

Carl von Ossietzky Universitaet Oldenburg

**Institut für Politikwissenschaft**

Solidarität vs. Konkurrenz

**Ulrich Mückenberger    Eberhard Schmidt**

# **Der Hattinger Kreis (1987 - 2010)**

## **Ein Rückblick auf seine Entstehung und seine Arbeit**

### **1. Der Entstehungsprozess von „Jenseits der Beschlusslage“**

Im Kern verdankt der Hattinger Kreis seine Entstehung dem Orientierungsbedarf der Gewerkschaften, die unter anderem im Zuge der Besetzung der „Zukunftsdiskussion“ der achtziger Jahre durch neokonservative Politikkonzepte in die Defensive geraten waren. Der Sachverständigenbericht „Zukunftsperspektiven gesellschaftlicher Entwicklungen“ (1983 von der baden-württembergischen Landesregierung in Auftrag gegeben), Lothar Späths „Wende in die Zukunft (1985) oder Kurt Biedenkopfs „Neue Sicht der Dinge“ (1985) hatten den Versuch unternommen, sozialstaatliche Reformziele als verfehlt zu beanstanden zugunsten einer Besinnung auf traditionelle „Werte“ (Leistung, Individualität, Familie, Elite) und damit vorwiegend

technologische Modernisierungsvorschläge verbunden. Dieser Bedrohung durch eine neokonservative Hegemonie setzten die Gewerkschaften erst spät mit einer Tagung der Hans Böckler Stiftung zum Verhältnis von Neokonservatismus und Demokratie (1986) sowie eigenen Zukunftskonferenzen (IG Metall, 1988); ÖTV: "Zukunft durch Öffentliche Dienste", 1987/88) perspektivische Ansätze entgegen, die aber oft nur in die Verteidigung bestehender Standards der Stamm-Mitgliedschaften zurück fielen.

Eine Gruppe von Vertrauensdozenten der Hans Böckler Stiftung war der Auffassung, dass die traditionellen gewerkschaftlichen Politikmuster den Anforderungen der Zeit nicht genügten. Die Krise der sozialstaatlichen Reformziele sollte rückhaltlos analysiert werden, um neue innovative Politikmodelle zu entwickeln und alternative Perspektiven für eine Neuorganisation der Erwerbsarbeit und des Verhältnisses von Arbeit und Leben zu eröffnen - auf der Basis der Annahme, dass Selbstbestimmungsbedürfnisse der ArbeitnehmerInnen steigen und das Verantwortungsbewusstseins für die Mit- und Umwelt wächst.

Auf einer Fachtagung der Hans-Böckler-Stiftung (1987) sowie im Rahmen einer von der Stiftung unterstützten Vorlesungsreihe an der Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik wurden erste Vorstellungen dazu erarbeitet und publiziert. Die gemeinsame Arbeit auf den Tagungen mündete schließlich in die Idee, dass den Gewerkschaften nahe stehende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einem Gutachten den Bedingungsrahmen und die Chancen einer erneuerten Gewerkschaftspolitik als Gesamtentwurf umreißen sollten. Die Hans-Böckler-Stiftung, vor allem in Gestalt des damaligen Leiters der Abteilung Forschungsförderung, Reiner Hoffmann, und der Vorsitzenden des Vorstandes der Stiftung, Ilse Brusis, gaben dieses Gutachten in Auftrag.

So kam es 1988 zu mehreren Workshops in der von Hinrich Oetjen geleiteten DGB-Bundesjugendschule in Hattingen/Ruhr, an denen insgesamt neben dem Vertreter der Stiftung achtzehn Hochschullehrer, fast alle Vertrauensdozenten der Böckler-Stiftung, teilnahmen. Auf der Basis individuell vorgelegter Papiere zu einzelnen Aspekten des Gutachtens wurde nach gemeinsamer Diskussion und Überarbeitung der Konzepte durch das Herausgeber-Team schließlich zum Jahresende 1988 ein von allen getragener Entwurf vorgelegt. Unter dem für manche Gewerkschafter provokativen Titel „Jenseits der Beschlusslage – Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt“ wurde das Gutachten 1990 im gewerkschaftseigenen Bund-Verlag veröffentlicht.

Die große Mehrheit der beteiligten Autorinnen und Autoren entstammte den Jahrgängen 1938 bis 1944, also der Generation, die in den sechziger Jahren aktiv und intensiv an dem kulturellen und gesellschaftlichen Umbruch der alten Bundesrepublik beteiligt war. Sie gehörten dem linken und alternativen Spektrum an und verfügten über unterschiedlich ausgeprägte Bindungen an die Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung. Viele von ihnen hatten Erfahrungen in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit gesammelt und standen gewerkschaftlichen Zielen nahe.

