



Gewerkschaften und Nachhaltige Entwicklung

Chancen und Barrieren eines Nachhaltigkeitsdialogs? – Das Beispiel der IG BAU

Endbericht

Projekt „Entwicklungspotenziale und –barrieren von Nachhaltigkeitsdialogen in Organisationen am Beispiel einer Einzelgewerkschaft“, Projektnr.: 2004–637-3

Ursula Ammon, Peter Kern, Helmut Martens, Stefan Meier

Ein Forschungsprojekt der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs), in Kooperation mit dem PECO-Institut, gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung

Dortmund, Berlin, September 2006

Vorwort.....	1
1. Gewerkschaften und Nachhaltige Entwicklung – Neue Zukunftsfähigkeit durch Positionierung im Nachhaltigkeitsdialog?	2
1.1 Zum Gegenstand der Untersuchung	2
1.2 Zum Aufbau des Abschlussberichts.....	6
2. Gewerkschaften und nachhaltige Entwicklung – Dimensionen und Bezüge des engeren organisationssoziologischen Analyserahmens.....	8
2.1 Die IG BAU im Kontext veränderter Rahmenbedingungen gewerkschaftlichen Handelns.....	8
2.2 Zu Begriff und Diskurs um Nachhaltigkeit	13
2.3 Nachhaltigkeit als Herausforderung für Gewerkschaften	23
2.3.1 Der Nachhaltigkeitsdiskurs als Herausforderung und Chance.....	23
2.3.2 Kommunikation, Diskurs und Dialog in Nachhaltigkeitsprozessen	26
2.3.3 Zur Bedeutung von Nachhaltigkeitsdialogen in Gewerkschaften	29
2.4 Organisationstheoretische Bewertungsdimensionen und Kriterien	32
2.4.1 Übergreifende Kriterien.....	32
2.4.2 Bewertungsdimensionen	33
3. Zum Nachhaltigkeitsdialog der IG BAU – Programmatik, Projekte, politische und branchenbezogene Aktivitäten	39
3.1 Die programmatische Debatte	39
3.1.1 Im Vorfeld der Fusion	39
3.1.2 Nach der Fusion	42
3.2 Die IG BAU-Aktivitäten im Kontext des Nachhaltigkeitsthemas.....	51
3.2.1 Internationale Aktivitäten.....	51
3.2.2 Nationale Projekte der IG BAU.....	55
3.3 Exemplarische Darstellung zweier ausgewählter Projekte.....	59
3.3.1 „Das Plus für Arbeit und Umwelt“ - Eine Kampagne von IG BAU und Greenpeace	59
3.3.2 „Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltigkeit – Ein Projekt mit den Naturfreunden“	65
3.4 Branchenpolitik und Nachhaltige Entwicklung.....	70
3.4.1 Die Forstbranche/Die Branche Forst- und Naturschutz in der IG BAU	70
3.4.2 Nachhaltige Zementindustrie.....	77
3.5 Die Nachhaltigkeitsaktivitäten der IG BAU - Zwischenresümee.....	82

4. Zum Organisationsentwicklungsprozess der IG BAU als Anpassungsprozess an dramatische Umbrüche - Gewerkschaften im Epochenbruch	84
4.1 Einleitung*	84
4.2 Exkurs: Konzepte der Organisationsentwicklung - mehr als ein Modernisierungsmythos	86
4.3 OE-Projekte in Gewerkschaften – zwei exemplarische Beispiele	89
4.4 Spezifische Probleme von Organisationsentwicklungsprozessen in Gewerkschaften	95
4.5 Die Gewerkschaften vor der Herausforderung zu grundlegenden Neuorientierungen	99
5. Der Nachhaltigkeitsdialog der IG BAU – Kampf um tragfähige Zukunftskonzepte unter fortgesetzt widrigeren Bedingungen.....	102
5.1 Die organisations- und gesellschaftspolitischen Kontexte der Anstrengungen um einen Nachhaltigkeitsdialog – ein Zwischenresümee.....	102
5.2 Der Nachhaltigkeitsdialog der IG BAU aus der Sicht gewerkschaftlicher Akteure	106
5.2.1 Die Perspektive der „Kerngruppe“	107
5.2.2 Die Perspektiven hauptamtlicher Akteure aus unterschiedlichen Abteilungen	111
5.2.3 Die Perspektiven ehrenamtlicher Akteure auf Branchenebene und in den Bezirken.....	116
5.3 Systematische Aspekte.....	123
5.3.1 OE-Prozesse und OE-Prozesse: Der Fokus für das hauptamtliche Personal ist immer ein anderer	125
5.3.2 Von bürokratischen und hierarchischen Strukturen zum ziel- und ergebnisorientierten Handeln an den Grenzen der Mitmachgewerkschaft	128
5.3.3 Wenn die Verteidigung alter „Bastionen“ bei schwindenden Ressourcen schon ein Erfolg ist – Widerstände gegen beteiligungsorientierte Initiativen.....	132
5.3.4 Wenn unterschiedliche Kulturen und Handlungslogiken zusammenkommen sollen – Probleme der Zusammenarbeit mit Nicht-Regierungs-Organisationen.....	134
5.3.5 Wenn die alten Leitbilder sich erschöpfen, sind neue noch lange keine Selbstläufer.....	136
5.4 Chancen und Barrieren eines Nachhaltigkeitsdialogs.....	139
5.4.1 Gründe für den Bedeutungsverlust von Nachhaltigkeit in der IG BAU	140
5.4.2 Voraussetzungen für einen erfolgreichen Dialog.....	142
6. Nachhaltigkeit und Gewerkschaften – verallgemeinernde Schlussfolgerungen aus einem Fallbeispiel	144
6.1 Die empirischen Befunde – ein erstes knappes Resümee	144
6.2 Die zentralen Dimensionen von Nachhaltigkeit und ihre Zugänglichkeit für gewerkschaftliche Politik	147

6.3	Zum Nachhaltigkeitsdialog der IG BAU als OE-Prozess	150
6.4	Zum zeitgeschichtlichen Kontext der Nachhaltigkeitsinitiativen der IG BAU.....	153
6.5	Im Blick auf eine Übertragung von Erfahrungen.....	155
Anhang A.....		159
Anhang B.....		166
Anhang C.....		168
Anhang D		181

Abkürzungsverzeichnis

AGU	Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen
BDZ	Bundesverband der Deutschen Zementindustrie
BGI	Verband des Deutschen Blumen- Groß- und Importhandels
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz
DFWR	Deutscher Forstwirtschaftsrat
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DNR	Deutscher Naturschutzring
EFBH	Europäische Föderation der Bau- und Holzarbeiter (European Federation of Building und Woodworkers/EFBW)
EGB	Europäischer Gewerkschaftsbund (European Trade Union Confederation/ETUC)
FCKW/HFCKW	Fluorchlorkohlenwasserstoffe/halogenierte FCKW
FIAN	FoodFirst Informations- und Aktions-Netzwerk
FLP	Flower Label Program (Blumensiegel)
FSC	Forest Stewardship Council (Weltforstwirtschaftsrat)
GdED	Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands (inzwischen TRANSNET)
GFW	Gemeinnütziges Förderwerk der IG BAU
GHK	Gewerkschaft Holz und Kunststoff
IBFG	Der Internationale Bund Freier Gewerkschaften (International Confederation of Free Trade Unions/ICFTU)
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
IG BSE	Industriegewerkschaft Bau-Steine-Erden
ILO	International Labour Organization (Internationale Arbeitsorganisation)
GGLF	Gewerkschaft Gartenbau Landwirtschaft und Forsten
ISOE	Institut für sozial-ökologische Forschung
MdB	Mitglied des Bundestages
NABU	Naturschutzbund Deutschland e.V.
NRO/NGO	Nichtregierungsorganisation(en) /non-governmental organization
OSPZV/ASO	Tschechische Baugewerkschaft
PEFC	Pan-European Forest Certification

PVC	Polyvinylchlorid
SSGNE	Stiftung Soziale Gesellschaft – Nachhaltige Entwicklung
SRU	Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen
TUC	Timber & Woodworkers' Union of Ghana
TRANSNET	Gewerkschaft für die Bereiche Transport, Service und Netze
UBA	Umweltbundesamt
UNCSD	United Nations Commission on Sustainable Development (Kommission für Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen)
UNEP	(United Nation Environment Programme/UN-Umweltprogramm
WSA	Wirtschafts- und Sozialausschuss der Europäischen Union
ZZPR	Polnische Baugewerkschaft

Vorwort

Unsere konzeptionellen Überlegungen zu diesem Projekt gingen aus von dem Projekt der Hans-Böckler-Stiftung „Arbeit und Ökologie“, das in umfangreicher Weise die gesellschaftlichen Herausforderungen und wissenschaftlichen Probleme der Nachhaltigen Entwicklung bearbeitet hat. Hat dieses Projekt die Integration der ökonomischen, sozialen und ökologischen Anforderungen in gesamtgesellschaftlicher Perspektive thematisiert, so war es unser Ziel nun, zu untersuchen, in welcher Weise sich die IG Bauen-Agrar-Umwelt – beispielhaft für die bundesdeutschen Gewerkschaften – den Herausforderungen einer nachhaltigen zukunftsfähigen Entwicklung stellt, wie sie den Nachhaltigkeitsdialog in der eigenen Organisation und auf nationaler und internationaler gesellschaftspolitischer Ebene geführt hat, welche Erfolge sie dabei erzielt hat und welche Hemmnisse und Barrieren aufgetreten sind.

Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Unterstützung und den Mitgliedern des wissenschaftlichen Beirates für die intensive und kritische Begleitung. Unser besonderer Dank gilt der IG BAU für ihre Unterstützung und große Offenheit, die uns ermöglicht haben, diese Untersuchung durchführen zu können. Hier danken wir insbesondere Holger Bartels, der als Leiter der Abteilung Nachhaltige Entwicklung die praktische Durchführung in jeder Weise unterstützt und uns den Zugang in die Organisation ermöglicht hat. Christine Hofmann von der „Stiftung Soziale Gerechtigkeit - Nachhaltige Entwicklung“ hat uns dabei geholfen, die Vielzahl der benötigten Dokumente und Materialien zusammenzustellen. Bei allen Vor-Ort-Gesprächen ist uns plastisch deutlich geworden, unter welchem Arbeits- und Zeitdruck die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen und ehrenamtlich tätigen Funktionsträger in der IG BAU stehen. Deshalb ist ihre Bereitschaft besonders zu würdigen, Zeit frei zumachen und uns für ausführliche Interviews und Gruppendiskussionen zur Verfügung zu stehen.

Wir danken ebenfalls allen Kollegen und Kolleginnen, die uns bei der Durchführung des Projektes mit kompetentem Rat unterstützt haben.

Ursula Ammon (sfs)
Peter Kern (PECO)
(Projektleitung)

1. Gewerkschaften und Nachhaltige Entwicklung – Neue Zukunftsfähigkeit durch Positionierung im Nachhaltigkeitsdialog?

1.1 Zum Gegenstand der Untersuchung

Ziel des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsvorhabens war es, Entwicklungspotenziale und Barrieren von Nachhaltigkeitsdialogen in Gewerkschaften im Hinblick auf die unterschiedlichen gewerkschaftlichen Organisationsebenen zu untersuchen. Als Gewerkschaft wurde hierfür die IG BAU ausgewählt, weil der allgemeine gesellschaftliche Nachhaltigkeitsdiskurs in den 1990er Jahren in dieser Gewerkschaft vergleichsweise offen und aktiv aufgegriffen wurde. Wir konnten daher nicht nur von einiger Aufgeschlossenheit gegenüber dem Thema innerhalb der IG BAU selbst ausgehen, sondern auch von reichhaltigen Erfahrungen in der Rezeption, Vermittlung und Einbindung dieser Thematik sowohl in die gewerkschaftliche Programmatik als auch alltagspraktischer Handlungsansätze. Wichtige Akteure innerhalb der Gewerkschaft sahen gerade auch im Nachhaltigkeitsdialog Chancen dazu, in einer für die Gewerkschaften allgemein schwierigen Lage neue Impulse für die weitere Entwicklung von gewerkschaftlicher Politik und Organisation setzen zu können. Erkenntnisinteressen, die unserer wissenschaftlichen Analyse zugrunde liegen, passten hier gut zu einem Interesse an Zwischenbilanzierung der bisherigen Arbeiten und dem praktischen Bemühungen um Neuansätze. Allerdings ist hier darauf hinzuweisen, dass das Projekt keinen Beratungsauftrag hatte.

Bereits zum Zeitpunkt der Antragstellung war festzustellen, dass Nachhaltigkeit als Gegenstand des gesellschaftlichen Diskurses bereits deutlich an Bedeutung eingebüßt hatte und auch der Begriff Nachhaltigkeit im öffentlichen Sprachgebrauch zunehmend beliebig Verwendung fand. Wir erwarteten auch, dass angesichts der sich verschärfenden wirtschaftlichen und Arbeitsmarktprobleme in wichtigen Organisationsbereichen der IG BAU, die Anforderungen an die IG BAU hinsichtlich der klassischen Aufgaben der Interessenvertretung mächtig sein würden und Entwicklungen zu beobachten sein würden, in denen gewandelte Interessen und Prioritätensetzungen in Bezug auf nachhaltigkeitsbezogene Diskussionen und Aktivitäten zum Ausdruck kommen würden.

Zentrale Fragestellungen des Projektes waren, ob und wie es der IG BAU, die sich im Vergleich zu anderen Gewerkschaften im DGB im vergangenen Jahrzehnt besonders aktiv zeigte, gelungen ist, sich zum einen im gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs zu positionieren und auch zu profilieren und zum anderen auch nach innen einen Dialog über Nachhaltigkeit in Gang zu setzen und zu führen. Ausgehend von einer organisationssoziologischen Perspektive war mithin zu fragen, wie und inwieweit es der IG BAU gelungen ist, die allgemeine Definition bzw. Leitideen von Nachhaltigkeit aufzunehmen und für ihre Zwecke zu definieren und Impulse für die zukünftige Handlungsfähigkeit daraus zu ziehen.

Mit der „Rio-Deklaration“ der Konferenz der Vereinten Nationen für „Umwelt und Entwicklung“ (UNCED) in Rio de Janeiro 1992 und der dort beschlossenen Agenda 21, die eine Stärkung der Rolle wichtiger gesellschaftlicher Gruppen und die Entwicklung neuer Beteiligungsformen zum Ziel hatten, verbanden sich Hoffnungen darauf, dass die 1990er Jahre zu einem

Jahrzehnt entwicklungspolitischer und ökologischer Erneuerung werden könnten. In der Bundesrepublik Deutschland war der weitere Diskurs geprägt durch das Umweltgutachten des Sachverständigenrates der Bundesregierung von 1994, die Berichte der Enquetekommissionen des Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt“ von 1994 und 1998 sowie die Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ des Wuppertalinstituts für Klima, Umwelt und Energie, die 1995 im Auftrag von BUND und MISERIOR erstellt wurde. Ökologische Erneuerung mit einem kritischen Verständnis von Wirtschaftswachstum und Verteilungsgerechtigkeit im globalen Maßstab wurde in diesem Kontext zu einer Herausforderung auch für die Gewerkschaften, wenngleich man begründet davon ausgehen konnte, dass diese als „Kinder des Fordismus“ (Frerichs 2001) hinsichtlich ihres Selbstverständnisses im Sinne prägender institutioneller Leitideen anders „gepolt“ sein würden und ein Konzept von Nachhaltigkeit in vorhandene Programmatiken unter Beachtung und mehr oder weniger weitgehender Wahrung bestehender Leitideen zu integrieren versuchen würden. Während also der Sachverständigenrat für Umweltfragen naheliegenderweise deutlich der ökologischen Dimension eine vorrangige Rolle vor der sozialen und ökonomischen gab (Wolf, Paust-Lassen 2001, 23), war seitens der Gewerkschaften eher eine besondere Akzentsetzung auf die soziale Nachhaltigkeit zu erwarten. Andererseits würden sie vermutlich nicht so eindeutig wie der Sachverständigenrat den „verantwortlichen homo oeconomicus (postulieren), der egoistisches unternehmerisches Handeln mit moralischem Handeln in Einklang bringt“ (Wolf, Paust-Lassen 2001,24), sondern eher staatliche Eingriffe in ökonomische Prozesse fordern.

Sicherlich kann man nun sagen, dass diese Interpretation des Verlaufs des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses sehr pointiert ist. Sie ist aber mit Argumenten unterlegt. Und in jedem Fall versprach die Frage danach, wie die Gewerkschaften sich gegenüber ökologischen Fragestellungen und damit auch gegenüber dem Nachhaltigkeitsdiskurs öffnen und ihn für eigene Impulse zu nutzen versuchen würden, spannend zu werden. Und hier wiederum war die IG BAU im Konzert der Mitgliedsgewerkschaften im DGB von besonderem Interesse. Einerseits war die frühere GGLF, nach einem Wort des früheren DGB-Vorsitzenden H.W. Meyer die „kleine aber feine ökologische Speerspitze des DGB“, im Zuge der verschiedenen „Mergers“ der 1990er Jahre in der IG Bau aufgegangen. Andererseits war das Bauhauptgewerbe, also die Kernbranche im Organisationsbereich der sie sozusagen aufnehmenden IG BSE in den 1990er Jahren in besonders massiver Weise von krisenhaften Umbrüchen, Deregulierung ihres Arbeitsmarktes und Beschäftigtenabbau betroffen. Ökologisches Bauen erschien vor diesem Hintergrund für die Gewerkschaft und ihre (potenziellen) Mitglieder als eine attraktive programmatische Option, Arbeitsplatz- und Umweltinteressen zu verbinden. Es passt in dieses Bild, dass die IG BAU als eine der ersten Gewerkschaften im DGB in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre gemeinsame Projekte mit NROs wie Greenpeace und BUND durchgeführt hat, die u. a. darauf abzielten, eine solche programmatische Orientierung zusätzlich zu fundieren.

