

Zum Organisationsentwicklungsprozess der IG BAU als Anpassungsprozess an dramatische Umbrüche - Gewerkschaften im Epochenbruch *

1. Einleitung

Seit über zwanzig Jahren sehen sich die Gewerkschaften in den fortgeschrittenen westlichen Demokratien einem massiven Anpassungsdruck ausgesetzt, den sie als teils schleichenden, teils zunehmend manifesten Verlust von Durchsetzungsmacht erleben. Vor allem nationale Spezifika ihrer institutionellen Befestigung, neben sicherlich auch bedeutsamen Besonderheiten ihrer jeweiligen arbeitspolitischen Anstrengungen¹, erklären gewisse Unterschiede. Insgesamt aber ist ihr Funktions- und Bedeutungsverlust mehr oder weniger deutlich ablesbar sowohl an stetigen Mitgliederverlusten als auch an der zunehmend brüchiger werdenden Beziehung zu den sozialdemokratischen und sozialistischen Parteien. Diese Beziehung war auch zwischen den nach 1945 entstandenen Einheitsgewerkschaften des DGB und der SPD immer besonders eng. Heute, nach enttäuschten Hoffnungen in die rot-grüne Regierungskoalition und heftigen Auseinandersetzungen um die Agenda 2010 der Bundesregierung, erscheint diese Beziehung als gründlich infrage gestellt, wenn nicht gar zerrüttet.² Im Rahmen einer immer eindeutiger durch die Imperative eines "neoliberal-

* Die nachfolgenden Überlegungen reflektieren eigene Forschungs- und Beratungserfahrungen in bezug auf die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland aus den 1990er Jahren, die neben laufender Feldbeobachtung an einem stark anwendungsorientiert Institut wie der Sozialforschungsstelle Dortmund in Bezug auf ein von der Gewerkschaftsforschung sonst eher vernachlässigtes Feld ermöglicht worden sind. Auf die empirische Materialgrundlage für die im Folgenden präsentierten Fallstudien wird an entsprechender Stelle verwiesen.

¹ Oder auch im Falle der Bundesrepublik Deutschland der zu Anfang der 1990er Jahre wirksame "Vereinigungsboom", der den Gewerkschaften kurzfristig starke Mitgliedergewinne bescherte.

² Dies ist ablesbar an der öffentlichen Debatte in den Medien und ebenso durch Ergebnisse laufender Erhebungen und Feldbeobachtungen gut bestätigt, wobei es zwischen den Mitgliedsgewerkschaften im DGB erhebliche Unterschiede gibt. Während z.B. zwischen Spitzenfunktionären von ver.di und IGBAU und Vertretern der alten rot-grünen Regierungskoalition die Kommunikation zunehmend schwierig geworden war, galt dies im Blick auf die IGBCE nicht. Der fiel es im Blick auf Kernbereiche ihrer Organisation allerdings auch immer noch leichter, die Neubelebung der korporatistischen Strukturen der „Deutschland AG“ in

len Einheitsdenkens" geprägten Politik schwinden die Grundlagen der hier über Jahrzehnte befestigten und erfolgreichen korporatistischen Konsenspolitik für die Gewerkschaften zunehmend. Eine wesentliche Ursache dieser Symptome liegt ohne Zweifel in jenen tiefgreifenden Umbrüchen in Wirtschaft und Gesellschaft, die gemeinhin mit den Begriffen der Globalisierung, Informationalisierung und Individualisierung, bzw. der Erosion alter, den Gewerkschaften naher, sozialer Milieus beschrieben und zunehmend mit großer Plausibilität als Epochenbruch interpretiert werden (Scholz u.a. 2006). Die informationale Ökonomie (Castells 2001) transformiert die alten Systeme industrieller Beziehungen und die Metamorphosen der Arbeit³ treiben einen neuen Typus von Erwerbsarbeit hervor, an den die alten Gewerkschaften, die immer noch "Kinder des Fordismus" sind, schwer Anschluss finden (Martens 2005, 105ff).

Die Gewerkschaften haben auf verschiedenste Weise versucht, ihrem Niedergang entgegenzuwirken. In der Bundesrepublik Deutschland hat es so in den 1990er Jahren eine Reihe von Gewerkschaftszusammenschlüssen gegeben, in der Hoffnung Ressourcen bündeln, Synergieeffekte erzielen und alte Schlagkraft zurückgewinnen zu können. Zugleich sind auf der einen Seite viele Debatten über die Notwendigkeit einer Stärkung gewerkschaftlicher Dienstleistungsfunktionen geführt worden,⁴ während auf der anderen Seite eher von Organisationskampagnen nach dem Muster der US-Amerikanischen Gewerkschaften ein neuer Zulauf von Mitgliedern erhofft wurde. Außerdem hat es in der Bundesrepublik Deutschland spätestens seit Beginn der 1990er Jahre eine Vielzahl von Anstrengungen gegeben, Angebote und Erfahrungen von Organisationsberatern für Organisationsentwicklungsprozesse zu nutzen, wie sie in dieser Zeit in großen Wirtschaftsorganisationen gang und gäbe waren.⁵ Alle hier

ihrem „Modell Deutschland...zuerst der Mensch“ ungebrochen zur programmatischen Orientierung zu erklären.

³ Die Stichworte sind "Subjektivierung" und "Entgrenzung" der Arbeit (Moldaschl/Voß 2002), "Arbeitskraftunternehmertum" (Voß/Pongratz 1997), "unselbständige Selbständige" (Peters 2001), vgl. den Überblick bei Martens 2005.

⁴ Wobei der Begriff unscharf ist und die damit gemeinten Veränderungen entsprechend differieren. Auf der einen Seite wurde vorgeschlagen, die Gewerkschaften zu einem modernen, stärker dezentral organisierten politischen Dienstleister weiterzuentwickeln (Klotz 2000), auf der anderen Seite wurde an einen politischen Dienstleister gedacht, der zwar in seinem Kerngeschäft der Betriebs- und Tarifpolitik sowie der Rechtsberatung des einzelnen Mitglieds zeitnah und flexibel Unterstützungsangebote für Betriebsräte bereithalten sollte, zugleich aber auch durch unterschiedlichste Versicherungsdienstleistungen und Vergünstigungen außerhalb des sogenannten "Kerngeschäfts" seine Attraktivität erhöhen könnte (Hilbert/Schmid 1994)

⁵ Vgl. den Überblick über Erfahrungen mit gewerkschaftlichen OE-Prozessen bei Martens 2003b (www.uni-oldenburg.de-hattingen), der sich empirisch auf einzelne Fallstudien stützt, (Fröhlich u.a. 1996, Frerichs/Martens 1999, Martens 2003c), auf Dokumentenmaterial und laufende Feldbeobachtungen, punktuell auch auf Beratungsaktivitäten, v.a. aber auf eine Reihe von Anhörungen von Gewerkschaftspraktikern, die der "Hattinger Kreis", ein bei der

genannten Anstrengungen haben den „Turnaround“ in der Mitgliederentwicklung (DGB 2005) aber bis in die jüngste Gegenwart nicht herbeiführen können.

Das Interesse der empirischen Sozialforschung hat sich in den 1990er Jahren vor allem auf die verschiedenen Gewerkschaftszusammenschlüsse konzentriert (Müller/Willke 2003, Klatt 1997, Martens 1998, Waddington u.a. 2003) - soweit es sich in der Bundesrepublik überhaupt noch auf die Gewerkschaften als als relevant erachteter Akteure des Wandels der industriellen Beziehungen gerichtet hat.⁶ Hierfür mögen unterschiedlichste Ursachen maßgeblich sein. Vor allem zwei Gründe sind jedoch hervorzuheben. Zum einen war das Thema Organisationsentwicklung in Gewerkschaften zunächst einmal das Thema von Beratern, die systemtheoretische Bezüge⁷ und praktische Interessen hatten, sich später häufig frustriert aus diesem Geschäft zurückzogen, ihre Erfahrungen aber kaum einmal öffentlich aufbereitet haben.⁸ Zum anderen wird Organisationsentwicklung in Termini der Systemtheorie als aktive Anpassung von Organisationen, vor allem Wirtschaftsorganisationen, an dynamisch veränderte Organisationsumwelten und wachsende Turbulenzen gefasst. Die stark industriesoziologisch geprägte arbeits-bezogene empirische Sozialforschung hat demgegenüber zwar die Wendung auf Manager und Unternehmen als die augenscheinlich handlungsmächtigeren Akteure des Wandels sehr bewusst mit vollzogen (z.B. Müller-Jentsch 1993), dabei aber ihre Distanz zu systemtheoretisch inspirierten Modernisierungskonzepten gewahrt⁹.

Hans-Böckler-Stiftung angesiedelter Arbeitskreis gewerkschaftsnaher WissenschaftlerInnen, v.a. aus der Gruppe der Vertrauensdozenten der Stiftung in den Jahren 2000 bis 2003 durchgeführt hat. Eine systematische Wissenschaftliche Untersuchung dieser verschiedenen Ansätze steht aber bislang aus.

⁶ Das letzte über sechs Jahre laufende einschlägige, v.a. industriesoziologisch geprägte Forschungsprogramm der DFG "zwischen Globalisierung und Dezentralisierung" weist gerade ein einziges, eher kleineres Projekt auf, das sich mit Gewerkschaftszusammenschlüssen beschäftigt hat. Vereinzelt fand empirische Forschung zum Thema allerdings außerhalb dieses Programms statt. Vgl. neben der schon erwähnten Literatur auch v. Alemann und Schmid (1998). Die Beiträge in dem 2003 von W. Schröder und B. Weßels herausgegebenen Gewerkschaftshandbuch belegen, dass die Gewerkschaftsforschung in der Bundesrepublik Deutschland immer noch v.a. in einem rückblickenden und bilanzierenden Blick auf die Rolle der bundesdeutschen Gewerkschaften in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts befangen ist .

⁷ Die Gewerkschaften haben sich aus nachvollziehbaren Gründen um professionelle Organisationsberater bemüht und die ihnen nahestehenden, sie gelegentlich politisch beratenden, Industriosozologen „außen vor“ gelassen.

⁸ Eine Ausnahme dürfte hier R. Zech sein, der seine Beratungserfahrungen bei der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, also in einem eher "exotischen" Fall systematisch aufbereitet hat (Ehse/Zech 1996, Zech 1998)

⁹ Vgl. Schumm 1999. Vgl., auch die kritische Analyse der "Modernisierungsmythen" bei Deutschmann 1997.

