

Kurzbeitrag

Haben die Gewerkschaften noch eine Zukunft?

Modellprojekte in der New Economy – Organisationsentwicklung und die Herausforderungen zu einer neuen Politik der Arbeit

1 Vorbemerkung

Dem vorliegenden Text liegt ein Referat zugrunde, das für die Abschlussstagung zu dem fünfjährigen Modellprojekt connexx.av gedacht war. Er basiert auf einer gerade abgeschlossenen Evaluation dieses wie auch anderer gewerkschaftlicher Modellprojekte. Connexx.av ist ein noch von IG Medien und DAG initiiertes Projekt, mit dem diese Gewerkschaften, und später dann ver.di, sich bemüht haben, im Bereich der audio-visuellen Medien ‚einen Fuß in die Tür‘ zu bekommen. Im Verlauf des Projektes, dem größten Einzelprojekt, das aus dem ver.di Innovationsfonds finanziert wurde, zuletzt mit 16 MitarbeiterInnen, wurde auch noch der New-Media-Bereich einbezogen. Dem Projekt droht, wie früheren gewerkschaftlichen Modellprojekten seit dem Verbundprojekt Angestellte der IG Metall, ein „erfolgreiches Scheitern“: als Einzelprojekt erfolgreich scheint es nun zu enden, ohne dass seine Erkenntnisse systematisch für eine Organisationsentwicklung genutzt würden. Die Abschlussstagung wurde abgesagt. Diesen Umstand könnte man so interpretieren, dass die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit zukunfts-trächtigen Fragen der eigenen Organisationsentwicklung derzeit nicht so sonderlich ausgeprägt ist. Der Druck der vom neoliberalen Einheitsdenken der Zeit geprägten restriktiven Reformen macht den Eindruck, dass für die Gewerkschaften andere alltagspolitische Fragen vordringlich seien. Im konkreten Fall scheint die mit der Gründung von ver.di bis 2007 festgeschriebene Budgetierung zudem fast keinen Spielraum für innovative Entscheidungen mehr zuzulassen. Im Licht einer systematischen Evaluation von connexx.av, wie auch weiterer Modellprojekte, wird im folgenden - anschließend an eine These C. v. Ferbers, der zufolge wissenschaftliche Analysen praktische politische Stellungnahmen nicht ausschließen (v. Ferber 1970, 24) gegenläufig argumentiert: Die

Erfahrungen aus einzelnen Modellprojekten wie connexx.av eröffnen den Gewerkschaften die Chance, ihre eigene Zukunftsfähigkeit aktiv weiter zu entwickeln. Diese Chance werden sie aber nur nutzen können, wenn sie solche Projekte systematisch als Teile übergreifender Reformprozesse anlegen und nutzen.

2 Gewerkschaften als Institutionen der Arbeit in der Defensive

Blickt man auf das Bild, das unsere Medienöffentlichkeit bietet, für die inzwischen das Wort ihrer „FDP-isierung“ geprägt worden ist, dann muss man feststellen, dass ein „neoliberales Einheitsdenken“ die Szene beherrscht. Die politischen Angriffe auf die Gewerkschaften haben im Jahre 2003 in einer Weise zugenommen, dass sich dem unbefangenen Beobachter schon die Frage stellt, ob die Grundlagen der korporatistischen Konsensgesellschaft nicht dramatisch im Schwinden begriffen sind. Friedrich Merz z.B. spricht davon, dass hier ein Sumpf trocken gelegt werden müsse und dass man dabei die Frösche nicht fragen dürfe (Kern 2003). Und angesichts der offenkundigen Entfremdung zwischen Gewerkschaften und rot-grüner Regierungskoalition hört man auch von Seiten führender Sozialdemokraten vor allem, dass die Gewerkschaften sich gegen die notwendigen Reformen der Agenda 2010 in einer rückwärts gewandten Weise sperrten, die den Wirtschaftsstandort Bundesrepublik Deutschland auf Dauer beschädige und gefährde.

Aber auch in der sozialwissenschaftlichen Diskussion, in der hinter den Megathemen und Modernisierungsmythen von der Vernetzung, der „Wissensgesellschaft“ oder der „Reflexiven Moderne“ der Aufmerksamkeitswert der überkommenen Institutionen der Arbeit deutlich gesunken ist, ist das Bild, das von den Gewerkschaften gezeichnet wird, alles andere als ermutigend. Ein gerade erschienenes Gewerkschaftshandbuch, in dem nahezu alle Autoren vertreten sind, die sich in den vergangenen Jahrzehnten in Bezug auf die Gewerkschaften einen Namen gemacht haben (Schroeder/Wessels 2003), vermittelt den Eindruck, es handle sich hier vor allem um einen Rückblick auf eine vergangene Epoche. Zwar wird nur vorsichtig von gesellschaftli-

