

Veränderte Verhältnisse erfordern völliges Umdenken

Gewerkschaften stehen für Solidarität und Gerechtigkeit. Sie haben in der Vergangenheit die Arbeitnehmer-/Arbeitgeberbeziehungen und die gesellschaftliche Entwicklung wesentlich mitgestaltet. Seitdem sich die Machtverhältnisse zu Gunsten des Kapitals verändern, der Sozialabbau weiter zunimmt, wächst auch der Bedeutungsverlust der Gewerkschaften. In einer differenzierten Gesellschaft ist es immer schwieriger, Solidarität zu üben; aber gerade das ist heute besonders wichtig.

I.

Zwischen 1950 und 1980 nahm die Mitgliederzahl der DGB-Gewerkschaften von etwa 5,5 Millionen auf fast 7,9 Millionen zu. Nach der Vereinigung im Jahre 1989 wurde ein Höchststand von 11,8 Millionen erreicht. Seitdem sinkt die Mitgliederzahl unentwegt. Inzwischen ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Deutschland auf unter 20 Prozent gefallen. Für diese Entwicklung gibt es zahlreiche Erklärungsversuche.

Gewerkschaften wurden in der Vergangenheit vor allem in den industriellen Branchen und dort besonders in größeren Betrieben als Interessenvertretung der Beschäftigten wahrgenommen. In Klein- und Mittelbetrieben waren bislang schon teilweise erhebliche Organisationsdefizite festzustellen.

Arbeitsplatzvernichtung und die gravierende Veränderung der betrieblichen Strukturen haben das Tempo der Mitgliederverluste nicht allein bestimmt. In vielen Fällen ist der Mitgliederrückgang erheblich größer als der Abbau von Arbeitsplätzen. Die Beschäftigtenstruktur hat sich in den vergangenen 10 bis 15 Jahren sehr verändert. Der Anteil der Arbeiter und Arbeiterinnen ist deutlich gesunken. Aber in der Mitgliederstruktur der Gewerkschaften hat sich der Wandel der Struktur der Beschäftigten nicht ausreichend niedergeschlagen. Es gibt nach wie vor Organisationsdefizite besonders im Angestelltenbereich, der Anteil junger Mitglieder sinkt, die gestiegene Frauenerwerbstätigkeit macht sich kaum beim Mitgliederzuwachs bemerkbar und die Zahl der arbeitslosen Gewerkschaftsmitglieder steigt.

II.

Für jede Gewerkschaft stellen sich existentielle Fragen. Es muss vor allem geklärt werden, welche gewerkschaftlichen Angebote von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern heutzutage erwartet werden. Vorhandene Routinen und Erfahrungen von Funktionären reichen zur Neuorientierung bei weitem nicht aus. Es macht keinen Sinn, wenn sich Gewerkschaftsvorstände und -gremien etwas Neues für die Mitglieder ausdenken. Die Mitglieder selbst müssen entscheiden über ihre Erwartungen und Forderungen an die gewerkschaftliche Interessenvertretung. Die Gewerkschaftsorganisation muss sich danach eine neue, zeitgemäße Struktur geben.

Die bisherige Organisationsform beruht auf den Prinzipien von "Delegation" und "Stellvertretung". Oft entsteht der Eindruck, dass ohne gewerkschaftliche Funktion kein Einfluss auf die gewerkschaftlichen Entscheidungen ausgeübt werden kann. Es gibt grundsätzlich zwei Mitgliedergruppen: die einen haben die Wahrnehmung ihrer Interessen als abhängig Beschäftigte völlig dem gewerkschaftlichen Apparat übertragen und begnügen sich mit dem Kauf der Interessenvertretung durch den Mitgliedsbeitrag. Gewissermaßen am anderen Pol stehen die Kollegen und Kolleginnen, die aktiv in der Gewerkschaft

mitarbeiten. Das sind diejenigen, die häufig Funktionäre werden, vom Vertrauensmann bzw. der Vertrauensfrau bis zum/zur hauptamtlichen Gewerkschafter/in.

