

Vom Umbruch zum Aufbruch?

Epilog

AUFSTIEG AUS DER TALSOHLE? EIN FAZIT

Ähnlich der SPD können die deutschen Gewerkschaften auf eine lange Geschichte zurückblicken. Diese Geschichte liest sich streckenweise als eine Erzählung unentwegter Erfolge, der ständigen Überwindung heftiger Rückschläge, dem mehrfachen Comeback, bis hin zum „Organisationswunder“ der 1960er und 1970er Jahre. Doch dann endete die Erfolgsstory. In den 1980er Jahren begann ein Niedergang, der rund dreißig Jahre anhielt – mindestens ebenso lang also, wie die Phase des kontinuierlichen Aufstiegs aus den Trümmern des Zweiten Weltkriegs und des „Dritten Reichs“, in der sich die Gewerkschaftsmitgliedschaft von anfangs 5,5 Mio. (1950) auf fast acht Millionen (1982) opulent vermehrt hatte.

Mit der hereinbrechenden Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft schlitterten die industriell geprägten deutschen Gewerkschaften in eine Krise, die im Verlauf der Jahre zur Normalität wurde. Ein Mitglieder-Exodus setzte ein, ließ ihre Mitgliedschaft in absoluter Höhe ebenso schrumpfen, wie sie proportional zum Wachstum der Bürger im erwerbsfähigen Alter und der Teilnehmer am Arbeitsmarkt zurückging. Wie konnte es dazu kommen? Weshalb nahm die Integrationsfähigkeit der Gewerkschaften derart stark ab? Und wieso waren die DGB-Organisationen eigentlich nicht in der Lage, aus der immensen Kraft ihrer früheren Erfolge eine Umkehr zu bewirken?

Sicher, das Schicksal war am Ende der Periode anhaltenden Wohlstands und Wachstums nicht gerade gnädig mit den westdeutschen Gewerkschaften. Ökonomische Prozesse reduzierten Arbeitsplätze vorzugsweise dort, wo die Arbeitnehmer den Gewerkschaften zuneigten, und schufen neue Jobs ausgerechnet in Sektoren, in denen die Gewerkschaften schon immer schwach gewesen waren. Aber dass sich die Gewerkschaften an die neuen Umstände nicht anpassten, die

immerhin mehr als drei Jahrzehnte Bestand hatten – und noch immer andauern –, ist dennoch erklärungsbedürftig. Wieso gelang es ihnen nicht, sich mit veränderten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnissen trotz dieser langen Zeitspanne zu arrangieren? Im Folgenden ein Resümee.

Inflationäre Kritik

Man könnte angesichts von Dauer und Ausmaß der Krise meinen, es habe den Gewerkschaften an der Kenntnisnahme ihres Abstiegs von Gewinnern der Industrie- zu Verlierern der Dienstleistungsgesellschaft gemangelt. Doch dem war nicht so. Vielmehr wussten sie davon nur allzu gut. Offenbar kamen sie nicht mit dem Widerspruch gleichzeitiger Stärke und Schwäche zurecht. Aufgrund abnehmender Mitgliederzahlen ließ sich ihre Krise zwar seit den frühen 1980er Jahren nicht mehr leugnen; die Verlustziffern waren allerdings nie bedrohlich genug, um zu verhindern, optimistisch oder ignorant von einem lediglich periodischen Phänomen auszugehen. Hinzu kam die Fülle von Kommentaren, Ratschlägen und Ermahnungen aus Medien, Wissenschaft und den eigenen Reihen, die allesamt vermutlich zu einem Abwehrreflex geführt haben, jedenfalls keine Universalreform und Generalsanierung herbeiführten. Kurz gesagt: Die Kombination aus moderatem Kraftschwund und permanenter, dadurch irgendwann enervierender Kritik ergab eine für die Gewerkschaften letztlich fatale Mixtur unangebrachten Selbstbewusstseins aus fälschlich angenommener Stärke.

Unablässige und umfassende Kritik verdichtete sich zu einer Inflation alternativen Denkens, das eine Immunität des Gewerkschaftsorganismus gegenüber Ratschlägen von außen bewirkte und eine konsequenzlose Abfolge von Reformgelöbnissen hervorrief, die in den Gewerkschaftszentralen statt Reformeifer in Wirklichkeit Reformmüdigkeit verursachten. Außerdem entsprachen Ausmaß und Tiefe der Kritik nicht dem selbst empfundenen Organisationszustand, der schließlich noch immer genügend Mitglieder und in manchen Bereichen des Arbeitsmarkts stattliche Organisationsgrade vorzuweisen hatte, insofern also vergleichsweise geringen Anlass zu harten Eingriffen bot. Viele Reformforderungen litten zudem unter einer irrtierenden Mehrdeutigkeit, widersprachen sich doch etliche Debattenbeiträge einander und schufen Verwirrung statt Klarheit.

Auch der Organisationsaufbau wirkte sich reformhinderlich aus. Die inneren Strukturen der Gewerkschaften beförderten kraft- und zeitraubende Konflikte – zwischen den Einzelgewerkschaften und dem Verband ebenso wie zwischen der Zentrale und der Peripherie. Der DGB-Vorstand hatte gegenüber mächtigen Einzelgewerkschaften wie der IG Metall oder der ÖTV, später ver.di, nicht viel zu sagen, geriet überdies infolge des „Neue Heimat“-Skandals in deren finanzielle

Abhängigkeit und musste sich permanent um die Rechtfertigung seines Fortbestands bemühen. Diese Autoritätsschwäche minderte seine Reformfähigkeit und führte in den Medien zu imageschädigenden Schlagzeilen und Berichten, die das Bild eines hilflosen und schwächtigen Akteurs vermittelten. Aber auch innerhalb einer einzelnen Gewerkschaft existierten unterschiedliche Sphären mit jeweils anderen Vorstellungen, Erlebnissen und Erfahrungsniveaus, die in Unkenntnis voneinander in Streitereien verfielen, sich gegenseitig wenig ernstnahmen, damit aber Lernprozesse überflüssigerweise mehrfach durchliefen, originelle Ansätze nicht verbreiteten, die Kompromissfähigkeit nach außen schwächten und nach innen das Reformtempo verlangsamten oder unkoordiniert nebeneinander her arbeiteten. Dass lange Zeit benachbarte Organisationsbereiche isoliert vor sich hin werkten und die wertvollen Erfahrungen des jeweils anderen nicht teilten, beraubte einfallsreiche Ansätze und frische Ideen ihrer möglichen Wirkungskraft.