„Jenseits der Beschlusslage“ ging in seinem ersten „Forum“ bewusst von den „Umbrüchen in den Sozialbeziehungen“ aus und thematisierte die Tendenzen der Individualisierung als Herausforderung für gewerkschaftliche Politik, den Wandel im Verhältnis der Geschlechter, neue Formen der Alltagssolidarität, den Prozess hin zu einer multikulturellen Gesellschaft und eine Kritik an der neokonservativen Kulturpolitik. Erst im zweiten Forum folgte eine Analyse der „ökonomischen, sozialen und politischen Verwerfungen“, die auch die ökologische Frage einschloss und die Gewerkschaften aufforderte, nicht nur die materiellen Interessen der „Lohnabhängigen“, sondern auch deren weit gefasste kulturelle Interessen zu vertreten. Dort wurde bereits die mit Globalisierung verbundene Entstehung eines auf Spekulationsblasen beruhenden Turbo-Kapitalismus diagnostiziert und vor den damit verbundenen globalen Implosionsgefahren gewarnt. Mit der beschriebenen Gliederung wurde ein Zeichen gesetzt, das das Gutachten von den traditionell-linken Ableitungsansätzen unterschied. Das dritte Forum schließlich exemplifizierte unter der Überschrift „Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt“ anhand einzelner Problemfelder, worauf es für eine selbstbestimmte Gewerkschaftspolitik ankäme. In diesen Bereichsanalysen, die von der Erwerbsarbeit über die Produktionspolitik (also die aktive gewerkschaftliche Einflussnahme auf die soziale Verträglichkeit und Nachhaltigkeit der Produkte), das Bildungssystem, die Kultur- und Medienpraxis bis hin zur Wohnpolitik, den Migrationsfolgen und der regionalen Gewerkschaftsarbeit reichten, wurde deutlich, worauf es den Autorinnen und Autoren konkret ankam: Neue gewerkschaftliche Politikformen wären zu entwickeln, die „hochgradig experimentell und beteiligungsorientiert“ und mit einem Verständnis von Organisation verbunden wären, das „Schutz und Zusammenhalt gerade dadurch gewährleistet, dass es Vielfalt und Kreativität der unmittelbar Beteiligten ermutigt und stärkt.“ Dass auch in Zukunft gewerkschaftliche Arbeit in den traditionellen Feldern nötig sein wird, wurde nicht bestritten, aber es stand gegenüber den Handlungsbereichen, die nach Meinung der Autorinnen und Autoren des Gutachtens erhöhte gewerkschaftliche Aufmerksamkeit verdienten, im Hintergrund.

„Jenseits der Beschlusslage“ hatte für die gewerkschaftliche Diskussion eine erhebliche Wirkung. Der DGB-Vorsitzende Heinz-Werner Meyer hielt dazu auf dem ersten Hattinger Forum eine

aufsehenerregende Rede, die zeitgleich in der Frankfurter Rundschau abgedruckt wurde. Die Gutachterinnen und Gutachter wurden in den folgenden Jahren zu Dutzenden von Veranstaltungen von unterschiedlichsten gewerkschaftlichen Gliederungen und Gruppierungen, aber auch außergewerkschaftlichen Institutionen und Kreisen im In- und Ausland eingeladen. In seinem Vorwort zur zweiten Auflage (1993) konnte Heinz-Werner Meyer, der das Gutachten intensiv mit den Autorinnen und Autoren diskutiert hatte, konstatieren: „Ich bin froh, dass zwei Jahre später (nach Erscheinen des Buches) Anzeichen erkennbar sind, dass sich die gewerkschaftliche Zukunftsdebatte verbreitert. Hierauf sorgfältig zu achten, Wege zu finden und Methoden zu erproben, die eine kreative Teilnahme ‚der arbeitenden Menschen‘ ermöglichen, das halte ich für die wichtigste Frage der gewerkschaftlichen Reform. Inzwischen war eine Kurzfassung des Gutachtens in der Zeitschrift „Die Mitbestimmung“ erschienen, italienische und französische Übersetzungen davon wurden publiziert, verbreitet und diskutiert.

In einem Nachwort zur zweiten Auflage (vom Juli 1992) setzten sich die Herausgeber damit auseinander, dass „Jenseits der Beschlusslage“ vom Zerfall und der Selbstaflösung der „realsozialistischen“ Staaten sozusagen „kalt erwischt worden“ war. Die Folgerungen für den gewerkschaftlichen Zukunftsdiskurs schienen ihnen gleichwohl zwingend: Der durch das Ende der Systemkonkurrenz bedingte Verzicht auf eine Transformationsperspektive des Kapitalismus dürfe nicht zur Aufgabe eines sozialen Gestaltungswillens führen. Er müsse vielmehr die neuartigen Utopiechancen ausloten, die damit gegeben seien. Eckpunkte und Herausforderungen für gewerkschaftliches Handeln seien nach dem Zerfall der Blöcke und der ideologischen Fronten Fragen der Beteiligung, der sozialen Kohäsion in einer zunehmend globalisierten Welt, die Folgen der Entgrenzung der Ökonomien und der notwendige Diskurs über soziale Gerechtigkeit. Diese „neuen Herausforderungen aufzuarbeiten und auf gewerkschaftliche Themenstellungen hin zu präzisieren“, versprachen die Herausgeber in den nächsten Jahren zu leisten.

## 2. Die Arbeit des Hattinger Kreises in den Neunziger Jahren

Der Hattinger Kreis konstituierte sich zu Beginn der Neunziger Jahre um dieses Programm - in der Hans-Böckler-Stiftung und von ihr organisatorisch, personell und finanziell unterstützt, aber in Auswahl und Bearbeitung seiner Themen, und seiner publizistischen Tätigkeit völlig selbstbestimmt. Der Kreis der an den internen Workshops und den gewerkschaftsöffentlichen Hattinger Foren Beteiligten erweiterte sich rasch. Es gab vor allem bei der mittleren Funktionärsschicht des DGB und der Einzelgewerkschaften ein starkes Bedürfnis, sich über strategische Fragen, die über die gewerkschaftliche Alltagsarbeit hinausreichten, zu verständigen. Die Workshops und Foren boten dafür eine Plattform, nicht zuletzt, weil sich die Organisatoren in

der thematischen Ausrichtung der Diskussionen darum bemühten, den Bezug zu den aktuellen gesellschaftlichen Diskursen herzustellen.

