und der Beginn einer Periode, in der starke Persönlichkeiten an der Spitze großer Gewerkschaften wie Otto Brenner (IG Metall), Adolf Kummernuß (ÖTV), Wilhelm Gefeller (IG Chemie) und Georg Leber (IG Bau) die jeweiligen DGB-Vorsitzenden bei weitem in den Schatten stellten.

Vieles aber hat sich an den Umständen geändert, die die Hegemonie der einzelgewerkschaftlichen Politikfelder einst begründete. Gewerkschaften

können heute nicht mehr als Teilhaber fortwährender Wohlstandsvermehrung verstanden werden – dem stehen die Knappheit der natürlichen Ressourcen und die mit dem Produktivismus der Vergangenheit verbundenen Schäden im Wege. Der Betrieb kann nicht mehr für sich beanspruchen, allein Schwerpunkt gewerkschaftlicher Organisation und gewerkschaftlichen Handelns zu sein – dazu sind zu viele Menschen von ihm ausgeschlossen, dazu haben sich die Interessen der Arbeitenden zu sehr „nach außen“ verlagert. Und Sozialpolitik läßt sich nicht mehr auf branchenbezogene Risikoversicherung reduzieren, sondern fordert stärker denn je allgemeine gesellschaftliche Gestaltung, die Risikovorsorge und -prävention betreibt. Überhaupt ist in den Orientierungen und Erwartungen der (potentiellen) Gewerkschaftsmitglieder ein Wandel zu beobachten, der kollektiven Gütern, der Lebensqualität und individuellen Gestaltungsräumen größere Bedeutung einräumt, und für die die Branche, in der jemand arbeitet, zunehmend weniger der Anknüpfungspunkt von Identifikation und Soziabilität ist.

Theoretisch ausgedrückt, hat sich damit im gewerkschaftlichen Umfeld das Verhältnis von „Besonderem“ und „Allgemeinem“ verschoben. Unter Bedingungen drängender materieller Not der Masse der Lohnabhängigen konnte der gewerkschaftliche Kampf für mehr Lohn und kürzere Arbeitszeit für sich beanspruchen, zugleich ein Kampf für die Emanzipation der Gesellschaft schlechthin zu sein. Die Lohnabhängigen organisierten sich in dem Bewußtsein, nicht nur etwas für eigene Privilegien, sondern für das allgemeine Überleben zu tun. Beides trifft heute nicht mehr unbesehen zu. Gewerkschaftliche Betriebs- und Branchenpolitik kollidiert oft genug mit gesellschaftlichen Überlebens- und Gestaltungsinteressen. Und eine zunehmende Zahl von Mitgliedern und Beitrittswilligen vermißt am gewerkschaftlichen Handeln das spürbare Verantwortungsgefühl für die großen Zukunftsfragen der Menschheit, zieht sich entmutigt zurück, bleibt der Organisation fern und sucht andere Felder einer solidarischen Kooperation oder resigniert. Die Gewerkschaften haben weithin ein wie auch immer zu definierendes Allgemeininteresse aus den Augen verloren. Zunehmend werden sie als Lobby eines gesellschaftlichen Partikularinteresses wahrgenommen.

Daran kann sich nur etwas ändern, wenn innerhalb der gewerkschaftlichen Politikfelder diejenigen hegemonial werden, die mit den anstehenden gesamtgesellschaftlichen Problemen vermittelt sind, und wenn zugleich die interne gewerkschaftliche Organisationsstruktur und Machtverteilung einer solchen Umorientierung eine Chance gibt. Wer sich gegen solche Gedanken mit dem Hinweis auf traditionelle Orientierungen der „einfachen Mitglieder“ wendet, benutzt die Mitglieder als Vorwand. Die Erfahrungen und wissenschaftlichen Untersuchungen der letzten Jahre verzeichnen immer mehr Problemoffenheit und Sensibilität von Beschäftigten für die gesellschaftlichen Kosten selbst der Branche, in der sie arbeiten. Zumindest besteht heute eine Ambivalenz zwischen „alten“ und „neuen“ Orientierungen, bei der die Politik und Programmatik der Organisation selbst mitbestimmt, welcher Pol zum Tragen kommt.

Stichwort: Verantwortung

Für die Übernahme neuer oder neudefinierter Aufgaben müßte der DGB in seiner Autorität und seiner Finanzkraft gestärkt werden. Im Rahmen des bisherigen Verhältnisses von Gewerkschaften und DGB läßt sich eine solche Stärkung nicht verwirklichen. Eine Veränderung dieses Verhältnisses ist nur denkbar, wenn die einzelnen Gewerkschaften viel stärker als bisher Verantwortung für den DGB übernehmen.

Das schließt eine Veränderung der DGB-Struktur hin zur „Allgemeinen Gewerkschaft“ aus, also einer beim DGB-Bundesvorstand angesiedelten zentralistischen Machtfülle, wie sie nach dem Zweiten Weltkrieg diskutiert und im FDGB der DDR verwirklicht wurde. Wenn Gewerkschaften ihre Hauptaufgabe in aktiver Tarifpolitik sehen, dann ist die Zentralisierung beim Bundes- oder Zentralvorstand durchaus von Nachteil. Auch ist eine föderative Struktur angesichts der immer vorhandenen zentralistischen und Bürokratisierungstendenzen in einer Institution wie den Gewerkschaften wegen ihrer größeren politischen und organisatorischen Offenheit sicher vorzuziehen; die Frage ist nur, ob die besondere Ausprägung der föderativen Struktur im Fall des DGB wirklich die beste ist. Die immer wieder von allen Seiten festgestellte Schwäche des DGB im Verhältnis zu den Gewerkschaften spricht dagegen.

Im Kern beruht die Schwäche des DGB darauf, daß die Gewerkschaften von der Gründung an autonom waren, das heißt die Finanzhoheit und die Tarifhoheit hatten. Der DGB kann nur die Interessen vertreten, auf die sich alle Gewerkschaften einigen und für die sie auch, was die Kampfbereitschaft der Mitglieder betrifft, eintreten wollen. Die Meinungsbildung im DGB findet über die Zentralen der Gewerkschaften statt. Diese Gewerkschaften haben im DGB-Vorstand jeder eine Stimme, egal wie groß oder wie bedeutend sie sind. Das bedeutet, daß sich bei allen kleinen und großen Fragen die 16 Gewerkschaften einigen müssen, um als DGB handlungsfähig zu werden. Das muß notwendigerweise lähmend wirken. Statt weiterhin dem Konsenszwang zu folgen, wäre sinnvoll, auf der Grundlage eines Diskurses nach Konsens zu suchen und ihn gegebenenfalls durch das Mehrheitsprinzip zu ersetzen.