Nun kann ein systemtheoretisch fundiertes Konzept von Organisationsentwicklung nach der hier vertretenen Auffassung zwar selbstredend immer nur Teilaspekte überfälliger Modernisierungsschritte von Wirtschafts- wie auch Nonprofitorganisationen erfassen. Man kann und sollte die Modernisierungsprobleme von Gewerkschaften daher von unterschiedlichen theoretischen Konzepten her angehen. Gewerkschaften sind zugleich auch tragende Institutionen der alten, institutionell verfassten Arbeitsgesellschaft (v. Ferber 1961, Martens 1992), und sie sind, wie andere Institutionen der industriellen Arbeitsgesellschaft auch, vom Epochenbruch (Wolf 2006, Martens 2006) nach dem Ende des fordistischen Regulationsmodells (Mahnkopf/Huber 1987; Liepietz 1993, Aglietta 2000, Dörre/Röttger 2003) massiv betroffen. Institutionentheoretische oder regulationstheoretische Konzepte sollten daher ebenfalls herangezogen werden. Und wer sich als empirischer Sozialforscher mit der zugleich erforderlichen „Hemdsärmeligkeit“ und Sorgfalt des empirischen Sozialforschers (vgl. Feyerabend 1980, v. Ferber 1994,) und in dem Bewusstsein auf seine Forschungsgegenstände bezieht, dass seine wissenschaftliche Arbeit hier immer in außerwissenschaftlichen Verwendungszusammenhängen stattfindet, der mag außerdem um eine handlungs-, vielleicht aktionsforscherischen Perspektive bemüht sein, die wiederum Berührungspunkte zur systemischen Beratung aufweist (vgl. Martens 2001). Jedenfalls aber wird sich solcherart empirische Sozialforschung eher auf die Nutzung unterschiedlicher theoretische Bezüge mittlerer Reichweite orientieren, denn auf die Operationalisierung und Überprüfung von Theoremen einzelner Großtheorien.

Von diesen Überlegungen ausgehend soll im folgenden an zwei exemplarischen Fällen gezeigt werden, dass und weshalb Organisationsentwicklung, selbstredend innerhalb spezifischer Grenzen, ein unverzichtbarer Teil der Lösung der aktuellen gewerkschaftlichen Organisationsprobleme ist. Wir wollen dabei aber auch diese in den Kategorien systemischer Beratung selbst nicht zureichend fassbaren Grenzen etwas präziser als in der Einleitung zu diesem Kapitel umreißen. Wir werden dazu in folgenden Schritten vorgehen: Zunächst (Abschnitt 2) wird in knapper Form dargelegt, von welchem Verständnis von Organisationsentwicklung auszugehen ist, welchen Nutzen man sich dabei von Konzepten organisatorischer Modernisierung versprechen kann, die vornehmlich im Bereich von Wirtschaftsorganisationen entwickelt und umzusetzen versucht worden sind und wo man mit den damit verknüpften Modernisierungsmysen und dem darin enthaltenen Machbarkeitswahn vorsichtig umgehen sollte. Danach (Abschnitt 3) werden wir anhand zweier exemplarischer Fälle - der IG Metall, die den wohl ambitioniertesten Versuch eines OE Prozesses betrieben hat und der IG BAU, die im Zentrum dieser Untersuchung steht - empirisch zeigen, zu welchen Resultaten Organisationsentwicklungsprozesse in den Bundesdeutschen Gewerkschaften geführt haben und an welche Grenzen sie bislang gestoßen sind.¹⁰

¹⁰ ¹⁰Die entsprechenden OE-Prozesse sind in aller Regel nicht systematisch wissenschaftlich untersucht worden. Nur zu Einzelaspekten und Teilentwicklungen gib es vertiefende

Im Anschluss (Abschnitt 4) an diese Präsentation empirischer Befunde wollen wir dann auf einige besondere Probleme aufmerksam machen, mit denen Organisationsentwicklung in Gewerkschaften als "politisch-moralischen Großorganisationen" (Alemann/Schmidt 1998) zu rechnen hat, um danach (Abschnitt 5) den breiteren Interpretationsrahmen - der also auch regulations-, institutionen- und handlungstheoretisch/arbeitspolitisch zu fassen ist – noch einmal aufzuspannen, innerhalb dessen Probleme der Modernisierung gewerkschaftlicher Organisation und der Reform ihrer arbeitspolitischen Ansätze zu diskutieren sind. Einige zusammenfassende Schlussfolgerungen schließen sich daran an.

2. Exkurs: Konzepte der Organisationsentwicklung - mehr als ein Modernisierungsmythos

Spätestens seit der MIT-Studie (Womack u.a. 1991) und den Debatten um den „Toyotismus“ mit den unter wechselnden Namen daran anschließenden Reorganisationskonzepten ist Organisationslernen zu einem „Renner“ geworden. Die inzwischen kaum mehr überschaubare Diskussion zum Thema¹¹ ist aber Ergebnis eines durchaus nicht gradlinigen, sich „allmählich ausbreitenden Diffusionsprozesses“, sondern eher durch „unsystematische Entwicklungssprünge“ gekennzeichnet (Jacobsen u. a. 1999, 83). Die Literatur zum Thema, beginnend mit den Bemühungen der Forschergruppe um James G. March, den bis dahin auf Individuen beschränkten Lernansatz auf Organisationen zu übertragen (Cyert/March 1963), ist nur schwer zu überblicken.¹² Für das heutige Interesse an der theoretischen Weiterentwicklung, vor

Analysen. So etwa in Bezug auf die IGM bei Fröhlich u.a. (1996) sowie Frerichs/Martens 1999 in Bezug auf die IG BAU stützen sich die folgenden Ausführungen daher auf die Auswertung von Statistiken und Dokumentenmaterial sowie einige wenige eigene qualitative Interviews aus laufender Feldbeobachtung, mit gewerkschaftlichen Spitzenfunktionären, die diese Prozesse maßgeblich gestaltet haben. Diese Interviews wurden durchgeführt in den Jahren 1995/96, 1998 und 2003. In der rückblickenden Bewertung wird außerdem auf das aktuelle Interviewmaterial aus diesem Projekt zurückgegriffen. Für den Organisationsbereich der IG Metall greifen wir in ähnlicher Weise auf einzelne Interviews aus laufender Feldbeobachtung aus den Jahren 1995, 1996 und 2002 zurück. Wir stützen bei unseren Einschätzungen zusätzlich auf vielfältiges Dokumentenmaterial sowie die Ergebnisse von zwei Anhörungen im Rahmen von Workshops des „Hattinger Kreises“ in den Jahren 2001 und 2002

¹¹ Eine Suchanfrage im Internet ergab im Jahr 1999 1,2 Mio. deutschsprachige und ca. 15 Tsd. englischsprachige Hinweise

¹² Einen guten Literaturüberblick aus organisationstheoretischer Perspektive bietet Howaldt (1999). Einen sehr lebendigen Einstieg in die Diskussion bietet immer noch Heft 4, 1997 von Hernsteiner, Fachzeitschrift für Management und Entwicklung. Grundlegende Überlegungen und zusammenfassende Überblicksdarstellungen finden sich u. a. bei: Argyris/Schön (1996), Geißler (1994), Senge (1990 und 1994) oder Wiegand (1996).

allem aber für das wachsende Interesse an der praktischen Nutzung des Organisationslernens, dürfte die voranstehend umrissenen tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüche ausschlaggebend sein, systemtheoretisch gesprochen die dynamischen und turbulenten Veränderungen der Organisationsumwelten. Um unter diesen Bedingungen effektiv handeln zu können, scheinen traditionelle (industriebürokratische) Organisationsformen immer weniger geeignet. Das Konzept der lernende Organisation mit seiner Betonung von Selbstreflexivität und Zukunftsorientierung greift diesen Bedarf auf: „Eine lernende Organisation zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es ihr gelingt, die eigene Wandlungsfähigkeit auf Dauer zu stellen und künftige Veränderungen der Umwelt nicht nur zu antizipieren, sondern möglichst durch eigenes Handeln zu beeinflussen.“ (Jacobsen u. a. 1999,83)

Zugespitzt geht es in diesem Verständnis von Organisationslernen um Innovationsfähigkeit, und diese Innovationsfähigkeit soll aus der Organisation selbst heraus entstehen. Dabei tritt als eine Quelle von Innovationsfähigkeit die Kreativität und die Selbstreflexion tendenziell aller Organisationsmitglieder in den Mittelpunkt. Es wird damit wichtig zu klären, welche Formen der Arbeitsorganisation, Steuerung und Koordination es am besten ermöglichen, dem Anspruch auf Entwicklung der Potentiale der Organisationsmitglieder gerecht zu werden.¹³ Wichtig ist weiter die Frage nach dem Subjekt des Lernens. „Wenn das Lernen der Organisation und das Lernen des Individuums als gleichgewichtig und untrennbar konzipiert wird, müssten die Merkmale der Selbstreflexivität und der Selbstorganisation auf beiden Ebenen zumindest vergleichbar ausgeprägt sein.“ (Jacobsen u. a. 1999, 85). Lernen muss zum integrierten Bestandteil des Alltags gemacht werden, nichtfachliche Qualifikationen¹⁴ der Mitarbeiter gewinnen an Bedeutung.

Wissensmanagement ist folgerichtig der jüngste Modebegriff dieser langen Entwicklungsge-schichte (Nokana/Takeuchi 1997, Schick 2002, Katenkamp/Peter 2003). In den entsprechenden Debatten wird Wissen in aller Regel umstandslos als Ressource definiert,¹⁵ die zum einen in der heraufziehenden "Wissensgesellschaft" immer bedeutsamer werde und zum anderen einem technokratischen Zugriff des Managements im Prinzip zugänglich sei. Organisatorische Intelligenz lasse sich durch Wissensteilung entfalten. Hagen Schick (2002) hat hiergegen nicht nur einge-

¹³ Also etwa. Aufgabenintegration, Gruppen- und Teamarbeit, Qualitätszirkel, Projektteams, Steuerungskreise, Workshops, Erfahrungsaustauschrunden, Instrumente eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses usw.

¹⁴ Jacobsen u. a.(a. a. O.; S. 86) nennen: „soziale Kompetenzen, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, lösungsorientiertes Denken, Methodenkompetenz und weitere ,weiche Themen“

¹⁵ Und den aus der Ökonomie geläufigen anderen, messbaren Ressourcen in problematischer Weise gleichgesetzt (vgl. Schick 2002)

wandt, dass dem die Konkurrenz entgegen stehe¹⁶ und kritisiert, in den gemeinhin empfohlenen Konzepten bleibe "das Kardinalproblem der qualitativen Kontrolle (...) im toten Blickwinkel der Theorie" (S. 439). Er hat vor allem den objektivistischen Wissensbegriff kritisiert, der diesen Konzepten durchgängig zugrunde liegt und gegen alle Tradition der europäischen Philosophie ignoriere, dass Wissen "immer dialogisch, diskursiv, faktisch und intersubjektiv" sei (Peter 2003,12)¹⁷ Die vornehmlich betriebswirtschaftlich geprägten Debatten um das Wissensmanagement seien daher nicht nur wegen ihres Machbarkeitswahns und der ungeklärten Kontrollproblematik zu kritisieren, sondern vor allem auch wegen einer mangelnden grundlagentheoretischen Diskussion. Der Tendenz nach werden Wissen und Information nicht angemessen unterschieden¹⁸ und der versuchte Zugriff auf den ganzen Menschen ist er für die Betroffenen heikel. Man könnte sagen, der Wahrheitsbezug, der im Wissenschaftssystem mit dem Wissensbegriff verknüpft ist, wird im System Wirtschaft nicht nur durch den Nützlichkeitsbezug ersetzt, vielmehr wird ihm nun auch noch ein Herrschaftsbezug übergestülpt. Folgerichtig spielt die Kategorie des Vertrauens dort, wo es in Wirtschaftsorganisationen um Dezentralisierung, Vernetzung, Selbstunternehmertum und Teilung von Wissen geht, eine herausgehobene Rolle. Weniger findet sich in der Literatur allerdings über institutionell befestigte Sicherungen, die solches Vertrauen herbeiführen könnten. Wissenschaft könnte hier, wie G. Peter (2003, 12) zu recht hervorhebt über begründete Widerstände der Betroffenen aufklären, was heißt die Betroffenen in ihrem Widerstand unterstützen bzw. Klarheit über Bedingungen schaffen, die gegeben sein müssen, damit dieser Widerstand sich auflösen kann.¹⁹

¹⁶ Und I. Nokana und H. Kakeuchi (1997) haben zudem auf tief verwurzelte kulturelle Schranken des westlichen Kulturkreises verwiesen, die es den Individuen erschweren, sich bereitwillig in den Dienst einer größeren Gemeinschaft zu stellen. Der Erfolg des Toyotismus lässt sich im Blick auf solche tief verwurzelten kulturellen Unterschiede auch zweifellos plausibel machen. Aber die Einsicht, dass Wissen „immer dialogisch, diskursiv, faktisch und intersubjektiv“ ist, gilt auch unbeschadet solcher Unterschiede und setzt die Vorwürfe des Machbarkeitswahns und der ungelösten Theorieprobleme nicht außer Kraft.