Kreisten die Diskussionen der ersten beiden Hattinger Foren (1990 und 1991) noch um die Analysen und Positionen von „Jenseits der Beschlusslage“, so konzentrierten sich das dritte und vierte Forum (1992 und 1993) auf das Generalthema „Beteiligung“. Im Zentrum stand der gewerkschaftliche Anspruch auf Gestaltung, der neben der Entwicklung „richtiger“ Inhalte und Perspektiven immer auch Prozesse und Verfahren erschließen sollte, in denen diese Perspektiven Geltung erlangen können. Aus diesem demokratischen Aspekt von Beteiligung wurde der organisatorische Aspekt entwickelt: die Verankerung und Ausweitung von Beteiligungschancen im Betrieb, in der Region und in der Gewerkschaft selbst. Schließlich wurde auch bedacht, dass Prozesse der Beteiligung in ihrem Ablauf und ihrer Form selbst kommunikativ strukturiert sein müssen, beispielsweise in der Form von Zukunftswerkstätten. Auf Basis dieser Foren entstand der von Hinrich Oetjen und Rainer Zoll herausgegebene Sammelband: „Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz“ (1994).

1994 begann der Hattinger Kreis sich mit der Thematik „Modernisierung der Gewerkschaften“ in umfassenderer Weise auseinander zu setzen. Ausgegangen wurde weiterhin von der – in „Jenseits der Beschlusslage“ vorgezeichneten - Arbeitshypothese, dass seit Mitte der siebziger Jahre ein Erosionsprozess eingesetzt habe, der das alte gesellschaftliche Modell, auf dem die gewerkschaftlichen Vertretungsmuster basierten, zerstört habe. Da die Gewerkschaften aber immer noch an ihrem traditionellen Politikmodell festhielten, seien sie inzwischen auf allen ihren Tätigkeitsfeldern gegenüber dem gesellschaftlichen Modernisierungsprozess in einen spürbaren Rückstand geraten und so immer weniger in der Lage, den Arbeitnehmern plausible Antworten auf die gesellschaftliche Entwicklung zu geben.

Anschließend wurde das thematische Spektrum auf die europäische Ebene erweitert, dem 1995 das sechste Forum gewidmet war. Die Ergebnisse dieser Arbeit wurden in einem Sammelband publiziert, der von Ulrich Mückenberger, Eberhard Schmidt und Rainer Zoll herausgegeben wurde: „Die Modernisierung der Gewerkschaften in Europa“ (1996). In der Zeitschrift des Europäischen Gewerkschaftsinstituts „Transfer. European Review of Labour and Research“, (von dem inzwischen zum Direktor des ETUI ernannten Reiner Hoffmann initiiert) waren bereits 1995 erste Beiträge dazu publiziert worden (Ulrich Mückenberger, Cornelia Stroh, Rainer Zoll: Towards a new paradigm of trade unions in Europe, Heft 1/1995).

**Im Laufe des Jahres 1996 mischte sich der Hattinger Kreis in die Debatte um das neue Grundsatzprogramm des DGB ein, wobei für den Kreis vor allem die Klärung der Vorstellungen von sozialer Gerechtigkeit im Vordergrund standen, mit denen sich ein eigener Workshop im Mai 1996 in Hattingen beschäftigte. Thomas Blanke, Dietrich Lange, Ulrich Mückenberger und Hinrich Oetjen trugen die Vorstellungen des Hattinger Kreises zur DGB-Programmdiskussion in den Gewerkschaftlichen Monatsheften vor (Perspektiven in gefährlichen Zeiten, Heft 10 (1996)). Dass der Hattinger Kreis die Programmdiskussion kritisierte und eher eine reflektierte Praxis-Diskussion forderte, schlug sich paradoxerweise darin nieder, dass das 1996 in Dresden verabschiedete Grundsatzprogramm „Die Zukunft gestalten“ in wichtigen Passagen Gedanken und Formulierungen, die vom Hattinger Kreis ausgegangen waren, aufnahm.**

**In den folgenden beiden Jahren fanden keine Hattinger Foren statt. Der Kreis formierte sich neu und gab sich nach längeren Debatten ein neues Arbeitsprogramm, das auf einem Workshop in Lohr im März 1998 beschlossen wurde. Ausgehend von den Arbeits- und Forschungsschwerpunkten der Mitglieder des Kreises, aber in Bezug zu relevanten gewerkschaftlichen Problemfeldern wurden jetzt Themen ausgewählt, die in den nächsten Jahren die Arbeit bestimmen sollten.**

### **3. Der Hattinger Kreis von 1999 - 2010**

**Fragen der Zeitpolitik boten sich angesichts der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitszeit in den Betrieben wegen ihrer immer größeren Bedeutung für die gewerkschaftliche Interessenvertretung an. Verbunden mit der Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie war zu klären, welche Kriterien eine zukunftsfähige Arbeitszeitgestaltung erfüllen müsse, sowohl im Hinblick auf die Umverteilung der Erwerbsarbeit als auch auf die Neuverteilung von Erwerbs- und Hausarbeit zwischen den Geschlechtern. Ein Workshop mit dem Titel „ZEITen zwischen Arbeit und Leben“ eröffnete 1999 die Debatte, die im folgenden Jahr mit dem siebten Hattinger Forum: „Neue Zeiten – neue Gewerkschaften“ in Springen fortgesetzt wurde. Mehrere Vorträge des Forums wurden zunächst in den Gewerkschaftlichen Monatsheften („Forum: Neue Zeiten – neue Gewerkschaften“, Heft 4/2000) veröffentlicht. Der Sammelband „Neue Zeiten - Neue Gewerkschaften - Für eine neue gewerkschaftliche Zeitpolitik“, hrsg. von Margareta Steiner, Helmut Spitzley, Sibylle Raasch und Ulrich Mückenberger folgte 2001.**

**Die Folgen der Europäisierung und Globalisierung für das gewerkschaftliche Handeln wurden unter der Gegenüberstellung „Entgrenzung versus soziale Gestaltung“ diskutiert, wobei als**

entscheidende Frage gestellt wurde, ob die Gewerkschaften auf diesem Terrain überhaupt handlungsfähig seien und wie sie handeln könnten, mit welchen Verbündeten und in welchen Allianzen. Auf einem Workshop im Juni 1999 in Brüssel unter dem Titel: „Globalisierung – Neue Räume, Chancen. Gestaltungs- und Lernprozesse für Gewerkschaften“ wurden diese Fragen unter Beteiligung internationaler Experten erörtert.