Aufgrund von Karrieren, die in streng vorgegebenen Bahnen verliefen, und weitgehend immunen Ämtern, in denen man trotz aller demokratischen Ordnung nur äußerst selten von Konkurrenten herausgefordert und unter Druck gesetzt wurde, konnten Funktionäre tun und – dies vor allem – lassen, was sie wollten. Die gefahrlose Amtsführung und der automatische Aufstieg erwiesen sich als leistungs- und reformhemmende Faktoren. Ein weiterer fand sich in dem Desinteresse der Funktionäre am Wandel durch Reformen. Viele Gewerkschafter verschlossen sich neuen Engagement-Vorlieben und Partizipationskulturen, obwohl sie doch ständig den Niedergang des Ehrenamts beklagten und ihrem Anspruch nach die Angehörigen bislang gewerkschaftsferner Schichten und Berufe gewinnen wollten. Nichts fürchteten viele Gewerkschaftsfunktionäre in den 1980er und 1990er Jahren allerdings so sehr wie Veränderungen. Diesen öffneten sie sich nur im äußersten Notfall, wenn ihre Stellen und Gehälter bedroht waren, sie persönliche von der Organisationskrise betroffen waren. Ansonsten wehrten sie sich vehement gegen Neues, verteidigten vermeintlich Altbewährtes. Nichtsdestotrotz erkannten sie Schwachstellen, lokalisierten sie Probleme und gelobten Besserung. Das war jedoch eine fatale Kombination: Denn nichts dergleichen geschah – und dies über viele Jahre hinweg. Zwischen der Erkenntnis eines Defizits und dem Griff zu geeigneten Maßnahmen vergingen zumeist viele kostbare Jahre, in denen sich der ohnehin schlechte Zustand noch verschlimmerte und die Organisation schließlich nicht aus einer Position der Stärke, sondern der Schwäche reagieren musste. Stärke veränderte somit nicht die Richtung des Prozesses, sondern verlangsamte ihn lediglich. Gewerkschaften waren jedenfalls alles andere als experimentierfreudig und wagemutig, mithin erzkonservativ.

Der Fluch des Erfolgs

Ein weiteres Problem bestand in den Organisationserfolgen. Ausgerechnet aner kennenswerte Leistungen riefen offenbar eine übermütige Gelassenheit hervor, die den Stellenwert von Krisenanzeichen verringerte, Ruhe statt Sorge bewirkte. Häufig veranlassten sie die Gewerkschaften zum verfrühten Übergang in den Alltag. So überschätzten die Gewerkschaftsführungen schnelle Rekrutierungsleistungen und missdeuteten die Beseitigung der gravierendsten Mängel sogleich als ausreichende Lösung des gesamten Problems. Dabei bedeutete z.B. die schlagartige Anhebung der Frauenpräsenz in Elitengremien noch lange nicht, die Anziehungskraft der Gewerkschaften für das weibliche Geschlecht deutlich erhöht zu haben – ging dieser Schritt doch von einem peinlich niedrigen Niveau aus. Und die gewaltige Zunahme der Mitgliedschaft durch die millionenfachen Eintritte der neuen ostdeutschen Mitbürger infolge der Wiedervereinigung in den frühen 1990er Jahren war eben kein Ausweis der Stärke, sondern verdeckte vorübergehend bloß die unvermindert fortbestehende Schwäche.

Apropos Schwäche – deren Ursache war in vielen Fällen das Gefühl von Stärke. Die Gewerkschaften überschätzten z.B. ihre Mobilisierungskraft, weil sie offenbar noch immer eine beeindruckende Menschenmenge zu Streiks und Demonstrationen anstiften konnten. Folgten ihren Aufrufen etwa nicht stets einige Zehntausende, mitunter gar Hunderttausende? Dazu überschätzten sie die Strahlkraft und Fürsprache ihrer politischen Positionen und Konzepte. Aus den Mündern von Gewerkschaftern klangen sie wie Heilsversprechen – von denen die Arbeitnehmer sich allerdings nicht erwecken ließen. Hinzu kamen beständige Insignien der Macht: nach wie vor hunderttausende bzw. Millionen von Mitgliedern oder die monumentalen Gewerkschaftsbauten, in denen die Verwaltungen untergebracht waren. So aber – im Glauben, Urheber eines geradewegs erstklassigen Plans zu sein –, kümmerten sich die Gewerkschaften nicht um alternative Ideen, unterließen das darüber hinaus reichende Denken. Stattdessen dachten sie paternalistisch, glaubten, die Bedürfnisse ihrer Klientel genauestens zu kennen, wo sie sich doch in Wahrheit immer weiter von ihnen entfernten.

Eine andere Ursache der Schwäche lag im fahrlässigen Vertrauen auf die Beständigkeit unbeständiger Kraftquellen. Dazu gehörte z.B. das sozialdemokratische Milieu, das bis 1970 weitgehend zerfallen war, nachdem es die neuerdings studierten und ausgebildeten Arbeiterkinder verlassen und damit die über viele Generationen vermittelte Fortsetzung der Milieukultur unterbrochen hatten. Sie begannen ein Leben jenseits der Arbeiterviertel, wurden gebildeter und wohlhabender, verloren den Kontakt zu ihren einstigen Schichtgenossen. Daran änderte auch nichts, dass in manchen Regionen wie dem Ruhrgebiet diese Milieukultur

noch länger als andernorts fortbestand. Auch die Wirtschaftskonjunktur, die Verheißung ewigen Fortschritts und Wachstums, sowie die sozialen Beziehungen zu den Arbeitgebern verschlechterten sich. Infolgedessen entzogen etliche Vorgänge – soziologisch werden sie unter die Begriffe Individualisierung, Modernisierung und Globalisierung gefasst – den Gewerkschaften überdies ihre ursprünglichen Rekrutierungsbedingungen, mit denen diese auch ohne das Milieu ihre Mitgliederzahlen nach oben getrieben hatten. Nun erst beschlich sie der Verdacht, mit dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel nicht Schritt gehalten zu haben, vor größeren Problemen als angenommen zu stehen.