Von heute aus, oder auch schon vom Zeitpunkt unserer Antragsstellung aus, betrachtet, waren gegenüber dieser Akzentsetzung auf Chancen eines Nachhaltigkeitsdialoges allerdings schon wieder sehr viel stärker die Barrieren ins Blickfeld gerückt, die ihm entgegenstanden. Schien der Regierungswechsel 1998 noch einen Gewinn an Aufmerksamkeit und Bedeutung für die Nachhaltigkeitsperspektive in der Regierungspolitik zu bringen, so zeigte sich in den folgenden

Jahren, dass sie mehr und mehr selektiv an pragmatische Zielsetzungen und Probleme der aktuellen politischen Agenda gebunden wurde. Im Rückblick auf die 1990er Jahre muss man ja doch eher davon sprechen, dass diese Dekade nicht eine der ökologischen Erneuerung und der Weiterentwicklung des Sozialstaates, sondern vielmehr eine der neoliberalen Offensive oder eines neoliberalen „Katastrophenkurses“ (Zinn 2004) geworden ist. Und inzwischen kann man dies auch im Blick auf die Umsetzung des „Lisboa take offs“ nach 2002 sagen, mit dem die Europäische Kommission und der Ministerrat „Europa in Zehnjahresfrist zum ‚wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten‘ Wirtschaftsraum der Welt“ machen wollte (Kruse 2002,164) und auf den sich folglich auch manche Hoffnungen in Bezug auf sozial-ökologische Modernisierungen richteten. Autoren wie K. Dräger (2005), wissenschaftlicher Mitarbeiter der Linksfraktion (GUE/NGL) im Europäischen Parlament, fordern heute Alternativen zur Lissabon-Strategie der EU, gerade im Blick auf eine integrierte Nachhaltigkeitsstrategie für Europa, die ökologische Erneuerung mit Arbeits- und Sozialstandards verbindet.

Die Gewerkschaften schließlich sind angesichts der neoliberalen Offensive zunehmend in die Defensive geraten. Hoffnungen auf weiterreichende ökologische, aber auch soziale Impulse einer rot-grünen Bundesregierung haben sich kaum erfüllt, während ein wachsender Druck auf noch institutionell befestigte „klassische“ gewerkschaftliche Handlungsmacht und stetige Schrumpfungsprozesse in industriellen Kernsektoren, und noch ausgeprägter im Bauhauptgewerbe, gewerkschaftliches Handlungspotenzial im Bereich ihrer Kernklientelen geschwächt hat. Schmerzlicher Ausdruck dieser Entwicklung sind für die Gewerkschaften im DGB die seit dem kurzfristigen „Vereinigungsboom“ stetig schrumpfenden Mitgliederzahlen, denen sie mit Sparprogrammen und Organisationsentwicklungsprozessen zu begegnen versuchen – bislang allerdings ohne den „Turnaround“ zu schaffen. Wie sehr die Krise in der Gewerkschaft wahrgenommen wird und sie die alltägliche Arbeit bestimmt, ist im Laufe der Befragungen mehr und mehr deutlich geworden.

Für die Fragestellungen unseres Projektvorhabens ergab sich vor diesem Hintergrund eine Zuspitzung in zweifacher Hinsicht. Zum einen zeigte sich, dass sich der von uns zu Beginn verfolgte organisationssoziologische Blick auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten der IG BAU als zu eng erwies und die generelle organisationspolitische Entwicklung der Gewerkschaften allgemein und der IG BAU im Besonderen einbezogen werden musste, soweit das mit dem empirischen Erhebungsprogramm (vgl. Anhang) zu leisten war. Zum anderen richtete sich unser Interesse zunehmend darauf, wie die gleichzeitig durchgeführten tiefgreifenden Organisationsänderungen und Kosteneinsparungen die Auseinandersetzung um Nachhaltigkeit beeinflussen bzw. wie sie miteinander verknüpft behandelt werden. Deshalb wurden in der Endphase des Projektes zur Auswertung der nachhaltigkeitsbezogenen neuen Empirie noch weitere sekundäranalytische und empirische Befunde aus der laufenden Feldbeobachtung gewerkschaftlicher Entwicklungen an der Sozialforschungsstelle einbezogen. Praktisch wurde dies so realisiert, dass Helmut Martens mit der Kompetenz seiner langjährigen Gewerkschaftsforschung das Projektteam verstärkt hat.

Angesichts einer widersprüchlichen Entwicklung zwischen

- einerseits ökologischen und entwicklungspolitischen Herausforderungen, die insbesondere seit der Weltkonferenz in Rio 1992 in neuer Qualität zum Thema öffentlicher gesellschaftspolitischer Debatten geworden waren, und
- andererseits einem neoliberalen Rollback, der die Idee einer nachhaltigen Entwicklung zunehmend zu einem Unterkapitel der Förderung von Wirtschaftswachstum umdefiniert und für die Gewerkschaften geradezu zur nackten Überlebensfragen zunehmend vordringlich gemacht hat,

war in den Interviews und Gruppendiskussionen deutlich zu sehen, dass es den Gewerkschaften eher schwerer fallen würde, die Chancen eines Nachhaltigkeitsdialogs gegenüber sich zunehmend höher auftürmenden Barrieren wirklich zu ergreifen. Andererseits können aber weder die ökologischen noch die sozialen Herausforderungen mit ihren neoliberalen Umdeutungen als „erledigt“ oder auf gutem Wege bearbeitet betrachtet werden. Da zugleich viel dafür spricht, dass es den Gewerkschaften nur gelingen könnte, aus ihrer von ihnen selbst zunehmend als dramatisch empfundenen Defensive herauszukommen, wenn sie überkommene institutionelle Leitideen, Organisationsstrukturen und Handlungsmuster wirklich einer gründlichen Überprüfung unterziehen, schien uns unsere Fragestellung von hoher Aktualität zu sein. Pointiert könnte man also formulieren: Gerade aufgrund anwachsender Widerstände gegen radikalere Vorstellungen von ökologischer Nachhaltigkeit und angesichts eines weiter voranschreitenden Funktions- und Bedeutungsverlustes der Gewerkschaften unter dem Druck neoliberaler Reregulierung ist es für die Gewerkschaften und für eine neue, von ihnen forcierte Politik der Arbeit um so wichtiger, Öffnungen zu neuen Themen und anderen gesellschaftlichen Akteuren, z.B. aus dem Bereich der NROs, herzustellen. In der Erwartung, dass manche Hoffnungen aus den frühen 1990er Jahren sich im Lichte der seitherigen Entwicklung als eher trügerisch erwiesen haben, zielte dieses Forschungsvorhaben also darauf ab, gegen somit scheinbar vorprogrammierte Erwartungsenttäuschungen ein realistisches Bild von verbliebenen, oder möglicherweise sogar schärfer hervorgetretenen Chancen, trotz größer gewordener Barrieren zu zeichnen.

Die im Folgenden dargestellten empirischen Befunde beruhen zum einen auf einer umfassenden Analyse der Dokumente zu den Gewerkschaftstagen im Übergang zur und seit Fusion beider Vorläuferorganisationen zur IG BAU (1995), der Mitgliederzeitschrift „Der Grundstein/Der Saemann“, branchenbezogener Publikationen der Vorstandsbereiche sowie der wissenschaftlichen Literatur und Veröffentlichungen zu Aktivitäten und Projekten mit Beteiligung der IG BAU. Auch wurden Interviews mit einigen wissenschaftlichen Experten geführt. Zum anderen wurden insgesamt zehn ausführliche Interviews auf der Ebene des Bundesvorstandes und der Bundesvorstandsverwaltung durchgeführt. Weiterhin wurden, um die Verankerung der Nachhaltigkeitsperspektive in der Organisation abschätzen zu können, Gruppendiskussionen mit hauptamtlichen und ehrenamtlich tätigen Mitgliedern auf der Ebene von Fachgruppen und Bezirken durchgeführt. Sie fanden statt in den Bezirken Berlin und Bremen und Umland sowie in den Bereichen Forst und Zementindustrie.

1.2 Zum Aufbau des Abschlussberichts

Der vorliegende Bericht beginnt im Anschluss an diese Einleitung mit einem Kapitel, in dem wir die Organisationsstruktur der IG BAU und deren Veränderungen in den letzten Jahren sowie den engeren theoretischen Bezugsrahmen sowie Diskurskontext über Nachhaltigkeit in der Bundesrepublik für die empirische Untersuchung darlegen. Es geht also um unsere Bewertungsmaßstäbe und -dimensionen zum Themenfeld Gewerkschaften und nachhaltige Entwicklung: unser Vorverständnis in Bezug auf Gewerkschaften im allgemeinen und unsere Einschätzung ihrer Lage angesichts der gegenwärtigen tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüche, eine operationale Definition von Nachhaltigkeit, unser Verständnis von Diskurs und Dialog und Überlegungen dazu, wie dialogische Prozesse im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen zu entfalten wären (**Kapitel 2**).

Im Anschluss daran werden wir, zunächst vornehmlich auf Basis einer umfassenden Dokumentenanalyse, den Nachhaltigkeitsdialog der IG BAU im Zeitraum von 1995 bis 2005 in einem ersten Zugriff darstellen. Z. T. gehen wir auch noch auf Aktivitäten ihrer beiden Vorläuferorganisationen, der IG BSE und der GGLF zurück. Die Dokumentenanalyse, deren Ergebnisse wir in diesem Kapitel präsentieren, erfolgte im Hinblick auf die Entwicklung programmatischer Positionen, die Mitarbeit in nationalen und internationalen Gremien, die gezielte Initiierung und Durchführung eigener Projekte und weitere politische und branchenbezogene Aktivitäten. Im Ergebnis zeichnet sich hier ab, dass die IG BAU eine Vielzahl von Aktivitäten ergriffen, selbst initiiert oder unterstützt hat, dabei aber die Erfahrung machen musste, dass auch noch dann, wenn Nachhaltigkeit zunehmend zu einem faktisch bedeutsamen Bestandteil ihrer Politik geworden ist, der Schritt zur wirkungsvollen Implementierung eines entsprechenden Leitbildes im Rahmen dialogischer Prozesse auf erhebliche Schwierigkeiten in der Organisation gestoßen ist. Ein Organisationsentwicklungsprozess, als dessen integraler Bestandteil die Implementierung eines neuen Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung erkennbar wird, lässt sich auf Basis der Dokumentenanalyse jedenfalls nicht zureichend analysieren (**Kapitel 3**).

Selbstredend haben solche Schwierigkeiten mit den oben bereits skizzierten gesellschaftspolitischen Veränderungen zu tun, systemtheoretisch formuliert also mit der wachsenden Dynamik und Turbulenz ihrer Organisationsumwelt. Man kann aber die Anstrengungen, die die IG BAU im vergangenen Jahrzehnt unternommen hat, um den Herausforderungen gerecht zu werden, denen sie sich gegenübergesehen hat, nur dann angemessen würdigen, wenn man auch denjenigen Organisationsentwicklungsprozess näher betrachtet, den die IG BAU tatsächlich nach dem Zusammenschluss ihrer beiden Vorläuferorganisationen im Jahre 1995 eingeleitet und in den folgenden fünf Jahren vollzogen hat. Maßstab sind für uns dabei zunächst einmal diejenigen Ziele, die die Gewerkschaft sich im Zeichen einer immer bedrohlicheren Mitgliederkrise und eines immer stärkeren Drucks hegemonialer neoliberaler Politikkonzepte selbst gesteckt hat. Wir ziehen dabei zusätzlich einen Vergleich zu dem in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wohl am meisten ambitionierten Organisationsentwicklungsprozess einer DGB-Gewerkschaft, nämlich dem im Organisationsbereich der IG Metall (**Kapitel 4**).

Nach diesem notwendigen Zwischenschritt präsentieren wir dann Ergebnisse aus dem Kern unserer empirischen Primärerhebungen. Wir diskutieren nun also unsere Fragen in Bezug auf

den Nachhaltigkeitsdialog der IG BAU im Lichte der Ergebnisse von Interviews, Expertengesprächen und Gruppendiskussionen. Dies tun wir, indem wir vor der nun aufgespannten Folie der in den Kapiteln 3 und 4 dargelegten Entwicklungen zunächst drei unterschiedliche Perspektiven in Bezug auf unsere Fragen zu Gewerkschaften und Nachhaltiger Entwicklung rekonstruieren: Die der Organisationsspitze, also gewissermaßen ihres „strategischen Zentrums“, die Perspektiven weiterer hauptamtlicher Funktionäre aus unterschiedlichen Vorstandsabteilungen und schließlich diejenige vornehmlich ehrenamtlicher Funktionäre auf der Ebene ausgewählter Branchen und Bezirksverbände. Im Anschluss daran vertiefen wir unsere Analyse unter ausgewählten systematischen Aspekten. Dabei geht es zum Beispiel um die Grenzen, die überkommene bürokratische und hierarchische Strukturen einem ziel- und ergebnisorientierten Handeln in Richtung auf eine „Mitmachgewerkschaft“ auch noch einem im Vergleich bemerkenswert erfolgreichen Organisationsentwicklungsprozess setzen, um Schwierigkeiten, die sich bei gemeinsamen Projekten von Gewerkschaften und NROs aufgrund derer unterschiedlicher Handlungslogiken auf tun können und schließlich, etwas abstrakter im Rückbezug auf unseren engeren organisationssoziologischen Analyserahmen, um die Frage nach Chancen und Barrieren eines Nachhaltigkeitsdialogs (**Kapitel 5**).

Zum Abschluss unserer Untersuchung stellt sich schließlich die Frage nach einer zusammenfassenden Bewertung der Befunde und generalisierenden Schlussfolgerungen in Bezug auf Nachhaltige Entwicklung und/oder Zukunftsfähigkeit von Gewerkschaften im Lichte unserer Fallanalyse – auch im Hinblick auf die mögliche Übertragung von Erfahrungen auf andere Gewerkschaften. Dieser Analyseschritt kann und soll nur mit gebührender Zurückhaltung gewagt werden, weil wir nur eine Gewerkschaft untersucht haben und keine vergleichenden empirischen Erhebungen in anderen Gewerkschaften vorgesehen waren. Denn schließlich geht es hierbei nicht nur um den Versuch der Verallgemeinerung von Erfahrungen aus einem Kampf um tragfähigere Zukunftskonzepte angesichts fortgesetzt widrigen Bedingungen. Wir müssen außerdem in Rechnung stellen, dass wir uns für unsere Analyse eine Mitgliedsgewerkschaft ausgewählt haben, die sich pro-grammatisch sehr intensiv auf den allgemeinen gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs eingelassen hat und zugleich praktisch den bemerkenswertesten und wohl auch erfolgreichsten Organisationsentwicklungsprozess aller DGB-Gewerkschaften in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre vollzogen hat. Schlussfolgerungen in Bezug auf Chancen und Widerstände lassen sich hier sicherlich am schärfsten herausarbeiten. Bei der Frage nach der möglichen Übertragbarkeit von Erfahrungen ist dann aber zu berücksichtigen, dass zuvor eine besonders exponierte Entwicklung analysiert wurde. In **Kapitel 6** wagen wir gleichwohl diesen schwierigen Schritt.

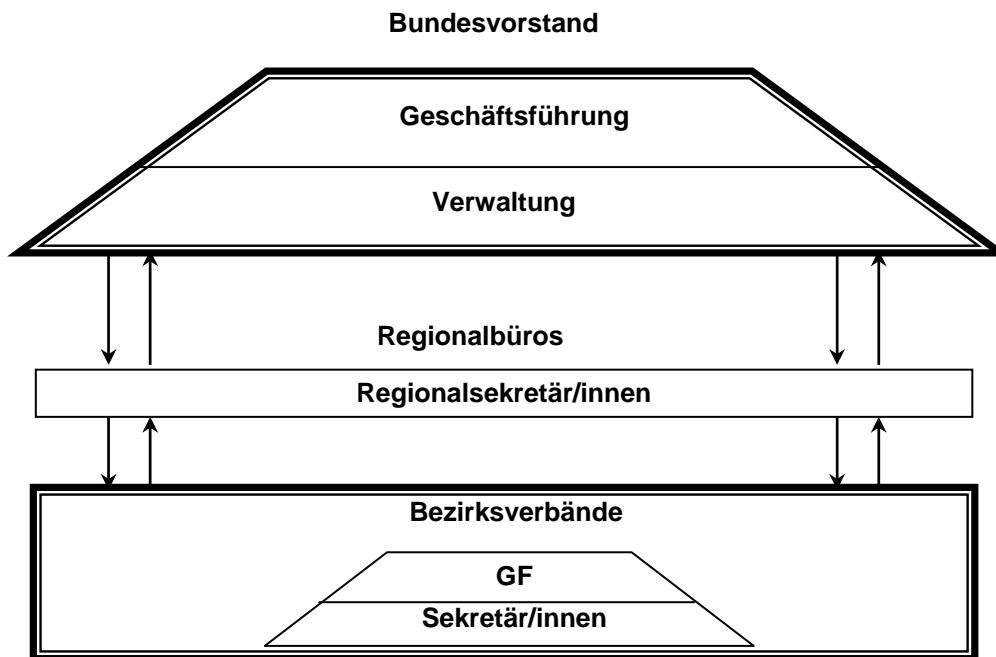
Hinzuweisen ist schließlich noch auf den **Anhang**. Der/die Leser/in findet dort zum einen ausführliche Beschreibung unseres methodischen Vorgehens, zusammen mit detaillierten Angaben zur empirischen Basis der vorliegenden Untersuchung; zum anderen einen tabellarischen Überblick über Aktivitäten der IG BAU in Bezug auf (zunächst und vor allem) Umweltfragen und (dann aber auch) das Themenfeld Nachhaltige Entwicklung seit 1996. Die Literaturliste und der Leitfaden auf der Bundesvorstandsebene schließen den Bericht ab.

2. Gewerkschaften und nachhaltige Entwicklung – Dimensionen und Bezüge des engeren organisationssoziologischen Analyserahmens

2.1 Die IG BAU im Kontext veränderter Rahmenbedingungen gewerkschaftlichen Handelns

Die IG BAU existiert seit dem 1. Januar 1996. Sie ist aus einem Zusammenschluss der IG Bau-Steine-Erden (IG BSE) und der Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft (GGLF) entstanden. In ihr sind Beschäftigte aus sehr unterschiedlichen Branchen organisiert: Bauhauptgewerbe, Wohnungswirtschaft, Landwirtschaft, Garten- und Landschaftsbau, Forstwirtschaft, Floristik, Facility Management, Gebäudereinigerhandwerk, Industrielle Dienstleistungen, Dachdecker-, Gerüstbauer- und Steinmetzhandwerk, Maler- und Lackiererhandwerk, Glashandwerk, Ofen- und Lüftungsbau und Baustoffindustrie. Die IG BAU verfügt derzeit über einen zweigliedrigen Aufbau, der aus der Bezirks- und Bundesebene besteht. Als Bindeglied zwischen diesen beiden Ebenen fungieren seit Anfang 2005 die neu eingerichteten Regionalbüros, die die ursprünglichen Landesbezirke ersetzen ¹.

