

Gesellschaftliche Strukturveränderungen erfordern veränderte Konzepte der Gewerkschaften

Vortrag auf der Jahrestagung der Kooperationsstelle Hochschule - Gewerkschaften Oldenburg "Gewerkschaften im Veränderungssog" am 25. 01. 2002

1. Die "Rekrutierungsfalle" - Zur laufenden Zukunfts-Debatte

Es wird eine Art Zukunftsbeitrag von mir erwartet. Oder ist es schon eine bewusste Wendung, die ich dem Thema gebe: nicht „Gewerkschaften im Veränderungssog“ – sondern „Gewerkschaften als Agentur der gesellschaftlichen Zukunft“ (in Analogie zu „Zukunft durch öffentliche Dienste“)?

Ich werde mich in einigen Überlegungen zumindest thematisch an die Zukunftsdebatte der IG Metall anlehnen.¹ Zwei Sätze aus diesem Bericht haben mich beschäftigt – so beschäftigt, dass ich sie als gedanken(ein-)leitend für dieses Referat nehmen möchte.

Der erste Satz:

„Die IG Metall spiegelt in ihrer Mitgliederstruktur die bundesrepublikanische Industriegesellschaft der 60. bzw. der 70er Jahre wider“ (S. 63).

Der zweite Satz:

„Das Statement: ‚Die IG Metall hat in der Vergangenheit Wichtiges erreicht, heute ist sie aber überflüssig‘, lehnen 39 Prozent explizit ab. 28 Prozent der Beschäftigten aus dem IG Metall-Organisationsbereich sind fest davon überzeugt, dass die IG Metall eine wichtige politische Kraft in unserer Gesellschaft ist. Während dies 36 Prozent der Mitglieder sagen, bescheinigen es ihr allerdings nur noch 17 Prozent der Nichtorganisierten“ (S. 63)

Beide Sätze kommen ziemlich unscheinbar daher, sind aber im Kern alarmierend: so verdienstvoll es ist, dass der IGM-Report sie so nüchtern und kühl mitteilt (das scheint mir ein mutmachendes Novum!). Sie hängen innerlich miteinander zusammen.

¹ IG Metall - -Zukunftsreport, Frankfurt/M.: IGM 2001.

- Der letzte Satz drückt aus, dass nur etwas mehr als ein Drittel der Mitglieder (und ein Sechstel der Nichtmitglieder) von der IG Metall als einer politischen Kraft *fest* überzeugt sind, ja dass nur wenig mehr als ein Drittel *explizit* ablehnen, sie für „überflüssig“ zu halten.
- Der erste Satz hingegen bietet eine Ursachenanalyse dafür an: Diese Gewerkschaft spiegele mit ihrer Mitgliederstruktur die Industriegesellschaft der 60er und 70er Jahre, nicht aber diejenige der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft zu Beginn des 21. Jahrhunderts wider.

Diese Feststellungen sollten prägend sein für unser Nachdenken über das Thema „Gesellschaftliche Strukturveränderungen erfordern veränderte Konzepte der Gewerkschaften“. Das Problem lautet in aller Einfachheit: Wie können die Gewerkschaften ihre Mitgliederstruktur auf die Höhe der Zeit bringen?

Wir wissen alle, dass die Einfache alles Andere als "einfach" ist. Denn man kann die Mitgliederstruktur einer auf freiwilligem Eintritt (und Nicht-Eintritt bzw. Austritt) beruhenden Organisation nicht „einfach“ mit einem Knopfdruck verändern. Man kann nur Versuche unternehmen, die Mitglieder der gewünschten „Struktur“ anzuziehen – die Gewerkschaft also für sie attraktiver zu machen. Was aber ist die Mitgliederstruktur, die auf der Höhe der Zeit ist, daher also „zu wünschen“ wäre? Das heißt doch wohl nichts Anderes als sich zu fragen: was sind heute die Menschen, für die die Gewerkschaften im Prinzip ein sinnvolles Gestaltungsangebot machen bzw. machen könnten? Was sind die Bedarfe und Bedürfnisse und was sind die denkbaren Lösungen, die den Lebenslagen dieser Menschen adäquat erscheinen könnten? Und schließlich eben: was könnten Gewerkschaften unternehmen, um sich als Sachwalter dieser Bedürfnisse und Lösungen präsentieren zu können und sich somit bei diesen Menschen „attraktiv“ zu machen?