Im Verlaufe dieser Diskussionen erwies es sich für den Hattinger Kreis als zwingend, die Frage nach dem Organisationsverständnis der Gewerkschaften zu stellen. Die Entgrenzungsprozesse, mit denen die Gewerkschaften konfrontiert seien, so die These, erzeugten mit ihrem Überschreiten von nationalen, Branchen- Betriebs- und Organisationsgrenzen ernst zu nehmende Risiken der weiteren Entwicklung der Gewerkschaften sowie Verunsicherung, zum Teil auch Angst auf Seiten der handelnden Personen, weil sie die Routine von Verhandlungsprozessen und vertrautem Organisationshandeln bedrohten. Andererseits eröffneten sie Chancen, die Problemlagen von Anderen wahrzunehmen (Beschäftigte unterschiedlicher Segmente, gesellschaftliche Akteursgruppen, Kooperationspartner jenseits nationalstaatlicher Grenzen) und darüber zu neuen Formen und Praxen von Solidarität zu kommen. Daraus ergab sich für Gewerkschaften die Notwendigkeit, sich für neue Themen, neue Personengruppen und Bündnispartner zu öffnen, d.h. nicht zuletzt den Umgang mit Vielfalt zu lernen, in der eigenen Organisation ebenso wie im Verhältnis zu anderen Akteuren. Stärker als in der Vergangenheit war in Zukunft *Solidarität in Vielfalt* angesagt.

Darauf waren die Gewerkschaften nur unzureichend vorbereitet. Ihre Mitgliederstruktur bildete das Beschäftigungsgefüge einer schwindenden Industriegesellschaft ab; junge und hochqualifizierte Arbeitnehmergruppen und ihre spezifischen Interessen blieben ebenso wie die der Frauen deutlich unterrepräsentiert. Außerdem wurden schrumpfende gewerkschaftliche Ressourcen in zusehends härteren Abwehrkämpfen gegenüber dem Druck eines breiten neoliberalen Rollbacks immer stärker gebunden. Dies schränkt Spielräume für innovative Ansätze ein. Die Politikdefizite, die sich daraus ergeben – so die Analyse –, sind eine wichtige Ursache für die mangelnde Attraktivität der Gewerkschaften. Dem Interesse der Beschäftigten einer heraufkommenden ‚Wissensgesellschaft‘ an beteiligungsorientierter Interessenvertretung steht die zentralisierte, auf Einheit und Geschlossenheit setzende Organisationsstruktur entgegen. Die Gewerkschaften als ‚Kinder des Fordismus‘ eröffnen zu wenig Möglichkeiten für Partizipation und produktive Experimente. Sicher hätten dies inzwischen einige Gewerkschaften erkannt und Projekte zur Abhilfe initiiert. Wo in Gewerkschaften unkonventionelle Ansätze der Mitgliederwerbung wagen, seien auch Erfolge zu verzeichnen.

**Auf der Suche nach einem neuen Organisationsverständnis und entsprechenden Lernprozessen in den Gewerkschaften gewannen für den Hattinger Kreis gewerkschaftliche Projekte zur Mitgliedergewinnung und Organisationsentwicklungsprozesse (OE) und entsprechende Diskurse an Bedeutung. Der Hattinger Kreis organisierte daher in den Jahren von 2001-2006 Workshops, Hearings und Foren, in denen solche Lernprozesse mit jeweils Verantwortlichen und externen Experten betrachtet und reflektiert wurden.**

**Als Beitrag zur Zukunftsdebatte der IG Metall entstand in diesem Kontext 2002 das Papier „Wege aus der Rekrutierungsfalle“, das in die Arbeit des Leipziger Zukunftskongress der IG Metall (2003) eingebracht und später zum Positionspapier „Möglichkeiten und Bedingungen des Organisationslernens von Gewerkschaften“ erweitert wurde. Parallel wurde vertiefend theoretischen Fragen nachgegangen, die der organisationssoziologischen Dimension von Lernen in den Gewerkschaften galten. Systemtheoretische Konzepte und Verständnisse von Organisationsentwicklung wurden fruchtbar gemacht, Abwehrroutinen von Funktionären gegenüber organisatorischen Neuorientierungen untersucht und Überlegungen zur psychologischen Dimension von OE-Prozessen angestellt.**