Zum folgenschweren Vertrauen auf flüchtige Existenzgrundlagen gehörten ferner die Politik- und Institutionsmacht. Jahrzehntlang saßen Gewerkschaftsfunktionäre in allen möglichen Orten politischer Entscheidung und gesellschaftlicher Gestaltung – in Parlamenten, Ministerien oder Gremien. Doch diese starke Einbindung, der Platz am Kabinetttisch und der vermeintlich selbstverständliche Verkehr mit den Mächtigen, verleitete sie zur Vernachlässigung ihrer organisatorischen Fähigkeiten. Sie räumten ihren politischen Abteilungen Vorrang gegenüber den operativen ein – die Zentrale dominierte das Organisationsgeschehen, während die Sekretariate die stetig schwindende Mitgliedschaft verwalteten. Das war solange kein Problem, wie die Ära fordistischer Produktionsweise und sozialpartnerschaftlicher Beschlussfähigkeit im „rheinischen Kapitalismus“ andauerte. Doch als irgendwann die Gewerkschaftsmitgliedschaft bei Abgeordneten kaum mehr Einfluss auf deren Abstimmungsverhalten ausübte und Gewerkschafter am Kabinetttisch von exotischer Seltenheit waren, als im Zuge der Arbeitsreformen der gewerkschaftliche Einfluss in der nunmehrigen *Bundesagentur für Arbeit* verfloss – da waren die Gewerkschaften jäh entblößt worden und standen vor dem Problem, alternative Wege des Machterwerbs zu beschreiben. Kurzum: Sie mussten sich nun wieder dem Gewinn neuer Mitglieder widmen, mussten in gewerkschaftsferne Arbeitsmarktbereiche vordringen, um ihre politische Macht und ihren gesellschaftlichen Stellenwert zurückzuerlangen.

Vor allem aber fielen die Gewerkschaften ihrem Reichtum zum Opfer. Die monatlichen Beiträge von insgesamt ungefähr sieben Millionen Mitgliedern erhöhten ihre Risikobereitschaft und stürzten die sozialistischen Idealen verschriebene Gemeinwirtschaft Anfang der 1980er Jahre in die Katastrophe – Milliarden von Mark gingen verloren. Außerdem förderten sie die Neigung, die Krise des Ehrenamts und der Mitgliedschaft nicht durch eine Wiederbelebung zu überwinden, sondern die Erosion der Organisationsbasis mit dem Ausbau professioneller Strukturen und der Auslagerung aufwändiger Aufgaben an organisationsexterne Anbieter auszugleichen. Dort, wo Aktivisten fehlten, wurden Gewerkschaftsstellen geschlossen, kamen Computer zum Einsatz und vollzog sich die Beitragskas-

sierung nicht mehr an der Haus- oder Wohnungstür, sondern über das Bankkonto. Millionenschwere Kampagnen und Mitgliederzeitschriften übernahmen nun die Kommunikation mit den Mitgliedern. Das Zeitalter der Hauskassierer endete mit einem Male. Dadurch aber verloren die Gewerkschaften den persönlichen Kontakt zu ihren Mitgliedern, den Plakate, Anzeigen und Hotlines am Ende jedoch nicht ersetzen konnten. Zwischenmenschliche Beziehungen ließen sich nicht durch professionelles Kommunikationsmanagement austauschen. Bald schon kannten Organisation und Klientel aneinander nicht mehr. Die einstmals emotionale Bindung hatte sich aufgelöst, war anonym und steril geworden. Fortan fehlte es der Gewerkschaftspolitik an der Basis an Rückhalt, weil den Arbeitnehmern niemand mehr Verhalten und Strategien der Organisation erklärte.

Dadurch verloren die Gewerkschaften mit der Zeit das Wissen über ihre Klientel, kannten deren Anliegen und Lebenswelt nicht mehr, wussten deren Verhalten und Interessen nicht mehr zutreffend einzuschätzen – Apparat und Basis entfremdeten sich aneinander. Denn im Gegenzug wussten auch die Arbeitnehmer nicht mehr viel mit den Gewerkschaften anzufangen, besaßen ihrerseits schon bald keine Kenntnis mehr von deren Vorzügen, Sinn und Eigenarten. Der lange Zeit intakte Wissenstransfer zwischen Organisation und Klientel war plötzlich unterbrochen, der vormals intensive Kontakt abgerissen.

Dabei war der persönliche Kontakt doch so ungemein wichtig: Die Arbeitnehmer kamen ja größtenteils nicht (mehr) aus eigener Initiative in die Gewerkschaft. Vielmehr mussten sie angesprochen und überzeugt werden und bedurften anschließend der fürsorglichen Pflege. Das aber erforderte einen Grad von ehrenamtlichem Engagement, das in den Gewerkschaften infolge der Professionalisierung längst ausgetrocknet war. Kein Gewerkschafter klingelte bei den Bürgern an der Tür, um den Beitrag zu kassieren, die Mitgliederzeitschrift zu überreichen und sich über die Befindlichkeiten zu erkundigen. Erstere Punkte übernahmen Bank und Post, letzterer entfiel ersatzlos. Auch traf man keinen Gewerkschafter mehr während des gemeinsamen Wartens auf den Bus vor den Fabrikhallen, da man mit seinem Pkw zeitökonomisch einfach davonbrauste. Kurz: Gewerkschaften waren im Alltag nicht mehr präsent und hatten in der Lebenswelt der Menschen ihren einstigen Gebrauchswert verloren. Auch hier waren die Gewerkschaften Opfer gesellschaftlicher und technischer Moderne geworden – einer Moderne, die sie mit den Erfolgen ihrer Politik z.T. selbst hergestellt hatten.