All diese Fragen erfordern durchaus auch eine Gesellschaftsanalyse – aber eine, die vom zu lösenden Problem her gedacht ist.

Geht man von diesem Ausgangspunkt aus der "Schieflage" der Gewerkschaften hinsichtlich der angemessenen und wünschbaren Mitgliederstruktur nach, so kommt man an Problembereiche, die zu schaffen machen:

- Der Mitgliederrückgang **allgemein** ist bekannt. Der DGB hatte 1950 5,5 Mio. Mitglieder, 1980 bis rd. 1990 7, 9 Mio. Mitglieder. Nach der Vereinigung hatte er 11,8 Mio, 2000 dann wieder trotz der "Vereinigungsgewinne" nur noch 7.7 Mio. Mitglieder. Die IGM stagniert trotz Ostintegration und Fusionen bei 2,7 Mio. Ver.di hatte bei seinem Fusionskongress im März 2001 2,89 Mio. Mitglieder, fiel aber bereits in den sechs Folgemonaten ebenfalls um ca. 67.000 ab.
- Das **Alter**: Die Gewerkschaften sind von älteren Mitgliedern geprägt - ihnen gelingt der Zugang zu den Jüngeren nur schleppend. Die IG Metall z. B. hat 580000 Rentner als Mitglieder (22 - 23%), bei den Trägern der Zukunft ist sie eher unterrepräsentiert - der Anteil von Mitgliedern unter 25 sinkt seit Jahren - von ca. 14 auf ca. 7%. Bei den Ver.di-Mitgliedern sind 16,7% über 60 und nur 5% unter 28 Jahre alt.
- Das **Geschlecht**: Die IG Metall ist ein männlich geprägte Organisation - gewiss mehr als Ver.di. Die Zukunft der Erwerbsarbeit aber ist, wenn nicht weiblich, so doch zumindest weiblich geprägt.
- **Status und Bildungsprofil**: Arbeiter sind in der IG Metall überproportional in ihrer Mitgliedschaft vertreten. Die Zukunft aber gehört stark den Angestellten und den höher Qualifizierten. Der Mitgliedsanteil der Angestellten liegt in der IGM bei 17%, deutlich unter der Hälfte des Anteils an den Beschäftigten.

Man könnte sicher mehr solcher Strukturmerkmale sammeln. So ist z. B. die Zahl der unbefristet Beschäftigten zurückgegangen (in den letzten 25 Jahren von über 75% auf rd. 62%). Die Zahl der Teilzeitbeschäftigten um über 2 Mio. auf eine Quote von 17,3% angestiegen, bei den unter 30jährigen auf 20% - die Mitgliederstruktur wird dessenungeachtet dominiert von den "Normalarbeitern".

Klar ist, dass die Diskrepanz zwischen Beschäftigungs- und gewerkschaftlicher Mitgliederstruktur nicht ohne Folgen für die Politik der Gewerkschaften bleibt.

- Die Förderung der Frauenerwerbstätigkeit - so haben die Erhebungen der IG Metall ergeben - werden von nur 31% der Mitglieder für "sehr wichtig", von weiteren 43% für "wichtig" gehalten und liegen damit auf dem vorletzten Platz der Rangliste (vor dem "Umweltschutz" wohlgermerkt). Bei den weiblichen Mitgliedern liegen die Werte um rd. 20 Punkte höher - übrigens auch bei den Angestellten - im Vergleich zur Mitgliedschaft insgesamt. Frauen finden ihre Erwar-

tungen hinsichtlich der Verdienstmöglichkeiten, der Aufstiegs- und Weiterbildungschancen und der Bezahlung von Überstunden durch die Gewerkschaftspolitik deutlich weniger "erfüllt" als Männer. Familienfreundliche Arbeitszeiten sind den IGM-Frauen deutlich wichtiger als Männern, von der "Erfüllung" dieses Ziels durch die IGM sind deutlich weniger Frauen als Männer überzeugt - in dieser Einschätzung weichen übrigens neben Frauen auch Angestellte und befragte Nicht-Mitglieder vom Durchschnitt der IGM-Befragten ab.