**Nach dem Hattinger Forum 2003 „Organisationslernen in Gewerkschaften“ wurden Kriterien für ein verändertes Organisationsverständnis erarbeitet. Sie schließen die Entwicklung eines attraktiven Habitus der Funktionäre ein, der sich von Einwegkommunikation und Allwissenheitsanspruch verabschiedet zugunsten von Dialogbereitschaft, Moderationsfähigkeit, Sich-Einlassen auf Vielfalt und kulturelle Differenz, Entwicklung von Fachkompetenz und zuverlässige Erreichbarkeit. Damit müsse ein neues gewerkschaftliches Dienstleistungsverständnis verbunden werden, das auf Beratung und Unterstützung insbesondere in Krisensituationen setzt, beteiligungsorientiert ist, dezentrale Aktivitäten fördert, in regionalen Zusammenhängen Netzwerke aufbaut und dafür Budgetressourcen vorsieht. Als notwendig erweisen sich auch die größere Einbeziehung Ehrenamtlicher durch Eröffnung von Dialog und Spielräumen für Eigentätigkeit sowie Weiterbildungsmöglichkeiten. Der Aufbau von milieuspezifischer Kompetenz und von ausreichenden Kapazitäten bei der Werbung von Mitgliedern im Bereich qualifizierter Angestellter („Wissensarbeiter“) auch quer zu herkömmlichen Organisationsroutinen und -grenzen. Solche Orientierungen sollten schon länger diskutierte und praktizierte Diskurse einschließen – wie die Durchsetzung einer angemessenen gewerkschaftlichen Geschlechterpolitik (gender mainstreaming) durch den Ausbau von Genderkompetenz, die sich an beide Geschlechter richtet und die Politik der Organisation an den Arbeits- und Lebensentwürfen der Menschen ausrichtet; die**

**Ausbildung von Allianzfähigkeit im Umgang mit anderen Organisationen und Gruppen der Zivilgesellschaft durch das Entwickeln von Sensorien für fremde Milieus und unterschiedliche Handlungslogiken verschiedener Organisationen und die Ausbildung von Kapazitäten und Kompetenzen, die es erlauben, politische Entwicklungen auf der europäischen Ebene frühzeitig wahrzunehmen und zu beeinflussen.**

**Parallel dazu wurde der Versuch unternommen werden, in einem Verbund von haupt- und ehrenamtlichen gewerkschaftlichen Funktionären und Wissenschaftler/innen des Hattinger Kreises einen konkreten Prozess gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung durchzuführen. Der Hattinger Kreis entschloss sich 2006, mit der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen einen beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprozess zu vereinbaren. Nach dem Vorbild des von Werner Fricke vorgestellten skandinavischen Modells der „search-Konferenzen“, die auf den Prinzipien des „Demokratischen Dialogs“ gründeten, wurde ein Prozess eingeleitet, an dessen Konzipierung und Realisierung relevante gewerkschaftliche Akteursgruppen der Verwaltungsstelle aktiv und mit ihren Arbeitserfahrungen beteiligt werden sollten.**

**Dieses „Bremer Dialogprojekt“, von einem kleinen Team des Hattinger Kreises (Ute Buggeln, Ulrich Mückenberger, Eberhard Schmidt und Margareta Steinrücke) vorbereitet, begleitet und moderiert, wurde im Februar 2007 mit einer ersten „Dialogkonferenz“ gestartet, die mehrere Arbeitsgruppen installierte, um als zentral eingeschätzte Problembereiche zu bearbeiten (Verbesserung der Kommunikation zwischen ehren- und hauptamtlichen Funktionären, Betriebsbetreuung, bessere Zugänglichkeit des Gewerkschaftshauses und der Verwaltungsstelle). Über zwei Jahre hinweg fanden mehrere Dialogkonferenzen und Workshops statt, auf denen die Ergebnisse der Arbeitsgruppen diskutiert und Umsetzungsperspektiven vereinbart wurden. Vorläufig abgeschlossen wurde der Prozess mit dem Versuch, bei der Erstellung des jährlichen Geschäftsplans der Verwaltungsstelle, in dem Ziele festgelegt und Ressourcen verteilt werden, das Modell einer möglichst breiten Beteiligung der ehrenamtlichen Funktionäre auf der Basis regelmäßiger Workshops zu erproben. Außerdem soll in der Betriebsbetreuung künftig nach standardisierten Kriterien verfahren werden. Der Hattinger Kreis diskutierte im Dezember 2009 auf einem Abschlussworkshop die bis dahin erreichten Ergebnisse.**

**Hatten sich die Arbeiten zum „Organisationslernen in Gewerkschaften“ vorwiegend auf die nationale Gewerkschaftsebene konzentriert, so wandte sich der Hattinger Kreis ab 2007, ausgehend von den für Gewerkschaften und Arbeitnehmer immer drängender werdenden Problemen der Standortkonkurrenz der Frage zu, welche strategischen Alternativen sich den**

Gewerkschaften bieten, wenn eine bloße Verteidigung von Standorten nicht mehr erfolgversprechend ist. Dabei treten neue Formen der Konkurrenz unter verschiedenen Aspekten auf: in der neuen Mobilität der Arbeitskräfte, die sich in den Migrationsbewegungen zeigt, in der Produktivkraftveränderung, die eine globale Kontrolle der Standorte auf Basis der modernen Informationstechnologien möglich macht, aber auch in der Tatsache, dass hochqualifizierte Arbeit heute global produzierbar wird (vor allem in der IT Industrie). Zu klären war damit, welche Formen transnationaler Solidarität der Gewerkschaften in Reaktion auf die neuen Verhältnisse globaler Konkurrenz angemessen und möglich sind. Ein Workshop im September 2007 und das neunte Hattinger Forum: „Gewerkschaftliche Solidaritätspolitik unter den Bedingungen globaler Konkurrenz“ im Juni 2008 beschäftigten sich mit diesen Problemstellungen und untersuchten an ausgewählten Fällen transnationaler Projekte, Kampagnen und innovativer Ansätze auf der Betriebs- und Unternehmensebene über welche Handlungschancen gewerkschaftliche Solidaritätspolitik verfügt und welche Grenzen ihr gesetzt sind. (Eine Publikation des Kreises zu diesem Thema wird 2010 erscheinen)

Mit dem Einsetzen der globalen Krise der Finanzmärkte (2008/2009) und ihrer tiefgreifenden Folgen für die Arbeitsmärkte verlagerte sich das Interesse des Kreises dann wieder stärker auf die nationale Ebene. Die Wahrnehmung und Interpretation der Krise durch DGB, Einzelgewerkschaften und betroffene Betriebsräte (Opel-Konzern) wurde mit Vertretern dieser Organisationen auf einem Workshop des Hattinger Kreises in Hamburg diskutiert.