Der DGB entwickelt jetzt nur eigene Aktivitäten im allgemein-politischen Bereich, und dies auch nur, wenn er sich der Zustimmung der Einzelgewerkschaften ungefragt sicher ist. In allen anderen Fällen fördert diese Konstruktion nicht die Handlungsfähigkeit des DGB. Historisch hat sich das bei den Auseinandersetzungen um die Ausweitung der Mitbestimmung, die Vermögensbeteiligung und vor allem die Notstandsgesetze gezeigt. Entweder scharen sich einzelne Gewerkschaften um starke Einzelgewerkschaften und machen ihre Politik unabhängig vom DGB; oder sie setzen ihren Willen im DGB durch, der aber dann wegen der Rücksicht auf die überstimmten Gewerkschaften oft handlungsunfähig ist. Der schleichende Machtverlust des DGB wird darin deutlich, daß niemand von den Vorsitzenden der starken Gewerkschaften DGB-Vorsitzender oder DGB-Vorstandmitglied werden will.

Im Gegenteil: DGB-Vorstandsmitglieder wandern ab und werden Vorstandsmitglieder bei Gewerkschaften, weil sie dort mehr Macht haben.

Während in den Gewerkschaften die Entscheidungen im Prinzip stärker von unten nach oben gehen, läuft es im DGB genau umgekehrt: über die Einzelgewerkschaftszentralen und den DGB-Bundesvorstand nach unten. Alles dauert sehr lange, zumal Konsenszwang besteht. Der DGB-Bundesvorstand tagt nur einmal im Monat. Bei einem Dissens kann fast nie eine Einigung sofort gefunden werden, die unmittelbare Handlungen ermöglicht. Das meiste muß hinter den Kulissen ausgehandelt werden.

Einen entscheidungsschwachen Vorstand an der Spitze des Gewerkschaftsbundes zu haben, ist kein Ideal. Wie kann dem abgeholfen werden? Im folgenden wird von den vielen Vorschlägen, die für eine Strukturreform des DGB bereits einmal diskutiert wurden, ein ganz alter wieder hervorgeholt, der den Vorteil hat, daß er die föderative Struktur erhält und zugleich die Gewerkschaften stärker in die Verantwortung für den DGB zwingt. Er soll im Rahmen unserer Überlegungen zum Nachdenken über die Richtung möglicher Veränderungen anregen, das bestehende Dilemma noch deutlicher machen.

Diesen Vorschlag hat Otto Brenner, der damalige Vorsitzende der IG Metall, Ende 1966 im Rahmen der Auseinandersetzung über die Notstandsgesetze gemacht. Sein Plan sah vor, daß, nach der Pensionierung des damaligen DGB-Vorsitzenden Ludwig Rosenberg, kein neuer DGB-Chef gewählt würde, sondern nach dem Vorbild internationaler Gewerkschaftsorganisationen stattdessen ein Generalsekretär. Die DGB-Vorstandsmitglieder sollten praktisch Abteilungsleiter werden und die Einzelgewerkschaften, die ohnedies die Macht im DGB besitzen, sollten auch wirklich Verantwortung für den DGB übernehmen. Wenn man diesen Plan weiter ausspinnt, dann ist es richtig, daß diese Übernahme von Verantwortung sich auch darin niederschlägt, daß an der Spitze des DGB ein Präsident steht, der zugleich Vorsitzender einer Einzelgewerkschaft ist. Dieses Modell hätte den Vorteil, daß Verantwortung für gewerkschaftliches Handeln zwischen den Gewerkschaften und dem DGB nicht mehr geteilt werden könnte. Die unterschiedlichen Interessen des DGB und der Gewerkschaften könnten dann nicht mehr so leicht auseinanderdividiert werden. Der Einigungsprozeß, der sowieso stattfinden muß, hätte eine äußere Form, in der er auch nachvollziehbar wäre und effektiv stattfinden könnte. Die wichtigsten Gewerkschaften könnten ihren gemeinsamen Willen durch den DGB schneller verwirklichen, könnten aber die Verantwortung für ein Versagen nicht auf den DGB, für den sie so stärker Verantwortung tragen würden, abschieben. Im DGB könnte der Generalsekretär Entscheidungen konsequenter umsetzen und müßte nicht noch einen komplizierten Meinungsbildungsprozeß organisieren. Die Abteilungen könnten anders gegliedert werden und zu einer effizienteren Zusammenarbeit gebracht werden als jetzt von den acht Vorstandsmitgliedern, die autonome Ressourcen unabhängig von den Gewerkschaften verwalten. Zu diskutieren wäre auch, ob eine solche

oder ähnliche Reform nur die Vorstandsebene oder alle Organisationsebenen des DGB betreffen sollte.

Stichwort: Rückzug aus der Fläche

Die sogenannte Strukturreform des DGB ist keine, das pfeifen die Spatzen von den Dächern. Es gibt auch wohl kaum noch jemanden, der dies ernsthaft vertritt. Ihr liegen allein finanzielle Überlegungen (anders gesagt: Geldknappheit) zugrunde und nicht die hier diskutierten strukturellen Probleme. Diese wurden sogar völlig außer acht gelassen. Es ist nur ein Sparprogramm, durch eine Mitgliederstruktur verursacht, die dem Zustand der Gesellschaft der fünfziger Jahre entspricht. Außerdem haben die Gewerkschaften, ähnlich wie der DGB, jeder für sich in der gleichen Weise Sparpolitik betrieben, das heißt alle haben sich aus der Fläche zurückgezogen, größere regionale Einheiten gebildet und die Zentralen gestärkt.

Das hat zur Folge, daß es immer mehr Dörfer und kleine Städte gibt und noch geben wird, in denen hier und dort ein Gewerkschafter wohnt, drei aus der einen Gewerkschaft, vier aus der anderen, und daß sich niemand um sie kümmert und sie auch von sich aus keinen Zusammenhalt haben. Ganze Gebiete werden gewerkschaftliche „Wüste“, weil weder die Gewerkschaften noch der DGB in den betreffenden Kleinstädten Büros mit hauptamtlichen Funktionären haben, die zuständigen Verwaltungsstellen weit entfernt und die dortigen Sekretäre in der Regel so überlastet sind, daß sie nicht die Zeit haben, auch nur einmal im Jahr dorthin zu kommen. Das muß auf Dauer eine erhebliche Schwächung der Gewerkschaften mit sich bringen.