Blindmachender Reformeifer

Vielfach verursachten Reformen auch neue Probleme, ohne dabei alte beseitigt zu haben. Insbesondere Fusionen galten in den späten 1980er und während der gesamten 1990er Jahre als Wundermittel. Mit ihnen verbanden sich hohe Erwartungen, die sich fast sämtlich nicht erfüllten. Der zugrundeliegende Gedanke klang ja auch vielversprechend: Die Zusammenführung doppelter Strukturen in einer Organisation sollte ausufernde Kosten einsparen. In der Praxis aber beanspruchten Fusionen jedoch in der Vorbereitung und Verarbeitung viel Zeit und Energie. Sie erstreckten sich meist über viele Jahre. Außerdem führten sie in Gestalt von komplizierten Arrangements, die zur Einbindung der vormals eigenständigen Apparate notwendig waren, und anhaltenden Konflikten einander misstrauender Partner zu neuen Knackpunkten. Vor allem förderten sie das Autonomiestreben einzelner starker Gruppen, die sich der Massenintegration in einer Mammutorganisation entziehen wollten, um sich abzugrenzen und elitäre Interessen zu pflegen. Ärzte, Piloten und Lokführer verließen fusionierte Organisationen und verhandelten ihre Tarife in eigenen Interessenverbänden. Dadurch lagen Gewerkschaften bald untereinander im Clinch, befahdeten sich mit juristischen Mitteln, was auf manche Beschäftigten befremdlich gewirkt haben dürfte.

Auch der Versuch, durch einen Abbau vermeintlich überflüssiger Strukturen unnötige Kosten einzusparen, erwies sich als kontraproduktiver Fehlschluss. Denn der Unterbau der Gewerkschaften hätte mehr statt weniger Mittel bedurft. Indem Gewerkschaftsbüros schlossen und unentbehrliche Arbeiten von hauptberuflichen auf ehrenamtliche Gewerkschafter abgewälzt wurden, verringerte sich ausgerechnet im Augenblick der Mitgliederkrise die Rekrutierungs- und Bindungsfähigkeit der Gewerkschaften. Zu einem Zeitpunkt also, der ganz besonders stark nach der wagemutigen Investition in erfinderische Projekte verlangte, bevorzugten die meisten Gewerkschaftsführungen den kurzfristigen Segen unverzüglicher Ersparnis, ohne zu berücksichtigen, damit langfristig die Substanz der Organisation zu gefährden.

Unbeschadet der Widrigkeiten, die ein stark gewandeltes Umfeld mit sich brachte, verstärkten die Gewerkschaften außerdem ihre Krise, indem sie sich auf einen bestimmten Typus des Arbeitsmarkts spezialisierten und sich dadurch anderen gegenüber abschotteten. Das schlug sich vor allem in der Organisations- und Demokratiekultur nieder. Ungünstige Termine, langwierige und ermüdende, überdies als Blockade empfundene Abläufe schreckten all jene Arbeitnehmer ab, die aus ihrem Berufsleben Eigenständigkeit, Kreativität und Flexibilität gewohnt waren. Sie suchten einen Ort für ihr Engagement, an dem sie Freiräume besaßen, schnell und kompromisslos handeln konnten. Auch gab es viele, die sich nicht

langfristig binden und regelmäßig mitwirken wollten, sondern Spontaneität und Improvisation bevorzugten, sich projektgebunden engagieren wollten. Doch für diese Gruppen hielten die Gewerkschaften kein reizvolles Beteiligungsangebot bereit. Diese Gruppen waren es auch, die das demokratische Delegationswesen nicht schätzten, die sich nicht damit zufriedengaben, Befehlsempfänger oder Hilfskräfte eines Apparats zu sein, die sie obendrein für gemächlich und erstarrt hielten.

Für sie war es mitunter eine grauenvolle Vorstellung, dass eine räumlich ferne, weitgehend anonyme Elite – deren Angehörige sie vermutlich als inkompetent einstufen – entscheidende und richtungsweisende Beschlüsse fasste und über beträchtliche materielle Mittel gebot. Auch sprachlich blieben ihnen die Gewerkschaften fremd, die oftmals in marxistischen Kategorien dachten, aus einem Wortschatz der 1920er Jahre oder 1960/70er Jahre schöpften und mit militaristischen Vokabeln einen eigentlich anachronistischen Klassenkampf auszutragen schienen. Hinzu dürfte eine abschreckende Ästhetik der Gewerkschaftswelt gekommen sein. Es ist zu vermuten, dass viele Bürger in Gewerkschaftern eine bestimmte Sozialfigur sahen, deren Kombination aus Hemden, Hosen, Brillen, Frisuren wie Rasuren ein Komplettbild ergaben, dass mit der übrigen Gewerkschaftsoptik korrespondierte und insgesamt ein wenig attraktives Bild ergab. Unbehaglich waren auch die Orte der Gewerkschaft, vor allem die Hinterzimmer von rauchigen und holzvertäfelten Kneipen, in denen sich Gewerkschafter dem Klischee nach in bierseliger Runde versammelten. Frauen und Jugendliche wurden dort lange Zeit in der Tat nicht ernstgenommen. Kurzum: Es gibt genügend Anhaltspunkte für die These, dass Gewerkschaften nicht gerade der Ort waren, an dem sich bürgergesellschaftliches Engagement bzw. das individuelle Streben nach Selbstentfaltung in den 1980er und folgenden Jahren sonderlich entfalten konnten – und wollten. Denn kaum etwas an ihnen war mondän, juvenil, akademisch oder alternativ.