- **Hinter diesen Umfrageergebnissen steht kann man ein bestimmtes weibliches Politikmodell vermuten: Gleiche berufliche Chancen der Geschlechter bei insgesamt stärkerer Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und außerberuflicher Lebensführung. Es gehört nicht viel Fantasie dazu sich vorzustellen, dass diese Priorität der Frauen aufgrund ihrer Unterrepräsentation in der Organisation wenig Durchsetzungschancen für die Politikbestimmung hat.**
- Ähnliches beobachten wir z. B. bei den - gleichfalls unterrepräsentierten - IT-Angestellten. Diese beklagen klar überproportional (45% gegenüber 33%), dass das Privatleben durch die berufliche Belastung in Mitleidenschaft gezogen wird. Sie befürworten übrigens auch überproportional häufig (53% gegenüber 43%) die Anpassung der Arbeitszeiten an die betrieblichen Erfordernisse. Sie sind überproportional fortbildungsorientiert - und zwar nicht unbedingt wegen beruflichen Aufstieges, sondern zur persönlichen Weiterentwicklung. Überproportional häufig verbinden sie mit Zukunft eher Hoffnung als Bedrohung. An die Gewerkschaften stellen sie überproportional häufig - wie übrigens Nicht-Mitglieder auch - einen Anspruch auf "Service"/"Kundenorientierung bei der Bewältigung ihrer alltäglichen Lebensprobleme.
- **Hinter diesen Umfrageergebnissen kann man ein bestimmtes IT-Angestellenspezifisches Politikmodell vermuten: Ein flexibles und dynamisch sich entwickelndes (Tages-/Wochen- und Lebensarbeits) Arbeits- und Arbeitszeitmodell, das aber den beiderseitigen Interessen (der Betriebe wie der Beschäftigten) fair Rechnung trägt. Auch diese Priorität wird - aufgrund ihrer Unterrepräsentation in der Organisation - wenig Durchsetzungschancen für die Politikbestimmung haben.**

- Um noch ein drittes Beispiel zuzunehmen. Die Weiterbildungsorientierung und -bereitschaft nimmt - nicht nur nach den Erkenntnissen der IGM-Erhebungen! - mit zunehmendem Lebensalter ab. Dagegen planen unter den bis zu 24-Jährigen 50%, sich mit Blick auf den beruflichen Aufstieg weiterzubilden - auch sie blicken übrigen der Zukunft eher hoffnungsvoll als bedroht entgegen.
- **Hinter diesen Umfrageergebnissen kann man als "jugendliches" Politikmodell vermuten: Die Dienstleistungs-, IT- und Wissensgesellschaft verlangt - auch von den "Selbstbestimmern" - zunehmende Weiterbildungsbereitschaft, "lebenslanges Lernen". Über die Tragfähigkeit dieses Bildes gibt es heute keinen Zweifel mehr. Aber wird diese Priorität - bei der gegebenen Unterrepräsentation Jugendlicher in der Organisation - wirklich radikale Durchsetzungschancen für die Politikbestimmung haben?**
- Übrigens verknüpft sich unter Jugendlichen auch häufiger die Selbstverwirklichungsfrage mit der Berufsrolle von Mädchen und jungen Frauen unter positiver Bezugnahme auf Gleichberechtigung und Gleichstellung der Geschlechter.