chem Wandel gesprochen, aber der ist augenscheinlich so tiefgreifend, dass den versammelten Autoren die zukünftige Rolle von Gewerkschaften ausgesprochen fraglich erscheint. Aus dem neoinstitutionalistischen Blickwinkel von Hassel schreitet deren Niedergang geradezu „unaufhaltsam voran“ (Hassel 2003; Streeck 2001). Und selbst wissenschaftliche Autoren aus dem engeren gewerkschaftlichen Bereich zeichnen an anderer Stelle ein Bild, demzufolge „mit der Industriegesellschaft (...) auch die Institutionen (verschwinden könnten), deren Aufstieg mit ihrer Entstehung verknüpft war“ (Klotz 2003). Zwar sieht man hier der Analyse an, dass sie geschrieben wurde, um dem Eintritt dieser Möglichkeit entgegenzuwirken, doch die These, dass die Gewerkschaften zu lernenden Organisationen werden können, aber auch müssen, wenn sie Handlungsmacht zurückgewinnen wollen, nimmt sich vor diesen Analysen doch als bemerkenswert optimistisch aus (Epskamp 2003; Martens 2003; Zoll 2003).

Nun sind Institutionen im Allgemeinen das Resultat langwieriger sozialer Prozesse und Bewegungen und – einmal aus ihnen hervorgegangen – für gewöhnlich auch sehr langlebig, auch wenn sie ihre Ursprungsereignisse nach und nach ‚aufzehren‘, wie die politische Philosophin Hannah Arendt geschrieben hat. Die deutschen Gewerkschaften sind überdies das Ergebnis eines zwar über tiefe Brüche hinweg vollzogenen, am Ende jedoch ausgesprochen erfolgreichen Institutionalisierungsprozesses, der seinen Ausgangspunkt in einer starken sozialen Bewegung hatte, der alten Arbeiterbewegung, deren Ende als Bewegung man in Deutschland vermutlich mit Lucas mit der Niederlage gegen den Faschismus datieren kann (Lucas 1983). Bei ihnen ist deshalb auch von einer großen Stabilität auszugehen – und die bekommen in ihrem Inneren ja auch alle jene zu verspüren, die versuchen diese Gewerkschaften über Prozesse der Organisationsentwicklung zu verändern. Als Institutionen sind unsere Gewerkschaften, wie alle anderen Institutionen auch, zunächst einmal ausgesprochen konservativ in dem Sinne, dass sie ein hohes Beharrungsvermögen aufweisen.

3 Organisationsentwicklungsprozesse in den Gewerkschaften

Nun kann man an dieser Stelle einwenden, bei den Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland habe sich seit Beginn der neunziger Jahre vieles an Organisationsentwicklung getan:

- Nach dem Organisationsaufbau in den neuen Bundesländern hat es eine Vielzahl von Gewerkschaftszusammenschlüssen gegeben. Aus vormals 16 DGB-Gewerkschaften sind heute 8

Gewerkschaften geworden, wobei nunmehr auch noch die DAG eingeschlossen ist.

- Beginnend mit dem „Strategieprozess“ der HBV und dem „Verbundprojekt Angestellte“ der IG Metall (jeweils zwischen 1989 und 1993) hat es weiterhin eine Vielzahl von Anstrengungen gegeben, um über die klassische Klientel hinaus in den Bereichen höher qualifizierter Angestellter Fuß zu fassen und um die eigenen Organisationsstrukturen effizienter zu gestalten und eingefahrene bürokratische Routinen zu verändern.
- Es hat sich allerdings gezeigt, dass solche Projekte der Organisationsentwicklung nur schwer vorangekommen sind. Das Beharrungsvermögen der überkommenen und aus Sicht vieler hauptamtlicher Funktionäre durchaus bewährten Organisationsroutinen hat sich als sehr groß erwiesen.
- Hinzu kam, dass die Gewerkschaftszusammenschlüsse sich vielfach als eher hinderlich für weit reichende Versuche der Organisationsentwicklung erwiesen haben. Aus der Sicht der Funktionsträger jeweiliger Quellgewerkschaften ging es gewöhnlich zunächst einmal darum, möglichst viel der jeweiligen eigenen Verbandsidentität zu bewahren.
- Wissenschaftliche Beobachter haben deshalb vom „erfolgreichen Scheitern der Organisationsreform“ gesprochen (v. Alemann/Schmid 1998): Man diskutiert die Reform, beschäftigt sich mit ihr, lässt aber die tragenden Strukturen weitgehend unverändert und kommt mit einer Art „muddling through“ in den neunziger Jahren doch noch ganz gut über die Runden, wenn auch der Druck sinkender Mitgliederzahlen nach dem kurzen Vereinigungsboom zunehmend spürbar wird und sich verstärkt.
- Ich habe in diesem Zusammenhang von „stecken gebliebenen Reformvorhaben“ gesprochen, davon, dass es dabei durchaus langfristige Wirkungsketten, subkutane Veränderungen und vor allem ein stetig wachsendes Problembewusstsein gibt, aber auch davon, dass von einem „erfolgreichen Scheitern“ bei weiterhin rückläufigen Mitgliederzahlen am Ende der nächsten Dekade schwerlich noch gesprochen werden kann (Martens 2003).