Bei wohnortbezogenen Interessen ist der DGB stärker gefordert als die Gewerkschaften. Gewerkschaftsarbeit mit Arbeitslosen und Rentnern, aber auch die Koordination von Interessenvertretung im Bereich des Verkehrs, des Wohnens und der Kultur gewinnen immer mehr an Bedeutung, zumal die Freizeit für die einzelnen durch gewerkschaftliche Tariferfolge immer größer geworden ist, die Zeiten, in denen im Betrieb diskutiert werden kann, knapper und die Arbeitszeiten differenzierter geworden sind. Da die Koordinierung auf Betriebsebene schwieriger wird, ist sie im Wohnbereich jetzt noch notwendiger. Zugleich erscheint sie dort unmöglich, weil es immer weniger gewerkschaftliche Vertretung auf diese Ebene gibt - es sei denn, die DGB-Ortskartelle könnten wieder reaktiviert werden und/oder es gäbe eine Zuwendung von DGB und Gewerkschaften zur Arbeit im Wohnbereich überhaupt.

Ein Stichwort aus der Diskussion um die sogenannte Strukturreform des DGB ist im Gegensatz zu den Sparmaßnahmen positiv zu bewerten, nämlich die Stärkung des ehrenamtlichen Elementes. Eine gewerkschaftliche Wohnbereichsarbeit ist ähnlich wie eine wirkliche gewerkschaftliche Betriebspolitik nur durch eine Aktivierung des ehrenamtlichen Elements – wie es genannt wird – möglich; mit anderen Worten, es muß eine Neudefinition des Verhältnisses von ehrenamtlicher und hauptamtlicher Gewerkschaftsarbeit stattfinden.

Allerdings bleibt diese Absicht Papier, solange nicht auch eine entsprechende hauptamtliche Unterstützung für die ehrenamtliche Arbeit geleistet wird. In den letzten Jahrzehnten wurde die Erfahrung gemacht, daß Versuche mit ehrenamtlicher Arbeit immer dann klappen, wenn wenigstens am Anfang eine hauptamtliche Unterstützung da ist, wenn hauptamtliche Funktionäre gewissermaßen als Katalysatoren am Prozeß der Bildung von ehrenamtlichen Arbeitskreisen, Gesprächsrunden und ehrenamtlichen Aktivitäten jeglicher Art beteiligt sind. Hierfür liegen gut dokumentierte Beispiele aus dem Bereich von Arbeitslosenarbeit oder von lokaler gewerkschaftlicher Kulturarbeit vor. Damit ehrenamtliche Arbeit wirklich das Interesse der Mitglieder findet und für sie Sinn macht, sollte es dezentrale Entscheidungszentren mit selbstverantwortlicher Vertretungskompetenz geben.

Die Ortskartelle als mögliche Katalysatoren aber wurden in den letzten Jahren immer schwächer, weil sie keine politische Autonomie haben, sondern eher von oben geleitet und dirigiert werden, keine finanzielle Autonomie besitzen, das heißt auch kein Geld vom DGB bekommen; die Ehrenamtlichen müssen alles auf eigene Kosten organisieren. Die Mitglieder verharren in einer passiven Erwartungshaltung, in einer Klienten-Rolle. Sie fordern etwas vom DGB und verstehen unter dem DGB nur die Hauptamtlichen, die es tun sollen. Sie selbst sind nicht mehr aktiv, ja wenden sich ab. Um das zu ändern, müßten sie wieder an der Gestaltung der Gewerkschaftspolitik beteiligt werden.

In den DGB-Gewerkschaften und zum Teil auch im DGB selbst wird jetzt viel über Beteiligung geredet. Die Stärkung des ehrenamtlichen Elementes wäre hierfür die Voraussetzung. Um sie durchzusetzen, müßte aber im DGB und in den meisten Gewerkschaften eine Umkehrung des gewerkschaftlichen Politikansatzes stattfinden. Erst die breitere Beteiligung an der Gestaltung der Gewerkschaftspolitik, vor allem der lokalen Gewerkschaftspolitik, würde eine Demokratisierung bringen.

Wenn sich wirklich eine beteiligungsorientierte Gewerkschaftspolitik durchsetzen soll, dann müßte die Struktur des Gewerkschaftsbundes so ausgerichtet sein, daß der DGB in der sogenannten Fläche eine komplementäre Funktion zu den Gewerkschaften übernimmt. Das heißt, es wäre notwendig, daß überall dort, wo die Gewerkschaften schwach sind, der DGB gestärkt wird, um sie in ihren Funktionen zu unterstützen und zusätzlich eigene Aktivitäten auf dem Gebiet der neuen Handlungsfelder zu übernehmen. Zugleich müßten die Funktionen und damit die organisatorischen Strukturen der DGB-Landesbezirke und der DGB-Kreise neu definiert werden.

Stichwort: Strukturpolitik

Gewerkschaftspolitik wird heute immer mehr vor der Notwendigkeit „ganzheitlicher“ Problemlösungen und der Entwicklung entsprechender Organisationsstrukturen stehen. Solche Probleme sind aber nicht auf der Ebene von

Gewerkschaften zu lösen, auch wenn zum Beispiel die ÖTV auf der Basis ihres Organisationsumfeldes (Staat) oder die IG-Metall aufgrund ihres umfassenden politischen Anspruches dazu Ansätze zeigen. Insofern ist es fatal, wenn der DGB in der Region immer mehr gegenüber den Gewerkschaften zurücktritt, überhaupt nicht oder nur noch mit einem ehrenamtlichen Apparat präsent ist. Gerade dann, wenn der DGB über das Instrument der Ortskartelle diese Arbeit leisten wollte, ist eine hauptamtliche Instanz, die so etwas wie organisatorisch-bürokratische Kontinuität repräsentiert, unabdingbar.

Definiert man regionale Strukturpolitik als „aktive Strukturpolitik“, die den Wandel unterstützen, aber vor allem nach sozialen und ökologischen Kriterien lenken soll, dann ist eine einzelgewerkschaftliche Sicht nicht automatisch eine fortschrittliche Position, sondern kann geradezu ein verzögerndes, verhinderndes Element sein. Sie muß zu einer „Besitzstandswahrungspolitik“ führen, wenn sie die Arbeitsplätze der Kolleginnen und Kollegen verteidigen und Zeit für die Vorbereitung auf eine Umstrukturierung bei den Betroffenen gewinnen will. Die Kompetenz für eine offensive Gewerkschaftsstrategie muß umgekehrt als langfristig anzulegende Politik bei einer Institution angesiedelt sein und gestärkt werden, die von diesen kurzfristigen Interessen abstrahieren und auch Politikfelder wie Struktur-, Qualifikations-, Ökologie- und Sozialpolitik thematisieren kann.