Hinter meinen Beispielen, Fragen und Zweifeln steht der politikwissenschaftlich schon hausbacken wirkende Satz: Der Grad der Repräsentation von Teilgruppen mit ihren jeweiligen Interessen in einer Organisation bestimmt die Durchschlagskraft der jeweiligen Interessen in der Gesamtorganisation. Aus diesem Satz resultiert nun aber der Teufelskreis - die "**Rekrutierungsfalle**", die wir glaube ich heute besonders ernst nehmen müssen: Die Politik der Organisation wird von den dominierenden Teilgruppen der Organisation bestimmt. Die dabei unterlegenen Teilgruppen finden sich dann in der Politik der Organisation nicht wieder - und treten aus oder erst recht nicht ein. Dadurch wird die Organisation in ihrer dominanten Interessenorientierung bestätigt, vertieft sie möglicherweise sogar.

Das kann sogar der Fall sein - und von diesem dramatischen Fall müssen wir wohl leider sprechen -, wenn die innerorganisatorische Dominanz zur Umwelt im Widerspruch steht: D. h. wenn außerorganisatorisch eine veränderte Dominanz längst eingetreten ist oder sich doch abzeichnet - diese aber innerorganisatorisch entweder nicht zureichend wahrgenommen oder aber blockiert wird. Wenn dann eine Organisation weiter die Dominanz ihrer alten Interessenstruktur aufrechterhält oder auch nur duldet, befindet sie sich eben in der Rekrutierungsfalle. Von dieser Situation sprechen wir - und spricht ja wohl auch der erste zitierte Satz der IG Metall "Die

IG Metall spiegelt in ihrer Mitgliederstruktur die bundesrepublikanische Industriegesellschaft der 60. bzw. der 70er Jahre wider“.

Ich habe übrigens diese Rekrutierungsfälle an Beispielen aufgezo-gen, deren jedes vier Bedingungen erfüllt:

1. Sie können sich immer auf die Erhebungen und Auswertungen des IG Metall-Zukunftsreports stützen,
2. Sie besitzen im gewerkschaftlichen Umfeld - also für aktuelle oder potenzielle Mitglieder der Gewerkschaften - besondere Zukunftsrelevanz,
3. Ihre spezifischen Befürworter sind im gewerkschaftlichen Organisationsbereich unterrepräsentiert,
4. Sie werden (deshalb) von den Gewerkschaften gegenwärtig unteroptimal wahrgenommen.

In der Tat glaube ich, dass es sich bei den drei - zugegebenermaßen etwas idealisierten - Politikmodellen um solche handelt, die ausschlaggebend für die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften sind (neben anderen, deren Bedeutung ich damit nicht schmälern möchte - aber die ich im Moment einmal für weniger "rekrutierungsrelevant" halte). Nehmen wir sie einmal im Zusammenhang:

- **Gleiche berufliche Chancen der Geschlechter bei insgesamt stärkerer Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und außerberuflicher Lebensführung.**
- **Ein flexibles und dynamisch sich entwickelndes (Tages-/Wochen- und Lebensarbeits) Arbeits- und Arbeitszeitmodell, das aber den beiderseitigen Interessen (der Betriebe wie der Beschäftigten) fair Rechnung trägt.**
- **Die Dienstleistungs-, IT- und Wissensgesellschaft verlangt - auch von den "Selbstbestimmern" - zunehmende Weiterbildungsbereitschaft, "lebenslanges Lernen".**

Natürlich kommen in diesen "Modellen" genannten Prioritäten Inkonsistenzen vor. Natürlich fügen Sie sich nicht einfach zu einem konsistenten Politikmodell zusammen. Natürlich lassen sie sich nicht ohne Weiteres mit bewährten überkommenen gewerkschaftlichen Politikmodellen unter einen Hut bringen - die Forderungen nach lebenssichernden Einkommen, festen verlässlichen Arbeitszeiten, klarer Trennung

von Arbeitsverhältnis und außerberuflichem Leben sind ja nicht einfach Unsinn, auch nicht aufgrund gesellschaftlichen Wandels generell unsinnig geworden. Nur Eines möchte ich mit ihnen aussagen: Wenn sie nicht zu überzeugend vorgetragenen Bestandteilen der Politik der Gewerkschaften werden, werden die Gewerkschaften bei den Personengruppen keinen Anklang finden, für die sie in besonderer Weise charakteristisch sind. Und dann wird sich die Rekrutierungsfalle fortsetzen - und das Eingangszitat aus dem IG Metall-Zukunftsreport wird sich dahingehend fortsetzen, dass die Gewerkschaften eben eine der Industriegesellschaft der 60er und 70er Jahre waren und sich darin erschöpft haben.

