

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Kädtler, Jürgen

Working Paper

## Gewerkschaftliche Leitbilder und Organisationslernen im Umweltschutz

Papers der Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, No. P01-508

**Provided in cooperation with:**

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Suggested citation: Kädtler, Jürgen (2001) : Gewerkschaftliche Leitbilder und Organisationslernen im Umweltschutz, Papers der Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, No. P01-508, <http://hdl.handle.net/10419/50311>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*

P01-508

Gewerkschaftliche Leitbilder und  
Organisationslernen im Umweltschutz

Jürgen Kädler

## Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

---

Im WZB sind auf Initiative des Präsidenten „Querschnittsgruppen“ zu Themen eingerichtet worden, die in mehreren Abteilungen bearbeitet werden und abteilungsübergreifend besondere Aufmerksamkeit verdienen. Bestehende Forschungsansätze und Forschungsarbeiten werden neu ausgerichtet auf wissenschaftliche Zusammenhänge hin, deren Erforschung von der Verknüpfung unterschiedlicher abteilungsspezifischer Kompetenzen profitieren kann. In Querschnittsgruppen werden auf Zeit problembezogene Forschungs Kooperationen organisiert.

Die Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie konzentriert ihre Aktivitäten in den Jahren 1998 und 1999 auf ein Forschungsprojekt, das soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zum Untersuchungsgegenstand hat. Es wird in einem Forschungsverbund mit den Kooperationspartnern Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (WI) durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) gefördert. An dem Projekt „Arbeit + Ökologie“ beteiligen sich seitens des WZB Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus sechs Forschungseinheiten. Eckart Hildebrandt (Abteilung „Regulierung von Arbeit“) und Helmut Weidner (Abteilung „Normbildung und Umwelt“) koordinieren die Querschnittsgruppe und leiten das Forschungsprojekt, an dem auch externe Experten beteiligt sind.

Über die Arbeitsergebnisse wird fortlaufend in WZB-discussion-papers informiert. Eine Übersicht der bisher erschienenen Papiere findet sich am Ende des vorliegenden papers.

Weitere Projektinformationen sind im Internet unter <http://www.wz-berlin.de/aoe/> und <http://www.a-und-oe.de> erhältlich.

## Verbundprojekt „Arbeit + Ökologie“

---

Die Gewerkschaften haben im DGB-Grundsatzprogramm von 1996 die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung zu einer wichtigen Aufgabe erklärt. Ihre Suche nach einer sozial-ökologischen Reformstrategie steht unter der Prämisse, daß ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele gleichwertig verfolgt werden müssen, wobei erhebliche Defizite bei der Berücksichtigung der sozialen Dimension von Nachhaltigkeitskonzepten konstatiert werden.

Vor diesem Hintergrund haben sich die drei Forschungsinstitute DIW, WI und WZB mit ihren jeweils spezifischen fachlichen Kompetenzbereichen zum Forschungsprojektverbund „Arbeit + Ökologie“ zusammengetan. Dessen Hauptziel ist es, soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zu untersuchen. Damit soll die Diskussion in Deutschland mit neuen Aspekten belebt und den Gewerkschaften eine fundierte Grundlage für ihren Strategiebildungsprozeß geboten werden.

Dabei wird sich das Forschungsprojekt auf drei Leitfragestellungen konzentrieren: (1) das Verhältnis zwischen den sozialen Implikationen von Nachhaltigkeitsstrategien und gewerkschaftlichen Zielen, (2) die Bausteine einer sozial-ökologischen Reformstrategie und (3) die Rolle der deutschen Gewerkschaften in einem gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs.

Das Projekt ist in die folgenden drei, zeitlich gestaffelten Phasen gegliedert:

*Querschnittsanalysen:* Sie dienen der Erfassung und Klärung der vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Nachhaltigkeit und Arbeit, die sich aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht ergeben. Hierbei wird es auf der Makroebene etwa um Fragen von Wirtschaftswachstum, Beschäftigungsentwicklung, sozialer Sicherheit und Ressourcenverbrauch gehen; auf der Mikroebene werden neue Arbeitsverhältnisse und Arbeitszeiten, das Verhältnis von formeller und informeller Arbeit sowie sozial-ökologische Innovationspotentiale untersucht. Die Analyseergebnisse sollen Grundlagen für die Beurteilung von Szenarien schaffen und der Formulierung von Strategien dienen.

*Szenarioanalysen:* Um dem Spektrum verschiedener Positionen in der Nachhaltigkeitsdiskussion gerecht zu werden, sollen zwei unterschiedliche Nachhaltigkeitsszenarien entwickelt und analysiert werden. Das sogenannte ökonomisch-soziale Szenario (DIW) geht von der ökonomischen Kritik an der vorherrschenden Wirtschaftspolitik aus, während das sogenannte ökologisch-soziale Szenario (WI) auf der ökologischen Kritik vorherrschender umweltrelevanter Politikmuster basiert. Als Hintergrundfolie für die Beurteilung dieser beiden Nachhaltigkeits-szenarien dient ein sogenanntes angebotsorientiertes Kontrastszenario (DIW), das auf einer Fortschreibung bisher dominierender wirtschaftspolitischer Konzepte beruht.

*Erarbeitung von Strategieelementen:* Die Bewertung der Szenarien nach (aus den Querschnittsanalysen gewonnenen) ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien der Nachhaltigkeit soll Zielkonflikte und -synergien aufdecken und damit der Strategieformulierung dienen. Diese können – gemeinsam mit weiteren Strategien, die aus der Analyse von Konfliktpotentialen und aus den Querschnittsanalysen gewonnen wurden – einen Beitrag für die Entwicklung einer gewerkschaftlichen sozial-ökologischen Reformstrategie liefern.

## Arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalysen

---

Der Versuch, soziale Interessenlagen und gesellschaftliche Entwicklungsdynamiken mit ökologischen Anforderungen in Verbindung zu bringen, stößt unmittelbar auf die tiefe Trennung der gesellschaftlichen Systemlogiken (Ökologie, Ökonomie, Soziales), die in den gültigen Regelungssystemen, den Strategien und Maßnahmen der gesellschaftlichen Akteursgruppen in den jeweiligen Politikfeldern und auch in den Köpfen der Wissenschaftler eingeschrieben ist. Obwohl immer wieder Initiativen zur Verknüpfung von Arbeit und Ökologie gestartet werden, sind diese bisher punktuell und widersprüchlich geblieben. Das Beispiel der Beschäftigungswirkungen von Umweltschutzmaßnahmen ist hier das prägnanteste. Eine systematische Analyse der Vielfalt und der Vielschichtigkeit der Zusammenhänge steht bisher aus.

Zur Überwindung dieser Segmentierung, und um die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Ökologie zu erfassen, führt das WZB für den arbeitspolitisch-sozialen Teil des Forschungsvorhabens eine breite Überblicksanalyse zu den Berührungspunkten zwischen Arbeit und Ökologie durch, die durch drei Politikfelder geprägt werden: den Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit (Wettbewerbsmodelle), der Stellung der Arbeit in Nachhaltigkeitskonzepten bzw. ihre arbeitspolitischen Folgen und den Zukunftserwartungen an Arbeit, wie sie von der Arbeitsbevölkerung und ihren Interessenvertretungen gesehen werden (Wohlstandsmodelle).

Mit dieser Vorgehensweise soll (a) die ganze Breite arbeitspolitischer Gestaltungsfelder durchgeprüft werden, um sicherstellen, daß auch die eher indirekten ökologischen Voraussetzungen und Folgen arbeitspolitischer Strategien erfaßt werden, (b) die verschiedensten Wechselwirkungen analysiert werden, ohne sie aus den arbeitspolitischen Bewertungszusammenhängen zu lösen, sowie (c) durch die breite Überblicksanalyse alle für eine gewerkschaftliche Nachhaltigkeitsstrategie relevanten Felder und Strategien ausfindig gemacht werden, d. h. sowohl Bereiche hoher Synergie wie auch Bereiche absehbarer Konflikte.

Aufgrund der Wahl eines breiten, überblicksanalytischen Ansatzes ergab sich notwendigerweise das Problem der Strukturierung und Bündelung der zahlreichen Themenbereichsanalysen. Hierzu wurden fünf Themenfelder konstruiert, in denen Detailanalysen anzufertigen waren, die um Überblicksanalysen ergänzt werden. Die Themenfelder lauten:

- I. Arbeit im und durch Umweltschutz
- II. Risiken und Chancen in der Erwerbsarbeit, neue Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse
- III. Gesundheitsschutz – Arbeitsschutz – Umweltschutz
- IV. Neue Formen der Arbeit und der Versorgung
- V. Neue Regulierungsformen

Die arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalyse des WZB stellt mit ihrer Vielzahl von Bereichsanalysen durch die analytische Erschließung des Zusammenhangs von Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit mit den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung unter Einbeziehung der subjektiven Wertvorstellungen zu Arbeit einen eigenständigen Forschungsschritt dar. Mit der Veröffentlichung der einzelnen Studien werden die Resultate der arbeitspolitisch-sozialen Querschnittsanalysen einer breiten Diskussion zugänglich gemacht.

P01-508

## Gewerkschaftliche Leitbilder und Organisationslernen im Umweltschutz

Jürgen Kädler\*

\* Sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen

## **Zusammenfassung**

Die Entwicklung gewerkschaftlicher Programmatiken und Strategien im Umweltschutz wird analysiert als Moment organisationalen Lernens, d.h. des Prozesses der Integration und des Ausbalancierens unterschiedlicher Anschauungen, Einsichten und Interessen, über den Organisationen Handlungskompetenz gewinnen und sichern. Untersucht wird die Karriere der Umweltthematik auf der organisationsbereichsübergreifenden Ebene sowie im Bereich der IG Chemie, Papier, Keramik (heute: IG BCE) und der IG Metall. Als Quintessenz bleibt das grundlegende industriengewerkschaftliche Dilemma, zwischen umweltpolitischen Querschnittszielen und konkreten Beschäftigteninteressen vermitteln zu müssen, wobei die letzteren im Konfliktfall überwiegen. Branchenübergreifende Politikansätze könnten dieses Dilemma zwar nicht grundsätzlich aufheben, wohl aber die gewerkschaftliche Handlungskompetenz auf diesem Feld insgesamt erweitern. Angesichts der Relativierung von Branchengrenzen auch im Bereich des gewerkschaftlichen Kerngeschäfts sind Bemühungen um einen solchen Neuzuschnitt gewerkschaftlicher Politik über die Umweltpolitik hinaus von allgemeiner und grundlegender Bedeutung.

## **Abstract**

We discuss trade unions' programs and strategies in environmental politics as part of organizational learning. Organizational learning means the process of integrating and balancing diverging insights, perspectives, and interests, underlying the capacity of organizations to act. The focus is on environmental aspects in German trade union politics in general and on the development of environmental politics in the jurisdiction of IG CPK/BCE (chemical industry) and IGM (metal industries). As the most important result we emphasize a basic dilemma between general environmental and specific employees' interests, with the latter always predominating in cases of conflict. Developing union strategies right across single industries and unions' jurisdictions might not completely abolish but relativize this dilemma. As limits between single industries and professions that define unions' jurisdictions become more and more fragile, this may also be a crucial demand to future union politics even in the area of their core functions.

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>Einleitung</b> .....   | 1  |
| <b>1. Gewerkschaftliche Leitbilder mit wechselndem Außenbezug – ein kursorischer Überblick</b> .....                  | 3  |
| 1.1 „Qualität des Lebens“ und qualitatives Wachstum – Genese eines neuen Leitbilds .....                              | 3  |
| 1.2 „Qualitatives Wachstum“ – quantitativ revidiert .....   | 7  |
| 1.3 Zur Aushöhlung der übergreifenden gewerkschaftlichen Umweltpolitik ....   | 9  |
| <b>2. Exkurs: Soziale Bewegungen und organisationales Lernen</b> .....  | 11 |
| <b>3. Umweltpolitische Leitbilder und Organisationslernen an Beispielen gewerkschaftlicher Industriepolitik</b> ..... | 15 |
| 3.1 Auf dem Weg zur Chemiepolitik: die industriepolitische Wende der IG CPK .....                                     | 15 |
| 3.1.1 Von der Arbeitsumwelt- zur Industriepolitik .....   | 16 |
| 3.1.2 Umweltpolitische Einzelaspekte von „Chemiepolitik“ – ein Resümee .....  | 21 |
| 3.2 Umweltpolitik in der IG Metall – einige Schlaglichter .....   | 24 |
| 3.2.1 Zu den branchenwirtschaftlichen und organisationspolitischen Voraussetzungen .....                              | 24 |
| 3.2.2 Die umweltpolitische Automobildebatte – ein Zwischenspiel .....   | 25 |
| 3.2.3 Die Tendenz zur Umweltrealpolitik .....   | 27 |
| 3.2.4 Resümee .....   | 29 |
| <b>4. Organisationslernen im Umweltschutz – ein gewerkschaftliches Projekt von begrenzter Reichweite</b> .....        | 31 |
| Literatur .....   | 34 |



# Einleitung

Dass sich die realen Handlungsperspektiven und Handlungskompetenzen von Organisationen auf verschiedenen Handlungsfeldern nicht zuverlässig den programmatischen Aussagen entnehmen lassen, die die Organisationen zu den betreffenden Handlungsfeldern jeweils machen, ist eine Binsenweisheit. Programmatische Aussagen sind zwar nicht schlichtweg irrelevant, jedenfalls nicht typischerweise. Worin aber ihre genaue Bedeutung im Einzelfall jeweils besteht, ob es sich z.B. um eine Geschlossenheitsdemonstration nach außen, einen mühsam zustande gebrachten Formelkompromiss zur Befriedung nach innen o. Ä. handelt, wird in aller Regel erst bei Einbeziehung des näheren Kontexts ersichtlich.

Im Hinblick auf das Außenverhältnis etwa können programmatische Aussagen darauf angelegt sein, ein bestimmtes Thema, das der Organisation und ihren Mitgliedern wichtig ist, in die Öffentlichkeit zu tragen. Genauso kann aber die programmatische Beachtung, die das Thema seitens der Organisation findet, als Hinweis darauf gewertet werden, dass das betreffende Thema in der Öffentlichkeit bereits Brisanz erlangt hat. Dass und wie es aufgenommen wird, hätte dann vorrangig mit den Zwängen zu tun, denen Organisationen unterliegen, die auf öffentliche Zustimmung angewiesen sind oder von einem schlechten Image in der Öffentlichkeit Nachteile zu befürchten hätten.

Im Hinblick auf das Innenverhältnis sind die Beziehungen zwischen formellen Meinungsbildungs- und Beschlussfassungsprozeduren einerseits und den Handlungsperspektiven und der Autonomie der Organisationsstäbe andererseits klärungsbedürftig. Gerade für die Gewerkschaften ist dieses Verhältnis als höchst spannungsvoll analysiert worden. So hat Weitbrecht deren innerorganisatorisches „Dilemma von Effektivität und Legitimität“ klassisch so beschrieben, dass „für die Kompromissfähigkeit [...] eine geringe Beteiligung, für die Verpflichtungsfähigkeit eine hohe Beteiligung der Mitglieder an Entscheidungsprozessen“ erforderlich sei (Weitbrecht 1969, S. 152). Und Streeck hat die Lösung dieses Dilemmas schon früh in organisationstechnischen Inszenierungsverfahren gesehen, die politische Entscheidungsprozesse und integrierende Willensbildungsprozesse entkoppeln: „Entscheidungen mit quasi-demokratischer Beteiligung auf der einen Seite müssen demokratische Beteiligungsprozesse mit Quasi-Entscheidungen auf der anderen Seite entsprechen“ (Streeck 1972, S. 132). Die Beschlussfassung über Programme fiel demnach unter diese letzte Rubrik.

In der politischen Auseinandersetzung ist es üblich, solche Spannungsverhältnisse in Begriffen zu thematisieren, die auf Einstellungen und Handlungsweisen von Personen zielen: (Un-)Ehrlichkeit, (Un-)Glaubwürdigkeit, (In-)Konsequenz, Verlässlichkeit usw. Diese personifizierende Perspektive ermöglicht es erst, Organisationen in einem moralischen Sinne dingfest, sie für ihr Wirken verantwortlich zu machen und entsprechende Legitimationsansprüche zu begründen. Ohne diese personifizierende

Perspektive gäbe es keine politische Debatte über die Ziele der Organisation und ihre Begründung. Sie liefert somit den Stachel, um das Spannungsverhältnis von Programmatik und Praxis in Bewegung zu halten und nicht zur Routine verkommen zu lassen. Aufzuheben vermag sie dieses Spannungsverhältnis aber nicht. Denn der Zusammenhalt von Organisationen beruht nicht auf der Eindeutigkeit und Verbindlichkeit von Beschlusslagen, Visionen, Unternehmensleitbildern usw., sondern darauf, dass die vielen unterschiedliche Interessen, Sichtweisen, Handlungsorientierungen von Einzelnen in einem komplexen Handlungsgefüge miteinander verbunden und ausbalanciert werden. In der politischen Debatte kommen Vorläufigkeit und Grenzen dieses kontinuierlichen Integrationsprozesses zum Ausdruck.