All die in der Mitgliedschaft schwach vertretenen Gruppen fühlten sich in den Gewerkschaften schlichtweg unwohl. Ingenieure, Ärzte, Abteilungsleiter, Rechtsanwälte, mittlere Beamte – was sollten sie in einer Organisation, deren Köpfe ihnen nicht imponierten, deren Verfahrensweisen sie langweilten oder blockierten und deren Strukturen sie für ineffizient, langsam und undemokratisch hielten? Das hauptamtliche Personal sah seinerseits die Ehrenamtlichen als Zusatzbelastung oder Konkurrenz an. Dadurch erzogen sich die Gewerkschaften einen dominanten Funktionärscharakter, wurden eintönig, engstirnig, langweilig. Dadurch aber blieben die Facharbeiter sowie niedrigen Angestellten und Beamten unter sich, war ihnen der Zugang zu anderen Lebenswelten und Berufsgruppen verschlossen. Und dadurch auch waren die Gewerkschaften kaum in der La-

ge, aus dieser selbstgeschaffenen Isolation auszubrechen – rekrutierten die Funktionäre doch in aller Regel Arbeitnehmer mit ähnlichem Bildungsabschluss, ähnlichem Lebensstil, ähnlicher Sprache, ähnlicher Kleidung usw.

Hinzu kam eine wachsende Konkurrenz aus dem zivilgesellschaftlichen Bereich. Schon das pazifistische und ökologische Moment der 1970er und frühen 1980er Jahre lotste die Angehörigen jüngerer Jahrgänge nicht in die Gewerkschaften, sondern in sozial bewegte Bürgerinitiativen, in denen die Menschen für Frieden protestierten und gegen Atomkraftwerke demonstrierten. In den 1990er und 2000er Jahren entstanden dann immer mehr Orte und Räume, die den Vorlieben der bürgergesellschaftlich Engagierten – vor allem jenen mit erlauchter Bildung und stattlichem Verdienst – weitaus besser entsprachen und vorzüglichere Bedingungen gewährten. Die wachsende Zahl von Bürgern, deren Vorstellung von Ablauf, Inhalt und Zweck ehrenamtlicher Tätigkeit von jener der Gewerkschaften abwich, fand oder schuf sich kurzerhand alternative Organisationen. Auch in den Betrieben nahmen die Arbeitsabläufe freizügigere Formen als früher an und minderten den Wert gewerkschaftlicher Organisation. Kurzum: Um ehrenamtlich tätig zu sein, brauchten seit den 1970er Jahren immer weniger Menschen die Gewerkschaften.

Arbeiterspezialisten in der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft

Noch in anderer Hinsicht entfernten sich die Gewerkschaften von der Gesellschaft. Nicht der Arbeitsmarkt, sondern eine ganz bestimmte Schicht dort bildete ihren Bezugspunkt. Tarifpolitisch, programmatisch und personell konzentrierten sie sich auf unbefristet und vollbeschäftigte Facharbeiter und Beschäftigte des öffentlichen Diensts, überwiegend männlich und über dreißig Jahre alt. Andere Gruppen und Bereiche verloren sie aus den Augen, vernachlässigten Angestellte des Dienstleistungssektors, Frauen und atypisch Beschäftigte. Das bewirkte einen folgenschweren Kontaktverlust zur sozialen Entwicklung des Arbeitsmarkts. Dadurch auch bildete die Gewerkschaftsmitgliedschaft – irgendwann völlig anachronistisch – den Arbeitsmarkt der 1960er Jahre ab. Infolgedessen waren die Gewerkschaften seit den 1970er Jahren häufig dort abwesend, wo Arbeitsplätze entstanden. Stattdessen konzentrierten sie sich auf Bereiche, in denen die Beschäftigung zurückging – in denen sie seit dem Kaiserreich stark gewesen waren. Ihnen fehlten Ideen, in wachsende Branchen vorzudringen – und sie unternahmen bis über das Jahr 2000 hinaus auch kaum Versuche, daran etwas zu ändern. So bekämpften sie z.B. Teilzeit- und geringfügig entlohnte Jobs als eine „mo-

derne Form von „Sklavenhandel“¹, ungeachtet der Tatsache, dass diese Beschäftigungsformen für manche Arbeitnehmer auch gewünscht und vorteilhaft waren.

Überhaupt unterstellte ihre Politik eine Gleichförmigkeit des Arbeitsmarkts, eine Interessenidentität der Beschäftigten, die so gar nicht vorhanden war. Damit sicherten sie sich zwar einen Kernbestand an Mitgliedern; doch scheiterten sie in ihrem Anspruch, die vielfältige Gestalt des Arbeitsmarkts nahezu vollständig zu erfassen und eine höchst repräsentative Mitgliedschaft zu organisieren. Sie waren und blieben die Interessenagentur mittelschichtiger Arbeitnehmer, Verteidiger gestriger Verhältnisse. Mit Ökologie, Feminismus und Friedenspolitik konnten sie nicht viel anfangen, schnitten die Organisation auf schwindende Bereiche des Arbeitsmarkts zu. Damit waren sie alles andere als zeitgemäß, erhielten aber zumindest ihren Status als politisch bedeutsame Großorganisationen aufrecht. Gemessen an den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen der letzten dreißig bis vierzig Jahre war das freilich nicht wenig. Der Mitgliederverlust, den die SPD im selben Zeitraum zu verschmerzen hatte, war um einiges größer.

Kurzum: Die Gewerkschaften hatten gelernt, mit diversen Methoden und einer bestimmten Politik in bestimmten Sektoren des Arbeitsmarkts regelmäßig Mitglieder zu gewinnen, sich kontinuierlich zu erneuern. Das verminderte den Druck, andere wachsende Bereiche und an Bedeutung zulegende Gesellschaftsströmungen zu berücksichtigen und zu erreichen. Doch mit dem Instrumentarium, mit dem sie in den 1960er und 1970er Jahren große Organisationserfolge erzielt hatten, konnten sie ihren Bestand in einer hochgradig veränderlichen Welt nicht aufrechterhalten und schrumpften seitdem. In den 1980er und 1990er Jahren spiegelte ihre Mitgliedschaft den Arbeitsmarkt der 1960er Jahre wider – nur das von diesem in der Realität kaum mehr etwas übriggeblieben war.