Es geht nun an dieser Stelle u. a. um einen Rückblick auf ein Fünfjahresprojekt, das vor allem – und ausdrücklicher als andere OE-Projekte von Mitgliedsgewerkschaften im DGB – darauf ausgerichtet war, in Bezug auf bestimmte Teilbereiche der so genannten „neuen Wissensarbeiter“ als Gewerkschaft neue Erfahrungen zu sammeln, neue Dialogräume aufzubauen, die Entwicklung betrieblicher Interessenver-

treterungsarbeit zu unterstützen und so nach Möglichkeit auch erste Schritte zu einer gewerkschaftlichen Organisationsfähigkeit zu schaffen.

- Es gibt einige vergleichbare Projekte, mit denen die Gewerkschaften versucht haben, neue Wege aus der „Rekrutierungsfalle“ (Hattinger Kreis 2002) zu gehen, in die sie geraten sind. Damit ist gemeint, dass sie als „Facharbeitergewerkschaften“ der alten Industriegesellschaft die Begrenzungen auf alte Kernklientelen und angestammte soziale Milieus zu durchbrechen versuchen müssen. Aber diese Projekte standen zunächst noch in der Tradition der älteren Angestelltenprojekte.
- Es geht für die Gewerkschaften darum, in den wachsenden Bereichen moderner Dienstleistungs- und Wissensarbeit Fuß zu fassen. Aber hier treffen sie auf Beschäftigte, für die in der wissenschaftlichen Diskussion Begriffe wie die des „Arbeitskraftunternehmers“ oder der „unselbständigen Selbständigen“ geprägt worden sind (Voß/Pongratz 1998; Peters 2001; Kuda/Strauß 2002). Dabei sind die Freelancer die rechtlich wirklich selbständigen „freien Mitarbeiter“, wie es sie gerade im Bereich der audiovisuellen Medien in erheblicher Anzahl gibt, noch gar nicht mit im Blick.
- Jedenfalls bis zum Ende des Hype im Jahre 2001 galt hier aus der Sicht der wissenschaftlichen Beobachter, dass diese Beschäftigten in der New Economy vor allem auf ihre individuelle Stärke am Arbeitsmarkt setzten und an Betriebsräten – geschweige den an Gewerkschaften – kaum Interesse hätten.

Nun haben sich seither die Zeiten ein wenig geändert, und die Angehörigen dieser Arbeitnehmergruppen mussten mancherlei neue Erfahrungen beim Versuch der individuellen oder informellen Durchsetzung von Interessen machen – und zugleich sind in den verschiedenen gewerkschaftlichen Modellprojekten neue Erfahrungen damit gesammelt worden, ob und wie man nicht auch in diesen Bereichen gemeinsame Interessen zur Geltung bringen kann .

4 Veränderungen seit dem Ende des Hype

Die Verhältnisse, die von Beschäftigten in der New Economy und von ProjektmanagerInnen, wie denen von connexx.av, seit dem Ende des Hype verändert worden sind und deren Analyse u.a. diesen Thesen zugrunde liegt (Martens 2004), passen nicht mehr auf das zunächst scheinbar so eindeutige Bild.

- Auch nach dem Ende des Hype finden viele Beschäftigte in der New Economy die Formen,

unter denen sie hier als moderne „Wissensarbeiter“ beschäftigt sind, durchaus attraktiv, aber die Ambivalenzen der Entgrenzungsprozesse, innerhalb derer sie arbeiten und leben, sind ihnen sehr wohl bewusst. Das „we are all family“ der New Economy hat zwischenzeitlich durchaus Risse bekommen. Auch ausufernde Arbeitszeiten werden eher kritisch beurteilt.