Wir werden die Entwicklung gewerkschaftlicher Leitbilder im Umweltschutz im Folgenden als Teil dieses Prozesses in den Blick nehmen. Wir begreifen diesen Prozess als Organisationslernen in einem neutralen, analytischen Sinn, der sich von dem eher normativ bestimmten unterscheidet, der im Kontext zielgerichteter Organisationsentwicklungsmaßnahmen dominiert.<sup>1</sup> Es geht uns hier um die Rolle der Ziele im organisatorischen Handlungszusammenhang und nicht um dessen Bedeutung für die Realisierung der betreffenden Ziele. Die Klärung der ersten Frage erlaubt es, die zweite genauer zu stellen.

Wir werden im Folgenden zunächst einen Überblick über die Karriere des gewerkschaftlichen Ziels „Qualitatives Wachstum“, die ihm zugrunde liegenden umweltpolitischen Leitvorstellungen und deren Wandel geben (Abschnitt 1). Im Anschluss an einen knappen Exkurs zu den Bedingungen organisationalen Lernens unter dem Einfluss sozialer Bewegungen (Abschnitt 2) werden wir entsprechende Entwicklungen mit ihren umweltpolitischen Impulsen und Implikationen für die Organisationsbereiche der IG Chemie, Papier Keramik, seit 1996 IG Bergbau, Chemie Energie (im weiteren: IG CPK bzw. IG BCE), und IG Metall diskutieren (Abschnitt 3), um abschließend (Abschnitt 4) einige Schlussfolgerungen zu den möglichen Ansprüchen an gewerkschaftliche Politik und deren Grenzen zu ziehen.

---

1 Vgl. zum Verhältnis von analytischem und normativem Begriff von Organisationslernen Berthoin Antal (1998).

# **1. Gewerkschaftliche Leitbilder mit wechselndem Außenbezug – ein kursorischer Überblick**

Mit welchem Ziel haben Gewerkschaften in der Bundesrepublik umweltpolitische Leitbilder entwickelt und in die Öffentlichkeit getragen? Wir haben zwei gegenläufige Alternativen zu dieser Frage des Außenbezugs herausgestellt: Umweltpolitische Ziele können entweder aktiv in die Öffentlichkeit getragen, zum gesellschaftlichen Thema gemacht werden; oder sie werden (eher reaktiv) aufgenommen, weil sie bereits ein gesellschaftliches Thema sind und nicht ignoriert werden können, sei es aus eher unspezifischen Imageerwägungen, sei es aus Gründen unmittelbarer, spezifischer Betroffenheit.

Dass die Alternativen zwischen aktiver und reaktiver Position in der praktischen Wirklichkeit so scharf und eindeutig nicht sind, liegt auf der Hand; schon allein deshalb, weil Öffentlichkeit und Gesellschaft in Organisationen, gerade in Massenorganisationen wie Gewerkschaften, über ihre Mitglieder hinein reichen, sodass das, was dort Thema ist, von innen und von außen auf die Organisation zukommt. Die langen und kontroversen Umweltdebatten auf den meisten Gewerkschaftstagen der späten 70er und der 80er Jahre legen beredtes Zeugnis davon ab. Es kommt uns bei der Unterscheidung auf den Akzent an, und der hat in der gewerkschaftlichen Umweltpolitik nachdrücklich gewechselt.

## **1.1 „Qualität des Lebens“ und qualitatives Wachstum – Genese eines neuen Leitbilds**

Mit ihrer 4. Internationalen Arbeitstagung „Aufgabe Zukunft – Qualität der Lebens“ vom 11. bis 14. April 1972 hat die IG Metall, hier durchaus stellvertretend für die DGB-Gewerkschaften, „Lebensqualität“ und „Qualitatives Wachstum“ als politische Leitbilder mit großer Prägestkraft in die öffentliche Debatte gebracht und in diesem Zusammenhang auch dem Umweltschutz breite Aufmerksamkeit verschafft, noch bevor die im gleichen Jahr erschienene Studie des Club of Rome über „Die Grenzen des Wachstums“ (Meadows u.a. 1972) ihre Wirkung entfaltete.

Die gewerkschaftliche Initiative war auch in diesem Fall nicht völlig eigenständig. Sie muss vielmehr vor dem Hintergrund gesehen werden, dass und wie Umweltschutz als eigenständiger Politikbereich durch die Bundesregierung der sozialliberalen Koalition seit 1969 etabliert wurde (vgl. Kädtler/Hertle 1997, S. 176-180). Dass der DGB an der Erarbeitung des Umweltprogramms der Regierung von 1971 überhaupt nicht beteiligt worden war, dass einige der in Verbindung damit gebildeten Projektgruppen einseitig mit Industrievertretern besetzt worden waren und dass schließlich Bürgerinitiativen mit eher „kleinbürgerlicher Interessenorientierung“ (Radke 1972, S. 563) verstärkt auftraten, signalisierte die Gefahr, dass hier ein be-

deutsames neues Politikfeld an den Gewerkschaften vorbeientwickelt werden könnte. Nichtsdestoweniger ging die Initiative der IG Metall über bloßes Reagieren entschieden hinaus, da sie sich nicht auf bloßes Einpassen in den öffentlichen Diskurs beschränkte, sondern darauf abzielte, die Politisierung des Themas selbst voranzutreiben.

Die Qualität des Wachstums, die hier reklamiert wurde, ging über Umweltfragen weit hinaus und betraf insbesondere klassische gewerkschaftliche Fragen wie Verteilungsgerechtigkeit, Demokratisierung der Wirtschaft, Auf- und Ausbau des Sozialstaates. Die umweltpolitische Relativierung einer allein quantitativ begriffenen Wachstumsorientierung bildete aber unmittelbar und im Zusammenhang mit den einzelnen politischen Gestaltungsfeldern wie etwa Verkehr, Gesundheit, Regionalentwicklung (vgl. IG Metall 1973, Bde. 3-7) ein Leitmotiv des neuen Zugriffs.

So stellte der DGB-Vorsitzende H. O. Vetter Umweltschutz als eine Erscheinungsform des Missverhältnisses von privatem Reichtum und öffentlicher Armut in den Mittelpunkt seines Grußwortes und begründete dessen Untrennbarkeit von der „Gretchenfrage nach den Bedingungen privatwirtschaftlicher Produktion“ mit der rhetorisch gemeinten Frage: „ist es keine Machtfrage, wenn Staat und Regierung [also nicht die Gewerkschaften, d. V.] vor der Androhung von Produktionsverlagerungen kapitulieren“ (IG Metall 1973, Bd. 1, S. 18). Mehr noch: Mit der Feststellung, „wer glaubt, die dringenden Verkehrsprobleme allein im Milliardenrausch des Autobahnbaus lösen zu können, der verschließt die Augen vor den menschlichen Gefahren des Individualverkehrs“ (ebd., S. 19). Beides in heutiger Sicht keineswegs selbstverständliche Positionen eines DGB-Vorsitzenden auf einem IG Metall-Kongress. Und Günter Friedrich markierte als Vertreter der IG Metall in der abschließenden Podiumsdiskussion den Kern der Debatte aus seiner Sicht mit der Frage:

„Soll die Wirtschaft in erster Linie mehr Konsumgüter, mehr Müll, mehr Umweltverpestung erzeugen, oder soll sie vorwiegend den unmittelbaren Bedürfnissen der Menschen dienen in Form von besseren Bildungsmöglichkeiten, von bequemeren und umweltfreundlicheren Verkehrsmitteln, eines egalitären Gesundheitswesens und dergleichen?“

Zu der in diesem Sinne angestrebten besseren Qualität gehöre „selbstverständlich auch, dass die wohlhabenden Industrieländer bereit sein müssen, einen Teil ihres Wachstums zugunsten der weniger entwickelten Länder zur Verfügung stellen“ (IG Metall 1973, Bd. 7, S. 199).

Diese letzte Feststellung ist hier vor allem deshalb beachtenswert, weil sie ein bezeichnendes Licht auf das Verhältnis von quantitativem<sup>2</sup> und qualitativem Wachstum wirft, das der gesamten Debatte von den Initiatoren wie von der übergroßen Mehrheit der Teilnehmer zugrunde gelegt wurde. Bloß quantitatives Wachstum er-

---

2 Der Pleonasmus vom quantitativen Wachstum wird hier und im Weiteren sehenden Auges in Kauf genommen, weil sich diese Formulierung des Gegensatzpaares nun einmal eingebürgert hat.

schieht hier als beliebig herstellbar, als selbstverständliche Ressource, von der man z.B. auch – in der Form eines gewissen Verzichts – an benachteiligte Länder abgeben kann. Die Forderung nach Qualität des Wachstums zielt darauf, der mit unerwünschten Nebenwirkungen ins Kraut geschossenen Wachstumsökonomie Richtung und Form zu geben und dabei an manchen Stellen auch den Wildwuchs auf ein menschliches Maß zurechtzustutzen.

Von ihrer ganzen Anlage her – der Internationalität, der breiten Einbeziehung unterschiedlicher politischer und gesellschaftlicher Gruppen, der Präsentation wissenschaftlicher und politischer Prominenz mit einem breiten Spektrum auch kontroverser Positionen – war diese Tagung nicht darauf angelegt, spezifische gewerkschaftliche Positionen zu platzieren. Sie zielte vielmehr darauf, die Debatte über die gesellschaftliche Gestaltung realen bzw. potentiellen Wachstums zum populären Thema zu machen und damit einen politischen Gestaltungskorridor zu öffnen, in dem dann auch die Gewerkschaften ihre über das unmittelbare tarifliche und betriebliche Tagesgeschäft hinausreichenden Ziele würden vertreten können.

Der Zuschnitt des umweltpolitischen Handlungsfeldes, der hier erkennbar wird – allgemeinpolitische Regulierungs- und Gestaltungsaufgabe auf der Grundlage vorausgesetzter Wirtschaftswachstumspotentiale – liegt auch den 1974 verabschiedeten Umweltthesen des DGB zugrunde (abgedruckt in: WSI-Mitteilungen 35/1982, S. 780-782). Dort heißt es:

„Die Durchsetzung eines wirksamen Umweltschutzes ist für die Gewerkschaften eine gesellschaftspolitische Gestaltungsaufgabe.“

Und:

„Angesichts der Tatsache, dass Fortschritte im Umweltschutz wesentlich nur auf Grund staatlicher Maßnahmen erreicht werden können, ist es Aufgabe der Gewerkschaften, auf die staatliche Umweltpolitik durch kritische Mitarbeit Einfluss zu nehmen.“

Beide Feststellungen ziehen die Konsequenz aus dem klar benannten Dilemma, dass Arbeitnehmer insbesondere auch infolge von Umweltschutzmaßnahmen beständig Arbeitsplatz- und Einkommensverlust befürchten müssten und die Unternehmensleitungen dies nutzen könnten, „die Arbeitnehmer gegen berechnete umweltpolitische Forderungen zu mobilisieren“ (ebd.). Mehr öffentliche Information und Debatte könne hier hilfreich sein. Vor allem aber:

„Die Sicherung der Arbeitsplätze bei umweltpolitisch begründeten oder motivierten Voll- und Teilstilllegungen würden die Arbeitnehmer in den Stand setzen, ohne Furcht um die Arbeitsplätze ihre eigenen wie die allgemeinen umweltpolitischen Interessen wahrzunehmen; sie wäre damit ein entscheidender Beitrag zur umweltpolitischen Aktivierung der Arbeitnehmer“ (ebd.).

Wichtiger als die konkret angesprochenen Einzelforderungen und Instrumente ist die hier allgemein umrissene Handlungskonstellation. Die Gewerkschaften stehen zwischen ihren Mitgliedern, die von Umweltschutzmaßnahmen in ihren Arbeitnehmerinteressen konkret beeinträchtigt und daher von den Unternehmern vereinbar sind, und den für notwendig gehaltenen umweltpolitischen Zielen. Deren Bestimmung als „gesellschaftliche Gestaltungsaufgabe“ und deren Überweisung in

staatliche Primärzuständigkeit weist einen Ausweg aus dem gewerkschaftlichen Dilemma zwischen allgemeiner und spezifischer Arbeitnehmerinteressenvertretung. Wenn die ersteren als staatliche Gestaltungsziele institutionalisiert werden, können die Gewerkschaften bei der Umsetzung im konkreten Fall als Vertreter der betroffenen Arbeitnehmer agieren. Die Analogie zwischen der anvisierten politischen Arbeitsplatzgarantie und dem Sozialplan als bewährtem Instrument der Interessenvertretung bei wirtschaftlich bedingten Arbeitsplatzverlusten ist unverkennbar.

Von einer kontinuierlichen, zielgerichteten Umweltpolitik der Gewerkschaften kann bis Ende 1974 nicht die Rede sein. Die verfügbaren Übersichten (vgl. Kädtler/Hertle 1997, S. 179, Anm. 30) vermitteln den Eindruck mehr oder weniger unverbundener Einzelaktivitäten, darunter in erster Linie Stellungnahmen zu Gesetzgebungsverfahren. Und der Zwang, zwischen langfristigen politischen Gestaltungszielen und kurzfristigen Organisations- und Mitgliederinteressen zu balancieren, ist auch in diesen Jahren erkennbar. Als die Industrie im Zeichen der Rezession die bisherige Umweltpolitik und anstehende einschlägige Gesetzesvorhaben als Wachstumshemmnisse aufs Korn nahm und der Bundeskanzler Zustimmung zu dieser Sicht der Dinge erkennen ließ, suchte der in der Umweltpolitik federführende Staatssekretär Hartkopf nur mit begrenztem Erfolg um gewerkschaftliche Unterstützung nach. Auch die Gewerkschaften setzten sich auf der betreffenden Konferenz in Gymnich zumindest für eine Streckung umweltpolitischer Maßnahmen und Gesetzesvorhaben ein. Nichtsdestoweniger galten die Gewerkschaften unter den schwieriger gewordenen Verhältnissen nunmehr als Bündnispartner der Umweltpolitiker in der Bundesregierung, was sich in der Intensivierung und Verstärkung der Informations- und Kooperationsbeziehungen nach Gymnich niederschlug. Diese kamen dann in konkreten Gesetzgebungs- und Verordnungsverfahren auch praktisch zum Tragen, insbesondere in den Fällen des Chemikaliengesetzes, der Störfallverordnung und des Asbestverbotes, auf die wir im Weiteren noch zurückkommen.

An dieser Stelle gilt es zunächst einmal festzuhalten, dass die IG Metall-Tagung vom April 1972 maßgeblich dazu beigetragen hat, „Lebensqualität“ und „Qualitatives Wachstum“ als – wie immer konkretisierungsbedürftige und ausdeutungsfähige – Leitbilder breit in der Öffentlichkeit und der politischen Debatte der Bundesrepublik zu etablieren. Die Gewerkschaften haben damit zu einer Veränderung der allgemeinen Voraussetzungen und Legitimierungsbedürfnisse politischen Handelns beigetragen, die auch auf sie selbst zurückfiel. Das Spannungsverhältnis zwischen weit reichenden Ansprüchen an die staatlich-politische Ebene und punktuellen, eher kurzfristig orientiertem Agieren im unmittelbaren Zuständigkeitsbereich ist als Verhältnis von programmatischem Schein und realpolitischem Sein nicht hinreichend erfasst. Es kann vielmehr als eine durchaus ernst zu nehmende Antwort auf das klar identifizierte gewerkschaftliche Handlungsdilemma in der Umweltpolitik angesehen werden, die dabei unterstellten Voraussetzungen im Hinblick auf die Machbarkeit wirtschaftlichen Wachstums einmal als gegeben angenommen. Auf die Frage, ob und gemessen an welchen Kriterien vermeintlich konsequentere Ansätze tatsächlich realitätstüchtiger sind, wird abschließend nochmals zurückzukommen sein.

## 1.2 „Qualitatives Wachstum“ – quantitativ revidiert

Der Übergang zur zweiten Hälfte der 70er Jahre markiert im Hinblick auf die Verortung gewerkschaftlicher Leitbilder in der Umweltpolitik zwischen den Polen „aktiv-strategisch“ und „taktisch-reaktiv“ eine grundlegende Wende. Das Leitbild qualitativen Wachstums bleibt zwar programmatischer Bezugspunkt, erfährt aber eine tief greifende Veränderung seiner inhaltlichen Struktur und seiner politischen Ausrichtung.

Für diesen Umbruch waren vor allem zwei Entwicklungen maßgeblich: der dauerhafte Wegfall des „fordistischen“ Vollbeschäftigungsmechanismus, der Produktivitätsentwicklung, Massenkaufkraft, Wirtschaftswachstum und Vollbeschäftigung positiv rückgekoppelt und die Voraussetzung der beliebigen Machbarkeit von Wachstum und Vollbeschäftigung scheinbar auf Dauer gewährleistet hatte (vgl. Mahnkopf 1988, Boyer 1987, Aglietta 1997); und das Aufbrechen jener technologiepolitischen Friedensformel, die sozialen und technischen Fortschritt stets in selbstverständlichem Zusammenhang gesehen und dem skizzierten Produktivitäts-Wachstums-Vollbeschäftigungsmechanismus die gesellschaftlich unbestrittene objektive Grundlage geliefert hatte (vgl. Hertle/Kädtler 1990).