¹⁷ Schick schlägt als Definition von Wissen vor: „Wissen ist ein kognitiv-mentales Phänomen. Es ist das Ergebnis von Denk- und Erkenntnisleistungen des menschlichen Gehirns. Wissen ist aber nicht nur durch Semantik (Inhalt, Repräsentation) sondern auch durch Syntaktik (Verknüpfung, systematischer Zusammenhang) und Pragmatik (situativer Kontext, Zweck, Träger) bestimmt, deren Faktoren miteinander in Wechselwirkung stehen.“ (S. 441)

¹⁸ „Die Wirksamkeit der modernen Informationstechnologie errechnet sich nicht aus der Geschwindigkeit ihrer Expansion, sondern hängt von der Qualität des Wissens und Denkens der Menschen ab, die sie nutzen.“ (Mohr 1999, 19f)

¹⁹ Schick argumentiert ähnlich, wenn er hervorhebt, die These vom Wissen als Rohstoff "alarmierend (sei), weil sie nahelegt, das Recht auf geistige Selbstbestimmung gehe mit dem Eintritt in ein Unternehmen verloren. Die mentale Autonomie der Akteure wird verschleiert." (S. 445)

3. OE-Projekte in Gewerkschaften – zwei exemplarische Beispiele

Die kurze Skizze zeigt, dass Vorsicht gegenüber den Modernisierungsmythen angebracht ist. Aus der Perspektive einer sich kritisch verstehenden Industriesoziologie²⁰ geht es um technokratisches Herrschaftswissen, um „das Gold in den Köpfen“ oder um eine neue Entwicklungsstufe reeller Subsumtion der lebendigen Arbeit unter das Kapital (Schmiede 1999 u. 2006). Andererseits könnte man meinen, dass alles das, was dabei im Blick auf eine Steigerung von Selbstreflexivität, Flexibilität und Effizienz einer Organisation versprochen wird – und unter Absehung von der Herrschaftsproblematik augenscheinlich seinen Realitätsgehalt hat - von Gewerkschaften als „Organisationen der Gegenmacht“ problemlos adaptierbar sein müsste. Wir werden später sehen, dass und weshalb diese Vermutung in die Irre geht, aber wir wollen zunächst einen Blick auf die empirischen Erfahrungen werfen. Wir gehen dazu auf zwei Fallbeispiele näher ein, (1) auf die OE-Prozesse bei der IG Metall, beginnend mit der angestellten-politischen Initiative zu Beginn der 1990er Jahre und Endend mit dem OE Prozess „Mit Kopf und Herz die Organisation entwickeln in deren zweiter Hälfte, sowie (2) auf die Organisationsreform der IIG BAU seit der Mitte der 1990er Jahre. Diese Auswahl bedarf einer kurzen Begründung.

Das Verbundprojekt Angestellte der IG Metall, der bis zur Gründung von ver.di noch, und in-zwischen wieder, größten Mitgliedsgewerkschaft im DGB, steht am Beginn einer Kette von OE-Projekten dieser Gewerkschaft. Sie war gewissermaßen der Vorlauf zum OE-Prozess der IG Metall, dem Mitte der 1990er Jahre wohl ambitioniertesten und größten OE-Projekt einer Gewerkschaft in der Bundesrepublik. Die durch das Projekt ausgelösten Wirkungsketten reichen aber noch deutlich darüber hinaus. Um 1997 und 1998 neu aufgelegte Angestelltenprojekte, die nun ausdrücklich auf die IT-Branche und die sogenannte New Economy zielten (Martens 2005), knüpften an die frühen Erfahrungen an und wurden von den z.T. gleichen Protagonisten im Apparat betrieben. Das Fallbeispiel liegt also zeitlich früh, weist lange Wirkungsketten auf, über die einiges gesagt werden kann und entstammt dem Kontext der vielleicht immer noch wichtigsten Mitgliedsgewerkschaft im DGB.²¹ Das Beispiel der IG BAU ergibt sich aus dem Schwerpunkt unserer Untersuchung und ist im Kontrast zum erst genannten Fall aus mehreren Gründen von Interesse: Hier geht es um Organisationsentwicklung bei einer kleineren, vom Mitgliederrückgang besonders massiv betroffenen Gewerkschaft. Manifeste Krise als Anlass für OE spielt also eine große Rolle. Der Prozess setzt ca. ein halbes Jahrzehnt später ein als bei der IG Metall, seine

²⁰ Für deren Selbstverständnis in der Bundesrepublik Deutschland vgl. zuletzt Schumann 2002 für ihre Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Modernisierungskonzepten in bezug auf den hier interessierenden Themenkomplex Wissen vgl. Schumm 1999.

²¹ Darüber hinaus hat es den Vorzug, einer der wenigen empirisch untersuchten Fälle zu sein (Fröhlich u.a. 1996)..

Organisatoren können an Erfahrungen bei anderen Gewerkschaften anknüpfen,²² und der OE-Prozess kann im zwischengewerkschaftlichen Vergleich als relativ erfolgreich gelten.²³

Am Beginn der OE-Prozesse bei der IG Metall steht das Verbundprojekt Angestellte das 1989 begann. An seinem Ausgangspunkt standen Analysen in bezug auf jene tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungsprozesse, die eingangs skizziert wurden und sich damals bereits in ersten Konturen abzeichneten. Nach dem Ende der sozialliberalen Ära in der alten Bundesrepublik und vor dem Hintergrund der neokonservativen Wende im Zeichen von „Thatcherism“ und „Reagonomics“, aber noch vor der Implosion der ehemaligen DDR wurde die schon lange diskutierte Schwäche der IG Metall im stetig wachsenden Angestelltenbereich zunehmend als Problem gesehen.²⁴ Um neue arbeitspolitische Durchsetzungsfähigkeit in der Gesellschaft gewinnen zu können, musste man hier unbedingt neue Mitglieder gewinnen. Entsprechende Analysen wurden seinerzeit mit einigem Aufwand betrieben und auf wissenschaftlich hochkarätig besetzten Konferenzen auch nach innen vermittelt. Danach war schon damals klar, dass die IG Metall nicht „*Facharbeitergewerkschaft*“ würde bleiben können, wollte sie nicht „*wie eine Eisscholle im warmen Wasser*“ schrumpfen. (Int.)

Ebenso war klar, dass es im Kern um zwei Zieldimensionen ging: Zum einen galt es in den wachsenden Angestelltenbereichen neue Mitgliederpotentiale zu erschließen. Zum anderen verfolgten die Mitglieder des Projektteams sehr wohl die Vorstellung, dabei neue Arbeitsformen zu erproben und entwickeln (Projektarbeit, neue Instrumente, Professionalisierung der Arbeit), wobei sie ihr Projekt durchaus als Schritt zu einer Organisationsentwicklung der IG Metall insgesamt angesehen haben. Insbesondere die zahlreichen Dokumente der IG Metall aus der Laufzeit des Projekts belegen deutlich das Gewicht dieser zweiten Stoßrichtung des Verbundprojekts Angestellte.²⁵

²² Entsprechende Erfahrungsaustausche haben informell zwischen den Gewerkschaften selbstverständlich stattgefunden, im Falle von IGBAU und IG Metall zusätzlich dadurch begünstigt, dass beide Gewerkschaften den Sitz ihrer Hauptverwaltung in der gleichen Stadt (Frankfurt/Main) haben.

²³ Dies gilt im, noch näher zu begründenden, Urteil der externen wissenschaftlichen Beobachter ebenso wie nach Auffassung maßgeblicher Akteure bei der IG BAU selbst wie auch im Zusammenhang des Referenzfalles bei der IG Metall.

²⁴ Die IG Metall zählte 1990 2.726.705 Mitglieder, darunter 411.998 Angestellte. Das entspricht einem Mitgliederanteil von 15,1% (gegenüber 15,2 Prozent im Jahre 1985). Der Anteil an Frauen unter den Mitgliedern war etwa vergleichbar und betrug 15,9 Prozent (1990) bzw. 14,7 Prozent (1985) (Schröder, Weißels, 2003, 655f).

²⁵ Vgl. Verbundprojekt 1993 a und b.. Auch der Umstand, dass 1992 aus dem Projektteam heraus ein Wechsel in der Projektleitung herbeigeführt wurde, weil nach Auffassung des Teams bis dahin zu wenig Unterstützung des Vorstandes erreicht worden war, spricht für diese Interpretation

Für die Durchführung des Projekts wurden zunächst 18 Verwaltungsstellen mit wichtigen, großen Betrieben mit hohen Angestelltenanteilen ausgewählt.²⁶ In vier dieser Verwaltungsstellen wurden für die Dauer des Projekts jeweils zwei hauptamtliche Funktionäre neu eingestellt, die dann in jeweils ausgewählten Betrieben gemeinsam mit den dortigen Aktiven, zumeist also mit Betriebsräten, begannen, neue Formen projektformiger Arbeit zu entwickeln, neue Formen der Öffentlichkeitsarbeit zu erproben usw.. Eine externe Evaluation zu diesem Projekt (Fröhlich u.a. 1996) spricht von einer schwierigen Gratwanderung zwischen Mitgliederkampagne und Organisationsentwicklung und sieht v.a. in bezug auf das zweite Ziel der Modernisierung der Organisation wenig Erfolge. (Fröhlich u.a. 1996).²⁷ Spricht man heute mit damaligen Akteuren oder betrachtet man die aktuellen Projekte und Entwicklungen bei der IG Metall in Bezug auf die IT-Branche, kommt man zu einer etwas anderen Einschätzung. Es gibt bemerkenswerte lange Wirkungsketten.

„Bestimmte Grundkonzepte sind über Personen weiter transportiert worden, die ihren Weg im Apparat gemacht haben. Manche Betriebsräte, die über das Projekt mit ausgebaut wurden, haben sich nach und nach durchgesetzt. Erfahrungen sind weiterentwickelt worden und in der Organisation vorhanden. Nur so etwas wie ein systematisches Organisationslernen findet eben nicht statt. Eher gibt es wohl so etwas wie eine Deformation professionelle.“ (Int.)

Die große Widerständigkeit der gleichsam institutionell vorgestanzten alten Organisationsroutinen wird in dieser Einschätzung sichtbar. Sie findet sich auch in allen späteren OE-Ansätzen der IG Metall bestätigt. In den Kategorien der theoretischen Konzepte von der lernenden Organisation: Der Schritt von der Stufe des einfachen Lernens und Befolgens von Regeln zu denen eines komplexen und schließlich reflexiven Lernens, auf denen sich das Organisationswissen durch Innenimpulse ändert und die Entwicklung von Regelwerken selbst Gegenstand der Reflexion der Organisationsmitglieder in ihren alltäglichen Arbeitsroutinen wird, fällt außerordentlich schwer.