- Es hat sich ferner gezeigt, dass mit dem Ende des Hype eine nicht unbeachtliche Zahl von Betriebsräten neu entstanden ist – nicht nur in outgesourcten Unternehmen sondern (ab einer bestimmten Größenordnung) auch in Start-ups.
- In Bezug auf diese Betriebsräte ist weiterhin ein Grundmuster hochprofessioneller Interessenvertretungsarbeit auszumachen. Die Betriebsräte arbeiten so professionell wie vorher oder - richtiger und zumeist - immer noch in ihrem Job. Sie organisieren ihre Arbeit, teamförmig, wenig hierarchisch und flexibel, mit hoher Transparenz gegenüber ihren Wählern, orientiert an deren Interessen und am Handlungshorizont einzelwirtschaftlicher Rationalität, bemüht um Kooperation mit dem Management, aber bereit und in der Lage auch Konflikte einzugehen.
- Zugleich ist es den Gewerkschaften mit ihren Modellprojekten gelungen, neuartige Supportstrukturen für diese betrieblichen Interessenvertretungen aufzubauen, Dialogräume zu eröffnen und stabile Kontakte zu knüpfen, über die sich die Akteure auf beiden Seiten von ideologischen Vorurteilen freigemacht haben.
- Im Lichte dieser Erfahrungen seit dem Ende des Hype (Martens 2004, 106ff) sollte man im Übrigen auch damit rechnen, dass in herausgehobenen Konfliktkonstellationen bemerkenswerte Dynamiken in Gang kommen können, die weite Teile einer Belegschaft gewerkschaftliche Solidarität neu erfinden lassen, die sich zuvor im dynamischen Wandel ihres Konzerns, dem Druck der Globalisierung entsprechend, auf Commitment verpflichten ließ.
- Dort, wo die New Economy sich gewissermaßen innerhalb der Old Economy entwickelt hat, in der zuvor in Jahrzehnten Unternehmenskulturen gewachsen sind, in denen u.a. die Sicherheit des Arbeitsplatzes ein hohes und anerkanntes Gut war, haben sich die dortigen modernen Wissensarbeiter keineswegs ohne Widerstand radikalen Flexibilitätsanforderungen des Managements gefügt.
- Im Einzelfall sind so hohe gewerkschaftliche Mitgliederwinne und auch bemerkenswerte Ansätze einer neuen Netzwerkpolitik ganz unerwartet aus einer Belegschaft heraus entstanden,

in der dies zuvor gerade auch aktiv beteiligte Interessenvertreter nahezu gänzlich ausgeschlossen hätten (Martens 2004, 120ff).

Der Hinweis auf diese unterschiedlichen Neuansätze ist an dieser Stelle wichtig. Auch kommt es darauf an, die vielen mühsamen kleinen Schritte alltäglicher Arbeit und die größeren Durchbruchaktionen zu unterscheiden. Dies öffnet nämlich den Blick dafür, dass Fortschritte – aus Sicht der Gewerkschaften, aber auch aus der Sicht der Beschäftigten – sich nicht nur linear, graduell und ganz allmählich vollziehen, sondern auch in eher überraschenden Sprüngen erreicht werden können. Im Blick auf die Geschichte von connexx.av könnte man die mit den Erfolgen bei Pixelpark einsetzenden Betriebsratsgründungen ab 2001 als einen solchen Durchbruch ansehen. Im Bereich des Siemensprojekts der IG Metall würde das für den Großkonflikt im Werk Hoffmannstraße in München gelten, auf den oben angespielt wurde (ausführlich Martens 2004, 120ff). Er hat sich über ungefähr 1 ½ Jahre hingezogen, und in seinem Verlauf hat das Management viele seiner ursprünglichen Vorstellungen nicht durchsetzen können, obwohl die klassischen institutionell befestigten Mitbestimmungsrechte hier in der Vergangenheit kaum einmal ein ernstliches Hindernis bei der Durchsetzung der aus seiner Sicht strategischen Unternehmensentscheidungen gewesen sind. Die gewerkschaftlich orientierte Mehrheit des Betriebsrats ist aus diesem Konflikt deutlich gestärkt hervorgegangen. Bei vorgezogenen Betriebsratswahlen gab es überdies eine um mehr als zwanzig Prozent gestiegene Wahlbeteiligung. Der IG Metall hat der Konflikt schließlich einen ganz erheblichen Mitgliederzuwachs von ca. 900 neuen Mitgliedern im Bereich hoch qualifizierter Angestellter gebracht.

- Solche Einzelbeispiele – oder auch das oben skizzierte Grundmuster von Betriebsratsarbeit – belegen, dass die viel berufenen modernen Wissensarbeiter über ein hohes Handlungspotential verfügen, das sie ggf. auch für ihre Interessenvertretung einsetzen können. Auch wenn solche Beispiele nicht flächendeckend sondern eher vereinzelt zu finden sind, sie zeigen, dass es verzerrend ist, im Blick auf unsere Gewerkschaften ausschließlich eine vermeintlich unaufhaltsame Erosion alter institutionell befestigter Machtpositionen herauszustellen. Allerdings werden die Gewerkschaften nicht wie von selbst von solchen neuen arbeitspolitischen Initiativen profitieren. Sie müssen sich vielmehr in die Lage versetzen, neue Anschlussfähigkeit an sie zu gewinnen.
- Sichtbar wird ferner, dass es seitens der modernen Wissensarbeiter ein erhebliches Bedürfnis

nach Transparenz und ggf. auch demokratisch legitimierter Mitbestimmung bei Unternehmensentscheidungen gibt, die die Interessen von Menschen in ihrem Arbeits- und Lebenszusammenhang betreffen.