Abb. 1: Hauptamtliche Strukturen der IG BAU



Ähnlich wie in den anderen Einzelgewerkschaften ist der formale Organisationsaufbau der IG BAU durch eine demokratische Willensbildung von unten nach oben gekennzeichnet. Auf Bezirksebene wird auf dem Bezirksverbandstag der Bezirksvorstand gewählt, wobei sich der Be-

¹ Inzwischen hat es sich als nicht ganz unproblematisch erwiesen, dass z.B. Tarifverträge in bestimmten Branchen auf Landesebene abgeschlossen werden müssen. Dies hat zu einer Aufwertung der Regionalbüros geführt. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen..

zirksverbandstag aus Mitgliedern der Fach- und Betriebsgruppen, Orts-, Stadt- und Kreisversammlungen und „normalen“ Mitgliedern zusammensetzt. Auf dem Gewerkschaftstag werden der gewerkschaftliche Beirat, der die Arbeit des Bundesvorstandes zwischen den Gewerkschaftstagen kritisch begleiten soll, und der Bundesvorstand gewählt. Der geschäftsführende Bundesvorstand bestimmt maßgeblich die Politik der Organisation. Die Bundesvorstandsverwaltung gliedert sich in nunmehr nur noch neun Vorstandsbereiche, die jeweils für bestimmte Branchen und spezielle Themen zuständig sind. So ist die Abteilung Nachhaltige Entwicklung, die seit 2001 besteht, im Vorstandsbereich III angesiedelt und auch für die Branchen Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Renaturierung/ Freizeiteinrichtungen, Gartenbau und Floristik zuständig (<http://www.igbau.de>).

Der derzeitige Organisationsaufbau der IG BAU ist das Ergebnis von tiefgreifenden Organisationsänderungen in den letzten zehn Jahren, mit denen auf die dramatischen Mitgliederverluste reagiert worden ist. Eine Erosion der Mitgliederbasis verzeichnen alle DGB-Gewerkschaften. Zählten die DGB-Gewerkschaften 1991 noch 11,8 Millionen² Mitglieder, so waren es Ende 2005 nur noch knapp 6,8 Millionen (<http://www.dgb.de/dgb/mitglieder-zahlen/mitglieder.htm#>). Die Mitgliederverluste in der IG BAU sind ein existenzbedrohendes Problem dieser Gewerkschaft, weil sie im Kernbereich der Organisation stattfinden. Sie sind auf den drastischen Arbeitsplatzabbau in der deutschen Bauwirtschaft (nach dem Wiedervereinigungsboom)³ und den Problemen in weiteren Branchen, in denen die IG BAU einen wichtigen Teil ihrer Mitgliederbasis hat – wie z.B. in der Forstwirtschaft und der Branche der industriellen Dienstleistungen – zurückzuführen. Hatten die beiden Vorläuferorganisationen der IG BAU im Jahr 1995 zusammen noch 722.576 Mitglieder, so fiel die Mitgliederzahl der IG BAU über 585.359 Mitglieder (1999) auf 391.546 Mitglieder im Jahr 2005 (<http://www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen/mitglieder.htm#>). Die Anzahl der Mitglieder hat sich also in den letzten zehn Jahren fast halbiert, was einher ging mit einer relativen Erhöhung des Anteils arbeitsloser und verrenteter Mitglieder.

Der Rückgang der Anzahl der Mitglieder ist der deutlichste Ausweis dafür, dass in den Organisationsbereichen der Gewerkschaften ein tiefgreifender Strukturwandel stattfindet und die gewerkschaftlichen Handlungsbedingungen nachhaltig bedroht sind. Es kommt aber noch hinzu, dass die erheblichen Lücken in der Mitgliedschaftsstruktur, wenn als Vergleich die Struktur des Arbeitsmarktes bzw. die säkularen Entwicklungstrends der Arbeitsgesellschaft herangezogen werden, im Wesentlichen bestehen geblieben sind. Insbesondere Frauen und jüngere Arbeitnehmer, besser verdienende Angestellte und sog. Wissensarbeiter/innen sind immer noch nur in geringem Maße gewerkschaftlich organisiert (Frerichs u.a. 2004, Funk 2003, Martens 2005).

² Die „hohe“ Zahl von 11,8 Millionen in DGB-Gewerkschaften organisierten Mitgliedern im Jahr 1991 ist auf den Wiedervereinigungsboom zurückzuführen und spiegelt somit nur bedingt die tatsächliche Akzeptanz von Gewerkschaften zum damaligen Zeitpunkt wider.

³ Zur Krise in der deutschen Bauwirtschaft werden verschiedene Gründe angeführt: eine veränderte Wettbewerbssituation aufgrund von EU-Binnenmarkt und -Osterweiterung sowie Globalisierung, die Kostenintensität des Bauens, Rückgang der öffentlichen Bauinvestitionen, Rekrutierung des Baustellenpersonals aus der europäischen und osteuropäischen Peripherie (Syben 1999, Meier 2002).

Seit den 1980er Jahren erfahren die Gewerkschaften einen Prozess der zunächst allmählichen Aushöhlung und schließlich der massiven Erosion vormals institutionell gesicherter Handlungsfelder und Gestaltungsmöglichkeiten. Sie haben zum einen im Bereich der industriellen Beziehungen durch wachsende Arbeitslosigkeit und die Ausweitung flexibilisierter und atypischer Beschäftigungsverhältnisse einen bedeutenden Teil ihrer Durchsetzungsfähigkeit eingebüßt. Zum anderen wachsen die Interessenkonflikte zu den vormals gewerkschaftsnahen politischen Parteien im Zuge einer zunehmenden marktliberalen Ausrichtung der Politik und der Verlagerung politischer Entscheidungen auf die europäische Ebene. Damit schwinden die Grundlagen der über Jahrzehnte befestigten und erfolgreichen korporatistischen Konsenspolitik zur sozialen Absicherung marktlicher Risiken für die Arbeitnehmer⁴. Die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften und ihr Bestand erscheinen in weiterer Sicht bedroht zu sein und sind für eine Gewerkschaft wie die IG BAU jetzt schon als bedroht anzusehen. Das „Handbuch Gewerkschaften“ (Schröder/Wessels 2003), die einzige Monographie über die Gewerkschaften in Deutschland, die in den letzten 20 Jahren veröffentlicht worden ist, liest sich folgerichtig in weiten Teilen wie der Rückblick auf eine zu Ende gehende Epoche. Zwar verwenden seine Herausgeber noch die Formel eines tiefgreifenden „gesellschaftlichen Wandels“ – obwohl sie diesen in einem ihrer drei Zukunftsszenarien durchaus so fassen, dass dieser Wandel zu einer massiven Bestandskrise der Gewerkschaften führen könnte –, in der wissenschaftlichen Diskussion werden die seit der Mitte der 1970er Jahre kumulierenden tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüche zunehmend auch unter der Formel eines „Epochenbruchs“ westlich geprägter Arbeitsgesellschaften gefasst, die in wachsendem Maße plausibel erscheint (Wolf 2006, Martens 2006).⁵ Eine wesentliche Ursache dieser Symptome liegt ohne Zweifel in jenen tiefgreifenden Umbrüchen in Wirtschaft und Gesellschaft, die gemeinhin mit den Begriffen der Globalisierung und Informationalisierung sowie Individualisierung und der Erosion alter, den Gewerkschaften naher, sozialer Milieus beschrieben werden (Scholz u.a. 2006). Die informationale Ökonomie (Castells 2001) transformiert die alten Systeme industrieller Beziehungen und

⁴ Kritisch ist hier zu ergänzen, dass diese Interessenvertretungspolitik vorrangig auf die Interessen des beruflich qualifizierten männlichen Industriearbeiters, der in einem Normalarbeitsverhältnis beschäftigt ist, ausgerichtet hat und über lange Zeit den Dienstleistungssektor und hier insbesondere schlecht entlohnte Arbeit und Teilzeitarbeit von Frauen und anderen benachteiligten Gruppen vernachlässigt hat.

⁵ Die These des Epochenbruchs knüpft zunächst an die aktuellen Debatten über das Ende des Fordistischen Regulationsmodells, die Metamorphosen der sozialen Frage und der Arbeit an (Liepietz 1993, Aglietta 2000, Castel 2000, Dörre u.a. 2003). Aus ihr folgt im Blick auf die Regulationsfrage, dass es keinen einfachen Weg zurück zu einer nationalen keynesianischen Wirtschaftspolitik nach dem Muster der späten 1960er und frühen 1970er Jahre gibt. Die These des Epochenbruchs wird aber mittlerweile nicht nur im Kontext der Diskussionen um das Ende des fordistischen Regulationsmodells diskutiert (mit Bezug v.a. darauf zuletzt Wolf 2006). H. Wiesenthal (1998) hat schon früh von der „Globalisierung als Epochenbruch“ gesprochen (ebenso P. Gärtner 2004). Psychologen wie Soziologen diskutieren das Heraufziehen der Postmoderne als Anbruch einer neuen Epoche (Kuhrana/Müller 2004) oder als radikal verändernde „Neuausrichtung der Moderne“ (Bauman 2003), wobei die neue „flüchtige“ der alten „schweren“ Moderne gegenübergestellt wird. Man findet die These vom Epochenbruch sowohl im Hinblick auf das Ende des Fordismus als auch auf die Implosion des Realsozialismus im linkssozialdemokratisch-sozialistischen Diskurs (vgl. BdWi-Homepage). Eine systematische Erörterung der These findet in den Debatten des Forums Neue Politik der Arbeit (www.forum-neue-politik-der-Arbeit.de) sowie den von den Initiatoren dieses Forums verfassten „Spandauer Thesen“ (ebd.) statt.

die Metamorphosen der Arbeit⁶ 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).

Den epochalen Charakter der augenblicklich stattfindenden Veränderungen in den Blick zu nehmen, bietet im Dialog mit und in den Gewerkschaften die Chance, über die Vielzahl der Probleme im „Alltagsgeschäft“ hinaus die tiefgreifenden Veränderungen gewerkschaftlicher Handlungsbedingungen wahrzunehmen. Damit wird auch deutlich, dass sowohl die Verteidigung noch verbliebener „institutioneller Bastionen“ nicht ausreicht, um die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften zu sichern, als auch die verlorenen institutionellen Handlungsfelder nicht mehr wieder herstellbar sind, es vielmehr darum geht, neue Spielräume für gewerkschaftliches Handeln zu erkennen, aktiv zu entwickeln und wahrzunehmen (Scholz u.a. 2006).

Die Gewerkschaften haben zur Bewältigung ihrer Krise in den 1990er Jahren unterschiedliche Wege beschritten und verschiedene Reformvorhaben eingeleitet. Hierbei lassen sich drei Typen eines organisationalen Wandels unterscheiden (Bundesmann-Jansen/ Frerichs 1996; Martens 2003):

- die Fusion einzelner Gewerkschaften mit der Hoffnung, Ressourcen zu bündeln, Aufgaben zu effektivieren und insgesamt die organisatorische Schlagkraft zu erhöhen (z.B. die Fusion der IG Bau-Steine-Erden mit der Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft).
- durch politikfeldbezogene Reformen den gesellschaftlichen und betrieblichen Umbruchprozessen durch Veränderungen der Arbeitsweisen in bisherigen und die Bearbeitung neuer Problemfelder gerecht zu werden (z.B. bei der IG BAU durch eine veränderte Ausrichtung weg von klassischer Aufgabenzuordnung nach Themenfeldern und Fachressorts und hin zu integrierenden Branchenkonzepten).
- im Rahmen umfassender Organisationsreformen verschiedene Organisationsentwicklungsprojekte anzustoßen (z.B. bei der IG BAU im Hinblick auf die Kompetenzentwicklung der Hauptamtlichen auf Bundesvorstandsebene).

Die im Vergleich mit den anderen DGB-Gewerkschaften weitreichendsten Veränderungen der inneren Organisation hat die IG BAU seit ihrer Fusion umgesetzt, erzwungen durch die mit den Mitgliederverlusten verbundenen Erosion der finanziellen Ressourcenbasis. Die auffälligste Veränderung zeigt sich daran, dass die Landesbezirke aufgelöst und die Anzahl der Bezirke von ehemals über 150 auf derzeit 55 reduziert worden sind und diese noch weiter vermindert werden soll. Die Organisation ist dadurch und durch den damit verbundenen Wegfall von Arbeitsplätzen für Hauptamtliche und Verwaltungspersonal zweifelsohne „schlanker“ geworden.

Der Bundesvorstand ist zwar verkleinert worden, aber die Kompetenzen insbesondere des geschäftsführenden Bundesvorstandes sind deutlich gestärkt worden. Durch die Auflösung der Ebene der Landesbezirke sind Vorstand und die verbliebene Untergliederungsebene, die Bezir-

⁶ Die Stichworte sind "Subjektivierung" und "Entgrenzung" der Arbeit (Moldaschl/Voß 2002), "Arbeitskraftunternehmertum"(Voß/Pongratz 1998), "unselbständige Selbständige" (Peters 2001), vgl. den Überblick bei Martens 2005.

ke, näher zusammengerückt.⁷ Neben der bestehenden politischen Richtlinienkompetenz sowie der Finanz- und Personalverantwortlichkeit hat der Bundesvorstand nunmehr ein unmittelbares Durchgriffsrecht auf die Bezirke. Die (hauptamtlichen) Geschäftsführer der Bezirke werden von ihm ernannt und sind ihm gegenüber weisungsgebunden. Die formalen Voraussetzungen für eine Ausrichtung der Politik an den Zielen bzw. Vorgaben des Bundesvorstandes sind damit, analog zu modernen Konzepten der Unternehmensführung bzw. des Controlling, deutlich verbessert worden. Mit den regelmäßigen Treffen mit den Bezirken, an denen u.a. die Geschäftsführer aller Bezirke teilnehmen, ist die Information und Kommunikation zu den Bezirken erheblich intensiviert worden, was u. a. nun auch die aktionsorientierte Ausrichtung der Organisation an übergreifenden Aktionsthemen und –zielen ermöglicht.

Leitlinie für die innere Organisation der Bundesvorstandsverwaltung ist nunmehr die Ausrichtung an Branchen. Die für die jeweilige Branche verantwortlichen Vorstandsbereiche und Branchenreferate sind nunmehr für alle die Branche betreffenden Themen und Probleme zuständig, auch für die Themen, die bisher in übergreifenden Fachabteilungen (z. B. Arbeitsschutz) angesiedelt waren. Einige Fachabteilungen bzw. –referate sind in der Folge aufgelöst worden.

Die Bündelung aller Aufgaben, die eine Branche betreffen, in einer Organisationseinheit stellt einen wichtigen Schritt von einer funktions- hin zu einer prozessorientierten Organisation dar, wie sie auch als zukunftssträftig für Unternehmen propagiert und umgesetzt wird. Von den jeweiligen Branchenreferaten bzw. –abteilungen der Bundesvorstandsverwaltung sind nunmehr ein größeres und komplexeres Aufgabenspektrum zu bewältigen als bisher, in dem der Schwerpunkt bei der Tarifpolitik lag. Im neuen Aufgabenzuschnitt müssen alle in der Branche relevanten Fragen und Probleme bearbeitet werden, bspw. auch Fragen des betrieblichen Arbeitsschutzes, des Umweltschutzes, der Ausbildung, ggf. auch der Auseinandersetzung mit örtlichen Anspruchsgruppen. Ein solch umfassender Zuständigkeitsbereich bietet Chancen für eine ganzheitlichere Problemsicht und integrative Lösungen und stellt damit eine organisatorische Voraussetzung dar, um eine stärker auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Politik umsetzen zu können. Ob die Hauptamtlichen in der Branchenarbeit dafür über ausreichend Ressourcen und fachliche Kompetenzen verfügen, muss hier eine offene Frage bleiben, die im Rahmen dieser Erhebungen nicht umfassend untersucht werden konnte. Die Auswertung der Interviews mit den Hauptamtlichen, die primär zu Fragen der Nachhaltigkeit geführt wurden, werden einige Hinweise geben, dass in diesem Bereich noch beträchtlicher Handlungsbedarf besteht (vgl. dazu Kap. 5.2 und 5.3).

Wie sich diese grundlegenden Organisationsänderungen auf die ehrenamtlich tätigen Mitglieder bzw. das „normale“ Mitglieder auswirken werden, ist ebenfalls eine offene Frage und muss hier eine offene bleiben, weil sie nicht Gegenstand unserer Untersuchung war. Was man mit einiger Plausibilität derzeit annehmen kann, ist, dass die vielfach beklagte „Beteiligungslücke“ nunmehr noch offener als bisher schon zutage treten dürfte. Denn aufgrund der deutlich re-

⁷ Die Aufgaben der Landesebene sind im Wesentlichen auf den Bundesvorstand übertragen worden. Allerdings sollen die Regionalbüros einen besseren Transfer zwischen Bundes- und Bezirksebene gewährleisten (s. a. Fußnote 1).

duzierten Kapazitäten im Bereich der Hauptamtlichen dürften zukünftig manche Aktivitäten ausfallen oder nur noch in reduzierter Form bearbeitet werden können – es sei denn, es finden sich Mitglieder, die bereit sind, sich ehrenamtlich (mehr) zu engagieren.

Die Debatte um Organisationsreformen in den Gewerkschaften und ihre Hintergründe sowie die Organisationsentwicklungen in der IG BAU werden in Kapitel 4 ausführlich behandelt.

2.2 Zu Begriff und Diskurs um Nachhaltigkeit

Die gesellschaftliche Relevanz des Leitbildes „Nachhaltige Entwicklung“⁸ in seiner allgemeinen Definition wird heute unter Experten und Politikern kaum mehr bestritten. Es gilt als allgemein anerkannt, dass eine Entwicklung nur dann nachhaltig oder zukunftsfähig sein kann, wenn „sie den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“ (Hauff 1987). Neben dieser Forderung nach einer intergenerativen Gerechtigkeit beinhaltet das Leitbild auch eine weltweit angemessene Verteilung von Gütern und Chancen (intragenerative Gerechtigkeit). Voraussetzung für die Erreichung dieser Ziele ist die Lösung der zentralen ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen unserer Zeit (Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung), die aufgrund der komplexen Zusammenhänge integrativ behandelt werden müssen (Enquete-Kommission 1998). Gelingen kann dies nur, wenn alle gesellschaftlich relevanten Akteure an dem Veränderungsprozess beteiligt sind und gemeinsam sowohl „Leitplanken“ der weiteren Entwicklung als auch konkrete und verbindliche (Zwischen-)Ziele aufstellen, die sie eigenverantwortlich umsetzen (Partizipation). Nachhaltige Entwicklung ist ein normatives, ergebnisoffenes Leitbild, das einerseits Impulse für die gesellschaftliche Entwicklung liefern und damit Realität ändern kann, andererseits aber auch Produkt der Gesellschaft ist und im Wettbewerb der gesellschaftlichen Akteure um nachhaltige(re) Ideen erreicht werden kann. Es ist damit auch nur aus der Gesellschaft begründbar und muss sich in einem sozialen Reflexions- und Diskussionsprozess sowie durch die Vorbildwirkung und den Veränderungsdruck nachhaltiger gegenüber herkömmlichen Lösungen durchsetzen (Jörissen u. a. 1999). In diesem Sinne ist Nachhaltige Entwicklung einerseits ein normatives Leitbild und andererseits eine regulative Idee in einem (lokalen, nationalen und globalen) Suchprozess.