Im Rahmen des anschließenden OE-Projekts der IG Metall „Mit Kopf und Herz die Organisation entwickeln“ (1993 bis 1998, vgl. IG Metall 1995) kam das Teilprojekt „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik (Frerich/Martens 1999) interessanter Weise erst durch Impulse aus dem „Verbundprojekt Angestellte“ zustande, war also zunächst nicht vorgesehen gewesen. Das OE-Projekt insgesamt wurde

²⁶ Der Organisationsaufbau der IG Metall untergliedert sich in Vorstand (mit Vorstandsverwaltung) an der Organisationsspitze und (heute noch) sieben (Landes)Bezirke mit, je nach Größe 12 bis 46 Verwaltungsstellen. (Schröder/Weßels 2003, 654)

²⁷ Freilich hat es auch in der Mitgliederentwicklung keine großen Sprünge gegeben. Die IG Metall weist in den Jahren von 1991 bis 2002 einen Anteil der Angestellten an der Gesamtmitgliedschaft von um die 17 Prozent aus. Dabei ist der Sprung von 1990 (15,1prozent) auf 1991 (17,1%) vermutlich vor allem auf überproportionale Mitgliedergewinne unter den Angestellten in den neuen Bundesländern zurückzuführen.

durch externe Beratung unterstützt und in seinem Verlauf wurden viele hauptamtliche Funktionäre als Prozessmanager ausgebildet.²⁸ Aber auch bei diesem Projekt muss man am Ende wohl sagen: (1) Vieles blieb stecken. Wirklich erfolgreiche Modellprojekte (wie „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“) strahlten kaum aus und hatten keine Schneeballeffekte. (2) Das aufgebaute Potential der Prozessmanagementausbildung bleibt seither vielfach ungenutzt. (3) Der OE-Prozess wurde top down nicht wirklich konsequent forciert. (4) Der außerordentliche Gewerkschaftstag Ende 1998, der eine Zwischenbilanzierung des OE-Prozesses erbringen sollte, stand v.a. unter dem Vorzeichen der Nachwahl eines neuen stellvertretenden Vorsitzenden für Walter Riester, der damals als Arbeitsminister in die gerade gewählte rot-grüne Bundesregierung wechselte. Es gab aber sehr wohl Beschlüsse zur Umsetzung der Ergebnisse, etwa zur Verkleinerung des Vorstandes, die in den folgenden Jahren über die Personalabteilung umgesetzt wurden.

Betrachtet man schließlich die weitere Entwicklung in den letzten fünf Jahren, so findet man erneut beachtliche und partiell durchaus auch erfolgreiche Anstrengungen, im Bereich der IT-Branche besser Fuß zu fassen. Modellprojekte wie das Siemensprojekt oder das IT-Netzwerk Rhein-Main können auf einige Positionsgewinne verweisen. Es gibt in der IT-Branche insgesamt leichte Mitgliederzuwächse, gegen den allgemeinen Trend, allerdings auf sehr niedrigem Niveau. Im Siemenskonzern haben die Betriebsräte aus den Zeiten des Verbundprojekts inzwischen vielfach Mehrheiten erobert und die „Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsräte“ (AUB) zurückgedrängt. Die über das Verbundprojekt angestoßene Professionalisierung der Betriebsratsarbeit hat sich verstetigt. Neue Instrumente (Betriebszeitungen, Intranet, Vernetzungen von Beschäftigten etc.) wurden weiterentwickelt und werden genutzt. Personelle und konzeptionelle Kontinuitäten zum Verbundprojekt sind unübersehbar, aber auch organisatorische Weiterentwicklungen sind zu vermerken: Örtliche und regionale Betriebsrätenetzwerke sind entstanden, Die Konzernbetreuung (für Siemens in der Vorstandsverwaltung der IG Metall) ist jetzt eng mit der Konzernbetriebsratsspitze, dem IT- Team der IGM, den im Blick auf den Konzern wichtigsten Verwaltungsstellen und dem Projektteam des Siemensprojekts verknüpft.

Gleichzeitig versucht die IG Metall die Erfahrungen aus den Modellprojekten in die Fläche zu übertragen. Projektförmige Arbeit und das Festlegen von Zielen sind zwar immer noch schwierig und umstritten, aber nicht mehr einfach etwas gänzlich Frem-

²⁸Untergliedert in 9 Teilprojekte zielte das OE- Projekt auf alle Organisationsebenen der IG Metall. Es ging um zukünftige Handlungsfelder und die Reorganisation von Vorstandsabteilungen oder die Kommunikationsflüsse zwischen den Ebenen (bei der Konzernbetreuung z.B.).Es ging um regionale Teilprojekte (bei der Kooperation zwischen Verwaltungsstellen, der Zusammenarbeit zwischen ihnen und der Bezirksleitung, bei der Entwicklung eines Tarifvertragsentwurfs in einem beteiligungsorientierten Prozess, bei der Bildungsarbeit in der Strukturpolitik, beim Erschließen „weißer Flächen“).Es ging um örtliche Teilprojekte an der Schnittstelle zwischen haupt- und ehrenamtlicher Arbeit. Und es ging um die Modellprojekte „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“.

des. Auch aus der laufenden Arbeit heraus haben sich aus manchen örtlichen oder bezirklichen Arbeitskreisen mit Beschäftigten und Betriebsräten der IT-Branche neue netzwerkförmige Arbeitszusammenhänge entwickelt. Zu vermerken ist schließlich, dass sich neben diesen Vernetzungen in der IT-Branche eine zweite „Netzwerkszene“ von Betriebsräte- und Beraternetzwerken in eher traditionellen Organisationsbereichen entwickelt und stabilisiert hat (Kaßbaum 1999, TBS 2003). Sie strahlt zwar noch nicht sehr erkennbar aus und sie ist in der Zukunftsdebatte der IG Metall eher nur am Rande vorgekommen, aber sie ist ein wichtiger Modernisierungsimpuls für die IG Metall.

Der **OE-Prozess der IG BAU** setzt nach deren Gründung aus dem Zusammenschluss der Gewerkschaften Bau-Steine-Erden (IG BSE) und Gartenbau Landwirtschaft und Forsten (GGLF) ein.²⁹ Weder dieser erste größere Gewerkschaftszusammenschluss der 1990er Jahre noch der im Anschluss daran einsetzende OE-Prozess³⁰ sind wissenschaftlich untersucht worden. Vor 1989 hatte es bei der IG BSE bereits einen „*ziemlich dilettantischen Anlauf zu einem OE-Prozess*“ gegeben (Int.), der dann angesichts der Herausforderungen des Organisationsaufbaus in den neuen Bundesländern abgebrochen wurde. Erst danach und nach dem Zusammenschluss von IGBSE und GGLF zur IG BAU wurde daran, eng verknüpft mit der Wahl eines neuen Vorsitzenden, wieder angeknüpft. Dieser war in den Jahren zuvor in einer Minderheitenposition beharrlicher Protagonist einer Stärkung dezentraler, betrieblicher Strukturen gewesen. Zielvorstellung war eine „*Aktivierung der Organisation durch Verzahnung von Beteiligungsebenen und eine Stützung der Betriebsratsarbeit durch Projektteams und Arbeitszirkel*“ (K, 6). Dies ist im Organisationsbereich der alten IG BSE nicht zuletzt deshalb bemerkenswert, weil der Aufbau der Organisation wesentlich auf örtlichen Organisationsgliederungen beruht, die allerdings nach Satzung und in der Praxis nicht so stark ausgeprägt waren wie bei der IG BE.³¹ Neben Organisationsgliederungen mit ausgeprägten Aktivitäten im ehrenamtlichen Bereich – nicht nur im „grünen Bereich“ der früheren GGLF sondern auch in einigen Bereichen der früheren IG BSE - gab es, den damaligen Interviewaussagen zufolge

²⁹ Die IG BSE hatte zuletzt 639.851 Mitglieder, die GGLF 82.725 (Niedenhoff/Pege 1997). Angesichts dieser Größenverhältnisse ist es vermutlich angemessener, von einer (freundlichen) Übernahme der kleineren GGLF durch die IG BCE zu sprechen.

³⁰ Eine ähnliche Abfolge ist im Zuge der Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie (IG BCE) aus der IG Chemie-Papier-Keramik, der IG Bergbau und Energie und der kleinen Gewerkschaft Leder zu beobachten. OE Prozesse wurden in aller Regel zurückgestellt, bis die Gewerkschaftszusammenschlüsse – und zuvor der Organisationsaufbau in Ostdeutschland) abgeschlossen bzw. „in trockenen Tüchern“ waren.

³¹ In einem der Interviews heißt es: „Von der Struktur her hätten in der Fusionsfrage IGBE und IGBAU besser zueinander gepaßt als IG BE und IG CPK, aber das wäre auch wieder schwierig gewesen.“ Zur IGBE zu Beginn der 1990er Jahre vgl. Martens/Steinke (1993). Diese Aussagen zur Entstehung der IGBAU stützen sich auf Interviewaussagen, die im Zuge der sfs-Untersuchung zum Zusammenschluss von IGCPK;IGBE und Gewerkschaft Leder zur IG BCE (Klatt 1997, Martens 1997) Mitte der 1990er Jahre durchgeführt wurden.

andere großflächige Organisationseinheiten, in denen die Arbeit im wesentlichen allein von den Funktionären in den haupt-amtlichen Strukturen sowie einigen freigestellten Betriebsräten aus größeren Unternehmen getragen wurde. In Gesprächen Mitte der 1990er Jahre betonten Spitzenfunktionäre der IG BAU, in der Tendenz ähnlich wie die anderer DGB-Gewerkschaften, dass es eine „Beteiligungslücke“ im ehrenamtlichen Bereich gebe. Der seither eingeleitete OE-Prozess konzentrierte sich allerdings zunächst einmal stark auf eine Reorganisation des hauptamtlichen Apparats, denn sein Ausgangspunkt waren unabweisbare Sparzwänge angesichts schrumpfender Mitgliederzahlen. Bei der Konzentration und Reorganisation der hauptamtlichen Strukturen wurden Konsequenzen für den ehrenamtlichen Bereich freilich immer mit bedacht.

Nach einer Vorphase, in der u.a. ein internes Diskussionspapier „Wie geht es weiter mit der IG BAU?“ entstand, das zu dem Fazit kam: *„Wenn alles unverändert bleibt, dann sind wir 2009 pleite“* (L,9) und in der methodische Voraussetzungen geklärt und mit externer Unterstützung Prozessmanager in den eigenen Reihen geschult wurden, legte der Gewerkschaftstag 1997 einen Handlungsrahmen fest (IG BAU 1997). Aus den Interviewaussagen wird deutlich, dass die tiefgreifenden Einschnitte der geplanten Veränderungen - unbeschadet aller sorgfältigen Vorbereitungen – von den maßgeblichen Akteuren als ein durchaus heikler Schritt angesehen wurden.