2010 jährt sich zum zwanzigsten Mal das Erscheinen von „Jenseits der Beschlusslage“. Die beiden großen Themen des Buches waren die Individualisierung der Lebensbedingungen und die Globalisierung der kapitalistischen Produktions- und Marktbeziehungen. Nach 20 Jahren haben sich die beiden Grundannahmen des Gutachtens von 1990 erhärtet. Die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses – damals noch als Schimäre belächelt – hat ein weit gestreutes Prekariat hinterlassen. Der Casino-Kapitalismus hat zu einer weltweiten Immobilien-, Banken- und Finanzmarkt-Krise ungekannten Ausmaßes geführt. Gewerkschaftliche Antworten auf diese Herausforderungen machen sich bemerkbar – aber eher punktuell und verhalten. Der Wucht der beiden Grundprobleme entsprechen sie längst noch nicht. Grund genug also, „Jenseits der Beschlusslage“ auf seine Aktualität und Zukunftsfähigkeit hin zu prüfen.

Mit dem Internationalen Symposium „Gewerkschaften zwischen Prekarität und Casino Kapitalismus. ‚Jenseits der Beschlusslage‘ nach 20 Jahren -revisited“ prüfen wissenschaftliche Expert/innen und gewerkschaftliche Repräsentant/innen aus In- und Ausland die 1990 gegebenen

**Analysen und Antworten von „Jenseits der Beschlusslage“.** Im Vordergrund stehen die damals aufgeworfenen Kernherausforderungen für Gewerkschaften: Individualisierung/Krise des Normalarbeitsverhältnisses und Globalisierung/Finanzmarktkrise. Damalige und heutige Konzepte und Strategien zur Bewältigung der formulierten Probleme werden auf ihre Tauglichkeit untersucht.

Mit diesem internationalen Symposium beschließt der Hattinger Kreis seine zwanzigjährige Tätigkeit unter der Ägide der Hans-Böckler-Stiftung. Ob, wie und mit welchen Akteur/innen der Dialog zwischen gewerkschaftlichen Funktionsträgern und den Gewerkschaften verbundenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern weitergeführt wird, bleibt offen.

#### ANHANG

## DER HATTINGER KREIS (1987 - 2010)

### WORKSHOPS, FOREN, PUBLIKATIONEN

**1987** HATTINGEN

**FACHTAGUNG DER HANS BÖCKLER  
STIFTUNG: „NEOKONSERVATISMUS UND  
ZUKUNFT DER GEWERKSCHAFTEN“**

**1987/88** HAMBURG

**VORLESUNGSREIHE ZU „NEOKONSERVATISMUS  
UND ZUKUNFT DER GEWERKSCHAFTEN“. WS 1987/88 AN  
DER HWP HAMBURG (TRÄGER: HANS BÖCKLER  
STIFTUNG)**

**1988**

*REINER HOFFMANN/DIETRICH LANGE (HRSG.):  
„GEWERKSCHAFTEN UND NEOKONSERVATIVE  
HEGEMONIE“, DÜSSELDORF*

**1988** HATTINGEN

WORKSHOPS ZUR ERARBEITUNG DES  
GUTACHTENS „JENSEITS DER BESCHLUSSLAGE“  
IN HATTINGEN

**1989**

*Heinrich Epskamp, Jürgen Hoffmann, Ulrich Mückenberger, Sibylle Raasch (Hrsg): **Die neokonservative Verheißung und ihr Preis – Zukunft der Arbeit und der Gewerkschaften**, Köln: Bund Verlag*