2. *Entgrenzung der Arbeit - Dezentrierung des gesellschaftlichen Zusammenhangs*

Ich möchte Sie nun nicht mit diesen vielleicht etwas apodiktischen Forderungen allein abspeisen - obgleich mir scheint, dass da der Kern des Problems sitzt. Mir wäre auch angenehm, wenn die Diskussion sich schwerpunktmäßig darum drehte. Wenn ich jetzt gleichwohl weitergehe zu einem eher analytischen Versuch, die veränderte "Umwelt" der Gewerkschaften etwas zu beleuchten, so tue ich dies nicht, die o. g. Postulate schlüssig zu "begründen" oder gar sie aus einer Gesellschaftsanalyse "her-" oder "abzuleiten". Es geht mir eher darum, meinen gesellschaftstheoretischen Hintergrund zu beleuchten, mit dem ich diese Forderungen zumindest für kompatibel halte. Wenn Sie wollen, ist es der Versuch zu zeigen, dass die in den Forderungen angedeuteten Vorstellungen nicht gänzlich jenseits dieser Welt sind - von der Problem diagnose wie auch von den Durchsetzungschancen her gesehen.

Ich möchte dies tun, indem ich kurz aus Nachforschungen berichte, die wir im Hattinger Kreis unter dem Stichwort "Entgrenzung der Arbeit" und die ich im Rahmen eines Gutachtens für die ILO unter dem Begriff von "De-Zentrierung" oder "Ent-Zentrierung" des gesellschaftlichen Zusammenhangs analysiert habe. In beiden Zugängen geht es um einen bestimmten Zugang zu unserer Gesellschaft, der verspricht, die Steuerungs-, Sinnstiftungs- und Handlungsbedingungen unserer gegenwärtigen Umbrüche genauer zu bestimmen. Ich beschreibe also nicht den Zustand und die Restrukturierung unserer Ökonomie, die Veränderungsprozesse der Arbeit, die Arbeitsmarkt-, ökologische und demographische Entwicklung - das Alles ist wichtig, aber in diesem Moment nicht mein Interesse. Ich beschreibe vielmehr, wie sich die Restrukturierungen tendenziell auf die handlungsleitenden Bedingungen auswir-

ken - und damit sicher wohl auch die gewerkschaftlichen Umweltbedingungen (zu denen wohl auch Mitglieder gehören, zumindest die potenziellen).

Mit "Entgrenzung" umschreiben wir, dass herkömmliche Begrenzungs- und "Definitionsfaktoren" des Arbeitslebens, die den dort tätigen Akteuren - eben auch Beschäftigten, Betriebsräten, Gewerkschaften - "Sinn- und Handlungsangebote" machten, gegenwärtig deutliche Erosionstendenzen aufweisen und zum Teil schon gar nicht mehr "da" sind. Interessengegensätze und Konflikte im betrieblichen Alltag und auf der Branchenebene, die vordem in festgelegten Bahnen ausgetragen wurden, verlieren dabei die klare Zuordnung von Kompetenzen und Adressaten. Die Beschäftigten, Betriebsräte und Gewerkschaften sehen sich Problemlagen gegenüber, die mit den gewohnten Organisationsroutinen nicht mehr bearbeitbar erscheinen:

- Die durchgängig beobachtbare Flexibilisierung der Arbeitszeit schafft eine Vielfalt nebeneinander existierender Arbeitszeitmodelle, die teilweise individuelle Spielräume erweitern, aber auch mit erhöhten Belastungen und Arbeitsverdichtungen einhergehen. Ein tariflich nur schwer regulierbares patchwork mit der Tendenz zur Verbetrieblichung der Tarifpolitik ist entstanden.
- In bestimmten Sektoren (etwa der new economy) brechen den Gewerkschaften die Verhandlungspartner auf der Gegenseite weg oder sind nicht mehr genau identifizierbar. Neuartige Partizipationsangebote an die einzelnen Arbeitnehmer korrespondieren oft mit antigewerkschaftlicher Orientierung.
- Der Typ des neuen „Arbeitskraftunternehmers“ lässt sich über tarifvertragliche Regelungen kaum mehr einfangen, obwohl die Verhaltensanforderungen an ihn danach verlangen.
- Der Betrieb als Bezugspunkt gewerkschaftlicher Organisation kommt in bestimmten Segmenten des Arbeitsmarktes durch Ausgliederungen, Dezentralisierung oder Formen von neuartiger Selbständigkeit und Scheinselbständigkeiten gänzlich abhanden.
- Die Entgrenzung einzelner Arbeitsmärkte, die einer globalen Arbeitskräftekonkurrenz ausgesetzt werden, unterläuft die gewerkschaftlichen Bemühungen um tarifvertraglichen Schutz und die Gestaltung von Arbeitsbedingungen.
- An die Stelle traditioneller Bindungsbereitschaft an die Gewerkschaft über die Wahrnehmung gemeinsamer Arbeitnehmerinteressen setzen sich unternehmens-

bezogene Identitätstiftungen (Unternehmenskulturen), die die Distanz zur Gewerkschaft auf ihre Fahnen schreiben.

Ein anderer Versuch, die Tendenz in handlungsleitender Absicht zu "verstehen", zielt das Konzept der "De-Zentrierung" an. Gemeint ist damit ein altes und ein neues soziales Modell der Handlungsorientierungen - insbesondere des Verhältnisses zwischen Einfluss, Beteiligung und Verhandlungsmacht einerseits, bestimmten sozialen Resultaten in Gestalt von Berechtigungen andererseits.

Mit "Zentren" meine ich gesellschaftliche Gefüge, die traditionellerweise eine Art Wechselbeziehung zwischen dem Einfluss der Beteiligten und den ihnen zustehenden Rechten sicherstellten. Diese Zentren waren durchaus vereinbar mit existenten, auf Ungleichheit beruhenden Macht- und Herrschaftsstrukturen. Aber sie sicherten durch Mechanismen, die wir unterschiedlich bezeichnen - "Beteiligung", "Repräsentation", "voice"/"Stimme" , eine relative Stabilität und Fairness von Gegenseitigkeitsbeziehungen.

Mit "Dezentrierung" ist gemeint, dass genau diese Zentren - und zwar wenn ich recht sehe: alle wichtigen - eine Funktionsverlust in doppelter Richtung erfahren: in eine (oder mehrere) Ebene/n sozusagen "über ihnen" (was man dann Zentralisierung nennen kann) und in eine oder mehrere Ebenen "unter ihnen" (was man dann Dezentralisierung nennen kann). Verlustig geht damit tendenziell das gesellschaftliche Gefüge, das die besagte Wechselbeziehung zwischen dem Einfluss der Beteiligten und den ihnen zustehenden Rechten sicherstellte. Es stellt sich dann natürlich die Frage nach einem neuen sozialen Modell und damit eben nach (etwaigen) neuen Mechanismen von "Beteiligung", "Repräsentation", "voice"/"Stimme" , die eine relative Stabilität und Fairness von Gegenseitigkeitsbeziehungen erlauben und sicherstellen.

- Darstellung anhand der Folien - "Centre - Decentration" - "The Old Social Model - The New Social Model" -²

M. E. ist unser überkommenes Gewerkschaftsverständnis stark mit dem alten sozialen Modell verkoppelt. Es müsste sich aber auf die Prozesse der Entgrenzung und der De-Zentrierung systematisch einstellen, um dem Grundanliegen "sozialer Regulierung" neu Wirkung zu verschaffen.