- Die viel berufenen „Arbeitskraftunternehmer“ erweisen sich gerade in solchen herausgehobenen Konflikten auch als „neue zivilgesellschaftliche Subjekte“, mündige Wirtschafts- und Staatsbürger, die sich einmischen und die dabei auch arbeitspolitische Überlegungen entwickeln können, die plötzlich quer liegen zum neoliberalen Einheitsdenken unserer Zeit.
- Die Frage ist dann allerdings, ob und wie unsere alten, überkommenen Gewerkschaften, diese Kinder der fordistischen industriellen Produktion, Anschluss an solche Entwicklungen finden und offen sind für gemeinsame Lernprozesse. Und dies könnten dann Lernprozesse sein, die nicht nur auf Veränderungen gewohnter organisatorischer Strukturen zielen – unter dem Stichwort der Netzwerkpolitik (Wolf 2001) könnte man dazu vieles sagen – sondern auch auf innovative arbeitspolitische Vorstellungen.

5 Herausforderungen für die Gewerkschaften

Dass die Gewerkschaften hier mit ihren alten Konzepten, etwa auf ihren klassischen Feldern der Tarifpolitik, in der Defensive sind, ist nicht zu bestreiten. Aber dies hat nicht nur damit zu tun, dass Gewerkschaften unter dem Druck sehr hoher Arbeitslosigkeit immer schlechte Karten gehabt haben, wenn es darum ging auf dem Arbeitsmarkt in ihrem Sinne, und im Sinne v. a. der noch Beschäftigten im Bereich ihrer klassischen Klientel, regulierend einzugreifen. Die Probleme scheinen grundsätzlicherer Art zu sein. Das gilt vermutlich, wenn man über Tarifverträge für die modernen Wissensarbeiter nachdenkt. Das gilt aber ebenso, wenn man bedenkt, dass den Gewerkschaften auf den weiteren für sie wichtigen Feldern der Sozial- und Wirtschaftspolitik augenscheinlich ihr früherer „politischer Arm“ abhanden gekommen ist. Bedenkt man dann noch, dass in unseren Zeiten der Globalisierung sowie der Herausbildung von politischen Handlungsräumen oberhalb der gewohnten nationalstaatlichen Ebene der einfache Rückgriff auf die alten keynesianischen Steuerungsmodelle nicht ohne weiteres überzeugen kann, weil eben der alte Adressat – also die nationalstaatliche Politik und deren Handlungsbedingungen – sich verändert hat, wird noch deutlicher: eine neue Politik der Arbeit wirft angesichts des Epochenbruchs, den wir erleben, viele grundsätzliche Fragen neu auf.

Antworten auf die Frage zu suchen, welche Orientierungen es denn heute für eine neue Politik der Arbeit geben könnte, müsste den Rahmen dieses Kurzbeitrags sprengen (Scholz u.a.2004). Es ginge dann um Antworten darauf, dass in unseren ja immer noch immer reicher werdenden westlichen Gesellschaften Tendenzen einer Desintegration wachsender Bevölkerungsteile zunehmend zu beobachten sind (Stichworte: angewachsene Dauerarbeitslosigkeit, neue Armut, vor allem einer wachsenden Zahl von Kindern, regionale Ungleichgewichte usw.). Und es ginge darum, dass mit dem voranschreitenden Rückbau sozialer Sicherungssysteme eine wachsende Verunsicherung auch in weite Bereiche der Mittelschichten hinein entsteht. Es ist an dieser Stelle nicht möglich, auf diese Fragen wirklich einzugehen, es sollen aber einige besonders wichtige benannt werden, um zu zeigen, dass es hier um sehr Grundsätzliches geht:

- Welche Arbeit wollen wir? Geht es nur noch um Erwerbsarbeit und in diesem Sinne um Arbeit für alle, oder müssten hier neben einer gerechteren Verteilung von Erwerbsarbeit nicht auch die anderen Formen der Arbeit (Familien-, Eigen-, Bürgerarbeit) und deren unterschiedliche gesellschaftliche Anerkennung in den Blick genommen werden? Was bedeutete es, in ökologischer Perspektive „das Ganze der Arbeit in den Blick zu nehmen (Biesecker 2004)? Persönliche Anerkennung im jeweiligen Arbeits- und Lebenszusammenhang ist im Übrigen, wie die Langzeitstudien von Heitmeyer zeigen, ein ganz entscheidender Punkt sozialer und politischer Integration (Heitmeyer 2002, 2003 sowie Müller 2004).
- Geht es dabei allein um soziale Gerechtigkeit oder auch um Freiheit in und von der Arbeit in einer immer reicheren Gesellschaft? Müsste deshalb nicht doch die Frage einer allgemeinen Grundsicherung auf die politische Agenda (Lesenich/Möhring-Hesse 2004)?
- Wäre nicht grundsätzlicher danach zu fragen, welche Form der Globalisierung für die Menschen zuträglich ist – hier und in jenen Ländern der einen, heute kapitalistisch geprägten Welt, die nicht das Glück haben zu den entwickelten Kernländern der Triade zu gehören?
- Und stellt sich dann nicht in Bezug auf das Verhältnis von Wirtschaft und Politik und die aktuelle Krise der Politik (Bauman 1999 und 2003) die drängende Frage, wie Politik Gestaltungsmacht zurückgewinnen kann und welchen Stellenwert dabei Arbeitspolitik haben müsste in einer Gesellschaft, in der Arbeit auf absehbare Zeit immer noch eine herausragende Bedeutung für ihre Mitglieder behalten wird, auch wenn die

neoliberale Revolution die alte institutionell verfasste Arbeitsgesellschaft immer mehr in eine Marktgesellschaft zu verwandeln sucht?

Dies wäre eine weit ausgreifende Diskussion, an der sich noch nicht genug Experten beteiligen. Aber wenn es um die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften gehen soll, muss das Stichwort einer „neuen Politik der Arbeit“ jedenfalls genannt werden. Schließlich sind Gewerkschaften arbeitspolitische Organisationen und Institutionen. Hier lag in den Jahrzehnten nach dem zweiten Weltkrieg ihre unbestrittene Kompetenz und hier ist das Feld, in Bezug auf das das neoliberale Einheitsdenken unserer Tage von zuviel Politik, zuviel – vermeintlich bevormundender – Regulierung spricht und mehr Freiheit für die Einzelnen gerade durch die weitere Zurückdrängung gewerkschaftlichen Einflusses verspricht. Die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften entscheidet sich wesentlich auch über die Entwicklung einer neuen Hegemoniefähigkeit auf ihrem arbeitspolitischen Feld. Und es geht in diesem arbeitspolitischen Raum nicht nur um soziale Gerechtigkeit sondern auch um wirkliche Freiheit in und von der Arbeit.

6 Schlussfolgerungen

Es ist nun möglich die Antworten auf die Frage, die über diesem Kurzbeitrag steht, zusammenzufassen und vielleicht zugleich noch ein wenig zu vertiefen:

- Es ist zunächst einmal nicht zu bezweifeln, dass sich seitens der Gewerkschaften in der vergangenen Dekade sehr viel verändert hat, und es ist auch nicht zu bezweifeln, dass es ihnen im Zuge ihrer verschiedenen Modellprojekte, für die connexx.av ein Beispiel ist, gelungen ist neue Handlungspotentiale zu entwickeln.
- Ebenso ist aber nicht zu übersehen, dass die überkommenen alten Organisationspraxen nach Innen noch immer eine sehr große Prägestkraft haben. Arlt (2003) hat der IG Metall unlängst vor dem Hintergrund einer wohl vergleichbaren allgemeinen Lageeinschätzung, die *Perspektive einer nachhaltig vernetzten Gewerkschaft* nahe gelegt. Im Einzelnen zählt er dazu folgende Merkmale einer solchen Gewerkschaft auf:
 - (1) Nicht bürokratisch und hierarchisch, sondern auf andere Entscheidungsprozesse und Lösungswege hin orientiert,
 - (2) nicht auf die jeweils eine, richtige Lösung, also ein „entweder – oder“, sondern auf eine Pluralität von Lösungen, also ein „sowohl als auch“ hin orientiert,
 - (3) nichts geht mehr ohne Beteiligung,
 - (4) statt eifersüchtig – abgrenzendem Abteilungsdenken sachlich vernetzte Arbeit, etwa in Form von Projektarbeit,