„Also, der Gewerkschaftstag 1997 sollte diesen Handlungsrahmen festlegen. Und der wurde auch von allen begrüßt. Das ist letztlich so gewesen, dass wir den damals – also es gab natürlich schon das Diskussionspapier - am Abend vorher in einem Hotel zusammengeschrieben haben. Wir haben da jeden Absatz mit einer Nummer versehen, damit jeder Absatz wie ein eigener Antrag auf dem Gewerkschaftstag behandelt werden konnte, anders als 1994. Da hat es damals ein schön ausformuliertes Papier des Vorgängers von Klaus Wieseberg gegeben. Das ist aber folgenlos geblieben.“ (L, 5)

Auf den Handlungsrahmen von 1997 folgte auf einem außerordentlichen Gewerkschaftstag zwei Jahre später eine Organisationsentschließung „Die neue IG BAU“ (IG Bau 1999). Sie definierte als wesentliche Ziele: die Stärkung der dezentralen Bezirksverbandsebene, eine direktere Beteiligung der ehrenamtlichen Funktionäre, eine stärkere Branchenorientierung und eine höhere Flexibilität zur Stärkung der Durchsetzungsfähigkeit. Es dauerte aber noch einmal zwei Jahre und bedurfte weiterer intensiver interner Diskussionen (vgl. IG Bau 1999), in denen der nun weiter konkretisierte Handlungsrahmen *„als so eine Art Bibel aufgefasst wurde“* (M, 3), bis dann auf dem Gewerkschaftstag 2001 wirklich weitreichende Beschlüsse gefasst wurden. Am gravierendsten ist die vollständige Einsparung der Mittleren Organisationsebene der Landesverbände und der drastischen Reduzierung der Zahl der Bezirksverbände.

de.³² Im Hintergrund dieser Entscheidungen steht ein massiver Mitgliederrückgang von 722.576 (1995) auf 539.744 (IG BAU 2000).

Was auf den ersten Blick möglicherweise einfach als erzwungenes Sparprogramm erscheint, erweist sich so bei näherem Hinsehen als langfristig vorbereiteter und sorgfältig implementierter tiefgreifender Umbau der Organisation.³³ Neu ist insbesondere: (1) die Geschäftsführer werden nicht mehr gewählt, sondern sind nur noch Angestellte des Vorstands.³⁴ Nach Interviewaussagen hatten „starke Geschäftsführer mit dieser Änderung in aller Regel keine Probleme, wohl aber solche, die eher führungsschwächer waren“. (2) Der Bundesvorstand³⁵ – personell von 19 auf 11 Personen reduziert - erfährt einen Machtzuwachs. (3) Es werden neue Formen eines Controllings und einer strategischen Jahresplanung eingeführt.

„Heute haben wir die Kommunikation ganz umgedreht. Wir haben vier mal im Jahr Beiratssitzung, bei uns im Beirat sind alle Bezirksverbände (...). Da sind alle, in der Regel, Bezirksvorsitzenden drin, die Ehrenamtlichen, und wir haben 60 Hauptamtliche dazu gewählt auf dem Gewerkschaftstag. (...) Die kriegen jedes mal Personal, Organisation, kriegen Finanzern, politische Themen (...) die wissen genau so viel wie der Vorstand, vollkommen anderes Verfahren als vor drei Jahren. (...) und wir machen auch jedes Jahr noch mal eine Klausur, damit man mal zwei Tage Zeit hat, was vernünftiges zu machen.(...)“ (A, 17)

Insgesamt ergeben sich so Chancen für eine Stärkung der strategischen Führung (z.B. durch regelmäßige, gelegentlich extern moderierte, Klausuren von Vorstand, Bezirksvorsitzenden und Geschäftsführern, mit denen Tagungen nach gleichem Muster durchgeführt werden, durch weitere, einmal jährlich durchgeführte Treffen der Bundesfachgruppen, dadurch, dass Führung durch Zielvereinbarungen erfolgt sowie durch eine Professionalisierung der Personalentwicklung, z.B. die Einrichtung von Assessmentcentern für die Qualifizierung zum Geschäftsführer. Die bei anderen OE-Prozesse in den Gewerkschaften zumeist kritisch zu beurteilenden Top Down Prozesse sind auf dieser Grundlage von formalen Durchgriffsmöglichkeiten und beteiligungsorientierter strategischer Planung leichter möglich.

³² Zum Zeitpunkt des Organisationszusammenschlusses 1995 gab es 12 Landesverbände und darunter auf der untersten Organisationsebene 150 Bezirksverbände. Der Geschäftsbericht für die Jahre 1997 bis 2000 weist noch 62 Bezirksverbände aus.

³³ Dabei gibt es starke Hinweise darauf, dass die Erfahrungen von systemischen Organisationsberatern wie R. Zech von den innergewerkschaftlichen Promotoren dieses OE-Prozesses bei der IG BAU sehr bewusst rezipiert worden sind. Folgeprobleme der im Vergleich zu Wirtschaftsorganisationen unscharfen Organisationsgrenzen und des Doppelcharakters von bürokratischer und politischer Organisation (vgl. den folgenden Abschnitt) wurden jedenfalls von ihnen in Betracht gezogen.

³⁴ die aber auf Basis einer Empfehlung des Bezirksvorstandes eingestellt werden.

³⁵ Bis dahin aus dem Geschäftsführenden Vorstand und den Landesverbandsvorsitzenden gebildet

Sicherlich bleiben offenen Fragen, die sich in dem hier skizzierten Fall stellen und ohne eine vertiefende wissenschaftliche Evaluation nicht zu beantworten sind. Sie lauten etwa: (1) Entspricht dieser Straffung des „Apparats“ eine tatsächliche Stärkung auch der ehrenamtlichen Ebene oder wirken hier die für die Phase vor dem OE-Prozess genannten Unterschiede fort? (2) Wie bleiben die Gewerkschaften auf der örtlich/regionalen Ebene angesichts der größeren Organisationsgliederungen präsent und wie können sie dort ihre politischen Dienstleistungen vorhalten? (3) Können die betrieblichen Beteiligungslücken, über die im Übrigen alle Gewerkschaften in der Bundesrepublik Mitte der 1990er Jahre geklagt haben (vgl. Martens 1997, 37-39), geschlossen werden? Unsere 2005 durchgeführten Interviews sind zwar auf den Nachhaltigkeitsdialog bei der IGBAU fokussiert, liefern aber doch Hinweise. Sie deuten darauf hin, dass entsprechende, vornehmlich ehrenamtliche getragene und in hohem Maße auch informell gestützte, auch virtuell vernetzte Strukturen, *„wovon eine Organisation auch lebt, und eine Organisation lebt eben nicht davon, dass eine Fachgruppe sich jedes halbe Jahr nur trifft“* (.A, 15) bei weitem noch nicht im für erforderlich erachteten Maße entwickelt worden sind.

4. Spezifische Probleme von Organisationsentwicklungsprozessen in Gewerkschaften

Führt man sich die Urteile verschiedener Sozialwissenschaftler, Organisationsberater und Publizisten vor Augen, die sich im vergangenen Jahrzehnt intensiver mit den Gewerkschaften und der Frage ihrer Reform, v.a. im Sinne einer aktiven Anpassung an veränderte Organisationsumwelten, beschäftigt haben, so ergibt sich ein Bild, in dem sich kritische Urteile darüber, dass die Gewerkschaften nach wie vor „Kinder

des Fordismus“ geblieben seien³⁶, vermischen mit Ernüchterung und Frustration im Hinblick auf die eigenen Anstrengungen, diesen, angesichts des Endes des Fordismus und einer ungeheuren gesellschaftlichen Entwicklungsdynamik, betrüblichen Zustand zu verändern. Vor dem Hintergrund der Metamorphosen der Arbeit und kontinuierlicher Mitgliederverluste in der vergangenen Dekade sowie angesichts einer Mitgliederstruktur der bundesdeutschen Gewerkschaften, die der Beschäftigtenstruktur der 1960er und 1970er-Jahre entspricht, befinden die Gewerkschaften sich heute in einer „Rekrutierungsfalle“ (Hattinger Kreis 2002). Für die 1990er-Jahre mochte es noch originell gewesen sein, die ausbleibenden nachhaltigen Wirkungen der gewerkschaftlichen Organisationsreformen als „erfolgreiches Scheitern“ zu charakterisieren (v. Alemann/Schmid 1995): die Gewerkschaften als „politisch-moralische Großorganisationen“ kämen zwar nicht wirklich voran mit den selbst gesteckten Zielen einer Organisationsreform, aber indem sie beständig über die Organisationsreform mit sich selbst kommunizierten, entwickelten sie sich vielleicht doch in kleinen Schritten weiter, so dass sich die externen Beobachter (im konkreten Fall die Beobachter der ÖTV) immerhin zu dem Stoßseufzer veranlasst sahen: „und sie bewegt sich doch!“ (v. Alemann/Schmid 1998). Eine Verlängerung einer solchen Politik im nun begonnenen Jahrzehnt - also bei wachsendem ökonomischem und politischem Druck, bei weiter hoch gerechneten Mitgliederverlusten, weiterhin erstarrten Mitgliederstrukturen und ausbleibender Modernisierung der eigenen Organisationsstrukturen, mangelnder Fähigkeit zu einer auch offensiven gesellschaftspolitischen Kommunikation zentraler arbeitspolitischer Fragen usw. - muss hingegen zu einem sich dramatisch zuspitzenden Niedergang der bundesdeutschen Gewerkschaften führen.³⁷

³⁶ J. Frerichs (2001,22) beschreibt die sie prägenden Merkmale zusammenfassend wie folgt: „Parallel zur tayloristischen bzw. fordistischen Produktionsweise haben sich in den Gewerkschaften organisationale Strukturen und Politikformen herausgebildet, die bis in die Gegenwart hinein prägend sind. Dazu gehört das Denken in Hierarchien ebenso wie eine überholte Arbeitsteilung, die angesichts komplexer Problemstellungen häufig kontraproduktiv ist. Es dominiert die Vorliebe für standardisierte und selektive Problemlösungen. Bis in die Rhetorik hinein wird eine Semantik der Simplifizierung favorisiert. Die Vorstellungen von Solidarität gründen immer noch in der Überzeugung, die Lage der Beschäftigten sei - mehr oder weniger – identisch. Individualisierung und Subjektivität werden eher als Bedrohung denn als Herausforderung empfunden. Mit der Differenz und Vielfalt von Problemlagen und Beschäftigteninteressen tun sich Gewerkschaften schwer.“ Hinzu kommt: Die gewachsene Mischung von politischer Organisation und bürokratischem Apparat ist ausgesprochen strukturkonservativ. Das aus der Untersuchung von J. Prott und A. Keller verbürgte Zitat eines IGM-Bevollmächtigten: „Der Himmel ist hoch, Frankfurt ist weit und der erste Bevollmächtigte lebt in aller Herrlichkeit“ muss man sich einmal in diesem Zusammenhang hinsichtlich seines Gehalts klar machen. Die „Männerorganisation“ Gewerkschaft, die „links“- oder „rechts“-strukturkonservative Eigenständigkeit der Ortsverwaltungen, die äußerst engen Grenzen einer systematischen Personalpolitik von der Verbandsspitze her, schon beginnend bei einer systematischen Weiterbildung, erst Recht beim Aufbau von Berufslaufbahnen und Karrierewegen, all das ist in diesem kleinen Zitat enthalten.

³⁷ Vgl. aus neoinstitutionalistischer Perspektive Streeck 2001, Hassel 2003).