**Nov. 1990** Hattingen

**1. Hattinger Forum: „Jenseits der Beschlusslage –**

### Gewerkschaften als Zukunftswerkstatt"

- 1990** Jürgen Hoffmann, Reiner Hoffmann, Ulrich Mückenberger, Dietrich Lange (Hrsg.): **Jenseits der Beschlusslage. Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt. Mit einem Vorwort des DGB Vorsitzenden Heinz Werner Meyer**, Köln: Bund Verlag
- 1990** dies.: **Jenseits der Beschlusslage. Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt (Kurzfassung)** in: Die Mitbestimmung, Beilage zu Heft 2/1990, S.5-16
- Jürgen e Reiner Hoffmann, Dietrich Lange, Ulrich Mückenberger (a cura di), **"La crisi del sindacato e il modello di futuro sostenibile"**, in: IANOS (Istituto per l'analisi dell'organizzazione sociale) Economia Mese 3 (1990) n. 10 (ottobre 1990), pp. 201-14.
- 1990** Jürgen Hoffmann, Reiner Hoffmann, Dietrich Lange, Ulrich Mückenberger (éditeurs), **„Au-delà de la prise de décision". Bouleversement des relations sociales – les syndicats, ateliers d'avenir**
- April 1991** Hattingen Workshop des Hattinger Kreises
- Nov. 1991** Hattingen **2. Hattinger Forum: „Modernisierung - Gewerkschaften zwischen Marginalisierung und Zukunftsfähigkeit"**
- 1992** **Hattinger Forum „Modernisierung – Gewerkschaften zwischen Marginalisierung und Zukunftsfähigkeit, 17.-19. November 1991**, hbs Manuskripte 80, Düsseldorf
- 1992** Heinrich Epskamp, Jürgen Hoffmann, Otto Jacobi, Ulrich Mückenberger, Hinrich Oetjen, Eberhard Schmidt, Rainer Zoll: **Schafft den DGB ab**, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1/1992, S.63 ff
- Nov. 1992** **3. Hattinger Forum: „Gestaltung durch Beteiligung – Partizipation im Betrieb und in den Gewerkschaften"**
- April 1993** Hattingen Workshop des Hattinger Kreises
- 1993** **Hattinger Forum, Beteiligung und Demokratie, 15.-17. November 1992 „Gewerkschaften und Beteiligung" und 15.-17. April 1993 „Gewerkschaften und Demokratie"**, hbs Manuskripte 131, Düsseldorf
- Okt. 1993** Hattingen Workshop des Hattinger Kreises
- 1993** Jürgen Hoffmann, Reiner Hoffmann, Ulrich Mückenberger, Dietrich Lange (Hrsg.): **Jenseits der Beschlusslage. Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt. Mit einer aktuellen Nachbemerkung und einem Nachwort der Herausgeber**. Zweite erweiterte Auflage 1993, Köln: Bund Verlag

- Dez.1993** Hattingen      **4. Hattinger Forum: „Wie kann Beteiligung zu Beteiligung werden? Gewerkschaftliche Teilhabe an der Gesellschaft“**
- Mai 1994** Hattingen      Workshop: „Modernisierung der Gewerkschaften in Europa“
- Juli 1994** Hattingen      Workshop des Hattinger Kreises
- 1994      *Reiner Hoffmann, Ulrich Mückenberger (Hrsg.): **Die Wahrheit der Träume.1968 und heute –ein Kaleidoskop (Festgeschenk für Hinrich Oetjen)** Münster: Westfälisches Dampfboot*
- Nov. 1994** Hattingen      **5. Hattinger Forum**
- 1994**      *Hinrich Oetjen/ Rainer Zoll (Hrsg.): **Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz. Ein Beitrag des Hattinger Kreises. Münster 1994:** Verlag Westfälisches Dampfboot*
- Sept.1995** Hattingen      Workshop des Hattinger Kreises
- 1995**      *Ulrich Mückenberger, Cornelia Stroh, Rainer Zoll (Hrsg.): **Towards a new paradigm of trade unions in Europe.** Transfer. European Review of Labor and Research, 1/1995*
- Nov. 1995** Hattingen      **6. Hattinger Forum**
- 1996**      *Thomas Blanke, Dietrich Lange, Ulrich Mückenberger, Hinrich Oetjen, **Perspektiven in gefährlichen Zeiten**, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10 (1996 ), S. 653-61.*
- Mai 1996** Hattingen      Workshop: „Soziale Gerechtigkeit – Probleme des Umbaus des Sozialstaats“
- 1996**      *Ulrich Mückenberger, Eberhard Schmidt, Rainer Zoll (Hrsg.): **Die Modernisierung der Gewerkschaften in Europa.** Münster: Westfälisches Dampfboot*
- Dez 1996**
- Dez.1997** Bremen      Treffen eines Vorbereitungskreises zur Neubestimmung der Arbeit des Hattinger Kreises
- März 1998** Lohr      Interner Workshop zur Erarbeitung der neuen Schwerpunkte für die nächste Arbeitsperiode
- Juli 1998** Bad Münde      Interner Workshop zur Erstellung eines Arbeitsprogramms
- Nov. 1998** Bad Münde      Vorbereitung der Expertenworkshops
- März 1999** Lohr      Workshop: „ZEITen zwischen Arbeit und Leben“
- Juni 1999** Brüssel      Workshop: „Globalisierung – Neue Räume, Chancen. Gestaltungs- und

## Lernprozesse für Gewerkschaften"

- Feb. 2000** Springen      **7. Hattinger Forum: „Neue Zeiten – neue Gewerkschaften“**
- 2000**      **Forum: Neue Zeiten –neue Gewerkschaften.** Publikation von Vorträgen des 7. Hattinger Forums, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4/2000
- Dez. 2000** Hattingen      Interner Workshop: „Organisationslernen in Gewerkschaften“
- 2001**      *Margareta Steinrücke, Helmut Spitzley, Sibylle Raasch, Ulrich Mückenberger (Hrsg.):*  
**Neue Zeiten- Neue Gewerkschaften**, Berlin: edition sigma
- Juni 2001** Steinkimmen      Expertenworkshop: „Organisationslernen - Fragen an die Gewerkschaft der Zukunft“
- Dez. 2001** Bremen      Expertenanhörung: „Entgrenzte Arbeitswelt – Hat die gewerkschaftliche Interessenvertretung noch Zukunft?“
- Feb. 2002** Bad Orb      Workshop mit der IG Metall: „Organisationslernen – Die Zukunftsdebatte der IG Metall“
- 2002**      **„Wege aus der Rekrutierungsfalle “**, Vorbereitungspapier zum Zukunftskongress der IG Metall in Leipzig (*Kurzfassung publiziert in: Gewerkschaftliche Monatshefte 9/2002*)
- Juni 2002** Steinkimmen      Expertenworkshop: „Organisationslernen - Fragen an die Gewerkschaft der Zukunft“
- Feb. 2003** Hattingen      Interner Workshop zur Vorbereitung des Hattinger Forums 2003 „Organisationslernen in Gewerkschaften“
- 2003**      **„Möglichkeiten und Bedinaunaen des Organisationslernens“** (Konzeptpapier, [www.hattinger-kreis.de](http://www.hattinger-kreis.de))
- April 2003** Bremen      Expertengespräch zu innovativen Organisationsprojekten
- Juni 2003** Steinkimmen      Expertenworkshop zur Reflexion von Organisationsentwicklungsprozessen in Gewerkschaften
- Sept. 2003** Hattingen      **8. Hattinger Forum: “Organisationslernen in Gewerkschaften“**
- Jan.2004** Bad Zwischenahn      Interner Workshop zur Konzeption der weiteren Arbeit des Hattinger Kreises
- Mai 2004** Hattingen      „Auf der Suche nach zukunftsfähigen gewerkschaftlichen Organisationsformen“ Workshop mit ExpertInnen aus der gewerkschaftlichen Praxis
- Okt. 2004** Bremen      „Lernen und Organisationserfolg von Gewerkschaften“. Workshop mit ExpertInnen aus der gewerkschaftlichen Praxis
- April 2005** Wremen      Workshop: „Wie kann sich Neues in den Gewerkschaften entwickeln - Praktische Folgen von
- Feb.2006** Wremen      Interner Themenfindungsworkshop