Zahlreiche Mitglieder möchten sich an den Entscheidungen in den Gewerkschaften beteiligen, ohne gleich ein Mandat übernehmen zu müssen. Sie fühlen sich aber oft schlecht informiert und durch Funktionäre bevormundet. Diese Defizite können auf Dauer zum Glaubwürdigkeitsverlust ihrer Gewerkschaft führen. Die Situation ist der in den Parteien vergleichbar.

Die gestörten Kommunikationsbeziehungen zeigen sich in fehlender Transparenz und Erfahrbarkeit der Organisation. Für Mitglieder, die nicht in Betrieben gewerkschaftlich erreichbar sind, ist das Gefühl der Isolation oft beträchtlich.

III.

Zukunftsfähig werden die Gewerkschaften nur, wenn sich ihr Selbstverständnis ändert. Weniger Vorschriften und Satzungsbestimmungen, dafür mehr Offenheit und Gestaltungsmöglichkeiten für Mitglieder und solche, die es werden sollen. Die Gewerkschaftsorganisation darf lediglich Mittel zum Zweck sein. Eine Gewerkschaft, die sich überwiegend mit sich selbst beschäftigt, hat keine Überlebenschance. Vor allem die Beschäftigten in den Gewerkschaften müssen lernen, die wachsenden und veränderten Herausforderungen als Chancen zu begreifen und neue Aufgaben und Anforderungen aus eigener Kraft und gegen ihre eigenen Gewohnheiten und Routinen zu bewältigen. Wenn Mitglieder ihre Gewerkschaft mehr als Behörde und nicht als soziale Bewegung, die unkompliziert Rat, Hilfe und Unterstützung organisieren kann, erfahren, dann werden weitere Mitgliederverluste nicht aufzuhalten sein.

Die täglichen Auseinandersetzungen in den Betrieben, in Wirtschaft und Gesellschaft, machen deutlich, dass nur starke Gewerkschaften mit einer hohen Professionalität in allen Bereichen erfolgreich sein können. Die Bündelung der Kräfte, überzeugende Kompetenzen und überdurchschnittliche Spezialkenntnisse erfordern entsprechende Organisationsstrukturen und ausgeprägte Qualifikationen bei den Beschäftigten einer Gewerkschaft.

Der Gewerkschaftssekretär oder die Gewerkschaftssekretärin, der bzw. die auf alle Fragen eine brauchbare Antwort hat, gehört längst der Vergangenheit an. Zur Beratung und Betreuung der Mitglieder (und in bestimmten Fällen auch von Nicht-Mitgliedern) müssen verstärkt qualifizierte ehrenamtliche "Experten in eigener Sache" tätig werden, die ihre Berufskollegen und -kolleginnen aus der Fachgruppe mit ihren Erfahrungen und ihrer Sachkenntnis unterstützen.

Über die erforderliche Mitgliedernähe ist bereits in der Vergangenheit in den Gewerkschaften viel diskutiert worden. Geändert hat sich aber wenig. Große Gewerkschaften, die Mitglieder in Dutzenden von Branchen und Hunderten von Berufen vertreten wollen, werden die Erwartungen nur dann annähernd erfüllen können, wenn die fachliche Beratungskompetenz gewährleistet werden kann. Der Generalsekretär im Bezirksbüro schafft das in der Regel nicht.

Die Bedeutung der Betriebsgruppen und Fachgruppen wird meistens unterschätzt. Sie sind aber den Mitgliedern am nächsten. Sie brauchen die spürbare Unterstützung der Gesamtorganisation. Wird ihnen eine ausreichende Selbständigkeit in ihren fachlichen und beruflichen Angelegenheiten verweigert, dann werden auch kaum neue Mitglieder geworben werden können und die bisherigen Mitglieder laufen weg.