Die Gewerkschaften sind also als Organisationen und Institutionen in besonderer Weise mit den Strukturen der alten Arbeitsgesellschaft verbunden. Das gilt für tragende Leitideen ebenso wie für die prägenden Muster und Abläufe des Organisationsalltags und des organisatorischen Handelns. Und institutionelle Strukturen, das gilt für Gewerkschaften wie für jede andere Institution, sind zunächst einmal konservativ. Sie sind geronnene Strukturen, deren Ursprung in vergangenen Ereignissen liegt. In ihnen zu denken bedeutet deshalb immer auch, in Strukturen der Vergangenheit zu denken. Und die Orientierung an Erfolgen einer großen Vergangenheit einer Institution wird so schnell rückwärtsgewandtes Denken. Peter Glotz (1998) spricht nicht ohne Grund von der Lähmschicht des mittleren Funktionärskörpers. Die ist keineswegs nur den „profanen“ Wirtschaftsunternehmen mit ihrem mittleren Management vorbehalten. Jürgen Prott und Axel Keller (1997) haben einem erheblichen Teil der von ihnen befragten hauptamtlichen Funktionäre, vor allem von IGCPK und IGM, auf der örtlichen Organisationsebene eine eher traditionalistische Orientierung attestiert. Dies sicherlich nicht nach dem Motto, schematisch den dynamischen „Modernisierern“ die bremsenden „Traditionalisten“ gegenüberzustellen; denn erstens lässt sich das in der empirischen Wirklichkeit so vereinfacht und holzschnitt-artig nicht finden (vgl. J. Beerhorst 1995)³⁸ und zweitens „leben“ die Gewerkschaften zu einem guten Teil eben immer noch gerade auch von der engen Bindung, den mit der „Ochsentour“ und dem „Stallgeruch“ verknüpften älteren Überzeugungen und dem großen Engagement ihrer eher traditionell orientierten Funktionäre. Aber in den Erfahrungen und Werten, die deren Alltagsarbeit tragen, sind eben auch zu einem hohen Maße Widerstände gegen notwendige Modernisierungsschritte eingeschlossen.³⁹

Gewerkschaften haben als Non-Profit-Organisationen keinen so eindeutigen Erfolgsmaßstab wie Wirtschaftsunternehmen. Wonach bemessen sich die Behauptung des Solidaritätsgedankens gegenüber dem neoliberalen Zeitgeist, wonach die noch verteidigten Schutzfunktionen des Tarifvertrags und wonach die sinnstiftenden Funktionen eines politischen Verbandes wie der Gewerkschaften? Hinzu kommt: Die gewachsene Mischung von politischer Organisation und bürokratischem Apparat ist ausgesprochen strukturkonservativ (vgl. Fn. 34)“ Das Mischungsverhältnis von

³⁸ Auf das Beispiel der verzerrenden Medienberichterstattung aus Anlass der eingangs Führungskrise der IG Metall im Sommer 2003 wurde ja einleitend schon verwiesen.

³⁹ B. Dilcher (1993) hat schon früh besonders nachdrücklich darauf verwiesen, dass im Zusammenhang mit einem Überhang informeller und zugleich tabuisierter Machtstrukturen in Gewerkschaften als formal demokratisch aufgebauten politisch-moralischen Großorganisationen eine häufig zu beobachtende und für OE-Prozesse kontraproduktive "Intransparenz von Strukturen und Entscheidungsabläufen" bedingt. Der daraus resultierende "Mangel an kommunikativer Offenheit führt zu manifesten Handlungsblockierungen und Verunsicherungen. In einem solchen Klima wird es zur (sozialen) Überlebensfrage, ob es gelingt, sich den aktuell herrschenden Meinungskonjunkturen anzupassen. Innovatives Denken bleibt damit ausgegrenzt." (Dilcher 1993, 4)

hauptamtlicher „Professionalität“ und ehrenamtlichem „Dilletantismus“, aber auch ehrenamtlichem Potential – und ohne letzteres müssten Gewerkschaften verdorren - ist so bei gegebenen Strukturen in hohem Maße suboptimal ausgestaltet. Hier muss man sich im übrigen klar machen, dass Gewerkschaft aus den unterschiedlichen Perspektiven des sogenannten „einfachen Mitglieds“, des ehrenamtlichen und des hauptamtlichen Funktionärs ganz unterschiedliches bedeutet. Rainer Zech (1998) hat das vor dem Hintergrund eigener Beratungserfahrungen aus einer systemtheoretischen Perspektive heraus für die bundesdeutschen Gewerkschaften bislang am prägnantesten formuliert und damit auf wesentliche Widerstände verwiesen, die Gewerkschaften an einer sensiblen Reaktion auf die dramatischen Veränderungen ihrer Organisationsumwelt hindern.

1. Das einfache Mitglied möchte, daß die Gewerkschaft für es funktioniert und Leistung erbringt. Es ist äußere Klientel und begreift sich nur sehr am Rande als Mitglied eines politischen Verbandes. An der Wahrnehmung ihrer berufsbezogenen Interessen möchten die ArbeitnehmerInnen allerdings sehr wohl beteiligt werden, unabhängig davon, ob sie Gewerkschaftsmitglied sind oder nicht. Betriebliche Beteiligungsprojekte, wie sie z.B. im Rahmen des OE-Prozesses der IG Metall aufgelegt wurden, belegen dies sehr deutlich. Es ist darüber hinaus eine durchaus offene Frage, ob sich solche Beteiligungsprozesse nicht auch in bezug auf arbeitspolitische Fragen in einer Region, also in bezug auf die Gestaltung des Zusammenhangs von Arbeiten und Leben; von den Gewerkschaften initiieren, befördern, (mit-)organisieren lassen. Im Lichte der Debatten über einen Bedeutungszuwachs der Region (Heinz u.a. 2000, Dörre 1999, Beese u.a. 2004) ist eine „Konzentration der Gewerkschaften auf ihr „Kerngeschäft“ jedenfalls hoch problematisch. Worauf es ankäme, das wäre Modernisierung zur Sicherung und Erweiterung der Handlungsfähigkeit in den Kernbereichen und gleichzeitige Öffnung für neue Themen.
2. Für die ehrenamtlichen Funktionäre, die solche Formen der Beteiligung zusammen mit den Hauptamtlichen organisieren könnten, ist Gewerkschaft als politischer Verband als Einrichtung wichtig, die in der sich wandelnden Arbeitsgesellschaft Schutz, Sinn und Orientierung stiften könnte. Ihnen müssen entsprechende soziale Räume geboten werden, und hier gibt es heute große Defizite. Das gilt für die Interessenvertretungsarbeit im Betrieb, und das gilt wiederum auch im Hinblick auf den Zusammenhang von Arbeit und Leben in einer demokratischen Bürgergesellschaft in lokalen und regionalen Handlungskontexten. Aber als bürokratische Großorganisationen scheuen die Gewerkschaften hier offensichtlich vor einer größeren Offenheit heftig zurück: „Dann bringen doch die ganzen verkrachten Existenzen aus den Bürgerinitiativen die Arbeit in unseren DGB-Kreisen in Unordnung“, so bringt z.B. ein DGB-Funktionär seine Befürchtungen vor dem Hintergrund des überkommenen zentralistischen Organisationsverständnisses im Interview auf den Punkt.

3. Die hauptamtlichen Funktionäre schließlich, die sich vielfach im Stillen als die eigentlichen Träger einer vermeintlich immer noch existierenden Gewerkschaftsbewegung ansehen, die in Wahrheit wissen, „wo es langgeht“ müssten sich schließlich viel mehr als politische Dienstleister eines politischen Verbandes begreifen, in dem vor allem die ehrenamtlichen Funktionäre die Willensbildungsprozesse bestimmen und deshalb den nötigen Raum zur Verarbeitung ihrer arbeitsbezogenen Alltagserfahrungen beanspruchen können. Für sie geht es um die angemessene Professionalisierung im Hinblick auf so verstandene politische Dienstleistungsfunktionen.

Nur am Rande wollen wir an dieser Stelle anmerken, daß die alte IGBE hier in einer präzisen Unterscheidung und Trennung haupt- und ehrenamtlicher Funktionen bei starker Stellung des ehrenamtlichen Fundaments gewerkschaftlicher Arbeit weiter war als die großen Industriegewerkschaften IGM oder IGCPK, allerdings auf Basis sehr traditioneller Formen der Einbeziehung des „einfachen Mitglieds“, z.B. in ihrer Ortsgruppenarbeit. Ein hauptamtlicher Funktionär hat hier einmal – sicherlich etwas übertreibend, aber doch klar als Zielvorstellung postuliert - seine Ortsgruppen als wichtigste Bürgerinitiativen am Ort beschrieben. Sicherlich: auch hier dürfte in der Alltagspraxis die Arbeit so mancher Ortsgruppen innerhalb der alten Wagenburg verblieben sein. Gleichwohl ein sehr fortschrittliches Organisationsverständnis einer zugleich sehr traditionellen Gewerkschaft war hier auch immer schon die Grundlage einer bemerkenswert erfolgreichen Gewerkschaftsarbeit (vgl. Martens 1998).

Die Lage ist also betrüblich aus der Sicht all derjenigen, die die Gewerkschaften auch noch in der modernen Zivilgesellschaft als einen unverzichtbaren Akteur zur Sicherung der Voraussetzungen für die Teilhabe der Einzelnen Vielen am politischen Prozess einer Gesellschaft ansehen, in der Teilhaberechte immer noch ganz wesentlich auf der Teilhabe am Erwerbssystem gründen. Der Blick auf die Widerständigkeit der formalen Strukturen scheint wenig ermutigend. Zugleich gibt es aber auch viele Anhaltspunkte dafür, dass sich, und sei es subkutan, im Rahmen der Organisationsentwicklungsprozesse der 1990er Jahre Veränderungsprozesse vollziehen und dass den Gewerkschaften neue Potentiale zuwachsen könnten. Das Entstehen von neuen Formen der Vernetzung und die Schaffung von intensiveren und rascher zu nutzenden Kommunikationswegen wird in beiden hier näher betrachteten Gewerkschaften als Herausforderung bezeichnet. Der aus Debatten um systemische Beratung allgemein geläufige und hier auf seine Gewerkschaft gewendete Stoßseufzer eines Gewerkschaftsfunktionärs: „wenn die IG Metall wüsste, was die IG Metall weiss...“, verweist darauf, dass neben der formalen Organisation neue Hilfskonstruktionen entstehen und dass zentrale ungelöste Probleme augenscheinlich darin liegen, dass im Prinzip zugängliches Wissen zur richtigen Zeit und am richtigen Ort nicht verfügbar gemacht werden kann.

5. Die Gewerkschaften vor der Herausforderung zu grundlegenden Neuorientierungen

Die systemtheoretisch geprägte Debatte um die lernende Organisation zielt darauf ab, vor allem Wirtschaftsorganisationen in den Stand zu versetzen, sich durch Steigerung ihrer Flexibilität und Selbstreflexivität an Organisationsumwelten anzupassen, die aus dieser Sicht als zunehmend dynamisch und turbulent bezeichnet werden. In dieser Debatte wird im allgemeinen der Versuch unterlassen, sich einen genaueren Begriff von den gesellschaftlichen Ursachen dieser Dynamik und Turbulenz zu machen. Dies ist, wie gezeigt, einer der Gründe für empirische Sozialforscher, die sich selbst eher in einer Tradition kritischer Gesellschaftstheorie begreifen, sehr zurückhaltend auf Konzepte systemischer Beratung zu reagieren. Sie stehen bei ihnen aus einigen nachvollziehbaren Gründen im Verdacht, vornehmlich neues technokratisches Herrschaftswissen beim Umbau vormals bürokratischer Wirtschaftsorganisationen liefern zu sollen, so dass die Herrschaftsmechanismen kapitalistischer Ökonomie nur noch um so effizienter reorganisiert werden können.