- (5) Standpunkte als Ausgangspunkte für Orientierung und Weiterentwicklung in einem offenen prozess- und beteiligungsorientierten Umgang nutzend.
- Wer sich ein wenig mit den Strukturen vertraut gemacht hat, die in Modellprojekten wie z.B. connexx.av entwickelt worden sind, der wird finden, dass hier manches in Richtung dieser Überlegungen begonnen worden ist. Man trifft auf projektförmiges Arbeiten und Zielvereinbarungen als Instrumenten der Arbeitsorganisation, auf vernetzte Teams von ProjektmanagerInnen und auf Betriebsrätenetzwerke, es wird experimentiert und es werden systematisch Schlüsse aus den dabei gewonnenen Erfahrungen gezogen usw. Auch der Forderung von Klotz von der IG Metall, die gewerkschaftlichen Handlungspotentiale v. a. auf der dezentralen operativen Ebene zu stärken, wurde hier Rechnung getragen.
 - Wenn es schließlich stimmt, dass die Entwicklungen im vergangenen Jahrzehnt sich nicht graduell sondern durchaus auch in Sprüngen vollzogen haben, so legt dies zwei Schlussfolgerungen nahe: Es wird zum einen darauf ankommen mit langem Atem weiterzumachen, gerade weil weitere große Durchbrüche hin zu gewerkschaftlicher Organisationsfähigkeit in der New Economy weitgehend noch auf sich warten lassen. Und die Gewerkschaften werden solche Durchbrüche vor allem dann schaffen können, wenn sie sich etwas stärker auf ihre eigenen geschichtlichen Wurzeln als soziale Bewegungen erinnern (Kocka 2003a und b).
 - Ob und wie weitgehend alles dieses geschehen wird, kann einem zweifelhaft erscheinen, wenn man sieht, dass die Umsetzung von connexx.av in neue Organisationsroutinen augenscheinlich noch immer an vergleichbaren Widerständen zu scheitern droht, wie sie schon beim Verbundprojekt Angestellte der IG Metall zu Beginn der neunziger Jahre zu beobachten waren. Gleichwohl sind Veränderungen der Gewerkschaften in dem von Arlt beschriebenen Sinne immer noch möglich. Und dies lässt sich doch gegen jene pessimistischen Prognosen einwenden, die angesichts des Drucks der neoliberalen Globalisierung nur noch die weiter voranschreitende Erosion der alten institutionellen Strukturen erkennen können.

Wenn alles dieses im Wesentlichen zutreffend ist und wenn die rückblickenden Bewertung der gewerkschaftlichen OE-Prozesse der neunziger Jahre, es handele sich dabei um „stecken gebliebene Reformvorhaben“, im Lichte aktueller Analysen nicht

revidiert werden kann, dann muss man eine realistische Bewertung der relativen Erfolge von Modellprojekten wie connexx.av allerdings auch mit einer gewissen Zurückhaltung vornehmen. Dazu bietet sich eine bildhafte Beschreibung an, in Anlehnung an Ausführungen von Epskamp auf dem Hattinger Forum im Herbst 2003 (www.hattinger-kreis.de): Modellprojekte wie connexx.av könnte man ihr zufolge als die erfolgreiche Besiedlung von neuen Inseln (der informational Ökonomie) bezeichnen, die dem vermeintlich gesicherten, gewerkschaftlich erschlossenen Festland (der alten industriellen Arbeitsgesellschaft) vorgelagert sind. Nur bleibt diese Besiedlung für die Praxis auf diesem Festland im Wesentlichen folgenlos. So gibt es einzelne Inseln die man besiedelt hat, zu denen aber kein systematischer Kontakt besteht, oder andere, die man wieder aufgegeben hat. Fatal ist nur, dass sich zur gleichen Zeit das vermeintlich gesicherte Festland rasch verändert und womöglich schrumpft. Deiche werden überspült, in bislang gut erschlossenen Bereichen werden die Verhältnisse denen auf den neuen Inseln ähnlicher, andere veröden usw. Worauf es deshalb ankäme, wäre, die wachsende Zahl neuer vorgelagerter Inseln systematisch zu besiedeln, die ganz unterschiedlichen Bedingungen auf den verschiedenen Inseln genauer kennen zu lernen und ganz systematisch mit z. T. neuen Methoden einen Transfer von Erfahrungen zu organisieren um die Gestaltung der Arbeits- und Lebensbedingungen auf diesen Inseln und dem sich verändernden Festland beeinflussen zu können. Zu erschließen wäre so gewissermaßen ein neues Archipel und zu entwickeln wären dazu neue Formen der Verknüpfung der je konkreter Praxen dort wie auch auf den sich verändernden Bereichen des alten Festlandes. Entscheidend wären die neuartigen Verknüpfungen: im Hinblick auf geeignete organisatorische Formen, vor allem aber auf erneuerte arbeitspolitische Konzepte im Sinne von den veränderten Bedingungen angepassten Orientierungen.

Gegenwärtig beschleicht einen allerdings immer wieder der Verdacht, dass einzelne erfolgreiche Inselprojekte den Gewerkschaften geradezu dazu dienen, sich selbst zu bestätigen, dass man da doch anspruchsvolle Neuerungen betreibt, um sich auf eben diese Weise gegen weitergehende Änderungen zu immunisieren – auf dem vermeintlich gesicherten Festland wie auch bei der zielgerichteten Verknüpfung von Altem und Neuem. Dass die einzelnen Modellprojekte in sich vielfach erfolgreich sind, eröffnet den Gewerkschaften aber weiterhin die Chance, ihre eigene Zukunftsfähigkeit aktiv zu entwickeln. Diese Chance werden sie allerdings nur nut-

zen können, wenn sie solche Projekte wirklich systematisch als Teile übergreifender und – den Umbrüchen unserer Zeit entsprechend tiefgreifender – Reformprozesse anlegen und nutzen.