<b>Sept.2006</b> Wremen	Workshop: „Zukunftsperspektiven des Hattinger Kreises“ - Vorbereitung des Dialogprojekts des Hattinger Kreises mit der IG Metall Bremen
<b>Feb. 2007 – Dez. 2009</b>	<b>Projekt „Alltag im Umbruch-Dialog zur Zukunft der Gewerkschaftsarbeit vor Ort“ - In Kooperation mit der IG Metall Bremen</b> (Ute Buggeln, Ulrich Mückenberger, Eberhard Schmidt, Margareta Steinrücke)
<b>März 2007</b> Düsseldorf	Workshop: „Distanz und Nähe – Bedingungen gewerkschaftlicher Interessenvertretung vor Ort“
<b>Sept.2007</b> Wremen	Workshop: „Neue Formen von Konkurrenz als Herausforderung für gewerkschaftliche Solidarität“
<b>Juni 2008</b> Hattingen	<b>9. Hattinger Forum: „Gewerkschaftliche Solidaritätspolitik unter den Bedingungen globaler Konkurrenz“</b>
<b>Juli 2009</b> Hamburg	Workshop „Die Auseinandersetzung der Gewerkschaften mit der Krise“
<b>Dez. 2009</b> Bremen	Workshop: „Bilanz des Dialogprojekts des Hattinger Kreises mit der IG Metall Bremen“
<b>Feb. 2010</b> Hamburg	<b>Internationales Symposium: „Gewerkschaften zwischen Prekariat und Casino-Kapitalismus. 20 Jahre ‚Jenseits der Beschlusslage‘ –revisited“</b>
<b>2010</b>	<i>Frank Gerlach, Thomas Greven, Ulrich Mückenberger, Eberhard Schmidt (Hrsg.): <b>Gewerkschaftliche Solidaritätspolitik unter Bedingungen von Krise und globaler Konkurrenz</b> (in Vorbereitung)</i>

## Die Gründungsmitglieder des Hattinger Kreises waren:

Elmar Altvater Heinrich Epskamp Rainer Erd Ute Gerhard Hans Joachim Giegel

Rolf G. Heinze Josef Hilbert Jürgen Hoffmann Reiner Hoffmann Peter Kühne

Dietrich Lange Claus Leggewie Ulrich Mückenberger Klaus Novy Hinrich Oetjen

Jürgen Prott Sibylle Raasch Eberhard Schmidt Adelheid von Saldern Rainer Zoll

## Im Hattinger Kreis haben in den vergangenen zwanzig Jahren über den Kreis der Gründungsmitglieder hinaus u.a. mitgearbeitet:

Frank v. Auer Joachim Beerhorst Thomas Blanke Sabine Blum-Geenen

Andreas Boes Harald Büsing Ute Buggeln Wigand Cramer Klaus Dörre

Rainer Dombois Heiner Dribbusch Barbara Dürk Annette Düring

Ulrich Eckelmann Michael Fichter Werner Fiedler Petra und Joke Frerichs

Werner Fricke Hans Gabriel Heiner Ganßmann Heiko Geiling Birgit Geissler

Frank Gerlach Sandra Goldschmidt Jochen Gollbach Thomas Greven

Sabine Groner-Weber Volker Hielscher Eckart Hildebrandt Peter Hlawaty

Kurt Hübner Otto Jacobi Kerstin Jürgens Maria Kathmann Axel Keller

Berndt K. Keller Arne Klöpffer Ulrich Klotz Kornelia Knieper Norbert Kluge

Hermann Kotthoff Seppel Kraus Rudolf Kuda Klaus Lang Hans Josef Legrand

Gurdun Linne Birgit Mahnkopf Helmut Martens Walther Müller-Jentsch

Ludger Pries Luitpold Rampeltshammer Matthias v. Randow Dieter Reinken

Götz Richter Wolfgang Röhr Werner Ruhnke Werner Sauerborn

Guntram Schneider Ilona Schulz-Müller Barbara Siemens Ingrid Silberborth

Nikolaus Simon Rolf Simons Hans Joachim Sperling Helmut Spitzley

Margareta Steinrücke Heiner Stück Hartmut Tammen-Henke Frank Teichmüller

Norbert Trautwein Wolfgang Uellenberg-van Dawen Manfred Wannöffel

Sebastian Wertmüller Klaus W. West Rainer Zech