IV.

Gewerkschaftsfunktionäre behaupten, die Mitglieder seien in der Vergangenheit immer weniger kampfbereit gewesen. Das ist eine Ausrede; sie hat nichts mit Ursachenforschung zu tun. Vielmehr müssen sich viele Funktionäre fragen lassen, ob sie und wie sie über die politische Entwicklung und die damit verbundenen Gefahren informiert und aufgeklärt haben und wie offen sie mögliche Lösungen mit den Mitgliedern diskutiert haben. Oft sind Funktionäre mit sich selbst beschäftigt. Wichtigster gibt es in jeder Gewerkschaft auf allen Ebenen. Sie sind ein wesentliches Hindernis bei der Durchsetzung demokratischer Beteiligungsstrukturen für die Mitglieder. Warum engagieren sich vor allem junge Menschen bei Organisationen wie attac oder Greenpeace und nicht in den Gewerkschaften? Von der globalisierungskritischen Bewegung kann man lernen, was es heißt, große Massen zu Diskussionen und Aktionen zu befähigen, ohne Bürokratie und Hierarchie.

Welche Vorstellungen haben die Gewerkschaften von der Zukunft unserer Gesellschaft? Was muss sich ändern? Woher nehmen die Gewerkschaften die Kraft? Was haben sie aus ihren Fehlern gelernt? Alles gehört auf den Prüfstand. Die Organisation ist Mittel zum Zweck, kein Selbstzweck.

Notwendig sind vor allem eine stärkere Dezentralisierung von Entscheidungen und die Einbeziehung der Erfahrungen von Mitgliedern. Aus der Pluralität der Meinungen müssen gemeinsame Ziele entwickelt werden. Statt strikter Arbeitsteilung in der Hierarchie sind Projektarbeiten erforderlich. Die Liste notwendiger gewerkschaftlicher Aktivitäten wird länger und nicht kürzer. An den Gründen, die Gewerkschaften vor weit mehr als 100 Jahren entstehen ließen, hat sich trotz Sozialstaat nichts Entscheidendes geändert. Nur Gewerkschaften können die Konkurrenz zwischen den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern begrenzen und Solidarität organisieren.

Gewerkschaften sind politische Organisationen. Nach Auffassung vieler Mitglieder sollen jedoch die Service-Leistungen ausgebaut werden. Besonders bei Jugendlichen und Angestellten wird eine Mitgliedschaft oft nach dem Kosten/Nutzen-Kalkül betrachtet. Was bekomme ich als Gegenleistung für meinen Mitgliedsbeitrag? Die Gewerkschaften stehen nach Meinung zahlreicher Wissenschaftler vor der schwierigen Aufgabe, ihre Mitglieder als "Kunden" zu bedienen und gleichzeitig Solidarität zu organisieren. Die kontroverse Diskussion in den Gewerkschaften führt teilweise zu der Befürchtung, dass eine stärkere Dienstleistungsorientierung zu einer "Entpolitisierung" führen wird. Realistisch scheint aber zu sein, dass neben einer stärkeren Politisierung eine sinnvolle Ergänzung durch Service-Angebote notwendig ist.

Die Mitgliederwerbung gehört sicherlich zu den schwierigsten Aufgaben einer jeden Gewerkschaft. Viele Initiativen sind in der Vergangenheit mit mehr oder weniger großem Erfolg ausprobiert worden. Großangelegte Werbeaktionen bringen es oft nicht. Positive Beispiele und Erfolge in der betrieblichen und fachlichen Gewerkschaftsarbeit, eine gute Öffentlichkeitsarbeit und konkrete Initiativen in allen Lebensbereichen erreichen meistens mehr Aufmerksamkeit und Interesse als Schlagworte und Versprechungen.