Literatur

- Alemann, Ulrich v., Josef Schmid (1998): Erfolg, Scheitern oder erfolgreiches Scheitern? Skeptische Erwartungen aus theoretischer Perspektive; in: Dies. (Hg.): Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Baden-Baden, 47-54
- Arlt, Hans-Jürgen (2003): Nur ein neuer Vorsitzender oder eine neue IG Metall?; in: Frankfurter Rundschau, 08.04.2003
- Bauman, Zygmunt (1999): Die Krise der Politik. Fluch und Chance einer neuen Öffentlichkeit. Hamburg
- Bauman, Zygmunt (2003): Flüchtige Moderne. Frankfurt am Main
- Biesecker, Adelheid (2004): Arbeit und Ökologie – Thesen; in: Dieter Scholz u.a. (Hg.): Arbeit in der neuen Zeit. Regulierung der Ökonomie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit. Münster, 46-59
- Epskamp, Heinrich (2003): Von der fordistischen zur zukunftsfähigen Gewerkschaft: Anforderungen an das Organisationslernen. www.hattinger-kreis.de
- Ferber, Christian v. (1970): Die Gewalt in der Politik. Auseinandersetzung mit Max Weber. Stuttgart
- Hassel, Anke (2003): Die Lage der deutschen Gewerkschaften; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/2003, 294-298
- Hattinger Kreis (2002): Die Rekrutierungsfalle, Beitrag zum Zukunftskongress der IG Metall. Leipzig 2002, www.hattinger-kreis.de
- Heitmeyer, Wilhelm (2002): Deutsche Zustände. Frankfurt
- Heitmeyer, Wilhelm (2003): Deutsche Zustände. Frankfurt
- Kern, Peter (2003): Die Tricks von Merz und Westerwelle; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/2003, 268-273
- Klotz, Ulrich (2003): Gewerkschaften zwischen Industrie- und Informationsökonomie; in: Signale aus der Wagenburg, Wie kommen die Gewerkschaften aus der Krise, Arbeitshefte, Zeitschrift der JUSO-Hochschulgruppen, Heft 104, 39-53
- Kocka, Jürgen (2003a): Zivilgesellschaft in historischer Perspektive; in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Heft 2, 29-37
- Kocka, Jürgen (2003b): Gewerkschaften und Zivilgesellschaft – Dimensionen eines Konfliktverhältnisses. Vortrag auf dem Symposium der Otto-Brenner-Stiftung „Gewerkschaften in der Zivilgesellschaft“, 25.06.2003, Berlin
- Kuda, Eva, Jürgen Strauß (Hg.) (2002): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung. Hamburg
- Lessenich, Stephan, Matthias Möhring-Hesse (2004): Ein neues Leitbild für den demokratischen Sozialstaat. Eine Expertise im Auftrag der Otto-Brenner-Stiftung. Berlin
- Lucas, Erhard (1983): Vom Scheitern der deutschen Arbeiterbewegung. Frankfurt am Main
- Martens, Helmut (2003): Aufbrüche und blockierte Reformvorhaben. Vortrag auf dem Hattinger Forum „Organisationslernen in Gewerkschaften – Sind die Gewerkschaften zukunftsfähig? 19./20.09.2003 www.hattinger-kreis.de
- Martens, Helmut (2004): Nach dem Ende des Hype – Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik. Habilitationsschrift. Münster
- Müller, Thomas (2004): Etwas Wärme braucht der Mensch; in: Bild der Wissenschaft 10/2004, 60-64
- Peters, Klaus (2001): Individuelle Autonomie und Reorganisation von Unternehmen; in: Werner Fricke (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 2001. Bonn, 371-388
- Scholz, Dieter u.a. (Hg.) (2004): Arbeit in der neuen Zeit. Regulierung der Arbeit, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit. Münster
- Schroeder, Wolfgang, Bernhard Wessels (Hg.) (2003): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch. Wiesbaden
- Streeck, Wolfgang (2001): Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen; in: ARBEIT 4/2001, 299-313
- Voß, G. Günther, Hans J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 1998, 131-158
- Wolf, Frieder, O. (2001): Netzwerkpolitik und neue Formen zivilgesellschaftlicher Subjektivität; in: Helmut Martens, Gerd Peter, Frieder Otto Wolf (Hg.): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung – gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit. Frankfurt am Main, 211-242
- Zoll, Rainer (2003): Gewerkschaften als lernende Organisation – Was ist eigentlich das Problem?; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/2003, 315-321

Dr. Helmut Martens
Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
martens@sfs-dortmund.de