Auch wenn dieses Leitbild breite politische Zustimmung gefunden hat, impliziert es Fragestellungen und Problemlagen, die eine allgemein anerkannte Umsetzung erschweren und bisweilen unwahrscheinlich erscheinen lassen:

Zum einen wird Nachhaltigkeit als „das vielleicht anspruchsvollste Politikkonzept, das je als Leitlinie für staatliches Handeln formuliert wurde“ (Spangenberg 2003b) aufgefasst. Es wird damit versucht, die Richtung für die gesellschaftliche Entwicklung im 21. Jahrhundert vorzugeben, die vor allem durch staatliches Handeln durchgesetzt werden soll. Zu diesem Zweck werden Nachhaltigkeitsstrategien und –programme auf verschiedenen staatlichen Handlungsebenen (EU, Mitgliedsländer, einige Bundesländer und Kommunen) aufgestellt und Listen von Kriterien formuliert, mit denen die Zielerreichung transparent gemacht und kontrolliert werden soll.

Zum anderen ist es „ein in mehrfacher Hinsicht unscharfes, kontrovers interpretiertes Leitbild, hinter dem unterschiedliche Interessen, unterschiedliche Welt- und Naturbilder, unterschiedliche Modelle einer, guten Gesellschaft' stehen" (Brand 2002). Angesichts der unterschiedlichen Auffassungen ist ein gemeinsamer Such-, Lern- und Erfahrungsprozess gefordert (Enquete-Kommission 1998; Kopfmüller u. a 2001).

Nicht zuletzt deshalb betrifft die „Erfolgsstory“ des Begriffs Nachhaltige Entwicklung im Wesentlichen nur die Expertenebene, in der breiten Öffentlichkeit ist er weiterhin kaum bekannt und wird es wohl aufgrund seiner fehlenden Ausstrahlung auch bleiben, wenn es nicht gelingt, „konkretere, symbolisierungsfähigere Visionen und Projekte“ zielgruppenbezogen zu mobilisieren (Brand 2002, 58; Kuckartz/Rheingans 2000; Lantermann 2000). D.h., es sind konkrete Szenarien gefragt, die erlebbare Vorteile und den Abbau von Zukunftsängsten in den Vordergrund stellen (Harloff u. a. 2000).

Neue Leitbilder finden vor allem dann öffentliche Resonanz, „wenn sie an zentrale gesellschaftliche Werte appellieren. Sie müssen mit Deutungen und Symbolbeständen der eigenen kulturellen Traditionen verknüpft werden können und darüber hinaus eine gewisse empirische Glaubwürdigkeit besitzen“ (Brand 2000a). Das Nachhaltigkeitskonzept ist aber zu allgemein, um mobilisieren zu können. Da es sich zudem kaum personalisieren und mit dramatisierenden

⁸ „Nachhaltige Entwicklung“ hat sich als deutsche Übersetzung von „Sustainable Development“ durchgesetzt, obwohl damit die Bedeutung von „sustainable“ nur unzureichend erfasst wird (s. hierzu auch: Hauff 2003). Der Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ stammt aus der Forstwirtschaft wird dort bereits seit 200 Jahren verwandt, hatte aber darüber hinaus eine eher schillernde Bedeutung. Die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ benutzte den Begriff „nachhaltig zukunftsverträglich“, das Wuppertal Institut in seiner Studie für BUND und Misereor „zukunftsfähig“. Diese beiden Begriffe entsprechen nach unserer Auffassung besser der Intention der Brundtland-Kommission, durch die der Begriff international in Politik und Wissenschaft Verbreitung gefunden hat.

Erstmals Eingang in einem größeren Kreis (vornehmlich von Wissenschaftlern) fand der Begriff „Sustainable Development“ in der 1980 u. a. von UNEP und UNESCO erarbeiteten „World Conservation Strategy“, die eine weitere ökonomische Entwicklung ohne den Erhalt der Funktionsfähigkeit der Ökosysteme auf lange Sicht nicht für realisierbar hielt.

[to sustain (englisch) = stützen, aushalten, aufrechterhalten ...; sustainable = haltbar (Schöffler-Weis: Englisch-Deutsch Taschenwörterbuch, 3. Auflage)]

Ereignissen in Verbindung bringen lassen kann, ist es auch nur bedingt für eine massenmediale Vermittlung geeignet.

Der Nachhaltigkeitsbegriff muss nach Brand bestimmte Funktionen erfüllen, um die Rolle eines 'Leitbildes' übernehmen zu können. Er müsse:

- die Vorstellungen in einer symbolisch-sinnfälligen Weise bündeln,
- die Bewertungen der beteiligten Akteure aufeinander abstimmen,
- Bezugspunkte zu einem gemeinsamen Handeln aufzeigen und
- die neuen Ideen durch Bilder und Metaphern attraktiv verdichten (Brand 2000b).

Die unterschiedlichen Gewichtungen bzw. Auslegungen dieser Aspekte erschweren eine allgemein akzeptierte Ausgestaltung des Leitbildes (Pfeiffer/Walther 2003). Unternehmen betonen die ökonomische Dimension, Umweltverbände und -institutionen die ökologische und die Gewerkschaften die soziale. Tendenziell gehen die meisten Überlegungen/Konzepte von einer ökologischen und/oder ökonomischen Schwerpunktsetzung aus, die soziale Dimension ist erst in den letzten Jahren stärker in die konzeptionelle Diskussion aufgenommen worden (Empacher/Wehling 2002; Hans-Böckler-Stiftung 2000; Brandl 2002; Brandl/Hildebrandt 2002).

Die deutsche Diskussion hatte zunächst eine eindeutig ökologische Schwerpunktsetzung, da sie vor allem von Umweltverbänden und ökologisch ausgerichteten Wissenschaftlern getragen wurde.⁹ In der Bundesregierung sah sich das Bundesumweltministerium (BMU) als zuständig an. Nachdem zunächst das Umweltbundesamt 1997 seine Studie „Nachhaltiges Deutschland“ vorgelegt hatte (UBA 1997), stellte das BMU 1998 seinen Entwurf unter dem Titel „Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Entwurf eines umweltpolitischen Schwerpunktprogramms“ vor (BMU 1998). Als Schlüsselbereiche bzw. Handlungsfelder wurden in beiden Konzepten der Schutz der Erdatmosphäre, die Schonung der Ressourcen und eine umweltschonende Verkehrs- und Siedlungsentwicklung genannt¹⁰, wobei die Verringerung der Kohlendioxidemissionen zu den zentralen Reduktionszielen gehört.¹¹ Unter dem Druck der defizitären öffentlichen Haushalte, der Krise der Sozialsysteme wie auch der neoliberalen Offensive nahmen ökonomische Fragestellungen einen immer gewichtigeren Anteil in der deutschen „Zukunftsdebatte“ ein und Umweltfragen wurden verstärkt als technische Herausforderungen betrachtet. Die veränderten Zielsetzungen der Politik kamen in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung zum Ausdruck, in der u. a. auch der demografische Wandel und ein bedarfs-

⁹ Nach Sabine Krüger (2000) kam der Prozess auch bei den Umweltverbänden nur schleppend in Gang. Während in einigen Verbände (z.B. BUND und Misereor in der Folge der Wuppertal-Studie) ein interner "Diskussions-, Such- und Lernprozess angestoßen worden" ist, haben andere NROs keine eigenen Positionen erarbeitet. Allerdings wurde mit dem "Forum Umwelt und Entwicklung" eine Einrichtung gegründet, die in verschiedenen Arbeitsgruppen das Themenfeld aufarbeiten wollten. Hier wurden jedoch die jeweiligen Perspektiven (z.B. Umwelt vs. Entwicklung) immer wieder deutlich, die auch die spezifischen Positionen zur Nachhaltigkeit kennzeichneten.

¹⁰ Darüber hinaus nennt das BMU noch den Schutz des Naturhaushaltes und Schutz der menschlichen Gesundheit, das UBA u. a. die umweltverträgliche Entsorgung von Abfällen und die Veränderung der Konsumgewohnheiten.

¹¹ Als zentrales Ziel wird hier vor allem die Reduktion der Kohlendioxidemissionen im Gebäudebereich und im Verkehr genannt.

orientierter Ausbau der Verkehrsinfrastruktur zum hochrangigen Ziel der Regierungspolitik erklärt wurden. (Bundesregierung 2002). Parallel wurden die „Hartz-Reformen“ verkündet und die „Agenda 2010“ vorbereitet, die fortan im Mittelpunkt der politischen und öffentlichen Aufmerksamkeit standen.

Erst gegen Ende der 1990er Jahre geriet auch die soziale Dimension stärker in das Blickfeld der wissenschaftlichen Diskussion, wesentlich geprägt durch das Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) und das Wissenschaftszentrum Berlin (WZB), das seine Ergebnisse in das Projekt der Hans-Böckler-Stiftung „Arbeit und Ökologie“¹² eingebracht hat. Während das ISOE sich vor allem auf „allgemeine“ Leitorientierungen konzentriert hat¹³, ging das WZB von einer Zentralität der Arbeit sowohl auf der gesellschaftlichen wie auch der individuellen Ebene aus und entwickelte daraus auch seine „Strategievorschlüsse“.^{14 15} Diese thematisierten die verschiedenen Formen von gesellschaftlich notwendiger Arbeit und ihre Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung sowie die Friktionen und Zielkonflikte „einer in der Arbeitssphäre ansetzenden Nachhaltigkeitsstrategie“ (vgl. Linne 2003).

Einige Kritiker bezweifeln angesichts der aktuellen Debatten, insbesondere der ökonomisch ausgerichteten (globalen) Strategien der Liberalisierung der Märkte, ob das Konzept in unserer

¹² Mit dem Projekt sollten wesentliche Elemente möglicher Nachhaltigkeitsstrategien und die damit verbundenen möglichen Zielkonflikte (insbesondere zwischen den Anforderungen aus den jeweiligen Dimensionen) zusammengetragen werden, um "eine wissenschaftlich abgesicherte Grundlage für die weitere politische und gewerkschaftliche Debatte" bereit zu stellen. Dafür wurden mit dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (WI) und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) drei Institute zusammengeführt, die z. T. sehr unterschiedliche Vorstellungen und Herangehensweisen in das Projekt einbrachten, das sich in seiner Arbeit an folgenden drei Leitfragen ausrichtete: "Die Zielkonflikt-Leitfrage gilt dem 'Ob' der Machbarkeit integrierter sozial-ökologischer Nachhaltigkeitsstrategien, die Politikstrategie-Leitfrage gilt dem 'Wie', und die Akteurs-Leitfrage gilt der Rolle der Gewerkschaften in diesem Prozeß" (Hans-Böckler-Stiftung 2000, 19).

¹³ Claudia Empacher und Peter Wehling sehen für das Konzept einer sozial nachhaltigen Entwicklung folgende Punkte als Schlüsselemente an: Existenzsicherung aller Gesellschaftsmitglieder, Entwicklungsfähigkeit sozialer (Teil-)Systeme und Strukturen, Erhaltung und Weiterentwicklung der Sozialressourcen, Chancengleichheit im Zugang zu Ressourcen und Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen (2002, S. 46), aus denen auch die Leitorientierungen entwickelt werden.

¹⁴ Sebastian Brandl nennt folgende Punkte im Handlungsfeld Soziale Gestaltung des Strukturwandels: Ausbau der Qualifizierung der Beschäftigten, Verbesserung von Schlüsselqualifikationen, Ausbildung fachlicher und sozialer Kompetenzen, verbesserte Bereitstellung von Übergangshilfen für die vom Strukturwandel negativ betroffenen Beschäftigten, erweiterte Absicherung gesellschaftlich anerkannter Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit (Erziehung, Pflege, freiwilliges Engagement), Verbesserung geschlechtsspezifischer Zugangschancen zu Erwerbsarbeit und ebenso zu Versorgungstätigkeiten und Stabilisierung des sozialen Sicherungssystems (gegenüber demographischen und möglichen Veränderungen der Arbeitswelt)(2002, S. 26).
Im Handlungsfeld Arbeitszeiten wird "eine weitere Verringerung der durchschnittlichen Erwerbsarbeitszeit in flexiblen Formen für möglich und sinnvoll erachtet"(ebenda).

¹⁵ Einen anderen Weg ist das Verbundprojekt der Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren gegangen, das sich von den Säulen bzw. Dimensionen gelöst und drei substantielle Nachhaltigkeitsregeln aufgestellt hat, in die einige der oben beschriebenen Konzepte und Überlegungen eingegangen sind: Sicherung der menschlichen Existenz, Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials und Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten (Kopfmüller u. a. 2001). Obwohl wir durchaus eine gewisse Sympathie für die Ergebnisse dieses sehr umfassenden Projektes hegen, gehen wir auf die nur im wissenschaftlichen Diskurs rezipierte und bedeutsame Studie hier nicht weiter ein, weil sie nicht in den Gesichtskreis der IG BAU gekommen ist.

Gesellschaft überhaupt realisierbar ist: So stellen sich ihrer Meinung nach die politischen und wirtschaftlichen Eliten in Nord und Süd nicht der Herausforderung, soziale und ökologische Gerechtigkeit sowie einen anderen Umgang mit den begrenzten Ressourcen zum Ziel ihres politischen und wirtschaftlichen Handelns zu machen. Aus ihrer Sicht wird das letzte Jahrzehnt des letzten Jahrhunderts als das Jahrzehnt der neoliberalen Globalisierung und nicht als eines der Nachhaltigkeit in die Geschichte eingehen (Unmüßig 2002; Brand/Görg 2002).

Trotz der Kritik und Skepsis ist der Begriff in die Politiken auf verschiedenen Ebenen eingegangen. In der Folge der 1992 in Rio de Janeiro durchgeführten UN-Konferenz über Entwicklung und Umwelt (UNCED) wurde die Commission on Sustainable Development der UN (CSD) eingerichtet, um den Prozess weiter zu entwickeln. Hier wurde bereits 1995 neben den drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales „Institutionen“ als vierte Dimension eingeführt, um die Gestaltungs- und Umsetzungsbedingungen stärker in den Blick zu nehmen (Henseling/Eberle/Grießhammer 1999a; Kopfmüller u. a. 2001; Spangenberg 2003a).

Auch in vielen Unternehmen spielt das Thema - zumindest programmatisch - eine wachsende Rolle. 1992 wurden von dem Generalsekretär des Rio-Gipfels Akteure aus der Wirtschaft gebeten, ein Konzept ökologischen Wirtschaftens zu entwickeln (Schmidheiny 1992). Das 1995 gegründete World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) hat entsprechend unternehmensbezogene Richtlinien bzw. Prinzipien für Nachhaltiges Wirtschaften entwickelt (WBCSD 2002). Mittlerweile sind mehr als 160 internationale Unternehmen Mitglied.

Nachdem sich die Diskussion über Nachhaltige Entwicklung zunächst auf das „Was“ konzentriert hat, fand in den letzten Jahren eine verstärkte Hinwendung zum „Wie“ statt (Linne/Schwarz 2003; Dörre/Heinz/Howaldt 2004; Kopfmüller u. a. 2001). Eine zentrale Herausforderung ist es dabei, die Handlungsperspektiven verschiedener gesellschaftlicher Akteure genauer zu beleuchten und das Leitbild in konkrete Handlungsfelder und Ziele zu überführen. Erst wenn es zudem gelingt, die Ziele zu operationalisieren und Indikatoren zu entwickeln, können auch die Aktivitäten auf dem Weg zur Nachhaltigkeit überprüft werden (Umweltbundesamt 1999; Henseling/Eberle/Grießhammer 1999a; Henseling/Schneidewind/Seuring 1999b; Spangenberg 2003a).

Inzwischen gibt es in vielen Ländern Nachhaltigkeitsstrategien, die (mehr oder weniger) konkrete Ziele und Handlungsfelder für die Umsetzung benennen. Die deutsche Bundesregierung hat ihre Nachhaltigkeitsstrategie 2002 vorgestellt. Sie versteht Nachhaltigkeit als eine Modernisierungsstrategie, in der ein enormes Innovationspotenzial für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft steckt. Mit 21 Zielen und Indikatoren für eine nachhaltige Entwicklung benennt sie Perspektiven für ein zukunftsfähiges Deutschland im 21. Jahrhundert.

Als Ziel der Nachhaltigkeitsstrategie wird eine ausgewogene Balance zwischen den Bedürfnissen der heutigen Generation und den Lebensperspektiven künftiger Generationen angestrebt. Dabei soll Nachhaltigkeit mehr als die Fortsetzung der Umweltpolitik mit anderen Mitteln sein.

Das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung geht dabei von folgenden vier Koordinaten aus:

- Generationengerechtigkeit
- Lebensqualität

- Sozialer Zusammenhalt
- Internationale Verantwortung

Als Schwerpunkte der Nachhaltigen Entwicklung werden eine effiziente Energienutzung, wirksamer Klimaschutz, sichere Mobilität, Gestaltung des demografischen Wandels, Förderung innovativer Unternehmen und die Verminderung der Flächeninanspruchnahme genannt. Die wichtigsten Aussagen des Leitbildes werden zusammengefasst in

- Managementregeln der Nachhaltigkeit, die gemeinsam mit
- den Indikatoren und Zielen sowie
- einem regelmäßigen Monitoring zur Erfolgskontrolle,

die das nationale Managementkonzept für eine Nachhaltige Entwicklung bilden (Bundesregierung 2002).