Für eine Schwerpunktverlagerung gewerkschaftlicher Politik im Sinne einer Stärkung der Kompetenzen von regionalen DGB-Gliederungen spricht auch, daß der Strukturwandel von den „neuen Produktionskonzepten“ und den Prinzipien der sogenannten „schlanken Produktion“ geprägt sein wird. Durch Verringerung der Fertigungstiefe wird eine Vernetzung unterschiedlicher Produktionsstandorte von den Unternehmen entwickelt – was wiederum einzelgewerkschaftliche Organisationsfelder übergreifen und die Bedeutung koordinierender Funktionen erhöhen wird. Ob die von den Unternehmen im Zuge der Neuorganisation der Produktion eingeforderte Infrastruktur qualifikatorische, soziale und ökologische Voraussetzungen mitenthält, ob sie neue Chancen der Mitgestaltung und Mitbestimmung auch für die Arbeitnehmer eröffnen, dies hängt nicht zuletzt von einer vom DGB auf allen Ebenen zu initiierten Politik ab.

Daraus folgt, daß der DGB mit neuen Kompetenzen und Strukturen ausgestattet werden muß:

- die inhaltliche Koordinierung und Vernetzung der Zukunftskonzepte in den Gewerkschaften auf einer regionalen Ebene, deren Fehlen bislang einen wesentlichen Mangel gewerkschaftlicher Zukunftsdiskussionen ausmacht;
- dementsprechend die Einrichtung beziehungsweise Stärkung von Informations- und Koordinationsstellen für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung, in denen regionalpolitische Diskussionsergebnisse mit betrieblichen und branchenbezogenen gewerkschaftlichen Diskussionen verbunden werden;

- der Ausbau der formellen und informellen Kontakte zu wissenschaftlichen Einrichtungen in der Region;
- die Systematisierung des Kontakts zu Parteien und Bürgerinitiativen durch Entwicklung von Gesprächskreisen, „runden Tischen“ etc.;
- die Ergänzung der Bildungsarbeit durch regionalspezifische und industriepolitische Themen und Veranstaltungen, die über die unmittelbare Tarifpolitik hinausreichen und den sozialen Wandlungsprozeß unter sozialen und ökologischen Erfordernissen zur Diskussion stellen;
- die Koordinierung der Arbeit der gewerkschaftlichen Vertreter in regionalen allgemein politischen, sozial- und wirtschaftspolitischen Institutionen und deren Verknüpfung mit dem regionalen gewerkschaftspolitischen Diskurs; hier wird besonders die Frage der Ausgestaltung der beruflichen Bildung/Qualifizierung von großer Bedeutung sein, die aus dem an kurzfristigen Verwertungsinteressen orientierten betrieblichen und unternehmensspezifischen Horizont herausgenommen werden muß;
- die Übernahme von (prinzipiell möglichen) tarifpolitischen Kompetenzen in umweltpolitischen Fragen in der Region;
- nicht zuletzt auch die organisatorische Unterstützung von Aktionen für strukturpolitische Ziele in der Region; auch hier darf der „Diskurs“ nicht ohne den „Konflikt“ gedacht und praktiziert werden.

Wenn die Gewerkschaften die Chancen des ökonomischen und gesellschaftlichen Umstrukturierungsprozesses wahrnehmen und zu einer sozialen und ökologischen Umgestaltung der Industriegesellschaft wirklich ihren Beitrag liefern wollen, dann müssen sie – wie bei den Unternehmen schon längst geschehen – Abschied nehmen von überholten eigenen politischen Strukturen und von traditionellen Strukturkonzepten, die auf Großindustrien setzen, ihre Politik regional stärker vernetzen und (in Verbindung mit anderen gesellschaftlichen Gruppen) den sozialen und ökologischen Widerpart bei der regionalen Herausbildung neuer Strukturen stellen. Diesen Funktionen werden am ehesten die regionalen DGB-Gliederungen gerecht.

Stichwort: Umweltpolitik

Der ökologische Umbau der Industriegesellschaft ist für die Gewerkschaften in den vergangenen Jahren in wachsendem Maße zu einem Politikfeld geworden, bei dem es nicht mehr ausreicht, Forderungen an den Staat zu adressieren und abzuwarten, ob sie von der Regierung erfüllt werden oder nicht, in dem Maße, wie sich ökologische Problemlagen zunehmend verschränken mit traditionellen gewerkschaftlichen Aufgaben wie Beschäftigungs-, Gesundheits- oder Strukturpolitik, wird es notwendig, das eigene Handlungspotential in die unterschiedlichen umweltpolitischen Arenen und Konfliktfelder auf kommunaler, regionaler oder bundesweiter Ebene einzubringen. Daß dies auch von den Arbeitnehmern in wachsendem Maße gesehen wird, ergibt sich aus neueren Untersuchungen (zum Beispiel in Bayern 1990), die deutlich machen, daß im Gegensatz zu früher von den Mitgliedern eine

aktivere Rolle der Gewerkschaften im Umweltschutz eingefordert wird. Insbesondere die qualifizierteren Beschäftigten und die Gruppe der Beitrittsbereiten legen einen hohen Wert auf ein solches Engagement. Das bedeutet, daß auch aus organisatorischen Gründen – der Steigerung der Attraktivität der Gewerkschaften bei den Arbeitnehmergruppen, die in Zukunft verstärkt gewonnen werden müssen – eine stärkere Einmischung der Gewerkschaft in die lokalen und regionalen ökologischen Auseinandersetzungen Sinn macht. Das wird von einer wachsenden Zahl von DGB-Kreisen so gesehen und praktiziert, wenngleich die erfolgreichen Beispiele umweltpolitischen Engagements in diesem Rahmen noch dünn gesät sind.