Mit dem ersten Punkt rückten Fragen von Arbeitsplatz- und beruflicher Existenzsicherung wieder ganz in den Mittelpunkt gewerkschaftlicher Politik, weil die auf die routinemäßige Bewältigung friktioneller und struktureller Arbeitslosigkeit angelegten Instrumentarien im Zeichen allgemeinen Arbeitsplatzmangels zunehmend leer liefen. Die Bilanz der Vor- und Nachteile „bloß“ quantitativen Wachstums musste schon allein von daher in einem anderen Licht erscheinen.

Hinzu kam – unser zweiter Punkt –, dass die verstreuten Umweltgruppen und -initiativen sich zu einer breiten, mobilisierungsfähigen Umweltbewegung verdichteten, die sich nicht mehr allein an den unerwünschten Folgen eines allzu unbekümmerten Umgangs mit der Technik abarbeitete, sondern die Frage der prinzipiellen Akzeptanz moderner Schlüsseltechnologien und der mit ihnen verbundenen Risiken aufwarf und sich gerade an spektakulären und symbolträchtigen Auseinandersetzungen um diese Fragen herauskristallisierte. Hatte man auf der IG Metall-Tagung 1972 noch ganz selbstverständlich im Paradigma technischer und technologischer Innovation debattiert, so geriet dies nunmehr selbst in den Brennpunkt umweltpolitisch motivierter Kritik. Den technischen Fortschritt in Frage zu stellen aber hieß, das gewerkschaftliche Leitbild von wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung in seinen Grundfesten zu erschüttern.

Den Anlässen und Ereignissen, an denen sich das Verhältnis zur Umweltbewegung zu einem schroffen Gegensatz zuspitzten, braucht hier nicht weiter nachgegangen zu werden. Die Dortmunder Bekenntnisdemonstration zur Kernenergie vom November 1977, in die sich die DGB-Gewerkschaftsführungen von den Kernenergie-Betriebsräten hatten drängen lassen, und die dabei vollzogene Revision der bisherigen Positionen zum Zusammenhang von Genehmigungs- und Entsorgungsfrage spielten hier eine Schlüsselrolle (vgl. Hallerbach 1978). Die Schärfe des prinzipiellen Gegensatzes, damit aber auch die Schärfe der gewerkschaftspolitischen Wende, die

hier vollzogen wurde, enthält ein knapper Satz in der umfangreichen EntschlieÙung, die auf dem DGB-Bundeskongress 1978 zur Energiepolitik und zur Nutzung der Kernenergie verabschiedet wurde:

„Ein auch nur teilweiser Verzicht auf wirtschaftliches Wachstum ist nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen nicht akzeptabel. Es muss vielmehr befürchtet werden, dass auch das gesellschaftliche System der Bundesrepublik den zu erwartenden Belastungen aus einer erhöhten Dauerarbeitslosigkeit kaum gewachsen wäre“ (DGB 1978, Anträge und EntschlieÙungen, S. 130).

Es liegt auf der Hand: Was wenige Jahre zuvor noch zum Kernbestand „qualitativen Wachstums“ gehört hatte, nämlich im Hinblick auf andere, qualitative Ziele auch auf Wachstum zu verzichten, war mittlerweile – zumindest auf einer gewerkschaftseinheitlichen Ebene – schlichtweg „nicht akzeptabel“ geworden, drohte gar das politische System grundlegend in Frage zu stellen

Dass diese Position auch in den gewerkschaftlichen Führungsstäben nicht unumstritten war, demonstrierte 1982 der Leiter der Abteilung Wirtschaftspolitik beim DGB-Bundesausschuss, Rudolf Henschel, der im Hauptreferat der Bundesarbeitsstagung der IG Chemie, Papier, Keramik (im Folgenden: IG CPK) die Scherenentwicklung zwischen Produktivität und Produktion für unumkehrbar erklärte und darüber hinaus auch der vermeintlichen Unabdingbarkeit quantitativer Wachstumsraten für verbesserte Lebensbedingungen eine eindeutige Absage erteilte (Gewerkschaftliche Umschau 1982, Nr. 6, S. 11f.), und der auch in weiteren Stellungnahmen eine beschäftigungspolitische Perspektive nach der Formel „Mehr Lebensqualität bei geringerem Wachstum“ propagierte (Henschel 1982).

Die Einschätzung, dass es sich bei der Forderung qualitativen Wachstums um eine „Defensivformel zur Rechtfertigung einer Umstrukturierung (Reallokation) des Kapitalstocks und der Produktion einer Volkswirtschaft [handle], welche auf den ersten Blick (...) zu WachstumseinbuÙen führt“ (Meißner 1982, S. 730), war im Hinblick auf die Bedeutung dieses Leitbilds in der gewerkschaftlichen Politik nicht richtig, zumindest nicht mehr zu diesem Zeitpunkt. Die in beschäftigungspolitischer Absicht erhobenen Forderungen des DGB nach Förderung des qualitativen Wachstums zielten auf Wachstumsraten von auf Dauer deutlich über 3,5 (DGB 1977) bzw. zwischen 4 und 5% (Die Quelle 29/1978, S. 291). Und die entsprechende sozialpolitische Zielprojektion ging von einem „Wettlauf zwischen Wirtschaftswachstum und der ständig steigenden Arbeitsproduktivität“ (Die Quelle 29/1978, S. 13) aus, der ohne beschäftigungspolitische Maßnahmen nicht zu gewinnen sei – der also gewonnen werden sollte.

Qualität in dem ursprünglich mit dem Leitbild qualitativen Wachstums anvisierten und in der zitierten Deutung als „Defensivformel“ auch für die 80er Jahre nahe gelegten Sinne hätte darin zum Ausdruck kommen müssen, dass qualitative Kriterien in einem verbindlichen, und d.h. im Einzelnen auch negativen, Sinne zur Richtschnur für die Wünschbarkeit und den Bestand von Arbeitsplätzen gemacht worden wären. Ansätze dafür finden sich nicht. Qualitatives Wachstum war somit praktischpolitisch zu einer Formel für die öffentlichkeitswirksame Vertretung zusätzlicher Produktion geworden und zielte keineswegs mehr auf die gebrauchswertorientierte



Neubestimmung der Kriterien für die gesellschaftliche Nützlichkeit und Legitimierbarkeit von Produktion und Wachstum. Sie fungierte nunmehr in dem eingangs bestimmten reaktiven Sinne als Versuch, ein populäres Leitbild aufzunehmen, um zusätzliche Akzeptanz für die eigenen organisationspolitischen Kernanliegen zu gewinnen.

### **1.3 Zur Aushöhlung der übergreifenden gewerkschaftlichen Umweltpolitik**

Bedeutung und Bedeutungswandel des Leitbildes „Qualitatives Wachstum“ im Kontext gewerkschaftlicher Politik, wie wir es bis zu diesem Punkt diskutiert haben, betreffen eine Ebene, die im Hinblick auf die gewerkschaftliche Politik und ihre reale Entwicklung heute nur noch von äußerst begrenzter Relevanz ist, gerade auch auf dem Gebiet von Umweltschutz und Umweltpolitik. Denn einen Grundzug der Entwicklung seit Mitte der 70er Jahre – so unsere an anderer Stelle ausführlich entwickelte These von der industriepolitischen Wende in den industriellen Beziehungen (vgl. Hertle/Kädtler 1990) – bildet der rapide voranschreitende Bedeutungsverlust der Ebene gewerkschaftsübergreifender Politik und Zielformulierung. Angesichts eines immer kleiner werdenden gemeinsamen Nenners tritt an die Stelle der politisch belastbaren Einigung der Formelkompromiss.

In diesem Rahmen stellt die Umdeutung des Leitbildes qualitativen Wachstums den Versuch eines geordneten Teilrückzugs auf den politischen *Status quo ante* dar, der nur dann hätte einheitsstiftend wirken können, wenn sich auf diese Weise vormalige Verhältnisse tatsächlich hätten wiederherstellen lassen. Je weniger aber einerseits von der gesamtwirtschaftlichen Ebene an allgemein wirksamen Beschäftigungsimpulsen zu erwarten war, desto geringer wurde die Bedeutung von Politikkonzepten, die auf dieser Ebene ansetzen. Je weniger die staatlichen Fördermittel für alle reichten, desto näher lag es aus einzelgewerkschaftlicher Sicht, sich vorrangig um die „eigenen“ Branchen zu kümmern. Je bedeutsamer unter dem Druck der umweltpolitisch sensibilisierten Öffentlichkeit das Druck- und Regulierungspotential des Staates wurde, desto wichtiger wurde es, spezifische Branchen- und Organisationsinteressen auf diesem Feld zur Geltung zu bringen. Und je wichtiger schließlich diese Handlungsebene wurde, desto näher rückten die Interessen von Branchengewerkschaften und Branchenunternehmen zusammen und desto prekärer wurde auf der anderen Seite der gewerkschaftsübergreifende Verständigungs- und Einigungsbedarf.

An die Stelle des keynesianschen „magischen Vierecks“ aus Wachstum, Vollbeschäftigung, Geldwertstabilität und außenwirtschaftlichem Gleichgewicht trat als vorrangiges Koordinatensystem ein branchenwirtschaftliches „Dreieck der Industriepolitik“ (Hertle/Kädtler 1990), in dem es branchenwirtschaftliche Erfordernisse, Mitgliederinteressen und gesellschaftliche Legitimierungsansprüche aufeinander abzustimmen bzw. in einem für die eigene Klientel positiven Sinne zu beeinflussen gilt. Unter dem letzten Punkt trat gegenüber allgemeinen gewerkschaftlichen Umweltzielen das Problem in den Vordergrund, wie die Entwicklung der „eigenen“

Branchen damit in Einklang zu bringen ist bzw. inwieweit sich das umweltpolitische Klima in der Gesellschaft im Sinne von Branchenerfordernissen beeinflussen lässt.

Gewerkschaftliche Politik ist aber auch in diesem Fall nicht als blinder Reflex auf eine gegebene Handlungskonstellation zu begreifen und die entsprechenden Leitbilder ergeben sich nicht als schlichte Resultate aus vermeintlich gleichermaßen objektiven Rahmenbedingungen und Interessen. Bestimmend sind vielmehr Prozesse der Strategiewahl, bei denen die Akteure sowohl auf die interne Ausrichtung und Interessenformierung als auch darauf Einfluss nehmen, welche Ausschnitte der als solche unendlich komplexen Umwelt als relevante Organisationsumwelt gelten sollen, und mit welchen Prioritäten (vgl. Child 1972, 1997). In diesem Sinne sind auch die Veränderungen gewerkschaftlicher Politik und der in ihr enthaltenen Leitbilder, die wir hier diskutieren, als aktiver und reaktiver Prozess zu begreifen, in dem die veränderten wirtschaftlichen und umweltpolitischen Voraussetzungen angeeignet und in gewerkschaftliche Politik eingearbeitet werden. Diesen Prozess organisatorischer Kompetenzentwicklung, der die Bewältigung vorgefundener sowie das eigenständige Auswerfen neuer Probleme umfassen kann (vgl. Berthoin Antal 1998), fassen wir als Organisationslernen oder organisationales Lernen.

## 2. Exkurs: Soziale Bewegungen und organisationales Lernen

Im juristischen Sinne und in der Gewerkschaftsrhetorik sind Gewerkschaften die Gesamtheit ihrer Mitglieder. Im Hinblick auf die Ziele, Abläufe und Strukturen gewerkschaftlicher Politik müssen sie demgegenüber – wie Organisationen allgemein – als kollektive Handlungszusammenhänge begriffen werden. Unter dieser Perspektive kommen nur jene Mitglieder in Betracht, auf die es über die Bereitstellung materieller Ressourcen in Form von Beiträgen hinaus für das Organisationshandeln ankommt: Hauptamtliche, Betriebsräte, aktive ehrenamtliche Funktionäre, mobilisierungsfähige Belegschaften, mit jeweils unterschiedlichem Gewicht. Damit wird die entscheidende Bedeutung der „einfachen“ Mitglieder nicht gelehnet; aber etwa im Fall von Unternehmen wird niemand aus der Tatsache, dass Kunden für ihren Bestand unverzichtbar sind, die Schlussfolgerung ziehen, die Kunden zu den Unternehmensangehörigen zu rechnen.

Die Konsistenz von Organisationen in diesem Sinne, und ihre Fähigkeit, als Organisationen zu handeln, gründet auf einer komplexen und relativ stabilen Balance von Macht und Einflusspositionen und auf einem Bestand gemeinsamer Anschauungen und Konventionen, die Fragen der Angemessenheit und der Legitimität in einer allgemein akzeptierten Weise entscheidbar machen. Die Kompetenz der Organisation, ihr Organisationswissen und ihre Wahrnehmungsfähigkeit sind Teil dieses komplexen Systems und davon nicht abzulösen. Deshalb bildet die Entwicklung, Veränderung oder Umstrukturierung organisatorischer Kompetenz und organisationalen Wissens ein Moment der Prozesse, in denen jene Gefüge von Macht- oder Einflussbalancen und Konventionen entstehen, verändert oder umgebaut werden (vgl. Crozier/Friedberg 1979; Friedberg 1993). Deshalb sprechen wir von diesen Prozessen als Organisationslernen.

Soziale Bewegungen, wie in unserem Fall die Umweltbewegung, erlangen im Hinblick auf Organisationslernen dann Bedeutung, wenn sie soziale Probleme und Interessen in einer Weise verdichten und zuspitzen, dass sich andere soziale Akteure damit befassen müssen, indem sie sie entweder zurückweisen, ihnen ausweichen, sich aktiv mit ihnen auseinandersetzen – oder in einer Mischung dieser Verhaltensoptionen. Organisationales Lernen kann dabei in zwei grundsätzlich unterschiedlichen Formen ablaufen: einmal, indem kollektive Erfahrungs- und Lernprozesse in sozialen Bewegungen sich so verdichten, dass sie die Basis für die Herausbildung von Organisationen liefern; zweitens, indem sie neue Probleme oder neue Chancen für bestehende Organisationen aufwerfen. Die Entstehung von Gewerkschaften und Arbeiterparteien steht für die erste, die Aufnahme der Impulse aus der Umweltbewegung durch Gewerkschaften für die zweite Variante.

In diesem zweiten Fall kann organisationales Lernen darin bestehen, neue Prioritäten für die Begründung und Legitimierung individuellen und kollektiven Handelns

zu errichten. Neue Werte und Ansprüche gewinnen Bedeutung, andere werden in den Hintergrund gedrängt oder verlieren jeglichen Einfluss. Für Organisationen bedeutet das in aller Regel sowohl neue Chancen und Handlungsmöglichkeiten als auch neue Zwänge. Ob sie so oder so wahrgenommen und auf welche Weise sie bearbeitet werden und werden können, hängt davon ab, wie sehr und auf welche Weise wichtige Organisationsziele und die bisherigen Grundlagen kollektiven Handelns davon berührt sind. Für eine Lehrgewerkschaft z.B. wirft der zunehmende Einfluss der Ökologiebewegung sicherlich andere Probleme und Perspektiven auf als etwa für eine Chemiegewerkschaft.

Im Allgemeinen sind die Verhältnisse nicht so klar, wie dieses Beispiel auf den ersten Blick suggeriert, und wir werden im Folgenden noch ausführlich zeigen, dass auch in diesem Fall die Situation keinesfalls für sich selbst spricht. Denn was von außen auf den ersten Blick als erstklassige Gelegenheit für Organisationslernen erscheint oder sich im Nachhinein als solche erweist, kann im Vorfeld und organisationsintern erst einmal als Bedrohung und hoch riskant erscheinen. Dies umso mehr, je mehr Grundüberzeugungen, Konventionen, Macht- und Einflussbalancen, wohl begründete Besitzstände usw. berührt sind, die für die Integration der Organisation als Handlungssystem elementar sind. Da diese Arrangements in großen Organisationen auf dem empfindlichen Ausbalancieren einer Vielzahl unterschiedlicher Interessen und Ansprüche beruhen, neigen solche Organisationen verbreitet dazu, mit den Ansprüchen und Impulsen sozialer Bewegungen sehr vorsichtig umzugehen, um negative Konsequenzen für ihre Handlungsfähigkeit so weit wie möglich zu vermeiden.

Versucht man eine vorläufige Schematisierung der Umgangsweisen von Organisationen mit den Herausforderungen sozialer Bewegungen, dann kann man drei Varianten unterscheiden, die einmal als Alternativen begriffen werden können, die aber auch als unterschiedliche Reaktionsweisen im Zeitverlauf miteinander verknüpft sein können. Soweit sie für die Organisation jeweils mit Kompetenzzuwachs verbunden bzw. für ihre Realisierung darauf angewiesen sind, können die beiden ersten als defensive, die letztere als offensive Formen organisationalen Lernens betrachtet werden.