Auch wenn die Bundesregierung die Beteiligung aller gesellschaftlich relevanten Akteure als ein wesentliches Element ihrer Nachhaltigkeitsstrategie betont, so sehen einige der genannten Akteure die Strategie mit Skepsis. Sie begrüßen zwar, dass endlich eine Strategie verabschiedet worden ist, sehen aber die Konkretisierungen als Beschreibung des aktuellen Regierungshandelns, das mit einer Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit wenig zu tun habe. Die Nachhaltigkeitsstrategie bleibe vage und lasse wesentliche Bereiche unberücksichtigt (DGB 2002; SRU 2002; Hamm 2002).¹⁶

Die Auseinandersetzung über die Nachhaltigkeitsstrategie ist Ausdruck der unterschiedlichen Auffassungen über die Konkretisierung des Nachhaltigkeitsbegriffs in Deutschland, hinter denen dann jeweils unterschiedliche Interessen stehen, die ihrerseits in je spezifischen institutionellen Leitideen zum Ausdruck kommen, in die das neue Leitbild der Nachhaltigkeit implementiert werden muss. Gerade bei der Benennung von Leitkriterien und der daraus abgeleiteten Indikatoren zeigen sich so erhebliche Differenzen¹⁷. Für unsere Fragestellung von besonderer Bedeutung sind die Ziele und Kriterien, die – aufbauend auf den Ergebnissen des Arbeit- und Ökologie-Projektes – vom Projekt „Vision 2020“ benannt werden (Spangenberg 2003a, 38ff)¹⁸.

¹⁶ Das hat sich u. E. auch mit dem Fortschrittsbericht nicht geändert (Bundesregierung 2004).

¹⁷ Statt der Verwendung des Begriffs Kriterien spricht die Enquete-Kommission von Regeln für eine nachhaltige Entwicklung, die sie für die drei Dimensionen entwickelt und die die weitere Diskussion entscheidend beeinflusst haben. Während die ökologischen Regeln mittlerweile im Nachhaltigkeitsdiskurs anerkannt sind, trifft das auf die ökonomischen und sozialen nicht zu. Interessante Ansätze zu den sozialen Dimensionen, die in diesem Kontext von besonderer Bedeutung sind, haben Empacher/Wehling, das Projekt Arbeit und Ökologie der Hans Böckler Stiftung sowie das Verbundprojekt der Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren (HGF) vorgelegt (Enquete-Kommission 1998; Empacher/Wehling 2002; Hans Böckler Stiftung 2000; Kopfmüller u. a. 2001).

¹⁸ Joachim Spangenberg ist Mitautor des „Arbeit und Ökologie“-Projektes. Im Gegensatz zum „Drei-Säulen-Modell“, das in der deutschen Diskussion vorherrscht und auch im Projekt übernommen wird, nimmt er die institutionelle Dimension in Anlehnung an die UNCSD explizit hinzu. "Institutionelles Kernziel ist eine demokratisch-partizipative Ausgestaltung der gesellschaftlichen Institutionen" (Spangenberg 2003a, 41). Letztlich geht es um verlässliche demokratische und rechtsstaatliche Rahmenbedingungen, die den Einzelnen die Möglichkeit der Teilhabe am politischen Geschehen ermöglichen.

Sie beziehen sich schwerpunktmäßig auf die Gestaltung der bundesdeutschen Gesellschaft und basieren auf einem längeren Dialog mit Gewerkschaften. In diesem Vorschlag wird versucht, alle Nachhaltigkeitsdimensionen gleichgewichtig zu beschreiben, wobei insbesondere bei den sozialen Kriterien (auf Arbeiten des WZB aufbauend) der Bereich der Arbeit vertiefend aufgegriffen wird:

Ökologische Kriterien

- Reduktion der Rohstoffentnahme und Beschränkung der Klimaänderung,
- Beschränkung des Flächenverbrauchs,
- Schutz der biologischen Vielfalt und
- Minimierung der Emission schädlicher Substanzen.

Soziale Kriterien, Arbeit der Zukunft

- Teilhabe an der Erwerbsarbeit,
- Qualität der Erwerbsarbeit (u. a. Begrenzung der Belastung, eigenaktive Gestaltungsmöglichkeiten und Verantwortung, Integration der Erwerbsarbeit in den größeren Rahmen von Mischarbeit),
- Förderung der Nichterwerbsarbeit (u. a. Aufwertung versorgender und gemeinschaftlicher Tätigkeiten, Förderung von Mischqualifikationen und Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Arbeitsformen),
- Soziale Sicherheit (Verhinderung/Bekämpfung von Armut und Ermöglichung eines menschenwürdigen Lebens) und
- Verteilungsgerechtigkeit (u. a. Verteilung von Einkommen und Vermögen auf der Makroebene, Geschlechtergerechtigkeit, Chancengleichheit)

Ökonomische Kriterien

- eine von freien Entscheidungen geprägte Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung,
- statische und dynamische Effizienz,
- eine staatliche Rahmenordnung als 'Leitplanken',
- Möglichkeiten zur Teilnahme am Erwerbsleben für alle (und Gewährleistung des Lebensunterhalts für diejenigen, die nicht können),
- Begrenzung öffentlicher Defizite und
- Leistung eines Beitrags zur internationalen wirtschaftlichen Stabilität.

Institutionelle Kriterien

- Sicherung der gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten,
- Stärkung der Partizipationsfähigkeit (Zugang zu Bildung, verlässliche Rahmenbedingungen),

- Minderheitenschutz und Diskriminierungsverbote,
- verbesserte Verteilungsgerechtigkeit,
- umfassende Gleichstellungspolitik und
- verstärkte Partizipationsmöglichkeiten.

Während die ökologischen und sozialen Kriterien vergleichsweise konkret gefasst werden, sind dagegen die ökonomischen Maßstäbe relativ allgemein formuliert¹⁹. So bleibt beispielsweise die Sprengkraft verborgen, die mit einer expliziten Politik der Förderung von Nichterwerbsarbeit (bei hoher unfreiwilliger Arbeitslosigkeit) und einer Beschränkung der sozialen Sicherheit auf eine armutsverhindernde Mindestsicherung in Deutschland verbunden wäre. Bei den ökonomischen Kriterien wird weitgehend dem neoliberal geprägten wirtschaftspolitischen ‚Mainstream‘ gefolgt und es werden wenig Akzente hin zu einer nachhaltigeren Ökonomie gesetzt (z.B. gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, Regulierung internationaler Märkte, Begrenzung einseitiger ökonomischer Macht und Stärkung ökonomisch schwacher Marktteilnehmer wie z. B. VerbraucherInnen). Bei den relational formulierten institutionellen Kriterien ist auffallend, dass implizit von dem in Deutschland erreichten hohen Standard von demokratischer Verfasstheit, Rechts- und Sozialstaatlichkeit ausgegangen wird. Gerade in den Organisationsbereichen der IG BAU zeigt sich aber, dass individual- und kollektivrechtliche Selbstverständlichkeiten für ArbeitnehmerInnen zunehmend erodieren und mithin in einer Nachhaltigkeitsstrategie explizit aufgenommen werden müssten.

Im Hinblick auf die durch zuführenden Befragungen in der IG BAU stellte sich für uns die Situation so dar, dass deren Anstrengungen, Nachhaltigkeit systematischer als Gegenstand und Ziel gewerkschaftlicher Arbeitspolitik zu besetzen, zwar zu einem Zeitpunkt forciert wurden, zu dem die neu gegründete Gewerkschaft durchaus begründete Hoffnungen auf einen sich verbreiternden gesellschaftlichen Diskurs haben konnte, dass der seitherige Nachhaltigkeitsdiskurs in Deutschland jedoch nur in begrenztem Maße dazu geführt hat, das Anliegen der Nachhaltigkeit zu klären und zu vermitteln. Als Konsens der Akteure kann nur eine relativ allgemeine und globale Definition von Nachhaltigkeit gelten, die allerdings noch nicht die unterschied-

¹⁹ Spangenberg (2005) ist insoweit zuzustimmen, dass es im Nachhaltigkeitsdiskurs an einer tiefer gehenden Auseinandersetzung mit der ökonomischen Dimension fehlt. Dies mag daran liegen, dass die ökonomische Dimension faktisch weitgehend den Unternehmen bzw. den Vertretern der Wirtschaft überlassen wird, und diese das wirkmächtige Prinzip der einzelwirtschaftlichen Rationalität zweifellos gut vertreten. Konzepte wie das der Steigerung der Ökoeffizienz sind damit zwar gut vereinbar, sind aber nur partiell hilfreiche Strategien zur Unterstützung von Nachhaltigkeit. Unter den Bedingungen der Ressourcenverschwendung kann darauf vertraut werden, dass sich in der gesamtwirtschaftlichen Addition von Einzelinteressen und –maßnahmen ein positives, also nachhaltigeres Ergebnis ergeben wird. Überträgt man die einzelwirtschaftliche Rationalität auf die soziale Dimension von Nachhaltigkeit im Sinne einer erweiterten Betrachtung und Messung von Arbeitseffizienz, so zeigt sich aber, dass es sehr wohl rational ist, Arbeitsleistungen an Standorten in der Welt einzukaufen, die aufgrund eines niedrigen Einkommens und geringer Sozialstandards zu niedrigeren Kosten als in Deutschland erbracht werden können. Die gesamtwirtschaftliche bzw. –gesellschaftliche Rechnung geht damit nicht mehr auf, was nicht nur aktuell in Deutschland festgestellt werden kann, sondern auch die Längsschnittanalyse der globalen Einkommensverteilung zeigt (Sengenberger 2006). Mit Ausnahme von wenigen kleinen Staaten in Südost- und Ostasien hat die Spreizung der Einkommensverteilung sowohl innerhalb aller anderen Länder als auch zwischen den Ländergruppen zugenommen.

lichen Voraussetzungen und Interessen der verschiedenen gesellschaftlichen Akteure berücksichtigt und in ihren Handlungsanleitungen folglich noch offen bleibt.

Weiterhin ist festzustellen, dass die gesellschaftlichen Akteure, so weit sie sich überhaupt mit der Nachhaltigkeitsthematik befassen, jeweils jene Aspekte von Nachhaltigkeit herausgreifen, die ihren (aktuellen) Interessen nahe kommen und ihnen Handlungsmöglichkeiten bieten (wie z. B. partielle Kostensenkungen, Profilierung, Imagegewinn). Abgesehen von partiellen Handlungsfeldern (wie Reform der Sozialversicherung, Klimaschutz), in denen ein zumindest verbaler Bezug zur Nachhaltigkeit hergestellt wird, ist Nachhaltigkeit kein vorrangiges Thema des gesellschaftspolitischen Dialogs oder gar Streits.

Der Diskurs in Deutschland hat sich insbesondere um die inhaltliche Definition von Nachhaltigkeit in Bezug auf die ökologische Dimension bemüht. Vielfach wurde und wird Nachhaltigkeit als neues Label für umweltpolitische Zielsetzungen verwendet, so dass es nicht verwunderlich ist, dass in der öffentlichen Wahrnehmung Nachhaltigkeit als mehr oder weniger deckungsgleich mit ökologischen Problemen und Forderungen gesetzt wird. In der Perspektive einer Gewerkschaft wird damit die Mehrzahl ihrer Handlungsfelder bzw. Probleme ausgeklammert oder sogar explizit den ökologischen Anforderungen untergeordnet.

Für eine Gewerkschaft ist die Frage, warum sie sich mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen soll und wie sie das Leitbild der Nachhaltigkeit für sich interpretiert, unmittelbar mit der nächsten Frage verbunden, in welcher Weise sie dies tun soll bzw. kann. Die „Wie-Frage“ gewinnt erst in den letzten Jahren an Aufmerksamkeit (vgl. Linne/Schwarz 2003; Dörre/Heinz/Howaldt 2004), nach dem über lange Zeit hin die Auseinandersetzung über Definition und Messung sowie das Controlling von Nachhaltigkeit die Ressourcen der Akteure gebunden hat. Daraus folgte die empirische Frage für unsere Untersuchung, wie sich die IG BAU mit Nachhaltigkeit befasst hat, wie weitreichend sie Nachhaltigkeit definiert, welche Schwerpunkte sie setzte bzw. aktuell setzt, welche Handlungsebenen und Gremien einbezogen wurden und wie sie im akteursübergreifenden nationalen und internationalen Dialog agiert hat. Dazu gehörte auch die Fragen, welche Ergebnisse sie in ihrer eigenen Bewertung erreicht hat und wie die erreichten Ergebnisse im Hinblick auf ihre Zielsetzungen zu bewerten sind.

Besondere Beachtung war der Frage zu schenken, welche Methoden und Mittel, ggf. auch neue für eine Gewerkschaft, die IG BAU angewandt hat, um die Thematik der Nachhaltigkeit zu bearbeiten. Bezogen auf den deutschen Nachhaltigkeitsdiskurs ist hier festzustellen, dass wissenschaftliches Expertentum und Handlungsanleitungen überwiegen, die sich an die Politik richten und staatliches Umsetzungsmittel einfordern. Dies mag in dem stark institutionalisierten und auf den Staat ausgerichteten Politikverständnis in Deutschland begründet sein. Damit ist allerdings in der deutschen Rezeption dem in der internationalen Nachhaltigkeitspolitik praktizierten und in dem Leitbild begründeten anderen Politikstil zu wenig Beachtung geschenkt worden. Nachhaltige Politik beruht auf freiwilliger Beteiligung, offener Kommunikation und Kooperation mit anderen Akteuren, der aktiven Gestaltung des Nachhaltigkeitsdiskurses durch innovative Ideen und Projekte, dem Eingehen von Partnerschaften mit neuen Bündnispartnern und dem Herbeiführen von Konsensen. Hierüber soll ein Wettbewerb um innovative Ideen in Gang gesetzt werden, der für die beteiligten Akteure zum einen die Möglichkeit

bietet, sich durch Einnahme einer Vorreiterrolle zu profilieren oder mit Bündnispartnern Meinungsführerschaft zu erlangen. Zum anderen sollte aber nicht unterschätzt werden, dass er auch eine Plattform darstellt, die Lernen von anderen Akteuren ermöglicht.

2.3 Nachhaltigkeit als Herausforderung für Gewerkschaften

2.3.1 Der Nachhaltigkeitsdiskurs als Herausforderung und Chance

In der „Agenda für eine nachhaltige Entwicklung“ von Rio de Janeiro (Agenda 21) sind die gesellschaftlichen Organisationen in mehrfacher Hinsicht gefordert: Einerseits sind sie aufgefordert, sich mit ihren Interessen und Problemsichten am gesellschaftlichen Dialog zu beteiligen und eine Konsensbildung zu Zielen und Maßnahmen zu befördern. Andererseits sind sie selbst gesellschaftliche Akteure, die einen Beitrag zur Erreichung der regionalen, nationalen und globalen Nachhaltigkeitsziele leisten sollen. Beides ist nur zu erreichen, wenn – allgemein gesprochen – die Mitglieder der Organisation sich mit Nachhaltigkeit und der Leistungsfähigkeit ihrer eigenen Organisation im Hinblick auf Nachhaltigkeit sowie Veränderungen und Weiterentwicklungen befassen, um die eigene Nachhaltigkeitsposition zu ermitteln und an ihrer Verbesserung arbeiten zu können (Meier/Ammon 2005).

Gewerkschaften werden in der Agenda ausdrücklich zur Mitarbeit am Nachhaltigkeitsprozess aufgefordert: „Die Gewerkschaften, die explizit Erfahrungen mit Änderungen in der Industrie haben, spielen bei der nachhaltigen Entwicklung eine bedeutende Rolle“ (UNCED 1992: Kap 29). Diese Rolle nehmen sie zurzeit in begrenztem Maße wahr. In den deutschen Gewerkschaften ist in den 1980er Jahren das Bewusstsein zunehmend gewachsen, dass neben wirtschaftlichen und sozialen Fragen auch ökologische Fragen zu den zentralen Interessensbereichen der Arbeitnehmer gehören. Dies hat sich bis zum heutigen Tage in der gewerkschaftlichen Politik in unterschiedlichen Handlungsfeldern und –ebenen niedergeschlagen. So wurden bspw. auf programmatischer Ebene Umweltprogramme formuliert, Initiativen zur Erhöhung von Umweltstandards auf Unternehmensebene entwickelt, in einigen Branchen ökologische Fragestellungen in die Tarifpolitik integriert und sie haben sich an europäischen und internationalen Initiativen (z.B. Initiative zur europaweiten Einführung der Ökosteuer oder Beteiligung an Foren der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) beteiligt. Allerdings gelingt es Gewerkschaften bisher nicht, sozial- und arbeitspolitische Themen mit umweltpolitischen Themen zu verknüpfen bzw. eine integrierte Bearbeitung sozialer und ökologischer Themen vorzunehmen (Gabaglio 2003). Die Perspektive der Problemverortung ist hierbei in der Regel, die Bedeutung der ökologischen Probleme anzuerkennen und Lösungen dafür zu finden oder solche anderer Akteure zu unterstützen, die – im positiven Fall – mit den eigenen sozial – und arbeitspolitischen Interessen vereinbar sind bzw. in die eigene Interessenpolitik integriert werden können. In diesem primär ökologischen Diskurs wird meist – unausgesprochen – davon ausgegangen, dass die Sozial- und Arbeitsstandards für die Arbeitnehmer/innen erhalten bleiben, jedenfalls nicht verschlechtert werden. Diese Sicherheit bzw. Gewissheit ist allerdings immer weniger gegeben – nicht aufgrund von Dynamiken des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses sondern vielmehr aufgrund immer einschneidender Effekte eines neoliberal interpretierten und betriebenen Globalisierungsprozesses. Angesichts einer so allgemein wachsenden Unsicherheit wird der Nachhaltigkeitsdialog für Gewerkschaften offener und komplexer, aber auch risikoreicher.

Um den Nachhaltigkeitsdialog im Sinne der Agenda 21 stärker mitzugestalten, reicht es für die Gewerkschaften nicht, sich an der einen oder anderen Aktivität einer Initiative zu beteiligen. Erforderlich ist es für sie vielmehr, wenn sie in längerfristiger Perspektive einen Nutzen aus ihrer aktiven Beteiligung an diesem Prozess erzielen wollen, sich tiefer auf das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung einzulassen. Einerseits kann man hierin in einer Zeit, in der ihre älteren institutionelle Leitideen²⁰ sich immer weniger als tragfähig erweisen, auch eine Herausforderung und Chance sehen. Andererseits beinhaltet Nachhaltigkeit in der ursprünglichen Fassung grundlegende Normen bzw. Leitideen, die den Gewerkschaften auch Probleme bereiten. Diese Normen sind.