Der DGB kann in relativer Selbstständigkeit gegenüber einer bloß betriebs- und branchenbezogenen Politik handeln und damit wenigstens zum Teil die Fragmentierungen politisch bearbeiten, die aus der erzwungenen Rollen- teilung in betriebliche und außerbetriebliche Existenz der Arbeitnehmer resultieren. Eine solche Politik wäre „im Schnittpunkt gesellschaftlicher Konfliktlagen, zwischen traditionellen und modernen Bindungen der Menschen, zwischen dem Druck der Gefahrenpotentiale einer „Risikogesellschaft“ und den sich gleichwohl eröffnenden alternativen Handlungsperspektiven“ angesiedelt, wie Oskar Negt und andere es in einer Studie über die DGB-Ortskartelle formuliert haben. Sie antwortete so auf andere Ansprüche an die Gewerkschaften, als sie früher gestellt wurden, zum Beispiel die Verteidigung der Lebenswelt gegen Bedrohungen aus der industriellen Sphäre. Gewerkschaftliche Identifizierungsangebote würden damit Rücksicht nehmen auf veränderte Realitäten und nicht an den Wertvorstellungen, Mentalitäten und Lebensstilen wachsender Teile der Mitgliedschaft vorbeigehen.

Dazu ist es allerdings nötig, die Rolle des DGB als initiatives und koordinierendes Zentrum gewerkschaftlicher Umweltpolitik sichtbar zu stärken. Die aktiveren DGB-Funktionäre vor Ort klagen über den Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen, der durch die Strukturreform noch evidenter geworden sei. Um dem DGB vor Ort umweltpolitisch zu mehr Kompetenz und Attraktivität zu verhelfen, wäre beispielsweise der Aufbau von gewerkschaftlichen „Wissensnetzwerken“ von Nutzen, die in Form von lokalen Arbeitskreisen mit Expertenbeteiligung, durch Seminare und Schulungen, durch Forschungs Kooperationen mit wissenschaftlichen Instituten und Hochschulen oder lokalen Informations- und Beratungsstellen entstehen könnten. Dazu müßten die Gewerkschaften Beiträge leisten in der Einsicht, daß Konzentration der Kräfte auf diesem Gebiet, das eine typische Querschnittsaufgabe darstellt, sehr viel effizienter sein kann als isoliertes Handeln. Auch das erfolgreiche Eingehen von Bündnissen mit Umwelt- und Naturschutzverbänden oder Bürgerinitiativen am Ort, das eine Abstimmung und einen Ausgleich divergierender gewerkschaftlicher Interessen voraussetzt, ließe sich über eine DGB-geleitete Koordination sicherlich besser bewerkstelligen. Eine umweltpolitische Sprecherrolle des DGB verspräche auch für eine öffentliche Darstellung gewerkschaftlichen Umweltengagements die besseren Voraussetzungen.

Stichwort: Europa

Und dann ist da noch Europa, das trotz aller Widerstände, Rückschläge und linker Aversionen zusammenwächst. Europa darf weder Beamten noch Parteien überlassen werden, wenn die soziale Modernisierung im Westen und die Einrichtung demokratisch-sozialer Strukturen im Osten gelingen soll.

Das soziale Europa ist Aufgabe der Gewerkschaften. Dringend benötigt wird ein anerkannter Sprecher der deutschen Gewerkschaften auf der europäischen Bühne. Der DGB und seine Gewerkschaften sind der mitgliederstärkste Verband im Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB), verfügen über die größte organisationspolitische Stabilität und handhaben mittels Tarifautonomie, Betriebsverfassung und Mitbestimmung das modernste System von industriellen Beziehungen in Europa.

Der europäische Sozialraum ist bestens geeignet für eine gemeinsam konzipierte, arbeitsteilig praktizierte und DGB-seitig koordinierte Politik. Denn: Weder kann eine einzelne Gewerkschaft (auch die größten der Welt sind im europäischen Maßstab klein!) die gesamte Bandbreite europäischer Sozial- und Tarifpolitik überblicken, noch verfügt ein Dachverband über genügend Branchenkenntnisse, um mit industriespezifischem Sachverstand zu brillieren. Die schiere Vernunft gebietet die Koordination durch den DGB – wer denn sonst käme in Frage? Die blanke Vernunft verbietet aber auch den Luxus, sich einen Papiertiger DGB auf der europäischen Ebene zu halten.

Die politische und soziale Macht in Europa ist branchenübergreifend angesiedelt, wegweisende Entscheidungen können nur dann gewerkschaftlich beeinflusst werden, wenn der EGB mächtige nationale Dachgewerkschaften ins Feld führen kann. Hier hat die Bundesrepublik einen Nachholbedarf, weil der DGB erst noch mit einem von allen Einzelgewerkschaften getragenen Mandat als anerkannter Sprecher der deutschen Gewerkschaften ausgestattet werden muß.

Den DGB zum Euro-Akteur aufwachsen zu lassen, ist keine Sache, die nebenbei zu arrangieren ist. Zeit und Geld sind ebenso erforderlich wie politische Professionalität, theoretisch-historisches Wissen und intellektuelle Fähigkeiten:

- Die gewerkschaftlichen Euro-Organisationen wie auch die Euro-Abteilungen im DGB und seinen Mitgliedsgewerkschaften sind in personeller, räumlicher und finanzieller Hinsicht grob fahrlässig unterausgestattet. Nicht mehr als zwei Sekretäre hat der europäische Metallarbeiter-Bund (EMB) angestellt! Das Sekretariat des EGB leistet mit seinen 30 Mitarbeitern, darunter sieben Sekretäre, zwar hervorragende Arbeit, kann aber kaum gegen die Wirtschaftslobby in Brüssel mit über 1000 Büros ankommen. Hier müssen die Gewerkschaften kräftig nachrücken.
- Noch wichtiger ist es, die programmatischen Lücke in der gewerkschaftlichen Europa-Politik zu füllen. Hier gilt es, auf der Basis historisch-politischer und wissenschaftlich-theoretischer Fundamente strategische Per-

spektiven für die Zukunft Europas zu erarbeiten. Dies ist keine leichte Aufgabe, da die unterschiedlichen Standpunkte, Bedingungen und Interessen der Gewerkschaften in Europa einander angeglichene und so miteinander kombiniert werden müssen, daß aus grenzüberschreitender gewerkschaftlicher Zusammenarbeit Vereinigungsgewinne zum gegenseitigen Nutzen aller erzielt werden. Sowohl auf deutscher wie auf europäischer Ebene wird ein DGB gebraucht, der den freien Dialog über Gewerkschafts-, Branchen- und Staatsgrenzen hinweg koordiniert, ein dichtes Kommunikationsnetz herstellt und die praktische Zusammenarbeit organisiert.

Im übrigen verhält es sich nicht so, daß die Gewerkschaften Zuständigkeiten an den DGB abtreten müßten. Welche denn? Bereits heute hat der DGB einen ansehnlichen Vorsprung in europapolitischer Kompetenz gegenüber den Gewerkschaften. Umgekehrt also: Sie profitieren von einem gestärkten DGB auf der europäischen Bühne.