Ich kann nicht behaupten, dass meine drei Eingangsforderungen zur gewerkschaftlichen Politik sich aus diesen analytischen Zugängen herleiten ließen. Aber sie hängen zusammen - darüber müsste man genauer sprechen. Insgesamt - so lautet unsere, des Hattinger Kreises - Schlussfolgerung erfordern Entgrenzung und Dezentrierung sicherlich eine umfassende "Öffnung" der Gewerkschaften:

- Zu neuen lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Problemfeldern,
- Zu neuen zivilgesellschaftlichen Akteuren und Gestaltungsinstrumenten,
- Insgesamt wohl zu einem neuen Verhältnis von Arbeit und Leben.

Ein weites Feld ... das aber jedenfalls im Widerspruch zu Forderungen steht, die Gewerkschaften müssten sich wieder stärker aufs Kerngeschäft konzentrieren.

3. (Notwendig) Widersprüchliche Anforderungen an die Gewerkschaften

Ich komme jetzt wieder auf die Zukunfts-Debatte der IG Metall zurück. Dort³ wird - auf Grundlage teilweise abweichender, teilweise übereinstimmender Einschätzungen von einigen Dilemmata gesprochen, denen Betriebsräte und Gewerkschaften damit heute ausgesetzt sind. Zu diesen möchte ich zum Abschluss kurz Stellung nehmen.

1. Sie sollen sich auf eine Vielfalt unterschiedlicher, koexistierender Interessen der Mitglieder und potentieller Mitglieder einstellen, aber gleichzeitig durchsetzungsfähig bleiben. Wie weit bedeutet das die Aufgabe des traditionellen Modells vereinheitlichter Interessenvertretung mit zentraler Verhandlungsführung? Tritt an deren Stelle die berufsständische Verselbständigung einzelner Mitgliedergruppen (à la cockpit)?

Meine These: Schon der Begriff der gewerkschaftlichen Solidarität muss auf der Grundlage von Vielfalt (nicht mehr von wesentlicher Interessengleichheit) her reformuliert werden - sonst verliert er jede Bodenhaftung.

2. Sie sollen ihren Arbeits- und Interessenbegriff erweitern und ein neues Selbstverständnis (Leitbild) entwickeln, also ihr Vertretungsmandat neu definieren, um bei jungen, bei besser qualifizierten, vor allem auch bei bisher gewerkschaftsabstinenten Arbeitnehmerinnen „anzukommen“. Gleichzeitig müssen sie aber auch ihre Kern-

² Das Gutachten und die Schaubilder sind erhältlich als HWP-Forschung discussion paper Nr. 10 Ulrich Mückenberger, Alternative Mechanisms of Voice Representation Security. Study realized for the ILO, Hamburg: HWP 2001 (ISSN 1616-9816).

³ S. besonders P. Frerichs/W. Pohl, Zukunft der Gewerkschaften, Teil I Mitgliederentwicklung - Organisationsstrukturen - Werte und Orientierungen, Arbeitspapier 44, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2001. In die nachfolgende Darstellung ist die Zusammenfassung dieser Analyse für den Hattinger Kreis von Eberhard Schmidt eingegangen.

kompetenzen stärken, um angesichts der tarif- und betriebspolitischen Herausforderungen überhaupt vertretungsfähig zu bleiben. Wofür bleiben Gewerkschaften zuständig, wo entsteht die neue Kontur der Gewerkschaften? Welche Allianzen können eingegangen werden, um das gewerkschaftliche Gewicht in der öffentlichen Wahrnehmung zu stärken? Sind die Gewerkschaften mit der neuen Aufgabenzuschreibung überfordert, oder ist das Kerngeschäft selbst nur noch zu bewältigen, wenn neue Interessen aufgegriffen werden?