Die erste Variante besteht in Abwehr und Widerstand gegen die neuen Ansprüche. Dies kann als mehr oder weniger spontane kollektive Reaktion erfolgen, wenn sich die Organisationsmitglieder kollektiv an den Pranger gestellt oder in den Ansprüchen sozialer Bewegungen einen Angriff auf ihre Existenzgrundlagen sehen. Widerstand kann aber auch die Form einer rational geplanten und umgesetzten Strategie des Organisationsmanagements annehmen, als informelle Einflussnahme, Lobbying, öffentliche oder interne Meinungskampagnen usw. Dieses eindeutige Frontmachen gegen die Ansprüche sozialer Bewegungen kann allerdings – und oft ist das der Fall – mit einer differenzierten Diagnose und dem internen Bemühen um die Entwicklung neuer Lösungen verbunden sein. Der Widerstand läuft dann darauf hinaus, die Risiken unkontrollierter Dynamik zu vermeiden und die Zeit für andere Prozesse organisationalen Lernens zu schaffen, die dann beherrschbarer und kalkulierbarer ablaufen können.

Die zweite Variante kann als symbolische Politik charakterisiert werden. So richten alle möglichen Arten von Organisationen spezielle Funktionen und Zuständigkeiten für Umwelt- und Frauenfragen ein; Unternehmen in Risikoindustrien richten Telefon-Hotlines für die Öffentlichkeit ein; Gewerkschaften fassen Beschlüsse über die der ökologischen Umstrukturierung der Industriegesellschaft usw. Grundvoraussetzung ist dabei die Einsicht oder Annahme der Organisationsverantwortlichen, dass die betreffenden Ansprüche und Normen nicht einfach ignoriert werden können, weil das imageschädigend sein könnte oder weil diese Themen auch bei den Organisationsmitgliedern Einfluss und Gewicht haben. Auch wenn symbolische Politik auf den ersten Blick nichts anderes als eine spezielle Form von Abwehr ist, so schafft sie doch objektiv neue Einflussmöglichkeiten und Bezugspunkte, die von internen Akteuren genutzt werden können, um ihre Positionen besser zu begründen. Außerdem können die Inhaber „symbolischer“ Positionen internen und externen Druck nutzen, um ihren tatsächlichen Einfluss auf die Organisation und deren Entwicklung zu erweitern. Wir werden im folgenden zeigen, dass z.B. die frühe Entwicklung der Umweltpolitik der IG CPK zumindest teilweise unter diesem Aspekt gesehen werden kann. Freilich geht es auch anders herum: Symbolische Politik kann auch auf ursprünglich weiter reichende Intentionen zurückgehen, die organisationsintern nicht durchgesetzt werden konnten oder die unter dem Eindruck neuer Handlungskonstellationen aufgegeben wurden.

Eine dritte Variante schließlich umfasst Prozesse organisationalen Lernens, im Zuge derer die Ziele, Anschauungen und Wahrnehmungsraster der Organisation umgebaut werden. Der kollektive Handlungszusammenhang wird auf neue Weise konfiguriert. Neue oder veränderte Macht- und Einflussbalancen wie neue Begründungs- und Legitimationsprinzipien kommen zum Tragen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass der Druck auf die Organisation hinreichend groß ist, sodass es unabweisbar wird, etablierte Regeln, Praktiken und Überzeugungen in Frage zu stellen. Eine andere Voraussetzung besteht darin, dass auch tatsächlich neue, belastbare und allgemein akzeptierte Macht- und Einflussbalancen gefunden werden können. Allgemeine Voraussetzung dafür ist einmal, dass es den internen Spielraum für die entsprechenden Such- und Aushandlungsprozesse gibt, zum ändern, dass es strategische Akteure gibt, die kraft Einfluss, Einsicht und Überzeugungsfähigkeit in der Lage sind, strategische Ansatzpunkte für ein solches Neuarrangement zu identifizieren und zu nutzen. Charisma ist dabei nicht unabdingbar, aber sicher nützlich. Wichtig ist hier die Feststellung, dass diese Prozesse in aller Regel mit dem Abdrängen oder der Ausgrenzung von Interessen, Überzeugungen und Personen verbunden sind, die nicht zu dem Neuarrangement passen. Das meint ausdrücklich nicht, zumindest nicht notwendig, den Ausschluss im juristischen Sinne, sondern knüpft an unsere Unterscheidung zwischen formeller Organisationsmitgliedschaft und Zugehörigkeit zum organisatorischen Handlungszusammenhang an. Die Bestimmung der Organisationsmitgliedschaft primär als Kundenverhältnis stellt in diesem Sinne zugleich auf mehr Attraktivität und auf Ausgrenzung in dem hier gemeinten Sinne und damit auf ein durchaus plausibles Konzept von potentiellen Mitgliederinteressen ab.

Wichtig ist bei dieser Unterscheidung der folgende Punkt: Wie immer es unter politischen Bewertungsgesichtspunkten aussehen mag: Unter analytischer Perspektive gibt es keinen Grund, hier zwischen „niederen“ und „höheren“ Formen organisationalen Lernens zu unterscheiden. Defensive wie offensive Formen organisationalen Lernens, um bei unserer behelfsmäßigen Unterscheidung zu bleiben, beruhen darauf, dass realisierbare Ziele anvisiert und angemessene neue Kompetenzen aufgebaut werden können. Wenn und solange dies gelingt, handelt es sich um unterschiedliche, aber jeweils in sich stimmige Erfolgsstrategien. Es liegt auf der Hand, dass keine Organisation sich auf Dauer und in jeder Hinsicht auf defensive Varianten beschränken kann, ohne den Kontakt zur gesellschaftlichen Wirklichkeit zu verlieren und zu verknöchern. Auf der anderen Seite ist es unter Bedingungen der Ungewissheit, wenn Veränderungen der Handlungsvoraussetzungen sich überschlagen, relativ am erfolgversprechendsten, sich so lange auf bewährte alte Strategien zu stützen, bis man belastbare Anhaltspunkte für bessere neue gefunden hat (vgl. Kädtler 1998). Welche Varianten organisationalen Lernens bzw. welche Mischungen im konkreten Fall jeweils angemessen sind, ist zum einen eine Frage situativer Erfolgsaussichten, zum andern eine Frage der Erwartungen, die an die Organisation gerichtet werden, und der Normen, an denen sie gemessen werden soll.

### **3. Umweltpolitische Leitbilder und Organisationslernen an Beispielen gewerkschaftlicher Industriepolitik**

Wir haben den Bedeutungsverlust, besser: die Ausdünnung gewerkschaftsübergreifender Positionen und Leitbilder, als eine der wesentlichen Veränderungen seit der zweiten Hälfte der 70er Jahre herausgestellt. Es geht dabei wohlgerne um den Bedeutungsverlust gemeinsamer Leitbilder, nicht um Verschiebungen von Macht. Denn Bedeutung und Einfluss von DGB-Positionen beruhten nie auf dessen formeller Macht; die lag schon immer bei den Einzelgewerkschaften. Entscheidend war vielmehr die Größe des gemeinsamen Nenners, der zwischen den Zielen und Organisationsinteressen gefunden werden konnte. Allgemeinpolitische Positionen und Leitbilder waren um so substanzhaltiger und realitätstüchtiger, je weniger die unterschiedlichen Sonderinteressen auf diese Ebene durchschlugen. Das betraf, wie gezeigt, ganz besonders Fragen der Umweltpolitik, die ja in einem Brennpunkt der neuen politischen und wirtschaftlichen Handlungskonstellation standen. Weit mehr als bis dahin schlägt sich organisationales Lernen in branchen- und organisationspezifischen Leitbildern und Strategien nieder. Dem tragen wir im Weiteren mit der Konzentration auf die Ebene von Einzelgewerkschaften Rechnung.

#### **3.1 Auf dem Weg zur Chemiep politik: die industriepolitische Wende der IG CPK<sup>3</sup>**

Die Aneignung des Umweltthemas durch die IG CPK demonstriert ganz allgemein zweierlei: die Verlagerung des Themas von der DGB- auf die einzelgewerkschaftliche Ebene und die Komplexität und Mehrdimensionalität des entsprechenden organisationalen Lernprozesses, der in hohem Maße von aktiver Strategiewahl bestimmt ist.

1972 lehnte der Gewerkschaftstag der IG CPK die Einrichtung eines eigenen Arbeitskreises für Umweltschutz, wie ihn der Industriegruppenausschuss Chemie/Mineralöl gefordert hatte, auf Empfehlung der Antragskommission ab, die auf die beim DGB zu bildende Umweltschutzabteilung verwies und separate eigene Aktivitäten als „dem Umweltschutz wenig dienlich“ (GT-Prot. 1972, Anträge 81-86) ansah. In diesem Sinne äußerte sich auch der Geschäftsbericht zum folgenden Ge-

---

3 Die Ausführungen dieses Teil beruhen auf unserer ausführlichen Untersuchung zu diesem Thema (Kädtler/Hertle 1997), hier insbesondere dem Kapitel 7. Dort finden sich auch ausführliche Belege und Nachweise, auf die hier verzichtet wird.

werkschaftstag 1976 knapp und positiv zum Umweltschutz als „Bestandteil der staatlichen Rechtsordnung“, der die unmittelbare gewerkschaftliche Intervention nur in den Einzelfällen erforderlich mache, in denen Umweltschutzauflagen Arbeitsplatzverluste und Einkommenseinbußen zur Folge hätten, die im Sinne der Arbeitnehmer bewältigt – also nicht verhindert – werden müssten (vgl. IG CPK, GB 1976, S. 147). Diese Position illustriert beispielhaft den Ansatz zur Auflösung des gewerkschaftlichen Vertretungsdilemmas, dem wir in Abschnitt 1 herausgearbeitet haben.

### **3.1.1 Von der Arbeitsumwelt- zur Industriepolitik**

Die Einrichtung einer eigenen Abteilung für Umweltschutz, der ersten in einer DGB-Gewerkschaft, erfolgte 1977, nachdem die chemische Industrie in der Folge der Katastrophe von Seveso als zweite Risikobranche neben der Kernenergie in den Brennpunkt umweltpolitischer Auseinandersetzungen gerückt war. Die Errichtung als mit anderen Bereichen ziemlich unverbundene Ein-Mann-Abteilung und deren Ansiedlung beim traditionell wenig einflussreichen Vorstandsbereich Frauen und – von da an – Umwelt kann als Hinweis darauf gesehen werden, dass hier Züge symbolischer Politik im oben bestimmten Sinne zum Tragen kamen. In strategischer Perspektive neu zu entwickelnde Bereiche wurden üblicherweise zunächst beim Vorstandsbereich I des ersten Vorsitzenden angesiedelt und erst nach ihrer Konsolidierung gegebenenfalls in andere Vorstandsbereiche verlagert. Diese randständige Position hat die Entwicklungsmöglichkeiten der Abteilung nach Einschätzung ihres ersten Verantwortlichen allerdings zunächst eher gefördert als beeinträchtigt, ein Hinweis auf die Weiterungen, die auch in symbolischer Politik angelegt sein können. Seit der ersten Hälfte der 80er Jahre schließlich bildet die Umweltpolitik einen der Kernbestandteile von Industrie- bzw. Chemiepolitik als dem politisch-strategischen Leitbild der Organisation.

Diese auf den ersten Blick kontinuierliche Zunahme der Bedeutung und die von der Organisation selbst übernommene Zuständigkeit für den Umweltschutz entpuppt sich auf der Ebene der Inhalte und der politischen Ausrichtung als in hohem Maße diskontinuierlicher Prozess, dessen Richtungswechsel und Brüche nur zum Teil auf äußere Einflüsse zurückgehen. Sie sind vor allem auch bestimmt durch eine grundlegende Neuausrichtung der Organisation und ihrer Politik, die diese äußeren Einflüsse selektiv und strategisch aufnimmt, und die in dem von uns skizzierten Sinne als „offensives“ Organisationslernen begriffen werden kann.

Die erste, mit der Errichtung einer eigenen Abteilung eingeleitete Phase der Entwicklung einer eigenständigen Umweltpolitik der IG CPK wurde durch den Ansatz bestimmt, den umweltpolitischen Druck auf die chemische Industrie nach Seveso aufzunehmen und ihn für die Politisierung des Arbeitsschutzes zu nutzen, und zwar mit dem Ziel einer integrierten Umwelt- und Arbeitsumweltpolitik. Denn während der Arbeitsschutz durch seinen Zuschnitt auf die berufsgenossenschaftlichen Strukturen traditionell wie institutionell in hohem Maße auf Konsensregelungen programmiert war und ist, eröffnete die umweltpolitische Auseinandersetzung die Möglichkeit, die Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz zum Gegenstand offensi-



ver, öffentlichkeitswirksamer Polarisierung zu machen und dabei auch den Rückenwind der allgemeinen umweltpolitischen Industriekritik zu nutzen.

In diesem Sinne wurde das Buch „Seveso ist überall“ (Koch/Vahrenholdt 1978) in der Gewerkschaftspresse ausführlich dokumentiert. Von der zuständigen Verwaltungsstelle Ludwigshafen und dem Betriebsrat der BASF wurde eine Montage aus großen Teilen des Buchs und unternehmensbezogenen Fallbeispielen in hoher Auflage erstellt, die sowohl bei der internen Mitgliederwerbung als auch für medienwirksame Öffentlichkeitsarbeit zum Einsatz kam. Entsprechend stellte der erste Rechenschaftsbericht der Abteilung zum Gewerkschaftstag 1980 fest, dass „die Phase der prinzipiellen Einmütigkeit in der Umweltschutzpolitik zwischen den Beteiligten einen Stillstand erreicht (habe)“ (IG CPK, GB 1976-79, S. 565).

Praktisch zum Ausdruck kam dieser Mangel an umweltschutzpolitischen Gemeinsamkeiten darin, dass IG Chemie und Industrie in drei den Organisationsbereich berührenden umweltpolitischen Konflikten heftig aneinander gerieten: Bei der Verabschiedung des bundesdeutschen Chemikaliengesetzes, dem Erlass der Störfallverordnung und der Kampagne für ein Asbestverbot nahm die IG Chemie nicht nur entschiedene Gegenpositionen zu den jeweils von den Unternehmen und ihren Verbänden vertretenen ein, sondern war maßgeblich dafür verantwortlich, dass es überhaupt zu öffentlich bedeutsamen Auseinandersetzungen über diese Themen kam. Auch wenn die unmittelbaren Erfolge dabei mehr oder weniger begrenzt geblieben sind; dazu, dass die Chemieindustrie für breite Teile der Öffentlichkeit zu einer umweltpolitischen Skandalbranche wurde, trug die IG Chemie in diesen Jahren entschieden bei.

Der Übergang zu einer diametral entgegengesetzten Politikanlage erfolgte ausgesprochen abrupt. Der 12. Gewerkschaftstag im September 1984 hatte noch einen Antrag zum Umweltschutz verabschiedet, der gegenüber der „vorrangig an Gewinninteressen orientierten Wirtschaft“ auf der „Notwendigkeit strenger gesetzlicher Vorschriften und einer aktiven Rolle des Staates in der Umweltpolitik“ sowie darauf bestanden hatte, bestehende Produkte und Produktionen streng zu prüfen (IG CPK, GT-Prot. 1984, Antrag 36). Wenige Monate später, im Frühjahr 1985, wurde eine freiwillige Selbstverpflichtung zur Senkung der Lösemittelanteile der Produkte (die der Verband der Lackindustrie in der erklärten Absicht abgegeben hatte, „schärferen gesetzlichen Auflagen vor[zu]beugen“) von dem für Organisation – und in diesem Rahmen mittlerweile auch für Umwelt – zuständigen stellvertretenden IG CPK-Vorsitzenden ausdrücklich begrüßt (Gewerkschaftspost 1985, Nr. 3, S. 12). Die IG CPK hatte freiwillige Vereinbarungen als Mittel der Umweltpolitik bis dahin als unzulänglich kategorisch abgelehnt.

Die im Vorfeld des Gewerkschaftstages im Hauptvorstand vereinbarte Zusammenfassung der gesamten umwelt- und arbeitsumweltpolitischen Bereiche Umwelt, Arbeitsschutz und Gefahrstoffe in einer großen Abteilung unter dem Dach des Vorstandsbereichs Frauen und Umwelt war nicht realisiert worden. Die beiden Bereiche Umwelt- und Arbeitsschutz waren zum Vorstandsbereich Organisation gekommen und wurden dort strikt getrennt geführt. Nach dem Gewerkschaftstag 1991 wurden sie auch unterschiedlichen Vorstandsbereichen zugeordnet. Der Umweltschutz kam

nun zu Forschung und Bildung. Die politisch brisante, auf öffentliche Skandalisierung angelegte Verknüpfung von Umwelt- und Arbeitsschutzpolitik war damit definitiv beendet worden. Die Umweltautorität fungiert seither als fachliche Stabsabteilung. Umweltpolitik wurde damit nicht unwichtiger, die entsprechenden Ressourcen wurden kontinuierlich ausgebaut. Die IG CPK verfügt heute über die bei weitem umfangreichste umweltpolitische Abteilung im DGB. Die Umweltpolitik mutierte aber von einem Feld interessenpolitischer Polarisierung zu einem branchenpolitischen Konsenssthema par excellence.