Auf dieser internationalen Bühne werden nicht nur erstklassige Darsteller in Brüssel oder Straßburg gebraucht, sondern auch außerhalb EG-Europas in den östlichen Theatern, die „ihre Rückkehr nach Europa“ (Vaclav Havel) probieren. Ebenso wichtig sind die Provinz- und Lokaltheater, sprich internationale Zusammenarbeit benachbarter Regionen oder kooperierender Städte: Der DGB als Koordinator dezentraler internationaler Zusammenarbeit. Und auf den Probebühnen in den internen gewerkschaftlichen Strukturen, wo es um europaspezifische Ausbildung und internationalen Personalaustausch geht, ist ebenfalls die Koordinationsleistung des DGB unentbehrlich.

Es ist nützlich, sich die Frage nach den Kosten der Nichtverwirklichung einer europapolitischen Koordinationsstelle der deutschen Gewerkschaften in Gestalt des DGB zu stellen. Was wäre denn dann?

Stichwort: Organisationsgrenzen

Es ist bezeichnend für den bisherigen Verlauf der Strukturreformdiskussion, daß die Gewerkschaften entweder die Strukturreform als Sparpolitik mißverstanden haben und sich dabei buchstäblich „ihren eigenen Ast in der Region absägten“ oder aber in der Öffentlichkeit dadurch auffielen, daß die geforderte Streitkultur in den Gewerkschaften exemplarisch als betriebsblinder Streit um Mitglieder in den neuen Bundesländern und damit um neue Organisationsressourcen vorgestellt wurde – „Gewerkschaftskannibalismus“.

Natürlich sind für die Einzelgewerkschaften die Mitglieder als Beitragszahler und politisch anrufbare Basis die wesentliche Organisationsressource, auf die sie nicht verzichten können, wenn sie ihre Konfliktfähigkeit behalten wollen. Dies gilt für kleine und große Gewerkschaften gleichermaßen, und eigentlich ist es von einer politischen Kultur der Gewerkschaften nicht zuviel verlangt, diese Aufteilung solidarisch und nach Möglichkeit „rational“ zu gestalten. Hier aber liegt der Hase im Pfeffer: Denn einerseits könnte diese Aufteilung „rational“ nach dem Industrieverbandsprinzip, also nach funk-

tionalen Gesichtspunkten erfolgen, sich an Branchen, Arbeitsmärkten und Gliederungen der Gegenseite orientieren. Unter dem Gesichtspunkt einer Organisation von Arbeitsmärkten in der Tarifpolitik wäre dies eine vernünftige Lösung. Also: die Energie zur IGBE, die Bankangestellten zur HBV, die staatlichen Beschäftigten zur ÖTV. Eine funktionale Neugliederung kann auch mit den Resultaten des gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses begründet werden, der die kleinen Gewerkschaften marginalisiert und faktisch in den Tarif auseinandersetzungen geschwächt hat, der aber auch neue Gliederungen (zum Beispiel Dienstleistungen) als sinnvoll erscheinen läßt.

Andererseits gibt es gewachsene Bindungen von Mitgliedern an Gewerkschaften, die – auch dann, wenn sie nicht dem Industrieverbandsprinzip entsprechen – eine wesentliche Voraussetzung und Bedingung der faktischen Durchsetzungskraft von Gewerkschaften geworden sind: Daß die Friseurinnen und Friseure bei der ÖTV, die Hamburger Elektrizitätswerker bei der IG Metall und einige Bankangestellte wiederum bei der ÖTV organisiert sind, hat mit einer funktionalen Aufgliederung nichts zu tun, wohl aber mit der Geschichte der Gewerkschaften. Gewachsene Bindungen unter funktionalen Gesichtspunkten zu zerstören, ist immer ein prekäres Unternehmen und kann mit Motivations- und Partizipationsverlusten einhergehen.

Dieser Gegensatz zwischen funktionaler Gliederung und lebensweltlicher Bindung der Mitglieder an Gewerkschaften ist nicht einfach nach der einen oder der anderen Seite per Schiedsspruch zu lösen. Zugleich wird er zur Zeit durch einen simplen, kleinlichen Organisationsegoismus überwölbt. Auf die Idee, einen Diskussionsprozeß innerhalb der jeweils betroffenen Mitgliedschaft einzuleiten, der offen diese Probleme angehen, vielleicht sogar lösen könnte, ist bislang keine der beteiligten Gewerkschaften gekommen. Wie diese Diskussion in den Gewerkschaften geführt wird, ist in der Öffentlichkeit zu Recht eine Meßlatte, mit der die Ernsthaftigkeit der immer wieder von der Gewerkschaftspolitik eingeforderten „Streitkultur“ und des „Diskurses“ gemessen wird. Diskurse benötigen bekanntlich, wenn der Kreis der Beteiligten größer ist, einen Moderator. Wenn an der Autonomie der Gewerkschaften festgehalten wird, dann bleibt wieder nur der DGB, der aus der Rolle des Schiedsrichters bei Grenzstreitigkeiten, die er doch nicht oder nur schlecht ausfüllen kann, in die des Kommunikators, des Moderators schlüpfen müßte.

Für all diese neuen oder neu zu bestimmenden Aufgaben des DGB gibt es gewissermaßen interne Voraussetzungen, von denen im folgenden nur zwei angesprochen werden sollen.

Stichwort: Organisationsreform

Für die Erfüllung der oben diskutierten Aufgaben müßte die Vorstandverwaltung des DGB umstrukturiert werden. Zum Beispiel: Wenn es so ist, wie es immer wieder festgestellt wurde, daß der DGB tarifpolitisch nichts zu sagen

hat, seine eigenen tarifpolitischen Möglichkeiten nicht wahrnimmt, warum besitzt er dann eine Abteilung Tarifpolitik und begnügt sich nicht mit einem zentralen Tarifarchiv für alle Gewerkschaften? Ähnliches gilt wahrscheinlich auch für andere Abteilungen. Es ist auch die Frage, ob die in den Einzelgewerkschaften existierenden und dort nicht unumstrittenen Personengruppen auf DGB-Ebene verdoppelt werden müssen und eigene Abteilungen haben. Diese Abteilungen sind zur Koordinierung der Politiken der Gewerkschaften entstanden. Es sollte nicht dazu kommen, daß die Gewerkschaften unterschiedliche tarifpolitische und andere gewerkschaftspolitische Richtungen und Ziele verfolgen. Aber das alles wurde nicht vermieden. Im Gegenteil. Heute haben wir Gewerkschaften, die unterschiedliche branchenbezogene tarifpolitische Strategien verfolgen, vielleicht verfolgen müssen.