Auch das trug zu dem öffentlichen Image der Gewerkschaften als notorische Verlierer, politische Versager und offenkundige Schwächlinge bei. Dass einzelne Spitzengewerkschafter wegen scheinbar veruntreuter Gelder verhaftet wurden und aufgrund unzulässiger Vorteilsnahme zurücktraten, bestätigte den Verdacht, demzufolge sich die Organisationselite längst von der Basis abgekoppelt hatte und sich in der Manier schamloser Bonzen auf Kosten der Mitglieder selbstbereicherte. Brisante Skandale wie jener um die *Neue Heimat* und den Bankrott der traditionsreichen und idealistisch begründeten Gemeinwirtschaft zogen den wirtschaftlichen Sachverstand der Gewerkschaften in Frage. Die IG-Metall-Vorsitzenden, die aufgrund ihrer starken Präsenz in den Medien das öffentliche Bild der Gewerkschafter ganz besonders prägten, erschienen häufig als radikale, un-

1 Aust/Holst 2006, S. 310.

gestüme und kompromissunfähige Hardliner. Endloskonflikte um politische Linien und Konkurrenzkämpfe um Spitzenpositionen erweckten den Eindruck, als irrten die Gewerkschaften ziellos und selbstbezogen umher – zur schnellen und durchgreifenden Reform gänzlich unfähig.

Ungeachtet steigender Arbeitslosenzahlen und zunehmend ungemütlicheren wie unsicheren Arbeitsverhältnissen schienen sie vornehmlich mit ihren eigenen, hausgemachten Problemen beschäftigt zu sein, anstatt sich mit aller Kraft den Belangen ihrer bedrängten und verunsicherten Klientel zu widmen. Ihre Misserfolge und internen Konflikte waren Futter für die journalistischen Kommentatoren, überlagerten sämtliche andere Aspekte ihres Daseins und ließen die Gewerkschaften in aller Öffentlichkeit als wirklichkeitsferne, reaktionsschwache, zerstrittene, insgesamt unvermögende Organisation erscheinen. Die Berichterstattung auflagenstarker Tages- und Wochenzeitungen schilderte die Gewerkschaften unisono in oftmals despektierlicher Polemik als desolaten Zusammenschluss von Blockierern notwendiger Reformen und Vertretern verkalkter Standpunkte. Das war ein großes Problem, da weder die Gewerkschaftspresse noch ihre Funktionäre aufgrund ihrer schwachen Einflussnahme auf die Beschäftigten das weitläufige Meinungsbild korrigieren konnten. Im Gegensatz zu den Milieuzeiten bezogen die Menschen ihre Informationen über die Gewerkschaften längst überwiegend aus Quellen, deren Aussagen die Gewerkschafter nur wenig vorgeben konnten, die nicht loyal, sondern kritisch argumentierten.

Und so konnten die Gewerkschaften auch nicht viel dagegen ausrichten, von einem Großteil der Bevölkerung als nutz- und machtlose Organisationen wahrgenommen zu werden. Arbeitslosigkeit, Betriebsschließungen und Lohnkürzungen gab es ja stets *trotz* der Gewerkschaften. Wiederholt litten die Gewerkschaften im Verlauf der deutschen Geschichte unter einem zweischneidigen Mechanismus – von Weimar bis Bonn: Viele Arbeitnehmer knüpften ihre Mitgliedschaft an die Erwartung von Schutz und Aufstieg. Blieben diese elementaren Bedürfnisse unerfüllt, traten sie wieder aus und erinnerten sich auch in der Zukunft an die offenbare Machtlosigkeit dieser mutmaßlich unzuverlässigen Organisationen. So war es nach dem Ersten und Zweiten Weltkrieg. Und so war es auch nach der „Wende“ – massenhaft waren sie eingetreten, fast ebenso zahlreich gingen sie wieder. Viele verließen die Gewerkschaften infolge enttäuschter Erwartungen, die zumeist auf unrealistischen Machtvorstellungen gründeten. Oft konnten die Gewerkschafter nichts für die übertriebenen Hoffnungen, die an sie gerichtet waren; manchmal aber waren sie durch großspurige Rhetorik und pathetische Appelle selbst die Urheber. Ihr Scheitern war jedenfalls aufgrund einer übertriebenen Erwartungshaltung nicht selten vorprogrammiert.

Es steht sogar zu befürchten, dass die Gewerkschaften damit das Vertrauen der Bevölkerung auch in die übrigen Akteure des politischen Systems in Mitleidenschaft zogen, werden sie doch auch als dessen Bestandteil gesehen. Jedenfalls: Die Resultate der Gewerkschaftspolitik wurden von einem Großteil der Beschäftigten als unzureichend empfunden und schwächten die Anziehungs- und Bindekraft von IG Metall & Co. Die tatsächlichen Unzulänglichkeiten der von den Gewerkschaften gebotenen Leistungen verschlimmerten sich im Eindruck der Bürger, da die Gewerkschaften nur noch über einen schwachen Zugriff auf deren Urteilsbildung verfügten. In früheren Zeiten hatten Funktionäre und eine auflagenstarke Arbeiterpresse im sozialdemokratischen Milieu die Einstellung zu den Organisationen beeinflusst, Unzufriedenheit gemildert und Fehler korrigiert. Nach dem Ende der Ära des Milieus und der Entstehung von politisch unabhängigen Massenmedien, deren Informationsfluss sich kaum kontrollieren ließ, prägten nicht mehr die Funktionäre das Bild der Gewerkschaften, sondern Journalisten.

Vor allem aber boten die Gewerkschaften in den Augen ihrer Klientel keine handfesten Vorteile mehr, lieferten keinen materiellen Gegenwert für die Mitgliedsbeiträge. Weder konnten sie in den 1980er, 1990er und auch 2000er Jahren Massenentlassungen und Betriebsschließungen verhindern, noch rangen sie den Arbeitgebern eindrucksvolle Lohnerhöhungen ab. Das war ein handfestes Problem, da sich die Anziehungskraft von Gewerkschaften in der Regel nach deren Fähigkeit bestimmt, ihren Mitgliedern zu mehr Geld zu verhelfen.² Die zweifeligen Prozentzahlen der Tarifabschlüsse in den 1970er Jahren blieben in den darauffolgenden Jahrzehnten unerreicht. Als Kontrastfolie verdeutlichten sie sogar das geringe Ausmaß der späteren Tarifiergebnisse, waren ein Maßstab, der die gewerkschaftliche Tarifpolitik schlecht aussehen ließ. Stellenweise kam sogar der Verdacht auf, Gewerkschaften würden mit ihren politischen Forderungen die Krise der Wirtschaft nur noch verstärken, würden als Blockierer notwendige Reformen unterbinden und insofern eine Mitschuld an der Arbeitslosigkeit tragen.