- intergenerative Gerechtigkeit
- internationale Gerechtigkeit
- Berücksichtigung sozialer, ökonomischer und ökologischer Interessen im Sinne einer integrativen Perspektive unter Berücksichtigung der Wechselbeziehungen zwischen den drei Dimensionen und
- Beteiligung aller gesellschaftlich relevanten Akteure an den gesellschaftlichen Veränderungsprozessen.

Näher betrachtet stellen diese Normen für eine Gewerkschaft in einem westlichen Industrieland ein beträchtliches Wagnis oder sogar eine Provokation in zweifacher Hinsicht dar: Zum einen müssen Verteilungskämpfe um soziale, ökonomische und ökologische Ressourcen unter zusätzlichen Aspekten – etwa im Hinblick auf eines aus ökologischen Gründen restriktiven Wachstums – und in Auseinandersetzung mit weiteren gesellschaftlichen Akteuren antizipiert und ausgetragen werden. Zum anderen gilt es, sich auf den veränderten Politikstil einzulassen, den eine aktive Rolle in einem neuen gesellschaftlichen Diskurs erfordert, nicht nur auf der internationalen Ebene, sondern auch im nationalen Rahmen.

Organisationstheoretisch gesprochen besteht die Aufgabe für eine Gewerkschaft wie die IG BAU darin, sich mit neuen politisch-normativen Anforderungen auseinander zu setzen und auf sie bezogen eine möglichst gut begründete eigenständige Position zu beziehen – und diese Position ist alles andere als gegeben, etwa aus dem gesellschaftlich-politischen Diskurs in der Organisationsumwelt heraus. Sie ist vielmehr in internen Suchprozessen, die diesen Diskurs aufnehmen und im Lichte eigener Zielsetzungen und Interessen bewerten erst zu entwickeln. Einer solchen Anforderung aber können Gewerkschaften, wie andere Organisationen auch, nur im Rahmen eines internen dialogischen Prozesses gerecht werden. Sie müssen also das Kunststück fertig bringen, eng verschränkt mit all jenen arbeitspolitischen Prozessen, in die sie ihr Alltagsgeschäft der Interessenvertretungsarbeit einbetten, Diskussionsprozesse zu generieren

²⁰ Der Begriff der Leitidee wird in institutionentheoretischen Konzepten verwendet. K.-S: Rehberg (1999, 69) spricht hier von „Leitideen und –differenzen (als) nicht nur äußerlichen Formen der Innen- und Außenpräsenz einer Institution, bloße Ideenpräsentation für die immer prekäre Durchsetzung und Geltungsstabilisierung einer Ordnung. Vielmehr sind sie – man erinnere sich an die kluge Differenzierung Max Webers, nach der es nicht nur materielle, sondern ebenso ideelle Interessen gebe – motivierende, Bindung und Verpflichtungsgefühle schaffende Vergegenwärtigungen eines möglichen Ordnungsinns.“

und zielführend zu strukturieren, die eine Überprüfung und Neuausrichtung von Zielen und Grundorientierungen ihrer bisherigen Arbeitspolitik im Hinblick auf ein neues nachhaltigkeitsorientiertes Leitbild²¹ ermöglichen. Systematisch lässt sich ein solcher Dialog wohl nur als integrales Moment eines Organisationsentwicklungsprozesses denken, in dem traditionelle, nach Hierarchie und Aufgaben tief gegliederte Organisationsmuster und strukturelle Kommunikationsbarrieren überwunden werden.

Ein Leitbild beschreibt „einen gewünschten, zukünftigen Zustand. Es beinhaltet visionäre Elemente. Darüber hinaus werden in Leitbildern auch Werte beschrieben, nach welchen die Entscheidungen und die Handlungen in der Umsetzung der Maßnahmen zur Erreichung des im Leitbild beschriebenen Zustands ausgerichtet sind. Somit wird das Leitbild zur Oberprämisse der Entscheidungen und des Handelns aller Akteure“ (Strigl 2003). Es kann für eine Organisation und deren Mitglieder verschiedene Funktionen erfüllen (Strigl 2003, Dierkes/Marz 1998 und Howaldt 2003):

- *Orientierungs- und Zielbestimmungsfunktion:* Indem sich die Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungsprozesse der Menschen an einem gemeinsamen Bezugspunkt im Zukunftsdenken ausrichten, bieten Leitbilder Orientierung.
- *Koordinationsfunktion:* Indem Leitbilder als übergeordnete Zielvorstellung die in den alltäglichen Kooperations- und Kommunikationsprozessen auftretenden Spannungen abbauen, koordinieren sie Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungsprozesse.
- *Motivationsfunktion:* Leitbilder spiegeln normative Werte wider und aktivieren emotionale Potenziale, die sich motivierend auf die Menschen auswirken können.
- *Legitimationsfunktion:* Ein Leitbild kann auch eine Legitimierungsfunktion erhalten, um die gemeinsam erarbeitete und gewünschte Entwicklungsrichtung auf eine verbindliche, quasi rechtliche Basis zu stellen.

Die daraus folgende Aufgabenstellung ist in der Sprache der Organisationstheorie und von Controllingkonzepten, wie sie in Unternehmen angewandt werden (z. B. BSC, EFQM), schnell formuliert: Es geht darum, sich als Gewerkschaft am Leitbild Nachhaltige Entwicklung auszurichten. In der Umsetzung bedeutet das, sich auf einen Prozess der Überprüfung und Veränderung der Ziele, Positionen, Interessen, Organisation, Arbeitsweise und des Politikstils einzulassen, dessen Ergebnis offen ist und der auch scheitern kann. Ohne intensive Diskussion auf allen Ebenen und tiefgreifende Organisationsänderungen ist dies nicht vorstellbar. In einer Organisation mit freiwilliger Mitgliedschaft benötigt ein solcher Prozess ein hohes Maß an stetiger Kommunikation. Der Vorstand sollte Impulse geben, Leitlinien vorgeben und Position

²¹ Im Unterschied zu dem institutionentheoretisch definierten Begriff der Leitidee, so könnte man an dieser Stelle sagen, zielt der Begriff des Leitbildes also auf die planvolle Entwicklung und Durchsetzung der Geltungsstabilisierung einer Ordnung im Sinne von motivierenden, Bindungs- und Verpflichtungsgefühlen. Oder - in anderen Worten - aus institutionentheoretischer Perspektive heraus besteht das Kunststück eben darin, dass institutionelle Mechanismen, die sich in dieser Perspektive immer auch hinter dem Rücken handelnder Akteure vollziehen, bewusst gestaltet werden und - sofern das Ziel einer lernenden Organisation erreicht werden soll - allen Organisationsmitgliedern mehr oder weniger weitgehend zur weiteren aktiven Anpassung an dynamische Organisationsumwelten reflexiv zur Verfügung stehen sollen.

beziehen, aber ohne Rücksichtnahme auf Interessen von Untergliederungen und Mitgliedern sowie stetige Impulse für die Weiterführung des Dialogs, dürfte er entweder gar nicht beginnen oder schnell enden.

2.3.2 Kommunikation, Diskurs und Dialog in Nachhaltigkeitsprozessen

Kommunikation ist ein sozialer Prozess, an dem mindestens zwei entscheidungsoffene, raumzeitlich gebundene Akteure beteiligt sind. Mit Hilfe von Anzeichen, Sprache und Symbolen, deren Wirkung die Beteiligten an sich selbst und an anderen beobachten können, kann gemeinschaftliche Orientierung, wechselseitige Steuerung und informierendes Mitteilungshandeln stattfinden. Kommunikation kann zudem zum Aufbau einer sozialen Ordnung beitragen, indem diese durch gemeinsame Zeichenvorräte, Sprache, Werte und Normen, die in der Kommunikation (re-)produziert und durch sie vermittelt werden, aufgebaut wird (vgl. Ziemann 2005, 122-123).

In gegebenen sozialen Ordnungen ist Kommunikation nun in aller Regel nicht in dieser idealtypisch offenen verständigungsorientierten Weise organisiert. Herrschaftsfreie Kommunikation im Sinne eines offenen, verständigungsorientierten Diskurses, wie bei Habermas beschrieben, ist gerade nicht der Normalfall. In unserer institutionell verfassten Arbeitsgesellschaft etwa, sind in den jeweiligen Institutionen in komplexer Weise Erwartungserwartungen gerade nicht herrschaftsfrei festgeschrieben. Gesellschaftlich konkurrieren dabei unterschiedliche Deutungen verschiedener bestehender Institutionen und Organisationen, aber auch neuer sozialer Bewegungen, die es noch nicht vermocht haben, sich erfolgreich zu institutionalisieren. Gesellschaftliche Diskurse lassen sich von daher als eine Form der Kommunikation zwischen Personen oder institutionellen Akteuren verstehen, in denen die Beteiligten glauben, über gültige Informationen zu verfügen. „Der Diskurs bewahrt Informationen auf, verbindet sie im kulturellen Zusammenhang, verbreitet aber auch Informationen, kumuliert sie und treibt sie in der Zeit voran.“ (Peter 1997, 18)

Auch innerhalb einzelner Institutionen und Organisationen, in unserem Fall also der Gewerkschaften, mögen sich so im Kontext übergreifender gesellschaftlicher Diskurse neue Informationen verbreiten. Dies mag bis dahin vorherrschende institutionelle vorgeprägte Deutungen tangieren und unter bestimmten Bedingungen sogar neue Leitbilddebatten initiieren. Bis zu diesem Punkt würde man wohl immer noch von Diskursen sprechen. Es stellt sich dann aber die Frage, ob und wie solche Veränderungsimpulse neben gewohnten Organisationsroutinen entfaltet werden können und ob hinreichende Räume für eine breite Beteiligung der Organisationsmitglieder geschaffen werden können. An diesem Punkt kommt der Dialog als spezifische Form der Kommunikation ins Spiel. Sie ist eine Gesprächsform, die zum Ziel hat, „gemeinsam zu denken“ und die grundlegenden Formen des Denkens darzustellen. (Fatzer 2003, 226). Nach unserem Verständnis ist der Dialog im Unterschied zum Diskurs²² als eine auf gemeinsame

²² G. Peter (1997, 18) formuliert so unter Bezugnahme auf Flusser (1992) im Anschluss an seinen Definitionsvorschlag zum Diskurs: „Anders der Dialog, bei dem verschiedene Inhaber von zweifelhaften und bezweifelten Informationen versuchen, durch vertieften Austausch eine neue Information zu er-

Verständigung und neue Orientierung angelegte Form der Kommunikation zwischen Personen oder Dialogparteien zu verstehen. Er ist ein ergebnisoffener Prozess, der u.a. Distanz zu institutionell oder wissenschaftlich vorgeprägten Einsichten erfordert und in dem so gemeinsam geteilte neue Einsichten generiert werden können. In unserem Fall geht es nicht um Zwiegespräche zwischen Personen, sondern um die Frage, ob und wie über breite dialogische Prozesse Organisationen entwickelt werden können, so dass sie nachhaltiger werden und eine nachhaltige Politik in der Gesellschaft befördern können.

Kommunikation und Organisationen

Dialogische Verfahren haben im Hinblick auf Veränderungsprozesse in Organisationen in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen (vgl. Gustavson 1994, Isaacs 2001). Denn werden organisatorische Strukturen nicht als technische, sondern als soziale Konstruktionen verstanden, in denen die organisatorischen Regeln von den Handelnden interpretiert werden, um in Handlungen umgesetzt zu werden, so kommt dialogischen Verfahren innerhalb von Kommunikationsprozessen im Hinblick auch auf einen (nachhaltigkeitsorientierten) Organisationswandel eine besondere Funktion zu. Voraussetzung für ein gemeinsames Handeln der Organisationsmitglieder ist eine Übereinstimmung in den Interpretationen der Organisationsaufgaben und den daraus zu ziehenden Folgerungen. Organisationen besitzen für diese Zwecke Regeln, Skripten, Routinen und implizite Organisationstheorien der Organisationsmitglieder spielen für deren Geltung eine entscheidende Rolle. Kommunikations- und Interaktionsprozesse zwischen den Organisationsmitgliedern werden anhand von darin niedergelegten formalen Regeln strukturiert. Sie bieten gegebenenfalls aber auch die Voraussetzung, über entsprechende Verfahren unter einer weitgehenden Abstraktion von Inhalten und konkret festgelegten Aufgaben und Routinen über die Regeln selbst zu reflektieren, zu diskutieren und damit Lernfähigkeit zu ermöglichen (vgl. Kieser u.a. 1998). Aus dieser Perspektive betrachtet findet die Organisation also in den Köpfen der Mitglieder statt und sie kann sich über Dialoge und beteiligungsorientiertes Handeln durch die Köpfe der Organisationsmitglieder hindurch verändern. Der Übergang zu einer nachhaltigen Entwicklung vollzieht sich mithin nicht als dezisionistischer, einer „rational“ ableitbaren Umsetzungsstrategie folgender linearer Prozess, sondern ist ein entwicklungsöffener und langfristig anzulegender dynamischer Reformprozess. Es ist „ein dynamischer, innengeleiteter Prozess, der die jeweiligen internen Entwicklungspotentiale nutzt und externe Ansprüche in den Bezugsrahmen integriert“ (Birke/Schwarz 2004). Fragen der organisationalen Einbettung sowie institutionelle Arrangements und mikropolitische Interessenkonflikte sind hierbei von maßgeblicher Bedeutung für das Zustandekommen und den Verlauf eines solchen Prozesses sowie die erreichbaren und erreichten Ziele. Nichtgewollte Umwege, Konflikte, nicht erkannte Alternativen, Frustrationen und Scheiternserfahrungen sind dabei unvermeidlich (Birke/Schwarz 2005). Erfahrungen bei der betrieblichen Umsetzung von umweltorientierten Instrumenten und - in den letzten Jahren – Nachhaltigkeits-

langen. Dialog ist persönliches Gespräch, die gemeinsame Suche nach Auswegen. Er muss von der Dominanz überkommener (u. a. wissenschaftlicher, institutioneller) Denkstrukturen gereinigt werden, will er Neues hervorbringen. Dies gelingt nur gemeinsam.“

strategien in Unternehmen zeigen, dass „weniger ökonomische und technische Sachzwänge als vielmehr personelle Überforderungen, interne Widerstände und Interessenkonflikte Verlauf und Erfolg ökologischer bzw. nachhaltigkeitsorientierter Reorganisationsprozesse bestimmen“ (Birke/Schwarz 1997).

Diskurs und Dialog in Nachhaltigkeitsprozessen

Allgemein lässt sich nun Nachhaltigkeitskommunikation als ein (welt)gesellschaftlicher Prozess begreifen, der aus der rekursiven Anordnung von Beiträgen zum Thema eines besseren Lebens in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht besteht (vgl. Ziemann 2005, 124). Dies wäre im Sinne der oben getroffenen Unterscheidung zunächst einmal ein Diskurs, in dem gesellschaftliche, meist institutionell geprägte Werte und Interessen, fachspezifisch geprägte Erkenntnisse der Wissenschaften usw. aufeinandertreffen. Hier geht es allererst darum, ob und wie sich bestimmte (starke, etablierte, institutionalisierte oder neue) gesellschaftliche Akteure im Hinblick auf die Behandlung eines neuen Themas durchsetzen.

Aus dieser eher systemtheoretischen Perspektive heraus betrachtet, impliziert dies, dass es bei der Kommunikation über Nachhaltigkeit (Dialog oder Diskurs werden dann nicht als Begriffe eingeführt) nicht zuletzt um eine Vermittlung von Wissen und Wissensbeständen geht: „Wissen muss einen Gebrauchswert haben, daher werden zum Verständnis von Nachhaltigkeit verschiedene Formen des Wissens relevant. Sachwissen allein reicht nicht aus, es muss als Systemwissen angelegt sein, d. h. auf Zusammenhänge, Funktionen, Prozesse ausgerichtet sein. Handlungsfähig wird man nur, wenn man weiß, wie man mit diesem Wissen umgehen kann. Das Systemwissen muss verbunden werden mit der Entwicklung von Werthaltungen, mit ethischen Orientierungen im Verhältnis von Mensch und Natur, mit unmittelbaren Erfahrungen, die Emotionalität und Sinnhaftigkeit mit einbeziehen“ (Michelsen 2005, 35-36).

Hier geht es also eher um die Generierung eines anschlussfähigen wissenschaftlichen Wissens, das neue gesellschaftliche Orientierungen, Verfahrensweisen, Praktiken und Verhaltensweisen ermöglichen soll. Wenig reflektiert ist dabei, dass „Systemwissen“ Wissen ist, das auch innerhalb dieses Bezugsrahmens in verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen wurzelt, die ihrerseits aus unterschiedlichen Institutionen/Organisationen bestehen. Und hier ist solches Wissen immer schon mit Werthaltungen, Normen aber auch Interessen verknüpft. Insofern geht es auch um Auseinandersetzung, Konflikt und Interessen. Will man aber diese Aspekte angemessen berücksichtigen, so kann man nach unserer Auffassung auf die oben getroffene systematische Unterscheidung von Dialog und Diskurs nicht verzichten.

In diesem Sinne orientiert der Brundtlandbericht darauf, durch möglichst wirkungsvoll organisierte Initiativen, einschließlich dialogischer Prozesse, über vereinbarte verändernde Eingriffe etc. das Thema Nachhaltigkeit gesellschaftlich zu kommunizieren. Die Dimensionen und Anforderungen von Nachhaltigkeit sollen in möglichst partizipativ organisierten Dialogprozessen, d.h. unter Teilhabe unterschiedlichster gesellschaftlicher Akteure, miteinander ausbalanciert werden. Durch gleichberechtigte Teilhabe und offene Dialoge sollen gesellschaftliche Lösungen gefunden werden, die durch ein hohes Maß an Konsens von möglichst allen beteiligten

Akteuren getragen werden, als Voraussetzung dafür, dass sie tatsächlich umgesetzt und Gesellschaft verändernd wirksam werden.