Dieses Umsteuern vollzog sich in zwei Stufen. Zunächst erfolgte Entwicklung und Ausbau der „industriepolitischen“ Orientierung der Organisation, wobei Umweltpolitik zum programmatischen Zentrum eines industriegesellschaftlichen Modernisierungsprojekts avancierte, das auf der Grundlage eines breiten Konsenses aller relevanten gesellschaftlichen Kräfte zugleich eine Art High-Tech-Strategie zur Neufundierung des Sozialstaates darstellen soll. Organisatorisch entspricht dieser programmatischen Aufwertung des Umweltschutzes zum Querschnittsthema die Herabstufung der damit speziell befassten Abteilung zu einer im engeren Sinne zuarbeitenden Fachabteilung; politisch schlägt sich der Vorrang der Konsensorientierung in einem entsprechenden Strategiewechsel in der Arbeitsschutzpolitik nieder.

Die Weiterentwicklung dieses industriepolitischen Ansatzes erfolgt mit dem kontraktuellen und institutionellen Aufbau einer branchenzentrierten, korporativen „Chemiepolitik“ seit dem Düngemittellagerbrand bei Sandoz im November 1986. Aus Sicht der Gewerkschaftsverantwortlichen ist „Chemiepolitik“ als gemeinsames Bestandssicherungsprojekt der IG CPK und der chemischen Industrie angelegt. Stand „Industriepolitik“ auf dem Gewerkschaftstag 1984 für die Bewältigung der sozialen Folgen technischen Wandels durch den Staat, die es den Gewerkschaften erst ermöglichen sollte, die aus Wettbewerbsgründen notwendige Entwicklung und Nutzung neuer Technologien zu unterstützen (vgl. IG CPK, GT-Prot. 1984, Antrag B4), so ist „Chemiepolitik“ in erster Linie ein Projekt der Branchenakteure im Rahmen staatlich gesetzter Rahmenbedingungen, wobei die gezielte Einflussnahme auf diese Rahmenbedingungen integraler Bestandteil des industriepolitischen Projekts ist.

Vor allem drei Entwicklungen sind es, die diesen Politik- und Organisationswandel eingeleitet haben bzw. ihm zugrunde liegen.

Zum einen hatte sich in der Führung der IG CPK spätestens seit dem neuerlichen konjunkturellen Einbruch Anfang der 80er Jahre die Einsicht durchgesetzt, dass die herkömmlichen Mittel staatlicher Wachstums- und Beschäftigungspolitik und die eigenen Instrumente gewerkschaftlicher Politik in keinem Falle ausreichen würden, um der überkonjunkturell ansteigenden Arbeitslosigkeit Herr zu werden. Die Konsequenzen daraus zog der neu gewählte Gewerkschaftsvorsitzende Rappe mit seiner Forderung nach einer „gesamtgesellschaftlichen Verabredung“, die er in seiner Grundsatzrede auf dem Gewerkschaftstag 1982 erstmals erhob. Mit diesem Projekt, das nicht allein sprachlich an Roosevelts „New Deal“ anknüpfte, war zunächst die Perspektive einer umfassenden Arbeitszeitverkürzungspolitik verbunden, an deren Stelle dann seit dem Frühjahr 1984 die Forderung nach einer „konsequente(n) An-

wendung der Prinzipien von Industriepolitik“ trat (IG CPK, PD 30, 15.3.1984, S. 4), was im Kontext auf den Abbau von Blockaden in der Gentechnik- und Kerntechnikentwicklung hinauslief, sowie auf eine an den Zukunftsanforderungen der Industrie orientierte staatliche (De-)Regulierungs-, Forschungs- und Wirtschaftsförderungspolitik. Diese Umakzentuierung entsprach der Logik, dass nur ein hinreichend konsensfähiges Politikfeld für eine Politik der „gesamtgesellschaftlichen Verabredung“ in Betracht kam. Und das war Arbeitszeit eindeutig nicht.

Eine zweite wichtige Entwicklung in diesem Zusammenhang, die auch den unmittelbaren zeitlichen Hintergrund für die den oben markierten Politikwechsel bildete, muss in den Auseinandersetzungen um die von der IG CPK organisierten Hanauer Nuklearfabriken Nukem, Alkem und RBU gesehen werden, die sich im Herbst 1984 immer mehr zur Schlüsselfrage des rot-grünen Tolerierungsbündnisses in Hessen entwickelten. Schlaglichtartig wurde hier deutlich, dass mit der Perspektive rot-grüner Koalitionen grundsätzliche energiepolitische Optionen und ganz unmittelbare Organisationsinteressen dauerhaft zur koalitionspolitischen Manövriermasse zu werden drohten. Dies umso mehr, als die heiklen „grünen“ Forderungen auch innerhalb des SPD zahlreiche Anhänger hatten, in Einzelfällen sogar mehrheitlich geteilt wurden. Eine rot-grüne Blockbildung drohte somit die IG CPK in einer ganzen Reihe von Branchen in ernste Schwierigkeiten zu bringen, und sie drohte darüber hinaus eine dauerhafte Polarisierung des Parteienspektrums zu bewirken, damit aber das Projekt einer „gesamtgesellschaftlichen Verabredung“ schon im Ansatz zu unterminieren. Unter beiden Gesichtspunkten musste deshalb die Umweltpolitik vom politischen Konfliktgegenstand zum Konsensthema umgewidmet werden.

Den Katalysator für das branchenpolitische Großprojekt einer umfassenden „Chemiepolitik“ lieferte schließlich die tiefe Glaubwürdigkeits- und Akzeptanzkrise, in die sich die chemische Industrie mit ihrer Behandlung des Lagerbrandes von Sandoz im Dezember 1986 und einer öffentlich bekannt gewordenen Störfallserie in den Folgewochen manövriert hatte. Ein breiter gesellschaftlicher und parteienübergreifender Konsens war nun zwar da, nur richtete er sich frontal gegen die chemische Industrie. Diese stand als fahrlässig und unglaubwürdig am Pranger, und die Notwendigkeit, sie schärferen Auflagen und Kontrollen zu unterwerfen, war allgemeiner Konsens. Selbst die der Branche sonst immer wohlgesonnene Bundesregierung ging demonstrativ auf Distanz und die Lage wurde auch von Branchenvertretern als ausgesprochen krisenhaft begriffen.

Die IG CPK sah sich in ihrer Kritik an den Unzulänglichkeiten der Störfallverordnung bestätigt und trat öffentlich und, gemeinsam mit dem DGB, im Anhörungsverfahren für deren Verschärfung ein, in einer Reihe von Punkten mit Erfolg und im Dissens mit der Industrie. Abgesehen von dieser Einzelfrage aber bestimmte ein entschlossener und konsequenter branchenpolitischer Schulterschluss das Verhältnis der Sozialpartner. In einem ersten Spitzengespräch Anfang Januar 1987 verabredeten IG CPK, Arbeitgeberverband BAVC und Industrieverband VCI, bislang unregelmäßige „Gespräche der gegenseitigen Unterrichtung und Abstimmung in Umweltfragen“ zu einer festen Einrichtung zu machen. Auf diesem und zwei weiteren Treffen im April und August des gleichen Jahres wurden insbesondere das Verblei-

ben der Altstoffüberprüfung unter berufsgenossenschaftlicher Regie gefordert, Sonderbelastungen der chemischen Industrie wegen der Altlastensanierung zurückgewiesen und die von der Industrie ergriffenen Maßnahmen und eingegangenen freiwilligen Vereinbarungen in Sachen Umweltschutz als von der IG CPK unterstützte Strategie vorgestellt und der erreichte hohe Stand des Arbeitsschutzes als Ergebnis der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Kooperation im Rahmen der Berufsgenossenschaften gewürdigt. Auf dem dritten Treffen erhielten die bisher erreichten Übereinkünfte mit einem Gemeinsamen Kommuniké „Für Fortschritte beim Umweltschutz“ den Charakter einer formellen Vereinbarung. Neben der Gründung zweier gemeinsamer Einrichtungen, der „Initiative Umweltrelevante Altstoffe“ und der „Gesellschaft für Information von Betriebsräten über Umweltschutz in der chemischen Industrie“ (GIBUCI), war an dieser Übereinkunft bedeutsam, dass die IG CPK die von der Industrie nach der Sandoz-Katastrophe beschlossenen Maßnahmen und eingegangenen freiwilligen Selbstverpflichtungen nicht nur als mit wichtigen eigenen Forderungen übereinstimmend begrüßte und die Unternehmen aufforderte, „diesen Weg intensiv weiter zu beschreiten“, sondern dass sie dies mit dem Anerkenntnis verband, „dass die Industrie dort, wo sie in solcher Weise freiwillig handelt, eines Vertrauensschutzes bedarf.“<sup>4</sup>

Der langjährige Hauptgeschäftsführer der Chemiearbeitgeber hat GIBUCI seinerzeit als „den vorläufig letzten Baustein zum ‚Bauwerk der Chemiepartnerschaft‘“ (BAVC-Presseinfo vom 14.1.1988) charakterisiert und damit auf den Punkt hingewiesen, dass man zu kurz greift, wenn man diese und andere Regelungen, wie insbesondere auch die vielen inzwischen abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen über Informationsrechte von Betriebsräten in Sachen Umweltschutz, allein unter dem Blickwinkel gewerkschaftlicher Politik im Umweltschutz interpretiert. Sie müssen vielmehr vor allem auch begriffen werden als Beitrag zu einem gemeinsamen Politikprojekt, das alle Aspekte der Organisation und ihrer Handlungs- und Entwicklungsperspektiven umfasst. Programmatisch niedergelegt ist es in einem industriepolitischen Manifest, dessen Verabschiedung im Mittelpunkt des Gewerkschaftstages 1988 stand und das unter dem Titel „Chemiepolitik“ alle Bereiche gewerkschaftlicher Interessenvertretung umfasst (IG CPK, GT-Prot. 1988, Antrag A1). Darin wird ausdrücklich die „Identität der Interessen in industrie- und chemiepolitischen Fragen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern“ postuliert.

Chemiepartnerschaft als das zugrunde liegende Leitbild gilt – auch der Arbeitgeberseite – als zukunftssträchtiges und über die Branchengrenzen hinaus richtungweisendes Neuarrangement der industriellen Beziehungen. Aus der Sicht ihrer Architekten auf der Gewerkschaftsseite zielt sie darauf ab, über eine möglichst große Zahl unterschiedlich stark formalisierter und institutionalisierter, mehr oder weniger strikt geregelter Kooperationen in den verschiedenen branchenpolitisch und -wirtschaftlich bedeutsamen Bereichen zu einer praktischen gewerkschaftlichen Einflussdichte zu

---

4 PD Nr. 60, 20.8.1987.

gelangen, bei der ohne die Gewerkschaft einfach nichts mehr geht.<sup>5</sup> Nicht die fortwährende, immer nur vorläufige Ausbalancierung gegensätzlicher, sondern die Symbiose unterschiedlicher, aber komplementärer und daher per Saldo gleich gerichteter Interessen steht dabei als Perspektive im Vordergrund. Aus den spezifischen Organisations- und Vertretungsproblemen in der chemischen Industrie heraus entstanden, ist das Modell auf öffentliche und auf Breitenwirkung angelegt.

Organisationspolitisch stellt „Chemiepartnerschaft“ demnach zunächst einmal den Versuch dar, die Unentbehrlichkeit der Gewerkschaft für die Unternehmen anders zu begründen als über tarifpolitische Konfliktfähigkeit und den daran gebundenen Wert der Organisation als Garantin des sozialen Friedens. Die wirtschafts- und gesellschaftspolitische Substanz dieses Versuchs bildet ein Konzept von „Industriepolitik“, das nicht – wie etwa Investitionslenkungsansätze der frühen siebziger Jahre – auf eine planmäßige Beeinflussung der industriellen Entwicklung nach politisch definierten gesellschaftlichen Zielvorgaben abstellt, sondern darauf, branchenbezogene Wirtschaftlichkeits- und Entwicklungserfordernisse zum Gegenstand gewerkschaftlicher Politik zu machen und die Zielsetzungen wie das Agieren in den verschiedenen gewerkschaftlichen Vertretungsbereichen funktional mit dieser Ausrichtung zu verschränken. Dieser integrative Ansatz, branchenwirtschaftliche und Arbeitnehmerinteressen funktional durchgängig miteinander zu verknüpfen und nicht in der Form von Einzeltauschgeschäften aus- und abzuhandeln, bildet – jenseits fallweise bestimmter und gegebenenfalls revidierbarer konkreter Ziele – den harten Kern der industriepolitischen Orientierung der IG CPK.

### **3.1.2   Umweltpolitische Einzelaspekte von „Chemiepolitik“ – ein Resümee**

Umweltfragen und Umweltpolitik wirken hier als Anstoß, Katalysator und als Medium eines organisationalen Lernprozesses, der weitgehend Züge der dritten, offensiven Variante unserer typologischen Skizze trägt. Die relevanten Segmente der Organisationsumwelt werden neu sortiert und ins Verhältnis zueinander gesetzt, Verfahren, Strukturen und politische Instrumente entsprechend verändert und neu geschaffen, Politikfelder neu erschlossen, aufgewertet oder in den Hintergrund gerückt. Industriepolitische Initiativen und Arrangements treten in den Vordergrund, während Tarifpolitik als ehemals brisanter und dominierender Bereich zu einem effizient gesteuerten Routineablauf wird.

Umweltschutz spielt dabei sowohl als gesellschaftlicher Anspruch wie als Politikfeld eine zentrale Rolle, als Vehikel wie als Gegenstand von Interessen. Dabei wird hier der Zusammenhang zwischen Bereichspolitiken und Handlungskompetenz der Or-

---

5   Hermann Rappe im Interview am 28.3.1991: „Mein Hauptpunkt ist immer: Allein mit Tarifen, also den herkömmlichen Vorstellungen, was ein Tarifvertrag ist, Lohn und Gehalt oder Geld, damit allein ist die Attraktivität der Gewerkschaft nicht zu machen. Deswegen denke ich nach, wie man da noch was hinzufügen kann, was uns Kompetenz verschafft, und was nicht ohne uns geht.“

ganisation unter historisch gegebenen Restriktionen konsequent in den Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Politik und Strategiebildung gestellt mit der Konsequenz, dass Umweltpolitik in hohem Maße auf organisationspolitische Kooperationsziele und branchenwirtschaftliche Interessen hin funktionalisiert wird.

Dabei werden diese branchenwirtschaftlichen Erfordernisse durchaus eigenständig interpretiert. Die Umweltpolitik der IG CPK, seit 1996 IG BCE, vollzieht nicht umstandslos entsprechende Positionen der Unternehmen und Wirtschaftsverbände nach. Sie orientiert sich, wenn man so will, am „wohlverstandenen Eigeninteresse“ der Branche und geht dabei im Einzelfall durchaus auf Distanz zu Industrie und Arbeitgebern. Das gilt beispielsweise für die Frage einer gesetzlichen Fixierung von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats im Umweltschutz oder für das Verhältnis von staatlichem Ordnungsrecht und freiwilligen Auditierungs- oder Zertifizierungsfragen. Auch in diesen Fällen aber gilt unzweideutig der Vorrang der Chemiepartnerschaft. Demonstrativen Vertrauensvorschussinitiativen wie der Sozialpartnererklärung vom August 1987 stehen keine auch nur annähernd vergleichbaren Dissensbekundungen in den Fällen gegenüber, in denen Unternehmen jenen Vorschuss nicht gerechtfertigt haben und Wirtschaftsverbände bestehende umweltpolitische Regulierungsstandards abzusenken drohen. Während der Schulterschluss gegenüber Dritten regelmäßig medienwirksam in Szene gesetzt wird, ist der umweltpolitische Dissens, wo es ihn denn gibt, eine interne Angelegenheit der Sozialpartner.