Dieser Vorbehalt scheint für Gewerkschaftsorganisationen auf den ersten Blick nicht zwingend zu gelten, sind sie doch als Organisationen der Gegenmacht abhängig Beschäftigter innerhalb der kapitalistischen Ökonomie entstanden und pflegen sie doch wesentliche Elemente dieses Selbstverständnisses als Teil ihrer institutionellen Leitideen bis auf den Tag. Die Erfahrungen aus gewerkschaftlichen OE-Prozessen zeigen allerdings zunächst, was man seit Max Weber oder auch seit Willi Michels „ehernem Gesetz der Oligarchie“ theoretisch weiß und einmal mehr praktisch bestätigt erwarten konnte: Auch in Gewerkschaften als bürokratischen Großorganisationen trifft man auf starke Beharrungskräfte. Gerade in ihnen als in langen Jahrzehnten gewachsenen und dem Fordismus eng verhafteten Institutionen zeigt sich besonders deutlich, dass das vermeintlich immer noch gute Alte der Feind des dann eher prekären und zweifelhaften Neuen ist. Und es gibt in ihnen als politischen Organisationen, deren Erfolgskriterien wie auch Organisationsgrenzen weniger eindeutig sind als bei Wirtschaftsorganisationen, zudem stark vermachtete Strukturen im „Apparat“. Stellt man all dies in Rechnung, dann sind die Veränderungsimpulse, die Organisationsentwicklungsprozesse in den 1990er Jahren in den Gewerkschaften der Bundesrepublik Deutschland ausgelöst haben und die hier in zwei exemplarischen Fällen dargestellt wurden, umso beachtlicher.

Gleichzeitig wird aber auch klar, dass Organisationsentwicklung nur einen begrenzten, wenn auch sehr wichtigen Teil der erforderlichen Neuorientierungen befördern kann, zu denen die Gewerkschaften heute herausgefordert sind. Wenn die These vom Epochenbruch stimmt, gibt es keine einfachen Lösungen. Vor allem aber gibt es niemanden, der sie als externer wissenschaftlicher Beobachter mit seinem klugen Kopf finden könnte. Die Wahrscheinlichkeit ist im Gegenteil sehr hoch, dass die Gewerkschaften wie „alle Institutionen die Ereignisse aufzehren, auf denen sie gegrün-

det waren“ und der Zeit nur so lange standhalten, wie diese Ereignisse noch nicht völlig aufgezehrt sind (Arendt 2003, 49). Ulrich Klotz, IT-Experte der IG Metall, hat diese Konsequenz angesichts der heraufziehenden informational Ökonomie im Blick auf die Gewerkschaften besonders pointiert formuliert (zuerst Klotz 2000): Er argumentiert, es scheine naheliegend, „dass in der ‚Abenddämmerung der Industriegesellschaft‘ insbesondere solche Institutionen unterzugehen drohen, die erst im Verlauf der Industrialisierung entstanden sind. Die technischen Innovationen des 19. Jahrhunderts waren die Geburtshelfer der Gewerkschaften, die technischen Entwicklungen des 20. Jahrhunderts könnten zu ihrem Niedergang führen.“ (Klotz 2003, 40f).⁴⁰

Dabei wird nicht nur die Distanz der neuen „Wissensarbeiter“ gegenüber den alten Gewerkschaften und nicht allein die Reorganisation ihrer Organisationsstrukturen von bürokratischen Apparaten zu straff geführten aber flexiblen und vor allem auf der operativen Ebene kompetenten modernen Organisationen zu einer Überlebensfrage und Zukunftsherausforderung. Viel Grundlegender bedrohlich ist der Umstand, dass die neoliberale Revolution den traditionellen Orientierungen auf eine korporatistische Konsenspolitik zunehmend den Boden entzieht. Wenn soziale Gerechtigkeit nur noch die zweite Chance für jeden und jede beim Wettlauf um wirtschaftlichen Erfolg (als „Arbeitskraftunternehmer“), Verteilungsgerechtigkeit kein Leitbild der Sozialpolitik mehr sein soll, nachdem über zwanzig Jahre hinweg von unten nach oben umverteilt worden ist, und der platte neoliberale Freiheitsbegriff einer Freiheit des homo oeconomicus von staatlicher Bevormundung an die Stelle einer im politischen Raum begründeten Freiheit des Zoon Politikon tritt⁴¹, dann läuft all dies auf die systematische Zersetzung jener Solidaritätsvorstellungen hinaus, die Gewerkschaften und gewerkschaftliche Arbeitspolitik einmal in der Gesellschaft mit haben durchsetzen geholfen.

Die hier exemplarisch vorgestellten Organisationsentwicklungsprozesse in Gewerkschaften lassen sicherlich kein abschließendes Urteil über ihren bislang erreichten Nutzen zu. Dies liegt zum einen daran, dass sie bei weitem nicht hinreichend wissenschaftlich untersucht worden sind. Es hat aber auch damit zu tun, dass solche

⁴⁰ Im begrenzten Bezugsrahmen neoinstitutionalistischer Konzepte ist die Perspektive auf eine weitere Erosion der bislang tragenden Institutionen der institutionell verfaßten Arbeitsgesellschaft daher auch folgerichtig (vgl. zuletzt Streeck 2001).

⁴¹ Diese Kritik zielt auf einen Freiheitsbegriff, wie er z.B. bei Hannah Arendt zu finden ist. „Der Einzelne in seiner Vereinzelung ist niemals frei; er kann es nur werden, wenn er den Boden der Polis betritt und auf ihm agiert. Bevor die Freiheit die Auszeichnung eines Menschen oder eines Menschentypus wird – etwa des Griechen gegen den Barbaren –, ist sie ein Attribut für eine bestimmte Form der Organisation der Menschen untereinander und nichts sonst“ (Arendt 1993, 223). Z. Baumanns Analyse der Krise der Politik (Bauman 1999) schließt unmittelbar an den Politikbegriff Hannah Arendts an. Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Behandlung des Freiheitsbegriffs in den „Spandauer Thesen“ (Scholz u.a. 2006)

Prozesse, nimmt man die ihnen zugrunde gelegten Konzepte ernst, gewissermaßen per Definitionem immer unabgeschlossen und deshalb nur vorläufigen Beurteilungen zugänglich sind. Beide exemplarischen Fälle liefern gleichwohl reichhaltiges Anschauungsmaterial dafür, dass OE-Prozesse auch in Gewerkschaften als Nonprofit-Organisationen mit einem gleichermaßen bürokratischen wie politischen Charakter und mit nicht leicht zu definierenden Organisationsgrenzen mit Erfolgen implementiert werden können, obwohl sie in ihnen möglicherweise auf noch mehr Widerstände und Schwierigkeiten stoßen als in Wirtschaftsorganisationen. Sie tragen insofern dazu bei, über praktische Erfahrungen aus dem vergangenen Jahrzehnt aufzuklären und den spezifischen Nutzen unterschiedlicher Vorgehensweisen bei gewerkschaftlichen OE-Prozessen zu erhellen.

Wir verstehen die in den 1990er Jahren intensivierten Debatten und praktischen Anstrengungen um Organisationsentwicklung als Indikatoren dafür, dass die Gewerkschaften als über lange Jahrzehnte erfolgreiche und tragende Institutionen der Arbeit heute im Zeichen eines durch die neoliberale Revolution herbeigeführten Epochenbruchs vor für sie grundlegenden Herausforderungen stehen, wobei offen ist, wie sie darauf auch weiterhin reagieren werden und welche Optionen sich ihnen tatsächlich noch bieten, ob sie sich also noch als stark genug erweisen werden, angesichts der großen Herausforderungen zu grundlegenden Neuorientierungen ihre Zukunftsfähigkeit zurückzugewinnen. Im Lichte der diskutierten konzeptionellen Überlegungen und der präsentierten empirischen Befunde kann aber die These vertreten werden, dass eine konsequentere Nutzung der vorhandenen Konzepte zur Entwicklung von so etwas wie einer lernenden Organisation eine zwingende Voraussetzung dafür sein dürfte, den noch tiefer und grundlegender ansetzenden Herausforderungen zu arbeitspolitischen Neuorientierungen und zur Rückeroberung arbeitspolitischer Handlungsfähigkeit in der Gesellschaft gerecht werden zu können. In den Kontext solcher arbeitspolitischen Neuorientierungen gehört aber auch der Dialog über Nachhaltigkeit, der, im Blick auf organisationssoziologisch gefasste Chancen und Widerstände, im Zentrum dieser Untersuchung steht.

Literatur:

- Alemann, U. v.; Schmid, J. (1995): Erfolg, Scheitern oder erfolgreiches Scheitern? Einleitende Bemerkungen zum Projekt Gewerkschaftsreform, in Alemann, U. v.; Schmid, J. (Hg.) Die Organisation der Reform. Ein Werkstattbericht zum ÖTV-Projekt, Hagen, Polis 33/1995, S. 5 - 16
- Alemann, U. v., Schmid, J.(1998):"Bilanz und Ausblick: „... Und sie bewegt sich doch!“, in: (Dies. Hg.) Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden
- Aglietta, M. (2000): Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand, Hamburg
- Argyris,C.; Schön, D.A: (1996): Organizational Learning II. Theory, Method and Practice, Massachusetts