2.3.3 Zur Bedeutung von Nachhaltigkeitsdialogen in Gewerkschaften

Wie oben beschrieben, spielen unterschiedliche Formen von Kommunikation in Organisationen im Hinblick auf organisationalen Wandel, der gemeinschaftlichen Orientierung, wechselseitigen Steuerung und Abstimmung von Handlungen eine zentrale Rolle. Um die Inhalte des Leitbilds Nachhaltige Entwicklung im Rahmen einer bestimmten Organisation intern kommunizierbar zu machen, ist es aus einer *systemtheoretischen Perspektive* zunächst erforderlich, diese in die Sprache der Organisation zu übersetzen. Dann geht es darum, diese Inhalte in die verschiedenen Organisationsbereiche zu transferieren (Luhmann 1986, 91). Im Sinne der hier getroffenen Unterscheidungen bedarf es allerdings auch noch zusätzlicher geeigneter Verfahren, weil es nicht nur um die Vermittlung richtigen, aber für die Organisationsmitglieder neuen Wissens geht, sondern um die gemeinsame Generierung von neuen Orientierungen für die Bewältigung von Organisationsaufgaben und –zielen unter Berücksichtigung neuen Wissens. Gewerkschaften als Organisationen stehen also – systemtheoretisch gesprochen – vor der Herausforderung, sich mit den normativen Anforderungen des Leitbildes Nachhaltige Entwicklung in dialogischen Prozessen auseinanderzusetzen und das (bisherige) Gewerkschaftshandeln bzw. die Gewerkschaftspolitik und -ziele kritisch zu reflektieren.

Nachhaltigkeitskommunikation kann unterschiedliche Ziele verfolgen. Im Hinblick auf die Strategiefindung, Entscheidungs- und Handlungsprozesse wird sie dann relevant, wenn in der Organisation eine Entscheidung zur Berücksichtigung des Leitbildes getroffen wird. Entsprechend können Organisationen vor dem Hintergrund anderer Wertbindungen und Themen entscheiden, Nachhaltigkeit in der ökonomischen, ökologischen und/oder sozialen Dimension zu berücksichtigen (oder auch nicht). Ihre Entscheidung wird aber immer organisationsspezifisch ausfallen, sich an den eigenen Problemdeutungen und Ressourcen ausrichten und vor diesem Hintergrund die Relevanz und Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen situationsspezifisch beurteilen. Entscheiden sie sich dafür, sind weitere Entscheidungen daran gebunden und dadurch limitiert: „Entscheidungsprogramme definieren Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen“ (Luhmann 2000, 257). Nachhaltigkeit wäre dann ein markantes Entscheidungsprogramm, das Kriterien für die Beurteilung künftiger Projekte und Organisationsziele bereitstellt und für eine gewisse Zeit einen Korridor für Entscheidungen des „Alltagsgeschäfts“ vorgibt.

2.3.3.1 Organisationale Herausforderungen

Das Leitbild Nachhaltige Entwicklung ist aus organisationstheoretischer Perspektive – wie oben schon thematisiert worden ist - nicht ohne weiteres auf Organisationen - und damit auch auf Gewerkschaften - übertragbar. Denn es gründet auf orientierungs-, handlungs-, und entscheidungsleitenden Vorstellungen von der Organisation der (Welt-)Gesellschaft, die als maßgeblich für das eigene Organisationshandeln akzeptiert werden müssen (Tremmel 2003).

Im Folgenden werden einige organisationale Herausforderungen beispielhaft benannt, die sich auch in einem nachhaltigkeitsbezogenen Organisationsentwicklungsprozess als große Hindernisse und Barrieren erweisen können:

- Anschlussfähigkeit des Leitbildes: Damit das Leitbild Nachhaltige Entwicklung auf Organisationsebene verstanden und intern kommuniziert werden kann, ist es notwendig, dieses in die Sprache der Organisation zu übersetzen und in die Organisationsbereiche zu transferieren (Luhmann 1986). Für Gewerkschaften gilt es also, sich mit den normativen Anforderungen des Leitbildes auseinanderzusetzen, das (bisherige) Gewerkschaftshandeln bzw. die Gewerkschaftspolitik kritisch zu reflektieren und daraus eine organisationsspezifische Interpretation zu entwickeln.
- Organisationsspezifische Implementierung: Wie die knappe historische Genese des nachhaltigkeitsbegriffes und –Diskurses in Deutschland gezeigt hat, ist das Leitbild zunächst lediglich eine allgemeine normative Handlungsorientierung, die auf den unterschiedlichen Ebenen der (Welt-)Gesellschaft umgesetzt werden muss. Für Organisationen bedeutet dies, dass das Leitbild nur organisationsindividuell und selbstverantwortlich entwickelt und organisational verankert werden kann (Brentel 2003; Hartmann u.a. 2004; Birke 2003). Die Implementierung des Leitbilds Nachhaltige Entwicklung erfordert somit einen internen Nachhaltigkeitsdialog und Entscheidungsprozess.
- Beteiligung der Mitglieder: Als Mitgliederorganisation mit demokratischen Entscheidungsstrukturen und demokratisch legitimierten Funktionen und Gremien stellt sich für Gewerkschaften die Frage nach dem Grad, der Form und Reichweite der Beteiligung ihrer haupt- und ehrenamtlichen Mitglieder auf den verschiedenen Ebenen am Nachhaltigkeitsdialog.
- Ganzheitliches Denken: Das allgemeine Leitbild von Nachhaltigkeit rekurriert auf ein Verständnis von (globalen) Zusammenhängen, auf vorausschauendes Handeln, die Vermeidung von nicht gewollten Wirkungen und die Reflexion der erzielten Ergebnisse. Sie sind also allgemeine methodische Leitlinien und Entscheidungskriterien für nachhaltiges Handeln und bilden einen Handlungsrahmen für Ad hoc-Entscheidungen im „Alltagsgeschäft“. Zur nachhaltigkeitsorientierten Problembewältigung der gegenwärtigen und zukünftig komplexer werdenden Organisationsumwelten können Methoden des systemischen Managements weiterhelfen. Es geht dabei sowohl um das Verstehen vernetzter Zusammenhänge von Problemsituationen, auch über die Grenzen der Organisation hinaus als auch um die Ausrichtung der Organisation nach Prozessen und nicht nach Funktionen (Gomez u.a. 1995). Die dazu benötigten Qualifikationen müssen – auch in Gewerkschaftsorganisationen – zumeist erst erworben, strategische Umorientierungen getroffen, akzeptiert und organisatorische Änderungen umgesetzt werden. Dies ist gerade für die integrative Berücksichtigung sozialer, ökonomischer und ökologischer Interessen und ihrer komplexen Wechselbeziehungen zwischen den drei Dimensionen von großer Bedeutung.
- Das Verhältnis der Organisation zu weiteren gesellschaftliche Anspruchsgruppen: Nachhaltigkeit erfordert eine Erweiterung der Perspektive im Hinblick auf das eigene Organisationshandeln. Es gilt, gesellschaftliche Anspruchsgruppen stärker im eigenen Organisationshandeln zu berücksichtigen (Freeman 1984). Für eine Gewerkschaft in Deutschland, mit der

Erfahrung einer starken institutionellen Bedeutung in der Wirtschaft und in der Organisation des Sozialstaates, bedeutet es, zu erkennen, zu akzeptieren und in ein verändertes Kooperationsverhalten umzusetzen, dass sie einer unter vielen gesellschaftlichen Akteuren sind. Hier reicht der Blick allein auf die Organisation allerdings nicht aus. Gerade die Auseinandersetzung um Nachhaltigkeit und der damit verbundenen Problemlagen erfordert eine integrierte Problembearbeitung und den Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen. Entscheidend für den Erfolg der Interaktion zwischen der Gewerkschaft und ihrem sozialen und institutionellen Umfeld ist, dass mit den Dialogpartnern Konsens über Situationsdeutungen, Zielperspektiven und die jeweilige Aufgaben- und Rollenverteilung erzielt werden kann (Birke/Schwarz 2005).

- Mikropolitik, organisationales Lernen und defensive Routinen: Mikropolitische Machtstrukturen und Eigenlogiken, eingeschliffene Denk- und Verhaltensmuster und defensive Routinen der Organisationsmitglieder können Veränderungsprozesse in Organisationen blockieren. Für einen erfolgreichen Organisationsentwicklungsprozess gilt es, die Mitglieder der Organisation umfassend über Leitwerte und Ziele von Nachhaltigkeit zu informieren, sie stetig in die Kommunikation einzubeziehen, auf Interessen Rücksicht zu nehmen und ausreichend Handlungsspielräume und Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Es geht im Kern um das Erlernen eines neuen Handlungsmodells und letztlich um die Veränderung der Einstellungen, Verhaltensweisen und Fähigkeiten der Beschäftigten. Dazu werden z.B. kommunikative Kompetenzen und Verantwortungsbewusstsein benötigt (Argyris/Schön 1978; Crozier/Friedberg 1979; Brentel 2003).
- Neue Organisationsstrukturen und Kapazitäten: Mit einer Implementierung des Leitbilds stellt sich auch die Frage nach geeigneten Organisationsstrukturen, in der die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Wirtschaft, Soziales und Ökologie integrativ bearbeitet werden können. Das könnte für Gewerkschaften die Auflösung von klassischen Strukturen und Aufgabenzuschnitten zugunsten von branchen- oder prozessbezogenen Abteilungen und Kapazitäten bedeuten. Ebenso gilt es zu überlegen, welche personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen benötigt werden, um eine gewerkschaftliche Nachhaltigkeitspolitik im gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdialog vertreten zu können (Hildebrandt/Schmidt 2001), möglicherweise auch in längerfristiger Perspektive eine nachhaltige Gewerkschaftspolitik zu entfalten.

2.3.3.2 Inhaltliche Herausforderungen

Als klassischer Akteur der Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen ist es für Gewerkschaften legitim den Nachhaltigkeitsdialog von der Perspektive der (Erwerbs-)Arbeit heraus zu führen. Hier können die Gewerkschaften auf eine besondere Kompetenz im Wettstreit der gesellschaftlichen Gruppen verweisen und diese wird ihnen nach wie vor auch überwiegend zuerkannt. Arbeit wird zum Hauptfeld der Auseinandersetzung um eine nachhaltigere Wirtschaft und Gesellschaft, wenn „die ganze (gesellschaftliche) Arbeit“ betrachtet wird, was unter der Nachhaltigkeitsperspektive im Hinblick auf die Gerechtigkeit innerhalb der und zwischen

den Generationen unumgänglich ist (Biesecker 2000, s. a. Hans Böckler Stiftung 2000 und Hildebrand 2003). Im angestammten Handlungsfeld der Gewerkschaften stellen sich damit nicht nur neue Fragen (das Verhältnis von Arbeit und Ökologie), sondern es treten auch bisher verdrängte oder unzureichend wahrgenommene Problembereiche offen hervor. Dies sind zum einen die Ausgrenzung und Abwertung eines großen Teils von gesellschaftlich notwendiger Arbeit (reproduktive Arbeiten bzw. Sorgearbeit), die nach wie vor hauptsächlich von Frauen unentgeltlich erledigt wird. Die Zuschreibung als „weibliche“ Tätigkeiten hat zur Folge, dass sie bei partieller Vermarktlichung gering entlohnt werden und belastende Arbeitsbedingungen aufweisen.

Zum anderen kehren die „alten Probleme“ der gerechten Teilhabe der abhängig Beschäftigten an der Wertschöpfung mit persistenter Massenarbeitslosigkeit und Zunahme prekärer Beschäftigung wieder, ohne dass die bisher probaten Regulierungsinstrumente noch ausreichend greifen.

2.4 Organisationstheoretische Bewertungsdimensionen und Kriterien

Im Weiteren geht es darum, organisationstheoretische Dimensionen und übergreifende Kriterien zu benennen, anhand derer die Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Nachhaltigkeit bzw. der Nachhaltigkeitsdialog in der IG BAU analysiert werden sollen.

2.4.1 Übergreifende Kriterien

Konsistenz

Verständigung über gewerkschaftspolitische, strategische und organisationale praktische Relevanz nachhaltiger Entwicklung setzt die Entwicklung eines gemeinsamen, für die Organisation geltenden Verständnisses von Nachhaltigkeit voraus. Wenn - wie zu erwarten - der Begriff Nachhaltigkeit innerhalb der Organisation nicht einheitlich verwandt wird, so ist zu klären, welche Ansätze oder Möglichkeiten bestehen, den Dialog so zu organisieren, dass eine gemeinsame Verständigung erfolgen kann. Eine Such- und Lernbewegung setzt neben situationsangepassten Strukturen und Organisationsformen bzw. -routinen, Moderation und Reflexion immer auch Ergebnisoffenheit voraus. Hier wie aber auch in den nachfolgenden Kriterien ist deshalb darauf zu achten, inwieweit die Bereitschaft, sich auf die daraus resultierenden Anforderungen und Unsicherheiten einzulassen, blockiert oder gefördert wird.

Kontinuität

Nachhaltige Entwicklung bedarf eines gemeinsamen steten Such-, Lern- und Erfahrungsprozesses. In diesem Sinne wird hier auch nach Kontinuität gefragt. In der IG BAU gibt es verschiedene Projekte und Aktionen, die unter dem Begriff Nachhaltigkeit gefasst werden. Im

Kontext unserer Untersuchung wird nach ihren Reichweiten, aber auch nach ihrer Wirkungs-
dauer bzw. „Dauerhaftigkeit“ gefragt und inwieweit sie einen kontinuierlichen Dialog über
Nachhaltigkeit unterstützen können.

Innovation/Innovationsfähigkeit

Nachhaltige Entwicklung bedeutet eine Abkehr von traditionellem Denken und bisher einge-
übten Vorgehensweisen. Die Suche nach innovativen Problemlösungen stellt deshalb auch ein
entscheidendes Kriterium für die Bewertung/Einschätzung der Richtung des Dialoges über
Nachhaltigkeit dar. Der Aspekt Innovation bildet ein wesentliches Moment für die Bewer-
tungsdimensionen.

Vernetzung des Dialogs

Beteiligung ist eine *conditio sine qua non* eines Diskurses über nachhaltige Entwicklung in ei-
ner Organisation. Um aber die Bedingungen eines organisationalen Dialoges zu erfüllen, müs-
sen die unterschiedlichen Auseinandersetzungen mit dem Thema darüber hinaus auch in dem
Sinne vernetzt werden, dass sie die Chance eines gemeinsam entwickelten Leitbildes und des-
sen tatsächlicher Umsetzung mindestens nicht blockieren. Deshalb wird gefragt, ob die For-
men von Beteiligung diese Möglichkeit eröffnen und in welche Richtung sich der Dialog ggf.
entwickeln müsste, um dieses Ziel zu erreichen.

2.4.2 Bewertungsdimensionen

Nachhaltigkeitsverständnisse

Grundlegend zur Analyse von Entwicklungspotenzialen und Barrieren von Nachhaltigkeitsdialogen in der IG BAU ist die Erschließung und Einordnung der in der Organisation vorhandenen Nachhaltigkeitsverständnisse. Dies betrifft die Nachhaltigkeitsverständnisse der Interviewpartner auf der Bundesvorstandsebene, in den Bezirken und in den verschiedenen Gewerkschaftspublikationen. Als Bewertungsgrundlage dient uns das in Kapitel 2.2 vorgestellte Nachhaltigkeitsverständnis mit den vier Nachhaltigkeitsnormen intergenerativer Gerechtigkeit, internationaler Gerechtigkeit, Berücksichtigung sozialer, ökonomischer und ökologischer Interessen im Sinne einer integrativen Perspektive unter Berücksichtigung der Wechselbeziehungen zwischen den drei Dimensionen und der Beteiligung aller gesellschaftlich relevanten Akteure an den gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. Darüber hinaus verstehen wir Nachhaltige Entwicklung als regulative Idee. D.h. wir gehen von einer ergebnisoffenen Lern- und Suchbewegung aus, die sich in bisher hierarchischen, in großem Maße auch bürokratischen Organisationen nur in einem mehrstufigen, rekursiven Prozess vollziehen kann und einen Leitbild- bzw. Organisationsentwicklungsprozess impliziert. In die Analyse werden auch auslösende Ereignisse für die Befassung mit Nachhaltigkeit, die Bedeutung des Themas in den letzten zehn Jahren sowie seines derzeitigen Stellenwerts einbezogen.

Daraus abgeleitet wollen wir erschließen, inwiefern sich diese Elemente im Nachhaltigkeitsverständnis der Interviewpartner und in den Gewerkschaftspublikationen widerspiegeln. Zu untersuchen wird sein, inwieweit die zu erwartenden unterschiedlichen Vorstellungen und Begrifflichkeiten (von fehlend bis integrativ) ein konsistentes Verständnis von Nachhaltigkeit in der Organisation, zumindest aber ein entwicklungsfähiges Fundament für einen Nachhaltigkeitsdialog ermöglichen.

Organisationsstrukturen

Damit sich innerhalb einer Gewerkschaft ein Nachhaltigkeitsdialog entwickeln kann, bedarf es nicht nur einer Klärung des Nachhaltigkeitsbegriffs, sondern auch (der Errichtung) organisationaler Strukturen, in denen ein Nachhaltigkeitsdialog geführt werden kann. Hierzu sind transparente Entscheidungsfindungsprozesse und -strukturen und Offenheit für Innovation notwendig. Neben den hauptamtlichen Entscheidungsträgern spielen in einer Mitgliederorganisation auch die Ehrenamtlichen in diesem Prozess eine Rolle. Im Rahmen der Bewertungsdimension Organisationsstrukturen geht es uns darum, die existierenden Organisationsstrukturen der IG BAU im Hinblick auf deren Eignung bzw. tatsächlicher Nutzung für einen Nachhaltigkeitsdialog zu untersuchen, um Strukturen identifizieren zu können, die einen internen Nachhaltigkeitsdialog befördern oder hemmen können.

Ein integratives Verständnis von Nachhaltigkeit erfordert die Berücksichtigung der oben genannten Essentials des Leitbildes in den unterschiedlichen Organisationsthemen und -feldern, d. h. in den einzelnen Bereichen der Organisation.

Uns interessiert, wie die Verantwortlichkeiten in Bezug auf Nachhaltige Entwicklung horizontal (innerhalb der Bundesvorstandsebene) und vertikal (in der Gesamtorganisation) verteilt sind und wie die Strukturen genutzt werden, um einen Nachhaltigkeitsdialog in der IG BAU zu befördern (z.B. verbindliche Ansprechpartner nach innen und außen, professionelle Bearbeitung des Themas, innovative Ansätze und Methoden). Hier ist zu untersuchen, inwieweit die Konzentration der Thematik auf eine Abteilung – also als Spezial- und nicht als Querschnittsthema – eine fördernde (z.B. als Impulsgeber) und/oder begrenzende Wirkung hat (z.B. Abschiebung von Verantwortlichkeit). Zudem geht es uns um die Identifizierung weiterer Orte (Gremien, Abteilungen etc.), an denen ein Austausch zum Thema Nachhaltigkeit stattfindet und wer daran beteiligt ist. Hierbei analysieren wir die Offenheit/Geschlossenheit der organisationalen Strukturen im Hinblick auf Veränderungen (im Sinne eines Such- und Lernprozesses) aber auch, ob diese eine Vernetzung des Nachhaltigkeitsdialogs beeinflussen oder geeignete Anknüpfungspunkte für einen Nachhaltigkeitsdialog bieten.