Die Rolle eines umweltpolitischen Impulsgebers vermag die Gewerkschaft hier in dem Maße zu übernehmen, in dem Arbeitsplatzinteressen nicht grundsätzlich berührt sind und in dem der Branchenkonsens nicht nachhaltig tangiert ist. Das betrifft zunächst einmal die umweltpolitische Überzeugungsarbeit im eigenen Bereich, die Sensibilisierung und Qualifizierung von Betriebsräten und Mitarbeitern. Das betrifft auch Informations- und Beratungsangebote an die Unternehmen selbst. GIBUCI und eine zum 100. Gewerkschaftsjubiläum gegründete eigene Stiftung „Arbeit & Umwelt“ sind in diesem Sinne aktiv, die Stiftung u.a. mit Handreichungen und Projektmanagement für die Durchführung der Öko-Auditierung in einer auf engagiertes Arbeitnehmerengagement ausgelegten Weise (vgl. Stiftung Arbeit & Umwelt 1996). Darüber hinaus trägt die bewusste und engagierte Teilnahme an „lagerübergreifenden“ Aktivitäten wie dem Frankfurter Umweltag 1992, der AGU und dem Gesprächskreis Arbeit und Umwelt sowie die Initiierung von Projekten, die unter Einbeziehung unterschiedlicher Umweltinteressen und Umweltexpertisen um die Entwicklung innovativer Lösungen für spezifische Probleme bemüht sind, zu einer zumindest punktuellen Entkrampfung der Debatte, damit perspektivisch aber auch zu einer Erweiterung des Spielraums für kooperative Lösungssuche bei. Dass sich auch der BUND die Forderung nach erweiterten Mitbestimmungsrechten von Betriebsräten als umweltpolitische Forderung zu Eigen gemacht hat, darf hier als bemerkenswertes Symptom angesehen werden.

Dabei sind die Übergänge fließend zwischen einer reaktiven Politik und einer solchen, die aktiv und vorausschauend auf die kontinuierliche Verbesserung von Umweltstandards und Ökobilanzen und entsprechend verbesserte Verfahren und neue Produktionslinien abstellt. Die kooperative Grundorientierung der Sozialpartner

bildet sicherlich eine günstige Voraussetzung dafür, dass auf solche Themenfelder Einfluss genommen werden kann, und die Entwicklung eines kooperativen Umweltmanagements gilt durchaus auch wiederum als Mittel dazu, dass „die sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat eine neue Qualität“ erhält (Stiftung Arbeit und Umwelt 1996, S. 18). Betriebliches Umweltmanagement ist somit nicht nur Ziel, sondern auch Mittel, um die Chemiepartnerschaft auf der Betriebs- und Unternehmensebene solider zu fundieren.

Eigene Erhebungen der IG BCE, etwa zur tatsächlichen Öko-Audit-Praxis in den Unternehmen (vgl. Gimpel 1996), machen indes deutlich, dass es hier auf der Unternehmensebene noch beträchtliche Widerstände gibt. Und die besonders aktive Rolle des VCI bei dem Bemühen, den Öko-Audit als Hebel zu nutzen, um staatliche Überwachungsansprüche zurückzudrängen (vgl. Guhle 1998), könnten zumindest die Vermutung nahe legen, dass es in diesem Punkt Differenzen zwischen Gewerkschaften und Industrievertretern gibt. Die Tatsache, dass sich keinerlei Hinweis auf Kritik der IG BCE an einer niedersächsischen Verwaltungsanweisung findet, die die Regelüberprüfung auditierter Betriebe ausdrücklich untersagt, legt den gegenteiligen Schluss nahe: dass die Gewerkschaft bei Dereregulierungsbestrebungen der Branche eher mit- als gegen- bzw. sich im Zweifelsfall eher heraushält. Der Einfluss der IG BCE gerade im Umfeld der niedersächsischen Landesregierung war und ist immerhin beträchtlich.

Ob das umweltpolitische Engagement der IG BCE die Abwehr entsprechend motivierter Ansprüche aus Politik und Gesellschaft oder aber die Mobilisierung der internen Kompetenzen für innovative Lösungen zum Inhalt hat, hängt in beträchtlichem Umfang von der Dringlichkeit ab, mit der diese Ansprüche von Dritten an die Branche herangetragen werden, seien es Umweltverbände, Medien, staatliche Instanzen oder nicht zuletzt Kunden. Gewerkschaftliche Politik nimmt hier Einfluss auf Richtung und Qualität der Lösungen für unabweisbare Umweltprobleme der Branche und vermag in dem durch Außendruck im weitesten Sinne geschaffenen Rahmen auch eigene umweltpolitische Ziele voranzubringen. Wo Unternehmen und Wirtschaftsverbände nicht mit politischem und gesellschaftlichem Außendruck zu rechnen haben, ist anders als in den 70er Jahren nicht damit zu rechnen, dass Impulse in diese Richtung von der zuständigen Branchengewerkschaft ausgehen.

Eine Bilanzierung dieser Umweltpolitik im Hinblick auf ihre vorwärts treibenden und restriktiven Konsequenzen fällt schwer, schon allein deshalb, weil eine mit den Interessen der Branchenakteure kompatible Lösung von Umweltproblemen nicht allein schon deshalb die schlechtere unter den real erreichbaren darstellt. Unsere Vermutung geht dahin, dass die Verbändekooperation auf Branchenebene umweltpolitischen Zusatznutzen stiftet, wo die Branche zumindest unter latentem Druck von Politik und Gesellschaft steht. Wo dieser Druck fehlt, erscheint eher Skepsis angebracht. Wo Produktion und Arbeitsplätze im Organisationsbereich prinzipiell in Frage gestellt werden – Chlorchemie, Garzweiler II, um nur zwei Stichworte zu nennen –, werden die Betroffenen in der IG BCE immer einen zuverlässigen Gegner finden.

## **3.2 Umweltpolitik in der IG Metall – einige Schlaglichter**

Wir werden im Folgenden auf die programmatische Positionierung und das realpolitische Agieren der IG Metall in der Umweltpolitik nur cursorisch eingehen. Es lässt sich nämlich zeigen, dass beim harten Kern der praktischen Relevanz umweltpolitischer Leitbilder die Unterschiede zu dem, was für die Entwicklung der IG CPK/ BCE herausgearbeitet wurde, so erheblich nicht sind, wie es die unterschiedlichen Voraussetzungen und die organisationspolitischen Selbstdarstellungen vermuten lassen könnten. Nichtsdestoweniger verdienen diese Unterschiede im Detail Beachtung.

### **3.2.1 Zu den branchenwirtschaftlichen und organisationspolitischen Voraussetzungen**

Vor allem unter zwei Aspekten unterscheiden sich die Rahmenbedingungen gewerkschaftlicher Umweltpolitik in den beiden Organisationsbereichen grundlegend. Der erste betrifft die Konfliktintensität der industriellen Beziehungen, der zweite die Brisanz umweltpolitischer Angriffe und Forderungen für die jeweiligen Hauptbranchen.

Während die IG CPK seit der zweiten Hälfte der 70er Jahre aus der vertretungspolitischen Not fehlender Streikfähigkeit und niedriger Organisationsgrade in ihrem Kernbereich eine Tugend gemacht und entsprechende Kooperationsangebote der Arbeitgeberseite aufgenommen hatte, wobei der umweltpolitische Sturm, der der Branche ins Gesicht wehte, wesentliche Hilfestellung leistete, ist ein branchenpolitisches Gesamtkonzept à la „Chemiepolitik“ in der Metallindustrie bis auf weiteres aus einer Reihe von Gründen kaum vorstellbar.

Neben den politisch-ideologischen Traditionen der beteiligten Verbände und der traditionell höheren Konfliktintensität der Tarifbeziehungen trägt dazu v.a. der wesentlich niedrigere Integrationsgrad der Arbeitgeberverbände bei. In Teilbranchen gibt es, insbesondere im Zeichen krisenhafter Entwicklungen, zwar immer wieder Ansätze für industriepolitische Kooperationen, die aber regelmäßig dann von der Unternehmensseite aufgegeben werden, wenn der Problemdruck nachlässt.<sup>6</sup> Und auf Unternehmensebene gibt es oft sehr langfristige und weit reichende Kooperationen, die von den periodischen Tarifaueinandersetzungen nicht berührt werden. Auf der Verbändeebene aber fehlt zumindest auf der Arbeitgeberseite der hinreichend kooperations- und verpflichtungsfähige Akteur, der eine Verschränkung von sozialpolitischen und branchenwirtschaftlichen Politikbereichen ermöglichen könnte, wie sie für die „Chemiepolitik“ konstitutiv ist.

---

6 Das gilt beispielsweise für den von Horst Kern und Ulrich Voßkamp analysierten Ansatz im baden-württembergischen Maschinenbau (Kern/Voßkamp 1992).



Darüber hinaus steht die Metallwirtschaft nicht unter einem umweltpolitischen Druck von Politik und Öffentlichkeit, der dem auf die Chemieindustrie auch nur ansatzweise vergleichbar wäre. Das gilt paradoxerweise gerade auch für die Automobilindustrie, die organisationspolitische Zentralbranche der IG Metall. Zwar stand die Automatisierung der westlichen Industriegesellschaften, und insbesondere der bundesdeutschen, mit ihren vielfältigen umweltpolitischen Negativkonsequenzen bereits Anfang der 70er Jahre als vermeintlich unabweisbares Problem im Brennpunkt der Umweltgefahren Diskussion, als von der Chemieindustrie in diesem Zusammenhang noch kaum die Rede war. Und die Ausweitung des Ozonlochs am Himmel sowie die sommerliche Alltagsroutine der Ozonwarnungen auf Erden belegen eindrucksvoll, dass der Wirkungsgrad in der Zwischenzeit noch beträchtlich gesteigert werden konnte. Der Popularität des Automobils als emotional hoch besetztem Konsumgut, Ausdruck und Garant einer Lebensform hat das nie Abbruch tun können. Während die Chemie als „Chemie“ pauschal in gesellschaftlichen Misskredit geriet, hat die umweltpolitische Debatte der Automobilindustrie weder Standort- noch Absatzprobleme bereitet, sondern im Gegenteil die Bereitschaft zu ökologisch motivierten Neuanschaffungen gefördert.

Die Voraussetzungen für eine der „Chemiepolitik“ vergleichbare „Automobilpolitik“ waren schon deshalb nicht gegeben, weil die Branche keine Akzeptanzhilfe auf Verbänderebene nötig hatte, da sie die breite Mehrheit der Gesellschaft einschließlich der Gewerkschaftsmitglieder auch ohnedies hinter sich oder zumindest ihrem Produkt wusste.

### **3.2.2 Die umweltpolitische Automobiledebatte – ein Zwischenspiel**

Die Kehrseite der mangelnden Konsensnachfrage der Branche bestand darin, dass die IG Metall sich mit durchaus eigenständigen und konflikträchtigen Positionen in die umweltpolitische Auseinandersetzung um das Automobil, seine zukünftige Entwicklung und die Anforderungen an eine zukunftssträchtige Verkehrspolitik einschaltete. Dabei stand der Dissens mit der Strategie der Unternehmen im Vordergrund einer auf öffentlichkeitswirksame Politisierung angelegten Politik.

Auf einer gemeinsam mit dem Deutschen Naturschutzring veranstalteten Konferenz „Auto Umwelt Verkehr“ mit dem bezeichnenden Untertitel „Umsteuern, bevor es zu spät ist“ (IG Metall/Deutscher Naturschutzring 1992) präsentierte die IG Metall ein 10-Punkte-Programm, das auf an Umweltgesichtspunkten orientierte Produktinnovation, integrierte Verkehrssysteme, Ausbau des öffentlichen Verkehrsangebots und Zusatzbelastungen für PKW- und LKW-Verkehr setzte. Das einleitende Referat des damaligen IG Metall-Vorsitzenden Steinkühler liest sich wie ein Kompendium aller Probleme und Gefährdungen, die mit der Fortdauer des gegebenen Automatisierungsmusters weltweit verbunden sind, und lässt keinen Zweifel an der Unzulänglichkeit einer Beschränkung auf die Produktverbesserung, so wichtig diese genommen wird. Und einflussreiche Betriebsräte besonders betroffener Unternehmen unterstrichen bei dieser Gelegenheit die Notwendigkeit eines sozial regulierten Strukturwandels der Branche und übten nachdrücklich Kritik an der PS-, Hubraum- und Tempoorientierung der Produktstrategien sowie an den verkehrs-

intensiven Just-in-time-Strategien ihrer Unternehmen (vgl. ebd., insbesondere S. 175f., 186, 233f.).

Die Forderung nach einer gesamtdeutschen verkehrspolitischen Konferenz unter Beteiligung der Industrie, Gewerkschaften, Naturschutz- und Kommunalverbände, Verkehrsclubs sowie von Bundes- und Landesregierungen, bei der es „nicht um neue Bürokratie, sondern im Gegenteil um offene und öffentliche Diskussion gehen“ sollte, weist Parallelen auf zu der einer „gesamtgesellschaftlichen Verabredung“, wie sie zehn Jahre zuvor von der IG CPK erhoben worden war. Der anvisierte politische Wirkmechanismus ist aber ein wesentlich anderer. Denn der unmittelbare Zweck sollte hier darin bestehen, dass „die Zukunft von Auto/Umwelt und Verkehr aus der Grauzone des Lobbyismus herausgeholt wird und angesichts der drängenden Probleme neuen Schwung erhält“ (ebd., S. 322). Hier sollte es somit nicht um das Ausloten vorhandener Konsens- und Kompromisspielräume gehen, sondern darum, die Automobilindustrie über öffentlichen Druck auf gesellschaftlich definierte Ziele zu verpflichten. Entsprechend nimmt die staatliche Ordnungspolitik in diesem Programm auch eine prominente Stellung ein.

Die damals vertretenen Forderungen und Ziele sind offiziell nie aufgegeben oder revidiert worden. Für die Politik der Organisation auf den verschiedenen Ebenen sind sie in zentralen Punkten heute kaum mehr von Bedeutung. Sie dokumentieren vielmehr einen historischen Moment, in dem die Gefahr einer tiefgreifenden Akzeptanzkrise für die Automobilindustrie im Zeichen der Diskussion über das Waldsterben noch viel höher eingeschätzt wurde als heute, und der noch vor dem tiefen Einbruch der Automobilkonjunktur lag, der nicht nur Hunderttausende von Arbeitsplätzen und Gewerkschaftsmitglieder kostete, sondern die Regelungskraft der Organisation in ihren Grundfesten erschütterte. Wo früher die „zweite Lohnrunde“ obligatorisch war, mussten Standortvereinbarungen usw. abgeschlossen und selbst im Tarifbereich empfindliche Einschnitte hingenommen werden.

Konsequenz: Die produktbezogenen Innovationsforderungen sind, soweit es Effizienz- und Verbrauchsgesichtspunkte, Entwicklung und Einsatz neuer, ökologisch unbedenklicherer Materialien und Verfahren, Recyclingfähigkeit usw. angeht, weitgehend zum Tragen gekommen und von der Industrie übernommen worden. Die seinerzeit von der IG Metall als eine Art industriepolitische Gemeinschaftsaktion von Automobil- und Elektroindustrie geforderte Entwicklung von Wasserstoffmotoren bildet heute das zentrale Innovationsprojekt in der Antriebstechnik aller Automobilunternehmen. Es hat der Durchsetzung dieser Maßnahmen sicherlich nicht geschadet, dass auch die IG Metall sich dafür stark gemacht hat. Im Rahmen des allgemeinen gesellschaftlichen (Kunden-)Drucks und der staatlichen Impulse in dieser Richtung wird man das spezifische Gewicht der Gewerkschaftsinitiativen aber sicherlich nicht allzu hoch veranschlagen dürfen. Am ehesten wird man Spuren dafür dort finden, wo engagierte Betriebsräte und Arbeitnehmer entsprechende Verbesserungsimpulse im Detail eingebracht haben.

Die darüber hinausweisende gesellschaftspolitische Forderung an die Fahrzeugentwicklung, „die Transportfunktion in den Mittelpunkt [zu] rücken und nicht den Symbolwert des Autos“ (IG Metall/Deutscher Naturschutzring 1992, S. 28),

stammt aus einer organisationspolitisch vergangenen Welt. Unter Automobilexperten der IG Metall gilt es heute – das ergeben Gespräche im Rahmen eines laufenden Forschungsprojekts – als der eine Kardinalfehler US-amerikanischer Automobilhersteller, in Europa und speziell in Deutschland mit einer Produktphilosophie reüssieren zu wollen, die im Auto „nur“ ein Transportmittel sieht. Der zweite Kardinalfehler wird daneben perspektivisch in der mangelnden Verbrauchersorientierung auf dem US-Markt gesehen, die auch dort auf Dauer nicht durchgehalten werden kann.

Eine Politik, die die ökologische Optimierung als integralen Bestandteil einer Produktentwicklung ansieht, die im Übrigen auf qualitative und quantitative Expansion gerichtet ist, ist zwischen Unternehmen, Betriebsräten und Gewerkschaftsverantwortlichen der Automobilindustrie heute weitestgehend Konsens, damit aber auch ein Kernelement des umweltpolitischen Leitbilds, das der Politik der IG Metall real zugrunde liegt. Damit liegen die Verhältnisse in diesem Punkt ähnlich wie in der Chemieindustrie mit einem, was die relativen umweltpolitischen Verbesserungen angeht, möglicherweise schlechteren Saldo.