Außerdem zahlten sich ihre Tarifkompromisse oftmals nicht aus. Im Namen der Beschäftigten, so lautete die gängige Erklärung, verzichteten Gewerkschafter auf höhere Löhne, um damit Arbeitsplätze zu sichern. Doch oft genug gingen diese Arbeitsplätze anschließend trotzdem verloren und zeigten die Arbeitgeber entgegen der Erwartung auf eine faire Gegenleistung keine Bereitschaft, den Beitrag der Arbeitnehmer während der Krise in konjunkturell besseren Zeiten mit angemessenen Beteiligungen an den Produktionsgewinnen rückwirkend zu belohnen. Auch hier ließen sich die Gewerkschaften leicht als Verursacher eines

2 Vgl. Armingeon: Die Entwicklung 1988, S. 95 ff.

doppelten Nachteils ausmachen: dem Opfer in der Krise und der anschließenden Benachteiligung im Aufschwung.

Von der Gewerkschaftsdämmerung zur Gewerkschaftsrenaissance?

Dreißig Jahre lang verloren die Gewerkschaften an Mitgliedern, Repräsentativität und Macht. Doch es besteht Grund zur Hoffnung. So haben sie inzwischen wichtige Gesellschaftsentwicklungen nachvollzogen, sind nun keine gläubigen Verfechter der Atomkraft mehr und haben bedeutungsvolle Politikfelder – wie die Gleichzeitigkeit von Karriere und Familie, die gestiegene Arbeitsbelastung, Ausbildung und Karriereplanung in einer hektischen wie ungewissen Welt, nicht zuletzt der Umgang mit körperlich und geistig kraftvollen Alten – entdeckt. Auch personell macht sich durch einen Generationswechsel sowie die Katharsis der mehrfachen Krise seit Kurzem ein Mentalitätswandel bemerkbar. Die Gewerkschaftseliten sind experimentierfreudiger geworden, weil sie aufgrund der klammen Kassen die Notwendigkeit erkannt haben, Mitglieder zu rekrutieren. Es ist die materielle Not, die sie antreibt: Denn sie brauchen das Geld der Beiträge, um die gewaltigen Organisationskosten zu bewältigen. Und sie brauchen eine möglichst große und zur sozialen Struktur des Arbeitsmarkts spiegelbildliche Mitgliedschaft, um politischen Einfluss geltend machen zu können. Schließlich war die Zeit unter der rot-grünen Kanzlerschaft Gerhard Schröders war eine leidvolle, brachte die Gewerkschaften auf einen Tiefpunkt – der Umgang der SPD mit ihrer einstigen Schwester demoralisierte die Gewerkschaften und führte ihnen die politische Machtschwäche deutlich vor Augen. Mitglieder und Repräsentativität hatten sie schon seit Jahrzehnten verloren. Doch als sich die Krise der Mitgliedschaft zu einer der Organisationsfinanzen auswuchs und mit politischem Einflussschwund paarte – in diesem schicksalsträchtigen Augenblick erwachten in der Tat die lange Zeit bloß rhetorisch in Kongressreden und Programmen beschworenen Reformgeister. Das war sicherlich eine notwendige Bedingung für den anschließenden Umschwung, der sich wohl am stärksten in der IG Metall gezeigt hat, die 2011 erstmals seit zwanzig Jahren wieder ein Mitgliederplus verbuchte. Hinzu kam eine hinreichende Bedingung, eine Erneuerung des Organisationspersonals.

Die Funktionäre, die in den 1970er und 1980er Jahren eingestellt worden waren, befinden sich gegenwärtig auf dem Weg in den Ruhestand oder sind dort bereits angelangt. Ihr allmählicher Abtritt macht den Weg frei für neues Denken und Handeln. Denn diejenigen Funktionärsjahrgänge, die ihr organisatorisches Handwerk in den 1960er, 70er und 80er Jahren erlernten, ihr politisches Vokabu-

lar sammelten und die Organisationskultur jener Zeit verinnerlichten, blockierten den notwendigen Wandel der Gewerkschaften. Aufgrund ihrer Prägungen waren sie größtenteils außerstande, Arbeitsmarkt und Gesellschaft der 1990er und 2000er Jahre vorauszusehen und auch zu verstehen. Sie passten sich nicht an neue Verhältnisse an, übersahen oder ignorierten einschneidende Entwicklungen und konnten daher auch nicht die neuen Typen und Arbeitsmarktlagen einer postindustriellen, globalisierten und sonst wie veränderten Erwerbswelt ansprechen und überzeugen. Nun aber vollzieht sich ein Personalaustausch. Sechzigjährige Gewerkschaftsveteranen weichen dreißig- bis vierzigjährigen Jungfunktionären, die deutlich akademischer, femininer, reformfreudiger und gegenüber situationsangepassten Tarifreglements aufgeschlossener als ihre Vorgänger sind.

Dadurch werden Ansichten, Methoden und Instrumente konventionell, die in den 1990er Jahren noch als unkonventionell, z.T. blasphemisch gegolten haben. Mittlerweile trauen sich die Gewerkschaften, vermehrt solche Beschäftigungsgruppen anzusprechen und Arbeitsmarktlagen in den Blick zu nehmen, bei denen sie eigentlich noch nie einen guten Stand hatten. Initiativen in diesem Bereich sehen sie nun nicht mehr als Bedrohung ihrer Kernklientel oder als aussichtslose Investition, sondern als unumgängliche Innovation an. Auch die verstärkte Vergabe von Führungspositionen an Frauen, ein zeitgemäßer Webauftritt, die Bereitstellung virtueller Plattformen zum unkomplizierten und schnellen Austausch von Gedanken und Ratschlägen, neue Büroräume und Gebäude tragen in der Summe zu einer modern anmutenden Gewerkschaftsästhetik bei, die das verstaubte Erscheinungsbild der 1970er und 1980er Jahre überwunden hat.