Meine These: Die Überforderungsthese übersieht einen zentralen Zusammenhang - es gibt heute nicht die Alternative Kerngeschäft oder Zusatzgeschäft der Gewerkschaften, vielmehr: nur wenn die Gewerkschaften heute ihre erweiterte Aufgabenstellung akzeptieren und zeitgemäß rekrutieren, werden sie noch zu effektiver Betätigung selbst in ihrem Kernbereich in der Lage sein.

3. Sie sollen die Ansprüche und Interessen von bislang schwer zu organisierenden Arbeitnehmergruppen anerkennen, aber dabei droht besonders für die Industriengewerkschaften die Gefahr, sich zu weit von den Interessen und Geflogenheiten der traditionellen "Kernmitgliedschaft" zu entfernen, die selber, gemessen an der sich verändernden Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft insgesamt, anteilmäßig stetig abnimmt (Problem der Überalterung der Mitgliedschaft und der Konzentration auf die alten, männlichen Facharbeiter"eliten"). Hohe Bindungskraft und Öffnung für Vielfalt sind schwer gemeinsam zu optimieren. Wo liegt die zumutbare Balance?

Meine These: Eine Balance ist zu wünschen. Aber sie darf nicht in einer offenen oder unterschwelligeren Höherwertigkeit der traditionellen Mitgliedschaft bestehen; die Organisation muss sogar systematisch "Vorleistungen" für wünschenswerte Mitgliedergruppierungen erbringen, um sich aus der Rekrutierungsfalle zu befreien.

4. Sie sollen mehr Dienstleistungen für die Mitglieder anbieten, aber diese Dienstleistungsorientierung kann auf Dauer in Konflikt mit der traditionellen Rolle der Gewerkschaften als solidarischer Wertegemeinschaft geraten. Ab wann führt die Kundenorientierung zur Schwächung der Kampfkraft der Organisation? Kann die ideologische, lebenslange Bindung durch neue Formen von Beteiligung ersetzt oder ergänzt werden?

Meine These: Ein Service- oder Dienstleistungsverständnis der Gewerkschaft aus ideologischen abzulehnen, wäre tödlich. Gerade die neuen "potenziellen"

Mitgliedergruppierungen benötigen konkrete Solidarität in der Alltagsgestaltung und befragen Gewerkschaften darauf (z. B. ob sie hinsichtlich personenbezogener Dienstleistungen nicht nur eine beschäftigten-, sondern auch eine bürgerfreundliche <z. B. Zeit-> Politik unterstützen). Diesem Solidaritätsbedarf müssen Gewerkschaften sowohl gegenüber Mitgliedern wie nach außen Rechnung tragen, um attraktiver zu werden.

5. Sie sollen mehr Mittel einsetzen, um durch experimentelle und langfristig angelegte Organisationsversuche (Aufbau von Netzwerken, Kampagnen...) Mitglieder in den untypischen und/oder prekären Organisationsbereichen zu gewinnen. Aber bei sinkenden Mitgliederzahlen fehlen gerade dafür die Ressourcen. Wie lange lässt sich der notwendig erhöhte Mitteleinsatz durchhalten - ohne die kurzfristige Kompensation in Gestalt von sichtbarem Mitgliederzuwachs?

Meine These: Wenn die knappen Mittel nicht vermehrt dafür eingesetzt werden, aus der Rekrutierungsfalle auszubrechen, dann werden sie in Zukunft ja nur noch knapper. Es gibt keine Alternative zur Öffnung der Gewerkschaften!

Die Gewerkschaften stehen also vor der Notwendigkeit tiefgehender und komplexer Lernprozesse, wollen sie weitere Mitgliederverluste und den damit einhergehenden Bedeutungsschwund vermeiden. Dabei geht es im wesentlichen um die Entwicklung neuer Leitbilder, die Erprobung neuer, dezentraler Organisations- und Kooperationsformen, die Ausbildung von kommunikativen und sozialen Kompetenzen, die Weiterqualifizierung im Hinblick auf rasch wechselnde Anforderungen und die Bereitschaft zur Öffnung für andere Organisationskulturen.