### **3.2.3 Die Tendenz zur Umweltrealpolitik**

Eine vergleichbare Tendenz zur Rückbesinnung auf Grenzen der eigenen Kraft dokumentiert auch – vermutlich unfreiwillig – eine 1996 veröffentlichte IG Metall-Studie „Arbeitsplätze durch Umweltschutz“ (IG Metall 1996). Diese nimmt den Zwiespalt zwischen den Befürchtungen negativer und der Hoffnung auf positive Beschäftigungswirkungen von Umweltschutzprogrammen und -maßnahmen zum Ausgangspunkt und bringt das Dilemma auf den Punkt: „Zweifellos haben Umweltschutzmaßnahmen durchaus positive Beschäftigungseffekte. Die wichtige Frage ist, wie die Gesamtbilanz aussieht“, um daraus umstandslos die Konsequenz zu ziehen:

„Aus diesem Grund werden in dieser Studie die Produktions- und Beschäftigungspotentiale des Umweltsektors in den Mittelpunkt gestellt und aus gewerkschaftlicher Sicht erörtert“ (S. 15), d.h., muss man fortfahren, die selbst aufgeworfene „wichtige Frage“ nicht behandelt, sondern lediglich das, was ohnehin „zweifellos“ gilt.

Treffender lässt sich nicht illustrieren, dass und wie die negative Seite des umweltpolitischen Arbeitsplatzaldos in den Augen der Autoren über das hinausgeht, wofür die Organisation Eigenverantwortung übernehmen kann oder sollte. Das lässt eine „realpolitische“ Position erkennen, die Umweltziele selektiv aufnimmt, wo sie mit positiven Beschäftigungseffekten verbunden sind oder solche begründen können. Soweit dies verbunden würde mit der Formulierung und dem nachdrücklichen Einfordern weiter reichender Ziele gegenüber Staat und Gesetzgeber, entspräche das der ursprünglichen Struktur der Forderung „qualitativen Wachstums“, wie sie Anfang der 70er Jahre erhoben wurde. Soweit dies nicht der Fall ist, entspricht es der gewerkschaftsübergreifenden Revision, die diese Formel bereits Mitte der 70er Jahre erfahren hatte. Wir haben diese Positionen und ihre Implikationen unter Punkt 1 ausführlicher erörtert.

Konkrete umweltpolitische Fortschritte, die sich unmittelbar auf gewerkschaftliche Politik zurückführen lassen, erwarten wir auch hier am ehesten dort, wo es im be-

trieblichen Rahmen um die inkrementelle Verbesserung der Arbeitsumweltsituation geht bzw. wo Gewerkschaften, engagierte Betriebsräte und Funktionäre sich für spezifische Projekte umweltrelevanter Produkt- und Verfahrensentwicklung auf Betriebsebene engagieren.

Für den ersten Punkt steht die Kampagne „Tatort Betrieb“, die von der baden-württembergischen IG Metall seit 1987 betrieben wurde (vgl. Roth 1989; Leisewitz/Pickshaus 1992a, b). Sie zielte nach den Worten des Stuttgarter Bezirksleiters Walter Riestler darauf, ausgetretene Pfade des betrieblichen Gesundheitsschutzes zu verlassen und einen Weg zu wählen, der sowohl zu mehr betrieblichem Gesundheitsschutz als auch zu einem besseren Umweltschutz führen soll (nach Leisewitz/Pickshaus 1992a, S. 218f.). Die unmittelbare Entsprechung zu der zehn Jahre zuvor von der neu gegründeten Umwelta Abteilung der IG CPK verfolgten Politisierungsstrategie im Arbeitsschutz liegt auf der Hand. Es handelte sich um eine Folge zentral initiiertes und unterstützter, auf Medienwirksamkeit angelegter Kampagnen, die jeweils auf ein bestimmtes Schwerpunktproblem abstellten – chlorierte Kohlenwasserstoffe, den Umgang mit Kühlschmierstoffen, Lösemitteln – und auf betriebliche Untersuchungs- und Problemlöseprojekte und das Engagement und die Expertise von Mitarbeitern und Betriebsfunktionären setzte. Der Erfolg der Kampagnen beruht zu einem erheblichen Teil auf einer Art Dreisprung von Problemgenerierung, Politisierung und Problemlösekooperation, d.h. darauf, dass Beschäftigtenforderungen und Betriebsinteressen im Endeffekt zu betrieblichen Positivsummenspielen verknüpft werden konnten, in einem Fall – Kühlschmierstoffe – schließlich auch zu einem gemeinsamen Projekt von Industrieverband und IG Metall auf Brachenebene. Diese spezifische Version von „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch) bildet das verbreitete Leitbild des Handelns der IG Metall auf diesem Problemfeld.

Für den zweiten Punkt – konkrete umweltpolitische Einzelprojekte – gibt es eine breite Palette von Beispielen, die von dem gleichsam „privaten“ Einsatz zweier umweltpolitisch besonders engagierter IG Metall-Betriebsräte für die Solarüberdachung des neuen Bad Canstatter Motorenwerks der – damals noch – Daimler Benz AG auf der einen Seite bis zu offiziellen Kooperationsprojekten mit anderen Gewerkschaften, wie mit der IG Medien in der Frage lösungsmittelfreier Druckmaschinen (vgl. Pickshaus/Reusch 1997) oder mit der IG CPK und außerdem der Volkswagen AG zur Entwicklung zur Entwicklung von Alternativen zu PVC-haltigen Werkstoffen im Automobilbau (vgl. Ammon u.a. 1997), reichte. Das erste dieser beiden Projekte steht wiederum für die gemeinsame Entfaltung politischen Drucks auf die Branchenvertreter mit dem schließlichen Ergebnis eines gemeinsamen Branchenprojekts<sup>7</sup>; im zweiten Fall steht demgegenüber das Bemühen am Anfang, durch breite

---

7 Die Tatsache, dass für das schließliche Einschwenken des Bundesverbandes Druck auf die Kooperationslinie die absehbare Verschärfung von Emissionsgrenzwerten durch die EU von erheblicher Bedeutung war, belegt ein weiteres Mal unsere These, dass Ausmaß und Richtung politischen und gesellschaftlichen Außendruck eine entscheidende Variable bei der

Einbeziehung unterschiedlich Betroffener und konkurrierender Expertisen zu einer Art kontinuierlichem Verbesserungsprozess als Verständigungs- und Aushandlungsprozess zu kommen. Beide Projekte erscheinen uns als Erfolgsmodelle.

### 3.2.4 Resümee

Umweltschutz und Umweltpolitik berühren weit weniger als im Fall der IG CPK/BCE die politische Handlungsfähigkeit der IG Metall, wirken daher auch weit weniger als Anstoß zu organisationalem Lernen. Das liegt einmal an der geringeren politischen Betroffenheit des Organisationsbereichs, ungeachtet der real dort angesiedelten Umweltprobleme. Es liegt zum anderen daran, dass die IG Metall bzw. ihre verantwortlichen Akteure auch nicht die Veranlassung gesehen haben, ihre Handlungsfähigkeit als Organisation auf eine neue Grundlage zu stellen. Mobilisierungsfähigkeit und hoher Organisationsgrad in den v.a. großbetrieblichen Kernsektoren gewährleisteten nach wie vor beträchtliche eigene Vertretungsmacht. Dass es sich dabei um ein Erfolgsmodell auf kontinuierlich erodierender Grundlage handelt und dass das Beharrungsvermögen überkommener Leitbilder, Strukturen und Routinen offenkundig als organisationale Lernblockade wirkt, kann an dieser Stelle außer Betracht bleiben, da die Blockaden der Organisationsentwicklung nicht auf umweltpolitischem Gebiet liegen, von daher also auch keine für diese wesentlichen Impulse zu erwarten sind.

Umweltpolitik ragt entweder als Arbeitsumweltpolitik in den Kernbereich der gewerkschaftlichen Politikfelder hinein oder als Beeinträchtigung von Beschäftigteninteressen auf Einzelbetriebs- und Unternehmensebene. Darüber hinaus gehört sie zu jenen Feldern allgemeiner Politik, auf die die Organisation zwar Einfluss zu nehmen sucht, die aber primär dem Bereich staatlicher Verantwortlichkeit zugeordnet werden. Das Engagement dient hier eher der politischen Positionierung der Organisation zu wichtigen gesellschaftspolitischen Fragen. Die Tagung „Qualität der Lebens“ von 1972 ist dafür das herausragende Beispiel, die in diesem Abschnitt skizzierten Entwicklungen belegen, dass die Spielräume dafür im Zeichen der Beschäftigungskrisen entschieden enger geworden sind.

Latente und periodisch auch manifest ausgetragene, begrenzte Konflikte sind im Metallbereich integraler Bestandteil des Regulierungsmodells. Daraus und aus der geringeren Relevanz genereller umweltpolitischer Themen für die Branchen wie für den Kernbereich gewerkschaftlicher Interessenvertretung ergibt sich die Möglichkeit, zum Teil auch Notwendigkeit, Umweltthemen offensiv zu politisieren, zugleich aber auch, zumindest für die generelleren Umweltfragen, eine geringere Verbindlichkeit von Positionen. Den letzteren Aspekt unterstreicht beispielhaft die skizzierte Wende zur Realpolitik in der Automobilindustrie, den ersten der politische

---

Bestimmung gewerkschaftlicher Handlungsspielräume (nicht nur) im Bereich von Umweltschutz und Umweltpolitik sind (vgl. Pickshaus/Reusch 1997, S. 868).

Druck als häufiger Ausgangspunkt umweltpolitischer Betriebs- und Branchenkooperationen.

Wo sich im konkreten Fall schließlich die Alternative von Arbeitsplätzen und Umweltschutz unmittelbar stellt, sind auch hier die Prioritäten eindeutig. Das kann sich als Spannungsverhältnis zwischen allgemeiner und lokaler IG Metall-Position äußern, wie derzeit etwa im Hinblick auf ein umstrittenes Verkehrsprojekt, zwischen energiepolitischer Grundposition und Branchenpolitik in Sachen Aluminiumindustrie. Der durchgängig bedeutsame Bezug auf staatliche Verantwortlichkeit und staatliches Handeln bildet die Kehrseite dieser intern nicht aufzulösenden Dilemmata. Bei anderen Gelegenheiten aber liegen die Verhältnisse auch ganz einfach: Umweltschützer, die dieser Tage den Bau eines Sperrwerks an der Ems zu verhindern suchen und statt dessen die Verlagerung der Papenburger Meyer-Werft an die Küste fordern, finden auch in der IG Metall einen zuverlässigen Gegner.

#### **4. Organisationslernen im Umweltschutz – ein gewerkschaftliches Projekt von begrenzter Reichweite**

Gewerkschaften sind in Sachen Umweltschutz nur bedingt, und d.h. auch begrenzt lernfähig. Denn bei organisationalem Lernen geht es nicht, wie beim Individuum, um Einsichtsfähigkeit als Grundlage für entsprechendes Handeln. Die Handlungsfähigkeit der Organisation beruht vielmehr darauf, unterschiedliche Einsichten, konkurrierende Anschauungen, divergierende Interessen so auszubalancieren, dass sie eine kohärente Vertretung der zentralen Organisationsinteressen der Mitglieder und der Bestandsinteressen der Organisation ermöglichen. Diese Interessen stehen nicht ein für alle Mal fest; ihre kontinuierliche Überprüfung, Umakzentuierung und Neubestimmung bildet vielmehr einen Kernbereich organisationalen Lernens. Insofern gibt es keine ein für alle Mal gleich bleibende Relevanz des Umweltschutzthemas für gewerkschaftliches Handeln. Diese ist heute schon deshalb größer als früher, weil sie das gesellschaftliche Umfeld wie das Bewusstsein der Gewerkschaftsmitglieder stärker beeinflussen.

Allerdings: Selbst umweltpolitisch engagierte Arbeitnehmer treten nicht in erster Linie aus Umweltgründen einer Gewerkschaft bei, sondern im Hinblick auf die Vertretung der spezifischen Arbeitnehmerinteressen Entgelt, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen. Das Gewicht, das umweltpolitische Ziele im Rahmen gewerkschaftlicher Politik einnehmen können, steht unter dem Vorbehalt jener Basisinteressen und ihrer Vertretung. Es steht zum anderen unter dem Vorbehalt der strategischen Optionen, die die entscheidenden Funktionäre unter den jeweils gegebenen Bedingungen sehen und für die sie sich entscheiden. IG CPK/BCE und IG Metall stellen unter diesem Aspekt sehr unterschiedliche Fälle dar, weniger unter dem Gesichtspunkt realer umweltpolitischer Konsequenzen. Das wird u.a. auch an den konkreten Kooperationen auf diesem Felde deutlich. Egal welche Strategie im einzelnen verfolgt wird; es bleibt in jedem Fall bei dem industriegewerkschaftlichen Dilemma, zwischen allgemeinen Umweltzielen und konkreten Beschäftigteninteressen balancieren zu müssen. Von daher sehen wir in einer Politik, die nachdrücklich staatliche Verantwortung für umweltpolitische Ziele einfordert und bei der konkreten Umsetzung dann um zeitliche Streckung, Abstriche, „realpolitische“ Kompromisse bemüht ist, nicht in erster Linie Inkonsequenz, sondern die tragfähigste Form, mit jenem Dilemma umzugehen. Der Anspruch einer im strengen Sinne konsistenten, für sich genommen gesellschaftlich konsensfähigen Umweltpolitik läuft im besseren Fall auf programmatische Überdehnung, im schlechteren Fall auf das Ausgehen organisationsbereichsgebundener Sichtweisen und Interessen als allgemeine hinaus.

Deutlich wird an den angesprochenen Konvergenzen und konkreten Kooperationen auch, dass es unter analytischen wie unter politisch-strategischen Gesichts-

punkten wenig Sinn macht, diese Ansätze als unmittelbar konkurrierende zu diskutieren, da es sich nicht um unterschiedliche Lösungen des gleichen, sondern um unterschiedliche Lösungen unterschiedlicher Probleme handelt. Das Für und Wider beider Strategien lässt sich im Kern nur im Hinblick auf die Bedingungen des jeweiligen Organisationsbereichs diskutieren. Und dabei zeigen sich Schwachstellen auf beiden Seiten. Gelänge es mit der industriepolitischen Konsensstrategie tatsächlich, den politischen und gesellschaftlichen Druck auf die Branche zu beseitigen bzw. die Umwelt- und Arbeitsumweltprobleme zur „inneren Angelegenheit“ der Branchenakteure zu machen, dann stünde nicht nur der Kooperationswert der Gewerkschaft in Frage; es würde auch das Prinzip unabhängiger Kontrolle ad absurdum geführt. Die konfliktorientiertere, „allgemeinpolitisch“ definierte gewerkschaftliche Umweltpolitik birgt einerseits die Gefahr unverbindlicher Bekenntnisse zu allen möglichen umweltpolitischen Zielen, die im konkreten Fall beständig unterlaufen werden. Darüber hinaus liegt die Schwelle für die gerade in Umweltfragen schließlich nötige Kooperation hier im Regelfall höher.

Selbst wenn sich feststellen ließe, dass die eine Politik umweltpolitisch besser abschneide als die andere – ob und gegebenenfalls was daraus folgte, wäre im Prinzip immer noch völlig offen. Wichtiger für den vorliegenden Zusammenhang aber ist der Gesichtspunkt, dass die unterschiedlichen Strategien als solche weniger konkurrieren als interagieren, im Guten wie im Schlechten. So gehört die Existenz konfliktfähiger Gewerkschaften zu den Faktoren, die konstitutiv in die Kooperationsvoraussetzungen in der chemischen Industrie eingehen. Wenn es „Chemiepartnerschaft“ ohne sie überhaupt gäbe, dann unter für die Gewerkschaftsseite wesentlich schlechteren Konditionen. Andererseits werden im Rahmen der „Chemiepartnerschaft“ Kooperationsformen erprobt und Problemlösungen entwickelt, die in anderen Organisationsbereichen konkret von Nutzen oder anschlussfähig sind. Das ist schließlich die Voraussetzung der beispielhaft angeführten Kooperationen.

Umweltpolitik ist – das drückt sich in diesen Kooperationen auch aus – eine Querschnittsaufgabe und der organisationsbereichsbeschränkte Zugriff ist von daher von vornherein ein reduzierter. Der Branchenbezug, und d.h. vor allem die Orientierung an der Zahl der betriebstätigen Vollbeitragszahler im eigenen, exklusiven Zuständigkeitsbereich als oberstem einzelgewerkschaftlichem Prinzip, bildet eine entscheidende Beschränkung gewerkschaftlicher Politikfähigkeit im Umweltschutz. Die erwähnte Zerstrittenheit und ergo Handlungsunfähigkeit des Umweltausschusses des DGB verweist nicht primär auf das Mehr oder Weniger an Wertschätzung, das der Umweltschutz in den einzelnen Gewerkschaften findet, sondern darauf, dass die fälligen Güterabwägungen jeweils im Hinblick auf die eigenen organisationspolitischen Prioritäten vorgenommen werden. Branchenübergreifende Organisationsformen würden das Problem unterschiedlicher Interessenprioritäten nicht aus der Welt schaffen, sie würden aber seiner Verdoppelung durch partikuläre Organisationsinteressen und -konkurrenzen entgegenwirken.