Die Arbeitnehmervverbände sind damit zwar bei Weitem keine Vorboten einer neuen Zeit. Sie sind auch keine Instanzen, die sich fürsorglich und integrativ der „Unterschicht“, dem „Prekariat“ oder den Benachteiligten der Bürgergesellschaft annehmen und in diesen von politischen wie wirtschaftlichen Entwicklungen teilweise abgeschnittenen Sektionen der Gesellschaft den Ruf von Demokratie und Parteien verbessern. Zu dieser Integrationsleistung sind sie inzwischen zu schwach. Doch sie erfüllen zumindest diverse Standards in ihrem öffentlichen Auftritt, die sie noch bis vor Kurzem unterschritten. Allmählich gelingt es den Gewerkschaften offenbar, wieder Anschluss an gesellschaftliche Vorgänge zu finden, mit der sozialen Vielfalt etlicher Lebenswelten unterschiedlicher Bevölkerungsteile zurechtzukommen.

*

Zwischen 1970 und 2000 begingen die deutschen Gewerkschaften unzählige Fehler und versäumten zahllose Umschwünge innerhalb der Gesellschaft und

Wirtschaft. In umweltbewussten Zeiten setzten sie sich für Atomkraftwerke und Kohleabbau ein, sie ignorierten die auffällige Ausbreitung von Teilzeit- und Leiharbeit und investierten viel Geld in wirkungslose Kampagnen, unternahmen fadenscheinige Reformversuche, ohne die Struktur ihrer Organisation und die Grundzüge ihrer Politik tatsächlich und grundlegend zu verändern. Beharrlichkeit – aus geschichtlicher Perspektive eine ihrer Stärken – wurde ihnen zum Verhängnis. Sie litten unter Prokrastination, einem ständigen Handlungsaufschub. Die Mitgliederzahlen gingen zurück, immer weniger war ihre Mitgliedschaft ein soziografisches Abbild des Arbeitsmarkts, schon gar nicht der Bevölkerung. Gewerkschaften gerieten zu notorischen Verlierern, kraftlosen Organisationen, denen kaum jemand mehr wirkungsvollen Schutz zutraute. Erst in den Jahren nach der Jahrtausendwende ereignete sich ein allmähliches Umdenken in den Gewerkschaftszentralen. Denn nun berührten die Folgen des jahrzehntelangen Niedergangs die Substanz der Organisation, trat die Krise aus dem zwischenzeitlichen Stadium der Normalität heraus und wurde erstmals wirklich bedrohlich. Existenzielle Bedürfnisse waren gefährdet: Die schwindenden Beitragseinnahmen und steigenden Ausgaben verbanden sich zu einer verhängnisvollen Kombination, die letztlich Stellen und Gehälter des Verwaltungs- und Führungsapparats gefährdete – dadurch aber einen kathartischen Akt der Läuterung und Selbstreinigung bewirkte.

Außerdem vollzog sich unter den Funktionären ein mentaler und demografischer Generationswandel – denn viele in den 1970er und 1980er Jahren geprägte Gewerkschaftssekretäre, Bevollmächtigte und Bezirksleiter schieden in den 2000er Jahren altersbedingt aus, gingen in Rente. Erst dieser Austausch des Personals und die Erfahrung einer mehrfachen Krise – der Mitgliedschaft, der Finanzen, der politischen Macht – bewirkten inständigen Reformwillen. Jetzt, wo das Geld zur Neige ging und die Einflussnahme auf die politischen Entscheidungsorte drastisch abgenommen hatte, musste etwas getan werden. Nun erwachten die verkümmerten Fähigkeiten zur Erneuerung und Nachdenklichkeit, besannen sich die Gewerkschaftsspitzen auf die Notwendigkeit, den organisatorischen Unterbau zu sanieren. In den zurückliegenden dreißig Jahren haben sich die Gewerkschaften somit größtenteils nicht als vorausschauende Akteure hervorgetan. Vielmehr bedurfte es des Zwangs existenzbedrohlicher Probleme – ein krisenhafter Zustand allein reichte nicht aus.

Was aber steht nun zu erwarten? Unter dem Druck gleichzeitiger Defizite im Bereich Mitgliedschaft, Politikmacht und Finanzen haben die meisten Gewerkschafter mittlerweile erkannt, dass die Bedingungen, unter denen sie einst in diesen drei Bereichen stark geworden sind, nicht mehr gegeben sind und sie umdisponieren müssen. Die Suche nach geeigneten Methoden, um Mitglieder zu rek-

rutieren und sie für ehrenamtliches Engagement zu gewinnen, hat zuletzt gegenüber den Techniken politischer Einflussnahme in den Vorräumen der professionellen Politik den Vorzug erhalten. Was daraus wird und wie lange dies andauert, ist offen. Dagegen scheint festzustehen, dass eine einzelne Gewerkschaft kaum noch in der Lage ist, die vielfältigen Interessen der Beschäftigten allein auch nur einer Branche aufzunehmen und zufriedenstellend zu vertreten. Von diesem Anspruch müssen sich die Gewerkschaften schleunigst verabschieden. Als stolzen Organisationen, die auf eine beachtliche Tradition und ruhmreiche Vergangenheit zurückblicken und die Größe und Erfolg gewohnt waren, bereitet ihnen die Abkehr ihrer früheren Aspiration mit Sicherheit einen schmerzlichen Prozess. Denn ohne die Grundlage eines hochgradig organisierten Milieus, in dem eine strenge und unverbrüchliche Sozialmoral das Leben der Menschen bestimmt und eine zuverlässige Organisationsloyalität herstellt, sowie durch die geschwundene Möglichkeit, exklusive Leistungen anzubieten, können die Gewerkschaften schwerlich ihre Statur früherer Zeiten wiedererlangen. Nochmals: Von diesem Anspruch müssen sie sich also verabschieden, müssen sich mit der nüchternen Realität deutlich verringerter Macht und Stärke abfinden. Erst dann können sie sich auch wieder optimistisch der Gegenwart zuwenden.