- Arendt, H. (1993): Was ist Politik? Fragmente aus dem Nachlass. Hgg. von U. Ludz, München-Zürich
- Arlt, H.-J. (2003a): Nur ein neuer Vorsitzender oder eine neue IG Metall?, in Frankfurter Rundschau, 08.04. 2003
- Beerhorst, J. (1995): „Die Hauptamtlichen“ – Bremser oder Promotoren im Reformprozess?, in: Alemann, U. v.; Schmid, J. (Hg.): Die Organisation der Reform. Ein Werkstattbericht zum ÖTV-Projekt, Hagen, Polis 33/1995
- Beese, B.; Dörre, K.; Röttger, B. (2004): Im Schatten der Globalisierung. Strukturpolitik, Netzwerke und Gewerkschaften in altindustriellen Regionen. Abschlussbericht des Forschungsprojekts „Globalisierung, Industriepolitik und mikrosoziale Regulation. Die Akteure der industriellen Beziehungen als Kooperationspartner in regionalen Entwicklungskoalitionen, Recklinghausen (Forschungsbericht)
- Birnbaum, N. (2003): Nachdem Fortschritt. Vorletzte Gedanken zum Sozialismus,
- Bullinger, J-H. (1996) Lernende Organisation. Konzepte, Methoden, Erfahrungsberichte, Stuttgart
- Castells, M (2001): Informationstechnologie und globaler Kapitalismus, in Hutton, W.; Giddens, A. (Hg.): Die Zukunft des globalen Kapitalismus, Frankfurt/New York, S. 68 - 92
- Cyert, R.; March, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs
- Dörre, K.; Röttger, B. (Hg.) (2003): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells, Hamburg
- Dilcher, B. (1993): Organisationskultur politischer Organisationen (Manuskript)
- Ehse, C.; Zech, R. (1997): Vom Verfall der Tradition zur Neubildung politischer Subjektivität, Hannover
- Epskamp, H. (2003): Von der fordistischen zur zukunftsfähigen Gewerkschaft: Anforderungen an das Organisationslernen, Vortrag auf dem Hattinger Forum „Organisationslernen in Gewerkschaften – Sind die Gewerkschaften zukunftsfähig?, Hattingen 19./20. 09. 2003 (www.hattingerkreis.de)
- Ferber, C. v. (1961): Die Institution der Arbeit in der industriellen Gesellschaft – Versuch einer theoretischen Grundlegung. Habil. Schrift, Göttingen (nur teilweise veröffentlicht).
- Feyerabend, P. (1980): Erkenntnis für freie Menschen, Frankfurt/Main
- Frerichs, J. (2001): „Kinder des Fordismus“, in Journal Arbeit, Heft 1/2001
- Frerichs, J.-; Martens, H. (1999): Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall, Dortmund/Köln
- Fröhlich, D.; Kindler, B.; Sombetzki, M. (1996): Drahtseilakt: Die angestelltenpolitische initiative der IG Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung, München-Mering
- Geißler, H. (1994): Grundlagen des Organisationslernens, Weinheim
- Glitz, P. (1998): Flucht vor der Wirklichkeit. Über Erstarrung und Verfall deutscher Institutionen; in: Spiegel Special 9/1998, S. 178f
- Göhler, G. (Hg.) (1994): Die Eigenart der Institutionen, Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden
- Hassel, A. (2003): Die Lage der deutschen Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/2003, S. 294 - 298
- Hattinger Kreis (2002): Wege aus der Rekrutierungsfalle, Manuskript
- Howaldt, J. (1999): Die lernende Organisation aus organisationstheoretischer Perspektive, in: Jacobsen, H.; Howaldt, J.; Kühnlein, G.; Pröll, U. (1999): Arbeit und Gesundheit in der lernenden Organisation. Bericht zum Forschungsvorhaben F 1753 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, S. 8 – 34
- Hilbert, J.; Schmid, J. (1994): Wirtschaftsstandort und Zukunft des Sozialstaates, Marburg
- Hübner, K.; Mahnkopf, B. (1988): Ecole de la Régulation. Eine kommentierte Literaturstudie, WZB-Papers, FS II 88-201, Berlin

- Hutton, W.; Giddens, A. (Hg.): Die Zukunft des globalen Kapitalismus, Frankfurt/New York
- IG BAU (1997): Geschäftsbericht 1994 – 1996, Frankfurt
- IG BAU (1997): Handlungsrahmen. Beschlossen anlässlich des 17. Ordentlichen Gewerkschaftstages der IG Bauen-Agrar-Umwelt vom 5. –10. Oktober 1997, Hamburg, Frankfurt
- IG BAU (1999): Organisationsentschließung „Die neue IG BAU“, Beschluss des 4. Außerordentlichen Gewerkschaftstages am 27. August 1999 in Karlsruhe, Frankfurt
- IG BAU (1999): Protokoll 4. außerordentlicher Gewerkschaftstag vom 26. – 28. August 1999 in Karlsruhe, Frankfurt
- IG Bau 2000: Geschäftsbericht 1997 bis 2000, Frankfurt
- IG Metall, Vorstand (1995): Mit Kopf und Herz die Organisation entwickeln. Das Projekt der Organisations-Entwicklung in der IG Metall. Vorgelegt zum 18. ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall in Berlin 1995, Frankfurt/Main
- Jacobsen, H.; Howaldt, J.; Kühnlein, G.; Pröll, U. (1999): Arbeit und Gesundheit in der lernenden Organisation. Bericht zum Forschungsvorhaben F 1753 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund
- Kuda, E.; Strauß, J. (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung, Hamburg
- Kaßbaum, B. (1999): Bildung und Beratung in Betriebsrätenetzwerken – Erfahrungen der IG Metall (Manuskript), Frankfurt
- Keynes, J. M. (1943/1972): Economic Possibilities of our Grandchildren, in Keynes, J.M. collected Writings, London-Basingstoke, Bd. 9, S. 321-332
- Klatt, R. (1997) (unter Mitarbeit von H. Martens): Auf dem Weg zur Multibranchengewerkschaft. Münster
- Klotz, U. (2000): Vom Arbeiterverein zur „Empowerment-Agentur“, FAZ 11.09.2000
- Klotz, U. (2003): Gewerkschaften zwischen Industrie- und Informationsökonomie, in Signale aus der Wagenburg, Wie kommen die Gewerkschaften aus der Krise, Arbeitshefte, Zeitschrift der JUSO-Hochschulgruppen, Heft 104, S. 39 - 53
- Kocka, J. (2003a): Zivilgesellschaft in historischer Perspektive, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 2/2003, S. 29-37
- Kocka, J. (2003b): Gewerkschaften und Zivilgesellschaft – Dimensionen eines Konfliktverhältnisses, Vortrag auf dem Symposium der Otto-Brenner-Stiftung „Gewerkschaften in der Zivilgesellschaft“, Berlin 25.06.03
- Kreibich, R. (1997): Wissenschaftsgesellschaft. Entwicklung und Zukunft der Wissensgesellschaft, Gelsenkirchen
- Lipietz, A. (1993): Towards a New Economic Order. Postfordism, Ecology and Democracy, Cambridge
- Martens, H. (1992): Gewerkschaften im Modernisierungsprozess: die Herausforderung ihrer institutionellen Reform, in: ders.: Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle, S. 141 – 218
- Martens, H. (1994): Empirische Institutionenforschung - theoretische und methodologische Aspekte am Beispiel der Mitbestimmungsforschung, in: Göhler (Hg.): Die Eigenart der Institutionen, Baden-Baden, S. 273 – 300
- Martens, H. (1997) (unter Mitarbeit von R. Klatt): Gewerkschaftszusammenschlüsse und Organisationsreformen. Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie und die Organisationsreform des DGB, sfs- Beiträge aus der Forschung Bd. 92, Dortmund
- Martens, H. (2001): Auf dem Weg zu einer neuen Aktionsforschungsdebatte? Forschung, Organisations- und Politikberatung aus Sicht sozialwissenschaftlicher Arbeitsforschung, in: Fricke, W. (Hg.) Jahrbuch Arbeit und Technik 2001, Bonn, S. 340 – 370
- Martens, H. (2002): Nach dem Ende des Fordismus - Ansatzpunkte einer neuen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik?, in: FIAB Jahrbuch Arbeit-Bildung-Kultur 2001/2002 (Band 19/20), Recklinghausen, S.115 – 134

- Martens, H. (2003a): Aufbrüche und blockierte Reformvorhaben: Erfahrungen mit OE-Prozessen in den Gewerkschaften; Vortrag auf dem Hattinger Forum „Organisationslernen in Gewerkschaften – Sind die Gewerkschaften zukunftsfähig?, Hattingen 19./20. 09. 2003 (www.hattinger-kreis.de)
- Martens, H. (2003b): Social Transformation, Self-organization at Work and Participation in Germany, in: Gold, M. (ed.): New Frontiers of Democratic Participation at Work, Aldershot, S. 205 – 223
- Martens, H. (2005): Nach dem Ende des Hype. Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik, Münster
- Martens, H. (2006): Die Institutionen der Arbeit im Epochenbruch. Arbeitspolitische Neuansätze und Perspektiven kritischer Arbeitsforschung angesichts der Krise des neoliberalen Einheitsdenkens (Manuskript), Veröffentlicht 2007 als „Industriesozilogie im Aufbruch? Hertaorderungen empirischer Arbeitsforschung im Epochenbruch, Münster
- Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.) (2001): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstaubeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, Frankfurt/New York
- Meschnig, A.; Stuhr, M. (2001): www.revolution.de , Die Kultur der New Economy, Hamburg
- Mohr, H. (1999): Wissen – Prinzip und Ressource, Berlin
- Moldaschl, M.; Voß, G. G. (Hg.) (2002): Subjektivierung der Arbeit, Reihe: Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Band 2, München und Mering
- Niederhoff, U.; Paege, W. (1997): Gewerkschaftshandbuch. Daten, Fakten, Strukturen. Ausgabe 1997, Köln
- Nokana, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/New York
- Peter, G. (2003): Wissen Managen. Von der Wahrheitsfindung zur Ressourcenorientierung? Eine Einführung in die allgemeine Problemstellung, in: Katenkamp, O.; Peter, G. (Hg.): Die Praxis des Wissensmanagements. Aktuelle Konzepte und Befunde in Wirtschaft und Wissenschaft, Münster, S. 5 - 14
- Peters, K. (2001): Individuelle Autonomie und Reorganisation von Unternehmen, in: Fricke, W. (Hg.) Jahrbuch Arbeit und Technik 2001, Bonn, S. 371 – 388
- Prott, J.; Keller, A. (1997): Hauptamtliche. Zerreißen örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster
- Schick, H. (2002): Theorieprobleme des Wissensmanagements, in: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg., H3, S. 433 - 458
- Schmiede, R. (1999): Informatisierung und Subjektivität, in: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.) Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit, Münster, S. 134 – 151
- Scholz, D.; Glawe, H.; Martens, H.; Paust-Lassen, P.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.) (2004): Arbeit in der neuen Zeit. Regulierung der Ökonomie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit, Münster
- Scholz, W.; Glawe, H.; Martens, H.; Paust-Lassen, P.; Peter, G.; Reitzig, J.; Wolf, F.O. (Hg.) Turnaround. Streiten um eine neue Politik der Arbeit, Münster
- Schumm, W. (1999): Kapitalistische Rationalisierung und die Entwicklung wissensbasierter Arbeit in: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.) Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit, Münster, S. 152 – 183
- Schreiber, W. (1996). Kampfkraft durch Dienstleistung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 6/1996, S. 356 – 367
- Schröder, W.; Weßels, B. (Hg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. ein Handbuch, Wiesbaden
- Senge, P. (1990 und 1994): Fifth Disziplin. Und: The Fifth Disziplin Fieldbook, Strategies, and Tools for building a learning Organization, New York: Doubleday
- Senge, P. (Peter Senge im Gespräch mit Johannes und Martina Harkemeyer): Wir müssen ‚Lernen‘ neu denken, in: Hernsteiner. Fachzeitschrift für Management und Entwicklung, Heft4/1997, S. 14 – 17

- Streeck, W. (2001): Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen, In ARBEIT, 4/2001, S. 299-313
- Verbundprojekt (1993a): Schwerpunktthema: Neue Arbeitskonzepte bei Angestellten, Rundbrief Februar 1993, Frankfurt /Main
- Verbundprojekt (1993b): Schwerpunktthema: Beiträge zur Organisationsentwicklung...eine Aufgabenstellung des Verbundprojektes Angestellte, Rundbrief August 1993, Frankfurt/Main
- Voß, G. G.; Pongratz, J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 1998, S. 131 – 158
- Waddington, J.; Kahmann, M.; Hoffmann, J. (2003): United we Stand. A Comparison of the Trade Union Merger Process in Britain and Germany, (o.O.)
- Wolf, F. O. (2002): Radikale Philosophie. Aufklärung und Befreiung in der neuen Zeit, Münster
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt/Main
- Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens, Wiesbaden
- Zech, R. (1998): Managementprobleme in Gewerkschaften. Ein Beitrag zur Theorie der Nonprofit-Organisationen, in: Alemann, U. v., Schmid, J. (Hg.): Die Gewerkschaft ÖTV Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden, S. 353 - 369