Das ist keineswegs unbedingt ein Fehler. Die Mitglieder erwarten zwar immer Einigkeit, aber die Branchenbedingungen sind sehr unterschiedlich, und eine Pluralität innerhalb der Tarifpolitik könnte, wie positiv am Beispiel Vorruhestandsregelung und Arbeitszeitverkürzung gezeigt werden kann, durchaus mit einer Taktik des Bockspringens – einmal der eine vorne, einmal der andere – Vorteile für alle bringen.

Nun aber, nachdem die Koordinierungsfunktion praktisch nicht mehr existiert, ist es notwendig, völlig neu über die Abteilungskonstruktion auf der Ebene des DGB-Bundesvorstandes nachzudenken. Es gibt zweifellos Gebiete, auf denen eine allgemein gewerkschaftliche Aufgabe von vornherein durch die Definition des Praxisfeldes gegeben ist. Das trifft zum Beispiel für Sozialpolitik zweifellos zu. Originäre Zuständigkeiten des DGB wären darüber hinaus Europa-Politik, branchenübergreifende Umweltpolitik und Strukturpolitik auf allen Ebenen, Kulturarbeit und wohnortbezogene Interessenpolitik. In der Bundesvorstandsverwaltung könnte Sachverstand zur Beratung der örtlichen oder regionalen Probleme versammelt sein und zur Verfügung gestellt werden. Hier könnten auch die örtlichen und regionalen Aktivitäten ausgewertet und verallgemeinert werden, so daß positive Erfahrungen überall genutzt und negative Resultate vermieden würden.

In den einzelnen Gewerkschaftshäusern (außerhalb der Zentralen) sitzen DGB und Gewerkschaften nebeneinander. Sie alle haben eine spezielle Infrastruktur beziehungsweise jeweils gesonderte Service-Institutionen. Das bezieht sich auf die Ausstattung mit Maschinen, Computern, Druckereien und so weiter. Wenn hier ein gemeinsamer, kompatibler Pool gebildet würde, könnte das Arbeit und Kosten sparen. Gleichzeitig könnten die Dienstleistungen, die für alle von Bedeutung sind, effektiviert werden; das könnte zum Beispiel eine einheitliche Poststelle sowie einen gemeinsamen Besucherempfang als eine Beratungs- und Service-Institution einschließen.

Die DGB-Kreise, vor allem in den großen Städten, haben viel zu viel Repräsentationsfunktionen, verdoppeln oft die bereits bei den Gewerkschaften existierenden Zuständigkeiten (für Angestellte und so weiter), sind aber weder

personell noch zeitlich in der Lage sowie kompetent, dringende Struktur- und umweltpolitische Aufgaben zu übernehmen. Statt von den DGB-Funktionären jedoch Expertentum für alles und jedes zu verlangen, müßte in jeder größeren Stadt ein DGB-Ladenbüro existieren, in dem ein hauptamtlicher Moderator die Aktivitäten koordiniert, Expertenwissen abrufen und – eventuell in Form von Projektgruppen – organisiert.

Projektorientierung wäre überhaupt ein sinnvoller Ansatz für die Reorganisation der gewerkschaftlichen Arbeit auf allen Ebenen. Es wäre besser, jeder Hauptamtliche würde in einem bestimmten Zeitraum ein konkretes Projekt betreuen und bearbeiten statt auf allen Hochzeiten zu tanzen. Wir hätten dann im DGB-Rahmen zum Beispiel pro Jahr ca. 500 Projekte statt einer Verzettlung in nicht meßbare und evaluierbare Aktivitäten aller Art.

Bisher wird der Rechtsschutz durch eigene Sekretäre, die in besucherunfreundlichen bis abschreckenden Räumen sitzen, die Besucher auf Sperrmüllstühlen auf dem Flur warten lassen müssen, erledigt. Der Rechtsschutz kann von Anwaltpools übernommen werden, die – wegen der Kenntnis der Klienten – durchaus den Typ des autodidaktischen Rechtssekretärs einbeziehen sollten, aber unter diesen veränderten Bedingungen effizienter arbeiten oder gegebenenfalls ausgewechselt werden könnten. Die Kosten müßten die Gewerkschaften aufbringen.

Stichwort: Moderator

Eine weitere wichtige Voraussetzung für die Neubestimmung der Aufgaben und Strukturen des DGB ist die Definition der Rolle des hauptamtlichen Funktionärs. Kurz gesagt: Statt eines Experten für alles, der angesichts der Komplexität der Aufgaben doch nicht mehr sein kann, werden soziale Kompetenzen, werden Moderatoren benötigt.

Der Beruf des Gewerkschaftsfunktionärs ist trotz aller Geschäftigkeit kaum mehr als politische Arbeit auszuüben – und zwar aus zwei Gründen:

Erstens ist das Eintreten von Gewerkschaften für autonomes Leben und Arbeiten unglaublich, weil ihre eigene Arbeit und Lebensweise diesen Forderungen nicht entsprechen, und zwar weder nach der Aufteilung von Zeitbudgets (dafür ist ihre Arbeitszeit zu lang und unregelmäßig) noch nach dem Prinzip der Arbeitsorganisation (dafür ist ihre politische Kompetenz durch Beschlußlagen und Schrebergartenzuständigkeiten zu eingengt). Die Verantwortung ist hierarchisch organisiert, schließlich ist ihre Welt in einzelgewerkschaftliche Provinzen eingeteilt.

Zweitens sind Risiken des Ausbrennens des Engagements und der Verlustes vor allem kommunikativer Qualifikationen hoch. Gewerkschaftsfunktionär zu werden, setzt „Gesinnung“ und die Motivation voraus, den Beruf über das Büro und die Arbeitszeit hinaus als Teil der eigenen Identität zu begreifen. Es wird mehr verlangt als von normalen Lohnarbeitern – durchaus auch im Sinne

einer Selbstverpflichtung –, weil ja für die eigene Sache gearbeitet wird. Zu halten ist eine solche Balance von Erwerbsarbeit und Identität nur unter der Voraussetzung von „Spaß“ und Autonomie in der Arbeit selbst, die aber werden durch die Veralltäglichen von Engagement und die Überbeanspruchung verhindert. Im schlechten Fall wird der Funktionär zum Sprachrohr seiner Organisation, das selbst nicht mehr spricht.