Es spricht einiges dafür, dass das damit aufgeworfene Problem die deutschen Gewerkschaften über kurz oder lang auch im Bereich ihrer Kernaufgaben einholen wird. Die Bildung eng vernetzter, Branchengrenzen und insbesondere die Grenze



zwischen Produktion und Dienstleitungen transzendierender Produktionszusammenhänge bzw. – was auf dasselbe hinausläuft – die Aufgliederung bestehender Unternehmen in rechtlich selbständige Teileinheiten bei Fortdauer der Verzahnung schaffen Vertretungsprobleme, auf die das Branchengewerkschaftsprinzip nicht zugeschnitten ist. Die derzeit absehbaren Ansätze, damit umzugehen, gehen nicht über inhaltliche Abwehrbemühungen, Übergangs- und Besitzstandsregelungen hinaus. Soweit es sich dabei um organisationspolitische Besitzstandsregelungen handelt – z.B. Dienstleistungstarifverträge der Industriegewerkschaften – ist der neue Schwung absehbar, der in die Organisationskonkurrenzen kommen wird.

Die gegenwärtigen Gewerkschaftsfusionen laufen – wenn es auf Dauer dabei bleibt – darauf hinaus, den Bezug auf Branchencluster fortzuschreiben, die nun eben größer und heterogener zusammengesetzt sind. Das ist Organisationslernen nach dem Grundsatz „mehr vom selben“. Das mag als Übergangsstrategie, zur inhaltlichen Verteidigung von Vertretungsmöglichkeiten und -positionen Sinn machen. Dem Problem, das diesen Positionen langfristig vom Zerfall kompakter, branchenmäßig eindeutig zugeordneter Produktionszusammenhänge droht, ist auf diese Weise nicht zu begegnen. Hier käme es darauf an, die Entwicklung von Kooperationsformen und -strategien über Einzelgewerkschaftsgrenzen hinweg und auf deren materielle Fundierung an, mit dem Ziel, heterogenen, aber hoch integrierten Produktionsnetzwerken mit entsprechenden Vertretungsnetzwerken zu begegnen.

Die Arbeit an übergreifenden und handlungsorientierten Leitbildern im Umweltschutz und deren Umsetzung in entsprechende Vertretungspraktiken wäre auch von daher ein geeignetes Feld für gewerkschaftliches Organisationslernen mit Perspektive.

# Literatur

- Aglietta, M., 1997: *Régulation et crises du capitalisme*. Paris (erweiterte Neuauflage).
- Albach, H. u.a., 1998: *Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen* (WZB-Jahrbuch 1998). Berlin.
- Ammon, U./G. Becke/G. Peter, 1997: *Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung – Eine Chance für ökologische und soziale Innovation*. Münster.
- Berthoin Antal, A., 1998: Die Dynamik der Theoriebildungsprozesse zum Organisationslernen, in: Albach u.a. 1998, S. 31-52.
- Boyer, R., 1987: *La théorie der la régulation*. Paris.
- Child, J. 1972: Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, in: *Sociology*, 6. Jg., S. 1-22.
- Child, J. 1997: Strategic Choice and the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environments: Retrospect and Prospect, in: *Organization Studies*, 18. Jg, S. 43-76.
- Crozier, M./E. Friedberg, 1993 (zuerst: 1979): *Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation*. Frankfurt/Main.
- DGB, 1977: *Vorschläge des DGB zur Wiederherstellung der Vollbeschäftigung*. Düsseldorf.
- DGB, 1978: *Protokoll des 11. ordentlichen Bundeskongresses*. Düsseldorf.
- Friedberg, E., 1993: *Le pouvoir et la règle*. Paris.
- Gimpel, R., 1996: EG-Öko-Audit: Betriebliche Umsetzung, in: *Gewerkschaftliche Umschau*, Heft 5, S. 20-22.
- Guhle, W., 1998: Das taktische Verhältnis der Wirtschaftsverbände zum EG-Öko-Audit führt zu dessen gegenwärtiger Wirkungs- und Perspektivlosigkeit, in: *WSI-Mitteilungen*, 51. Jg., S. 518-526.
- Hallerbach, J. (Hrsg.) 1978: *Die eigentliche Kernspaltung. Gewerkschaften und Bürgerinitiativen im Streit um die Atomkraft*. Darmstadt.
- Henschel, R., 1982: Mehr Lebensqualität bei geringerem Wachstum, in: *WSI-Mitteilungen* 35. Jg., S. 722-727.
- Hertle, H.-H./J. Kädtler, 1990: Die industriepolitische Wende der industriellen Beziehungen, in: *Soziale Welt*, 41. Jg., S. 183-205.
- IG Metall, 1973: *Qualität des Lebens*. 10 Bände. Frankfurt/Main.
- IG Metall, 1996: *Arbeitsplätze durch Umweltschutz*. Frankfurt/Main.
- IG Metall/Deutscher Naturschutzring, 1992: *Auto, Umwelt, Verkehr. Umsteuern, bevor es zu spät ist*. Köln
- Kädtler, J., 1986: *Gewerkschaften und Arbeitslosigkeit – Zwischen Vollbeschäftigungsziel und selektiver Besitzstandswahrung*. Göttingen.
- Kädtler, J. 1998: Globalisierung und Arbeitnehmerinteressen – oder: Wie aus einfachen Antworten komplizierte Fragen entstehen, in: *SOFI-Mitteilungen* 26, Göttingen.
- Kädtler J./H.-H. Hertle, 1997: *Sozialpartnerschaft und Industriepolitik*. Opladen.
- Koch, E./F. Vahrenholdt, 1978: *Seveso ist überall. Die tödlichen Risiken der Chemie*. Köln.
- Leisewitz, A./K. Pickshaus, 1992a: *Tatort Betrieb – Erfahrungen einer Aktion der IG Metall*. Frankfurt.
- Leisewitz, A./K. Pickshaus, 1992b: *Tatort Betrieb. Vom Gefahrstoff zur ökologischen Kompetenz*, in: Roth/Sander 1992, S. 216-228.
- Lübbe-Wolff, G., 1998: *Betriebstor zu für die Behörden – Wie man sich mit Hilfe des Öko-Audits die behördliche Umweltaufsicht vom Halse schaffen kann*, in: *WSI-Mitteilungen* 51. Jg., S. 516f.
- Mahnkopf, B., 1988: *Soziale Grenzen fordistischer Regulation*, in: dies. (Hrsg.): *Der gewendete Kapitalismus*. Münster, S. 99-143.
- Meadows, D. L., 1972: *The Limits of Growth*. New York.

- Meißner, W. 1982: Grenzen des quantitativen Wachstums – Chancen für eine umweltfreundliche Wirtschaftsform, in: WSI-Mitteilungen, 35. Jg., S. 727-731.
- Pickshaus, K./J. Reusch, 1997: Gewerkschaftliche Branchenkonzepte im Arbeits- und Gesundheitsschutz, in: WSI-Mitteilungen, 50. Jg., S. 866-876.
- Radke, O., 1972: Gewerkschaftliche Überlegungen zum Umweltschutz, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 23. Jg., S. 562ff.
- Roth, K., 1989: Ökologische Verantwortung der Gewerkschaften. Strategien für eine Umgestaltung der Produktion, in: WSI-Mitteilungen, 42. Jg., S. 720-729.
- Roth, K./R. Sander, 1992: Ökologische Reform der Unternehmen, Köln.
- Schmidt, E., 1997: Umweltvorsorge als Gestaltungsaufgabe. Gewerkschaftliche Antworten auf die ökologische Herausforderung, in: Tenfelde, K. (Hrsg.): Ein neues Band der Solidarität. Hannover, S. 223-236.
- Schmidt, E., 1998: Mitbestimmung beim betrieblichen Umweltschutz – Ein Beitrag zur Innovation, in: WSI-Mitteilungen, 51. Jg., S. 535-543.
- Stiftung Arbeit und Umwelt, 1996: Umwelt-Audit – Ein Leitfaden für Betriebsräte und Führungskräfte. Hannover/Bitterfeld.
- Streeck, W., 1972: Das Dilemma der Organisation. Tarifverbände zwischen Interessenvertretung und Stabilitätspolitik, in: Meißner, W./L. Unterseher (Hrsg.): Verteilungskampf und Stabilitätspolitik, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz, S. 130-167.
- Weitbrecht, H., 1969: Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie. Berlin.

### **Sonstige gewerkschaftliche Protokolle und Publikationen:**

- IG Chemie, Papier, Keramik: Protokolle der ordentlichen und außerordentlichen Gewerkschaftstage, zitiert als: IG CPK, GT-Prot 1984, 1988.
- IG Chemie, Papier, Keramik: Geschäftsberichte zu den ordentlichen Gewerkschaftstagen, zitiert als: IG CPK, GB 1976-1979.
- IG Chemie, Papier, Keramik: Gewerkschaftliche Umschau, 1982, 1996.
- IG Chemie, Papier, Keramik: Pressedienst, zitiert als: IG CPK, PD, 1984.
- Deutscher Gewerkschaftsbund: Protokoll des 11. ordentlichen Bundeskongresses, zitiert als: DGB 1978.

## Papers der Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

- P98-501** Jürgen Blazejczak, Eckart Hildebrandt, Joachim H. Spangenberg, Helmut Weidner: Arbeit und Ökologie – Ein neues Forschungsprogramm, 85 S.
- P99-501** IG Metall/WZB: Gewerkschaften und Ökologie. Forschungs- und Betriebsprojekte zu nachhaltiger Entwicklung (Dokumentation). Redaktion: Joachim Beerhorst/Anneli Rüling, 58 S.
- P99-502** Eckart Hildebrandt: Arbeit und Nachhaltigkeit, 39 S.
- P99-503** Felix Beutler, Jörg Brackmann: Neue Mobilitätskonzepte in Deutschland – Ökologische, soziale und wirtschaftliche Perspektiven, 80 S.
- P99-504** Volker Hielscher: Gewerkschaftsarbeit im Wohngebiet: Eine Antwort auf neue Herausforderungen der Gewerkschaften?, 29 S.
- P99-505** Sebastian Brandl, Ulli Lawatsch: Vernetzung von betrieblichen Interessenvertretungen entlang der Stoffströme – Alternativen zu dezentralisierten, den einzelnen Betrieb betreffenden Formen der Interessenvertretung, 46 S.
- P99-506** Carroll Haak, Günther Schmid: Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten – Modelle einer zukünftigen Arbeitswelt?, 44 S.
- P99-507** Eckart Hildebrandt: Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, 38 S.
- P99-508** Weert Canzler, Andreas Knie: Neue Mobilitätskonzepte: Rahmenbedingungen, Chancen und Grenzen, 33 S.
- P99-509** Elisabeth Redler: Eigenarbeits- und Reparaturzentren – ökologische Qualität der Eigenarbeit, 36 S.
- P99-510** Ulrike Schumacher: Zwischen Ausgrenzung und neuen Potentialen – Die Modernisierung ehrenamtlicher Arbeit und der individuelle Mix von Tätigkeiten am Beispiel des Engagements in Berliner Umweltschutzorganisationen, 59 S.
- P99-511** Thomas Ritt: Die Beschäftigungsfelder im Umweltschutz und deren Veränderung, 41 S.
- P99-512** Frank Kleemann, Ingo Matuschek, G. Günter Voß: Zur Subjektivierung von Arbeit, 50 S.
- P00-501** Frank H. Witt, Christoph Zydorek: Informations- und Kommunikationstechnologien – Beschäftigung, Arbeitsformen und Umweltschutz, 59 S.
- P00-502** Jürgen P. Rinderspacher: Zeitwohlstand in der Moderne, 76 S.
- P00-503** Klaus Fichter: Beteiligung im betrieblichen Umweltmanagement, 38 S.

- P00-504** Adelheid Biesecker: Kooperative Vielfalt und das „Ganze der Arbeit“ – Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff, 23 S.
- P00-505** Heinz-Herbert Noll: Konzepte der Wohlfahrtsentwicklung: Lebensqualität und „neue“ Wohlfahrtskonzepte, 29 S.
- P00-506** Carsten Schneider: Veränderungen von Arbeits- und Umwelteinstellungen im internationalen Vergleich, 40 S.
- P00-507** Wolfgang Hien: Betrieblicher Gesundheitsschutz und betrieblicher Umweltschutz unter Mitarbeiterbeteiligung: Konflikt- und Synergiepotentiale, 39 S.
- P00-508** Hermann Schäfer: Ökologische Betriebsinitiativen und Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagementsystemen, 31 S.
- P00-509** Josef Hilbert: Vom Kostenfaktor zur Beschäftigungslokomotive – Zur Zukunft der Arbeit in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, 43 S.
- P00-510** Max Geray: Verbindung der Ökologisierung von Produktionsstrukturen und Produktionsverfahren mit aktiver Gesundheitspolitik im Betrieb, 39 S.
- P00-511** Karin Schulze Buschoff: Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben: Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen?, 31 S.
- P00-512** Sabine Krüger: Arbeit und Umwelt verbinden – Probleme der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Nicht-Regierungsorganisationen, 57 S.
- P00-513** Uta Cupok: Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke, 50 S.
- P00-514** Martin Prange, Günter Warsewa: Arbeit und nachhaltige Stadtentwicklung – das Handlungsfeld lokale Ökonomie, 37 S.
- P00-515** Eckhard Priller, Jana Rückert-John: Nonprofit-Organisationen im Umweltbereich – Strukturen, Tätigkeitsfelder und Beschäftigungspotentiale, 43 S.
- P00-516** Peter Bleses: Auf zu neuen Ufern? Arbeit und Einkommen in der gewerkschaftlichen Zukunftsdebatte, 43 S.
- P00-517** Antje Vetterlein: Verhandelbarkeit von Arbeitszeitverkürzung. Zum Versuch neokorporatistischer Beschäftigungssteuerung im „Bündnis für Arbeit“, 93 S.
- P00-518** Karin Schulze Buschoff unter Mitarbeit von Jana Rückert-John: Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung – über den Wandel der Arbeitszeitmuster: Ausmaß, Bewertung und Präferenzen, 29 S.
- P00-519** Katrin Gillwald: Konzepte sozialer Innovation, 50 S.

- P00-520** Manfred Moldaschl: Neue Arbeitsformen und ökologisches Handeln, 43 S.
- P00-521** Willy Bierter: Dematerialisierung und Beschäftigung im Rahmen einer pluralen Ökonomie, 25 S.
- P00-522** Gerd U. Scholl: Beschäftigungsimplicationen und ökologische Wirkungen einer Verlängerung und Intensivierung der Produktnutzung, 45 S.
- P00-523** Jana Rückert-John: Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit – Der „Runde Tisch zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg“, 44 S.
- P00-524** Volker Teichert: Die informelle Ökonomie als notwendiger Bestandteil der formellen Erwerbswirtschaft. Zu den ökonomischen, sozialen und ökologischen Wirkungen informellen Arbeitens, 138 S.
- P00-525** Peter Bleses und Georg Vobruba: Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, 53 S.
- P01-501** Sven Ripsas: Unternehmensgründung im Umweltschutz, 33 S.
- P01-502** Welf Schröter: Fallstudie AIFU „Regionales Anwender- und Innovations-Forum Umwelttechnologie“ Heilbronn/Neckarsulm. Ein bewertender Erfahrungsbericht aus der Perspektive der AIFU-Moderation, 39 S.
- P01-503** Gitta Barufke: Neue Armut und ökologische Verhaltensmöglichkeiten, 42 S.
- P01-504** Wolfgang Röhr: Voraussetzungen, Chancen und Anknüpfungspunkte für eine ökologische Betriebspolitik, 60 S.
- P01-505** Anneli Rüling: Arbeitszeit und Reproduktionsarbeit – Zusammenhänge und Wechselwirkungen am Beispiel der Teilzeitarbeit, 75 S.
- P01-506** Christel Degen: Teilzeitplus: Ein Instrument zur Förderung von Betrieben und Beschäftigten im europäischen Vergleich. Neue Handlungsspielräume für kleine und mittlere Unternehmen und ihre Beschäftigten durch präventive Arbeitsmarktpolitik, 37 S.
- P01-507** Eckart Hildebrandt/Eberhard Schmidt: Industrielle Beziehungen und Umweltschutz auf europäischer und internationaler Ebene, 48 S.

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie, bitte, unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit, sowie **je Paper eine Briefmarke im Wert von € 0,56** oder einen **"Coupon Réponse International"** (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label and postage stamps in the amount of € 0,56** or a **"Coupon-Réponse International"** (if you are ordering from outside Germany) for each WZB-Paper requested.

### Bestellschein

### Order Form

*Paßt im Fensterumschlag! • Designed for window envelope!*

An das  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung gGmbH  
**PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT**  
Reichpietschufer 50  
**D-10785 Berlin**

**Absender • Return Address:**

---

---

---

---

*Hiermit bestelle ich folgende(s) Discussion Paper(s) • Please send me the following Discussion Paper(s)*

| Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief | Bestellnummer • Order no. |
|---|---------------------------|
|   |                           |