Die gewerkschaftliche Durchsetzungsmacht muss wieder gestärkt werden. Mitgliedergewinnung ist das wichtigste Ziel. Organizing und Kampagnenplanung müssen für eine Erneuerung der Gewerkschaften als Mitgliederorganisationen genutzt werden. Tatsache ist, dass sehr viele Beschäftigte in allen

Branchen noch nie auf eine Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft angesprochen wurden. Notwendig wären zielgruppenspezifische Ansprachen mit Beteiligungsmöglichkeiten für Nichtmitglieder, z.B. eine befristete Mitgliedschaft zur Probe (ohne Rechtsschutz), Mitwirkung in Projekten, kostenloser Bezug der gewerkschaftlichen Publikationen für eine befristete Zeit. Allerdings: Überzeugungsarbeit und politische Aufklärung sind auch in der Zukunft mehr denn je notwendig.

V.

Die Art und Weise, wie Gewerkschaften mit veränderten Realitäten in den Betrieben und in unserer Gesellschaft umgehen, wird über ihre Zukunft entscheiden. Es gibt jedoch keine zuverlässigen Konzepte. Die Zukunftsdebatte muss mit den Mitgliedern öffentlich geführt werden, und zwar unverzüglich. Die Entstehung der "Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft" (*ver.di*) ist dagegen ein schlechtes Beispiel für einen Neuanfang, weil auf die grundlegende Debatte über die gemeinsamen politischen Ziele zunächst verzichtet wurde. Erst jetzt, zehn Jahre nach der Gründung, soll auf dem nächsten Gewerkschaftstag 2011 über ein Programm diskutiert und entschieden werden.

Zukunftsfähig werden Gewerkschaften nicht durch endlose Satzungsdebatten und Auseinandersetzungen über Strukturen, Macht und Einfluss von Funktionären. Was Gewerkschaften dringend brauchen sind Innovationen. Sie erfordern Beharrlichkeit, Mut und Risikobereitschaft. Etwas Neues kann nur entstehen, wenn möglichst viele Mitglieder und Funktionäre die eigene Trägheit, liebgeordnete Gewohnheiten und die Angst vor Risiken überwinden.

Gegenmacht zu organisieren ist und bleibt das Wesenselement für Organisationen, die den Anspruch erheben, Gewerkschaften zu sein. So hat es das Bundesverfassungsgericht und auch das Bundesarbeitsgericht definiert. Von struktureller Machtungleichheit in unserer Gesellschaft ist die Rede. Die Fähigkeit zur Gegenmacht müssen die Gewerkschaften hüten, weil Macht nur durch Gegenmacht begrenzt werden kann. Die Gefahr besteht, dass Gewerkschaften im Bemühen um Dialogfähigkeit und Konsensbereitschaft ihre politischen Ziele vernachlässigen, und das in einer Phase der erneuten Brutalisierung durch das Kapital.

Viele Mitglieder erwarten von ihrer Gewerkschaft klare und überzeugende politische Positionen. Die Verwirklichung ist oftmals nur durch die Parlamente möglich. Die so genannten Volksparteien sehen in den Gewerkschaften grundsätzlich keine Bündnispartner. Deshalb sollte in den Gewerkschaften zukünftig über die Notwendigkeit diskutiert werden, ob nicht ein allgemeinpolitisches Mandat und eine Kompetenzerweiterung angestrebt werden müssen. Wenn alles in die politische Mitte strebt, dann brauchen die Gewerkschaften eine eigene Vertretung in den Parlamenten.

Nochmals: Gewerkschaften sind politische Organisationen. Sie sind kein Interessenverband wie viele andere. Man muss sich nur einmal vorstellen, in den vergangenen mehr als 100 Jahren hätte es keine Gewerkschaften gegeben. Historische Errungenschaften garantieren allerdings keine Zukunft. Und die hat längst begonnen. Rolle und Aufgaben der Gewerkschaften sind neu zu bestimmen.

Franz Kersjes (Januar 2010)