Der Begriff des Funktionärs setzt ein Interesse, für das er funktionieren soll, in dem er es organisiert und umsetzt, schon voraus. Diese Voraussetzung ist falsch, die vorformulierbare Einheitlichkeit von (Arbeitnehmer-)Interessen deckt sich nicht mehr mit einer Realität, in der die einzelnen widersprüchlich betroffen und ihre Lebenslagen so verschieden sein können, daß ihre Interessen erst einmal gefunden werden müssen und oft im Konflikt miteinander stehen. Vor die Organisation von Interessen muß daher die kreative und phantasievolle Artikulation von Interessen treten, und Gewerkschaft sollte ein Ort dafür sein, ohne von vorneherein die Vereinbarkeit und Durchsetzung der Interessen versprechen zu müssen. Das erfordert die Umkehrung des Informationsflusses, der nicht als Belehrung von den überlegen wissenden Funktionären zu den Mitgliedern strömt, sondern als Kommunikationsprozeß organisiert werden muß, in den alle Interessen eingehen können, die Arbeitnehmer als Arbeitnehmer, vor allem aber auch als Menschen haben.

Die Etablierung solcher Kommunikationsräume setzt eine neue Berufsstruktur und neue Organisationskonzepte voraus. Der Beruf muß so geschnitten sein, daß Kompetenzfelder nur da vorgeregelt sind, wo Routinearbeit geleistet werden muß; alles andere muß in projektorientierter flexibler Kooperation entwickelt werden. Projektgruppen können ihrer Natur nach häufig nicht alleine gewerkschaftlich oder gar einzelgewerkschaftlich eingerichtet werden, sondern müssen nach Betroffenheit und Sachkompetenz rekrutiert werden. Insofern müssen sie auch einen hohen Grad von Autonomie gegenüber Beschlußlagen besitzen, weil sie sonst von vorneherein zum offenen Diskurs gar nicht in der Lage sind.

Der Beruf des Gewerkschaftsfunktionärs sollte beides, Routinearbeit und Projektarbeit, kombinieren. In dem einen Bereich hat er Sachqualifikation anzuwenden, im anderen ist seine Aufgabe die, anderen die Chance einzurichten, ihre Kompetenzen und Interessen einzubringen und zu reflektieren, oder bescheidener, selbst ein bestimmtes Teilinteresse diskursiv geltend zu machen. Die Projekte, in denen Gewerkschafter arbeiten, müssen wechseln, also ein Ende haben, um für die dort Arbeitenden nicht zur neuen Routine zu werden.

Die für Projektarbeit notwendige Qualifikation ist die Fähigkeit zum Diskurs, also zur Auseinandersetzung nur mit Argumenten, die prinzipiell zur Disposition gestellt sind und nicht mit Macht oder starker Rhetorik durchgesetzt werden müssen; aber auch die Fähigkeit, Kommunikation und Diskurs unter schwierigen Bedingungen in Gang setzen zu können. Es geht darum,

Menschen zusammenzubringen, die sich aufgrund gemeinsamer oder gerade gegensätzlicher Interessen etwas zu sagen haben (müßten) und sie dann auch zum Reden zu bringen, und zwar so, daß die Argumente artikuliert werden und der Diskurs möglichst konsensuell zu Entscheidungen führt. Dafür ist es notwendig, die Argumentierenden mit dem verfügbaren Wissen auszustatten, das, in welcher Form auch immer, in den Prozeß hereingeholt werden muß.

Der Gewerkschaftsfunktionär sollte zum Agenten seiner Projekte in den Gewerkschaften werden. Weder für ihn noch für die Gewerkschaften darf das Ganze bloß Spiel sein. Projektarbeit läßt sich weder quantitativ noch qualitativ auf die vorhandene Arbeitsstrukturen aufpfropfen, sondern bedingt eine grundsätzliche Neukonzeption des Berufes und der innerorganisatorischen Arbeitsteilung. Projektarbeit soll sich nicht nur auf neue Inhalte beziehen, sondern eine neue Form des Umgangs mit Inhalten sein.

Das alles geht nicht ohne die Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle, wahrscheinlich als Kombination aus Kern- und Budgetkonzepten bei strikter Einhaltung von quantitativen Zeitgrenzen. Projektarbeit ist nicht nur Betriebsarbeit und muß entsprechend in die Zeitsystematik von Arbeit und Freizeit der umgebenden Gesellschaft eingebaut werden, ohne daß deshalb die Zeitautonomie der Funktionäre im bisher zu oft üblichen Maß eingeschränkt wird. Dazu gehört auch der systematische Einbau von Lernzeiten und Pausen zwischen Projekten, so daß Engagement nicht in Dauerstreß umschlägt, sondern Gelassenheit auch außerhalb der Routine Identität lebbar und vorzeigbar macht.

Schlußbemerkung

Wir können und wollen mit diesen Anmerkungen keinen Königsweg für eine Strukturreform des DGB vorschlagen, wohl aber einen Diskurs einfordern, der dringend notwendig ist und dessen Aussage über die Glaubwürdigkeit der gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion und die Reformfähigkeit der Gewerkschaften mehr aussagen wird als die aufwendigsten Zukunftskongresse. Wir warnen allerdings vor der fast schon klassisch zu nennenden gewerkschaftlichen Lösung für ein so grundsätzliches Problem, wie es die Rolle des DGB in einer veränderten Gesellschaft nun einmal ist: hier ein bißchen mehr regionale Strukturpolitik, dort ein Funktionär mehr in Brüssel, hier eine umweltpolitische Entschließung, dort ein Zusammenschluß von Einzelgewerkschaften, hier eine Projektgruppe, dort ein Moderator – nichts Halbes und nichts Ganzes, also keine wirkliche Reform, nur Kosmetik.

Wenn die Gewerkschaften *und* der DGB alles beim alten lassen oder nur Schönheitsoperationen vornehmen wollten, dann wäre es schon besser, einen radikalen Schnitt zu machen. Ganz abgesehen davon, daß auch die Gewerkschaften in ihren Organisationen längst Strukturreformen benötigen, was aber heute nicht unser Thema ist. Vielleicht geht auch das eine – die Reform des DGB – nicht ohne das andere – die Reform der Gewerkschaften –, aber wenig-

stens ein öffentlicher Diskurs über diese Strukturreformen steht als erster Schritt auf der Tagesordnung. Wenn es jedoch wieder bei Diskussionen bleiben sollte, wenn der DGB nicht durch eine Strukturreform eine gewerkschaftlich und gesellschaftlich sinnvolle Aufgabe erhält, dann wäre es schon besser, die Gewerkschaften machten Ernst mit ihrer ohnedies vorhandenen Mißachtung. Und das heißt: Schafft den DGB ab!