Interne Kommunikation

Im Hinblick auf die Förderung eines internen Nachhaltigkeitsdialogs sind geeignete interne Kommunikationsstrukturen und deren Nutzung bzw. Nutzungsmöglichkeiten von zentraler Bedeutung, wobei zwischen formalen und informellen Kommunikationsstrukturen unterschieden wird. Darüber hinaus richtet sich unser Fokus auf die tatsächliche Kommunikation.

Wir untersuchen, inwieweit der Dialog über Nachhaltige Entwicklung in den formalen Gewerkschaftsstrukturen eine Rolle spielt (Gremien, Fachreferenten in den Abteilungen, Gewerkschaftstag, Beschlüsse des Bundesvorstands usw.), wie und von welcher Seite er ggf. angestoßen, auf welche Weise er moderiert und reflektiert wird. Hierbei geht es uns darum, zu Aussagen bezüglich der Kontinuität des Austauschs über Nachhaltigkeit zu gelangen. Findet ein regelmäßiger Austausch statt, so hat dies eine fördernde Wirkung im Hinblick auf einen Nachhaltigkeitsdialog. Gleichzeitig versuchen wir festzustellen - sofern ein kontinuierlicher Austausch stattfindet - welche Vorstellungen von Nachhaltigkeit hier zum Tragen kommen.

Ein wesentlicher Informationszugang für den Großteil der Mitglieder erfolgt über die Gewerkschaftspublikationen, bei der IG BAU insb. den „Grundstein“. Hier analysieren wir, in welchem thematischen bzw. branchenspezifischen Zusammenhang Nachhaltigkeit von Bedeutung ist. Wir interessieren uns insbesondere dafür, wie Nachhaltigkeitsthemen mit klassischen Gewerkschaftsthemen und -feldern verbunden werden.

Unter dem Aspekt Vernetzung richtet sich unser Fokus darauf, inwieweit in Aktionen die verschiedenen Organisationsebenen zusammenarbeiten und die Mitglieder beteiligt werden. Für ganzheitliches Denken und Handeln ist die informelle Kommunikation auf der Arbeitsebene von entscheidender Bedeutung. Die Interviewprotokolle werden daraufhin ausgewertet, inwieweit neben der formalen eine informelle Kommunikation zu Nachhaltigkeit stattfindet und wie die Spielräume dafür eingeschätzt werden.

Kompetenzen der gewerkschaftlichen Akteure

Als Akteure im internen Nachhaltigkeitsdialog sind die Kompetenzen der Hauptamtlichen von besonderer Bedeutung. Wie an anderer Stelle erwähnt, erfordert das Leitbild Nachhaltige Entwicklung nicht nur Kenntnisse über dessen Inhalte, sondern auch bestimmte Kompetenzen wie z.B. das Verstehen vernetzter Zusammenhänge oder ein - neuer - Blick auf die veränderten, unterschiedlichen gesellschaftlichen Anforderungen an das eigene Organisationshandeln.

Hier geht es uns zunächst um die Erfassung des Selbstverständnisses der interviewten Hauptamtlichen im Hinblick auf Nachhaltige Entwicklung und ihre Bedeutung für die Organisation. Es gilt zu erschließen, in welcher Rolle sich die Hauptamtlichen auf der Bundesvorstandsebene wahrnehmen und inwieweit dabei eine Anschlussfähigkeit zum Leitbild Nachhaltige Entwicklung gesehen wird. Untersucht wird, inwiefern sich die interviewten Hauptamtlichen - angesichts des Mitgliederschwunds in der Organisation und schwindender Verhandlungsmacht in den Tarifaueinandersetzungen - noch als gestaltende Tarif- und/oder Fachpolitiker wahrnehmen und welche Spielräume sie für innovative Gestaltungsansätze sehen.

Darüber hinaus untersuchen wir, inwieweit durch den laufenden Organisationsentwicklungsprozess die reflexive Handlungskompetenz der Hauptamtlichen gestärkt wurde und wird (z.B. durch Erfahrungsaustausch, Beteiligung an Perspektivdiskussionen oder Aktionsplanung).

Eine Ausrichtung des eigenen Handelns am Leitbild Nachhaltige Entwicklung erfordert die Öffnung für eine ganzheitlichere Perspektive im Hinblick auf den eigenen Tätigkeitsbereich. Mit

der branchenbezogenen Ausrichtung der Organisation und damit des Arbeitsbereichs der Hauptamtlichen werden hier neue und erhebliche Anforderungen an die Hauptamtlichen – unter den Bedingungen begrenzter Ressourcen – gestellt. Wir wollen an dieser Stelle untersuchen, inwiefern sich Ansätze ganzheitlichen Denkens bei den interviewten Hauptamtlichen der Bundesvorstandsebene finden lassen und wie sie sich zu den Spezialisierungs- und Professionalisierungsbestrebungen (z. B. branchen- oder themenspezifischer Art) verhalten.

Kapazitäten und Ressourcen

In den letzten Jahren haben sich mit der Neuausrichtung der Organisation die Aufgaben und Anforderungen der Hauptamtlichen gewandelt. Damit verbunden ist auch eine Veränderung der Arbeitssituation der IG BAU-Beschäftigten. Wie in Kapitel 2.1 ausgeführt, hat die Krise der Gewerkschaften auch in der IG BAU zu einer geringeren Ausstattung an finanziellen Ressourcen, zu Arbeitsplatzabbau und damit zu Arbeitsverdichtungen für die verbliebenen Hauptamtlichen auf den unterschiedlichen Ebenen geführt. Wir untersuchen, inwieweit die Hauptamtlichen vor diesem Hintergrund überhaupt noch über Zeit und Raum für einen Nachhaltigkeitsdialog verfügen oder er vorwiegend über extern finanzierte Projekte geschieht. Darüber hinaus interessiert uns, inwiefern die strukturellen Veränderungen den Blick für neue Möglichkeiten eröffnet haben und Möglichkeiten zur Vernetzung wahrgenommen werden.

Anschlussfähigkeit / Integration von Gewerkschaftshandeln und -themen

Nachhaltige Entwicklung in Organisationen kann nur gelingen, wenn es möglich ist, an vorhandene Diskurse bzw. Themen anzuschließen. In der IG BAU gibt es Themen, die auch im gesamtgesellschaftlichen Dialog über Nachhaltigkeit eine Rolle spielen (z.B. Bauen und Wohnen, Land- und Forstwirtschaft, Gesundheit etc.). Es wird untersucht, in welchem Rahmen und wie intensiv diese Themen behandelt werden und inwieweit diese Felder Anknüpfungspunkte für einen bzw. zur Fortsetzung eines Nachhaltigkeitsdialog(s) bieten, aber auch inwieweit sich klassische Gewerkschaftsfelder und -themen (z.B. Tarif- und Sozialpolitik) dazu eignen. Weiterhin wird betrachtet, ob hier von den Befragten Chancen für die Gewerkschaft zu einer besseren Außendarstellung und somit zu einer höheren Attraktivität ihrer Politik – intern und extern – gesehen bzw. erwartet werden.

Faktisches gewerkschaftliches Handeln

Es gibt verschiedene Projekte und Aktionen unter dem Stichwort Nachhaltige Entwicklung. Es wird untersucht, welcher Hintergrund und welches Verständnis von Nachhaltigkeit hier maßgeblich waren bzw. sind und inwieweit diese im Zusammenhang gesehen und entwickelt werden. Betrachtet wird, inwiefern die Chance, neue Ideen zu implementieren und damit neue Perspektiven zu eröffnen, genutzt worden sind und werden und inwiefern diese Projekte und Aktionen verstetigt werden konnten. Wir untersuchen die Erfahrungen, die die Hauptamtlichen im Hinblick auf die Verstetigung von Projekten und Aktionen gemacht haben, und ob mit ihnen ein Beitrag zur Innovationsfähigkeit der Organisation geleistet werden konnte bzw.

könnte. Uns interessiert zudem, inwiefern eine Vernetzung zwischen den einzelnen Projekten und Aktionen existiert. Denn wir gehen davon aus, dass eine Vernetzung der Nachhaltigkeitsaktivitäten sich begünstigend auf einen Nachhaltigkeitsdialog auswirken kann bzw. eine fehlende Vernetzung einen Nachhaltigkeitsdialog blockiert.

Dialog über Zukunft

Vor dem Hintergrund des Mitgliederverlusts und des Rückgangs der Verhandlungsmacht stellt sich für Gewerkschaften die Frage nach deren Zukunftsperspektiven. Gewerkschaften sind gefordert, Strategien zu entwickeln, um die eigene Existenz in Zukunft zu sichern bzw. aus ihrer defensiven gesellschaftlichen Position heraustreten zu können. Uns interessiert, ob und in welcher Art und Weise ein Zukunftsdialog in der IG BAU geführt wird und inwieweit Überlegungen zu nachhaltiger Entwicklung darin eine Rolle spielen.

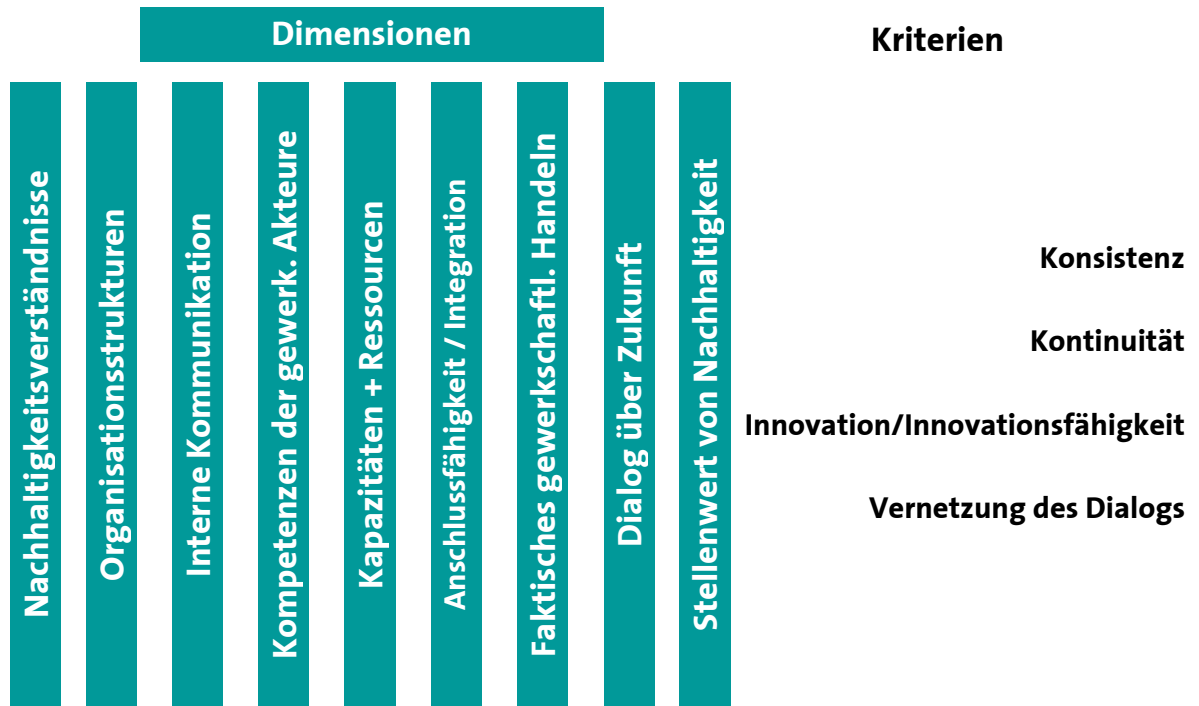
Stellenwert von Nachhaltigkeit

Zur Ermittlung des derzeitigen Stellenwerts von Nachhaltigkeit in der IG BAU führen wir schließlich verschiedene Aspekte und Sichtweisen zusammen. Aus Sicht der Hauptamtlichen versuchen wir Einschätzungen bezüglich des Stellenwerts von Nachhaltigkeit bezogen auf die eigene Arbeit, die eigene Abteilung und die IG BAU insgesamt zu gewinnen. Wir versuchen zu erschließen, was geändert werden müsste (z.B. Organisationsstrukturen, Beteiligungsformen, Kommunikation etc.), um einen internen Nachhaltigkeitsdialog auf unterschiedlichen Ebenen zu fördern und wie Nachhaltigkeit mit klassischen Gewerkschaftsthemen verknüpft werden könnte.

In ausgewählten Bezirken und Branchen ermitteln wir den Stellenwert von Nachhaltigkeit für die dortige Arbeit, wie die Aktivitäten auf der Bundesebene in den Untergliederungen ankommen, wahrgenommen und in eigene Initiativen eingebracht werden. Andererseits untersuchen wir, inwieweit Initiativen von den Bezirken gestartet und auf der Bundesebene aufgegriffen werden. Darüber hinaus betrachten wir den Stellenwert von Nachhaltigkeit in der Gewerkschaftsprogrammatik.

Zusammenfassend werden die Bewertungsdimensionen und übergreifenden Kriterien grafisch in der nachfolgenden Abb. 2 dargestellt:

Abb. 2: Bewertungsdimensionen und übergreifende Kriterien



3. Zum Nachhaltigkeitsdialog der IG BAU – Programmatik, Projekte, politische und branchenbezogene Aktivitäten

3.1 Die programmatische Debatte

3.1.1 Im Vorfeld der Fusion

1995 fusionierten die Gewerkschaft Gartenbau Landwirtschaft und Forsten (GGLF) und die Industriegewerkschaft Bau-Steine-Erden (IG BSE) zur IG Bauen-Agrar-Umwelt. Der neue Name signalisierte, dass das Thema Ökologie, das seit den 1970er Jahren im gesellschaftlichen Diskurs stark an Boden gewonnen und auch die Gewerkschaften erreicht hatte, für die neue Gewerkschaft von einiger Bedeutung war.²³ Insbesondere in der Vorläuferorganisation der IG BAU, der GGLF, hatte es, fast schon traditionell, eine große Rolle gespielt. Aber auch in der IG BSE war das Thema spätestens seit Ende der 1970er Jahre aufgegriffen geworden.

Die GGLF wurde innerhalb des DGB „traditionell“ als Umweltgewerkschaft verstanden, da sie die so genannten grünen Bereiche vertrat. Während diese Einschätzung für den Forstbereich weitgehend stimmte, obwohl es auch hier kontroverse Diskussionen etwa über den Maschineneinsatz in Wäldern gab, traf sie für andere Bereiche wie etwa den Garten- oder den Landschaftsbau zunächst kaum oder gar nicht zu. Nachdem in den DGB-Gewerkschaften insgesamt eine Neujustierung der Haltung zum Thema Umwelt einsetzte²⁴, fiel es der GGLF leichter als anderen sich in diesem Themenfeld zu engagieren.²⁵ Ein wesentlicher Grund liegt in der direkten Betroffenheit der Arbeitnehmer. Insbesondere in der Forstwirtschaft waren die Auswirkungen durch Umweltbelastungen schon sehr früh beobachtet und spätestens mit der Diskussion über das Waldsterben zu einem öffentlichen Thema geworden. Der Pestizideinsatz im

²³ Eckart Hildebrand sah seinerzeit allerdings nach einem anfänglichen Aufschwung eine eher zögerliche Weiterentwicklung und vermisste die „Eindeutigkeit und Glaubwürdigkeit gewerkschaftlicher Umweltschutzpolitik“ (Eckart Hildebrand 1993, S. 7). Angesichts der ökonomischen Krise werde das Umweltthema erneut hinter die soziale Frage zurückgedrängt. Insbesondere die reaktive Strategie der sozialen Korrektur von Managemententscheidungen und die Durchsetzung von Mindestbedingungen der Arbeit hätten fatale Folgen für die Gewerkschaften. Dagegen sahen Bernd Schütt (IG BSE) und Otto Huter (ÖTV) bei allen Schwierigkeiten durchaus Erfolge der gewerkschaftlichen Umweltpolitik und betonten, dass ökologische Fragen nur gemeinsam mit den sozialen zu lösen seien (Arbeit & Ökologie-Briefe 5/94, 11-13).

²⁴ Der DGB hatte bereits in den 1970er Jahren in der Folge der Debatte um die „Grenzen des Wachstums“ umweltpolitische Leitlinien und ein Umweltprogramm verabschiedet.

²⁵ Beispielhaft können hier die Geschäftsberichte des Geschäftsführenden Hauptvorstandes (GHV) von 1985 und 1989 genannt werden, die verschiedene Aktivitäten der GGLF in dem Zeitraum von 1981 bis 1989 auführen (GGLF 1985; GGLF 1989). Dazu gehören u. a. die forst- und die agrarpolitischen Leitsätze (auf dem 12. Ordentlichen Gewerkschaftstag 1981), die Forderung nach einer Verschärfung der Technischen Anleitung zur Reduktion der Luftschadstoffe (TA-Luft, 1982), der Beschluss der GHK zum Waldsterben (1983), eine gemeinsame Aktion mit der GdED zum Ausbau öffentlicher Verkehrsmittel (1984), die Beteiligung am Deutschen Umwelttag (1986), die Erstellung eines Videofilms zum Waldsterben zusammen mit der Universität Oldenburg (1986), die Einrichtung einer gemeinsamen Arbeitsgruppe Umwelt mit der GHK sowie die Durchführung verschiedener Seminare zu umweltpolitischen Themen.

Garten- und Landschaftsbau sowie in der Landwirtschaft war ein weiteres Thema, das unmittelbar auch mit den Bedingungen am Arbeitsplatz verknüpft war. Die GGLF hatte deshalb wiederholt umweltpolitische Forderungen aufgestellt und im Vorfeld der Fusion mit der IG BSE auf ihrem Gewerkschaftstag 1993 in Gelsenkirchen beschlossen, *„die Umweltpolitik zu einem Arbeitsschwerpunkt zu machen und sich auf diesem Gebiet eine 'Vorreiterrolle' zu erarbeiten“* (Arbeit & Ökologie Briefe 21/93, 3). Ebenfalls vor der Fusion wurde auch die Forderung nach einer Ausrichtung der Politik an den Grundsätzen der Nachhaltigkeit aufgestellt. So plädierte die GGLF mit dem Positionspapier „Arbeitsplatz Wald 2000“²⁶ (GGLF 1995) für eine nachhaltige Waldbewirtschaftung, d.h. für eine Unterstützung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung des Landes.

In der IG BSE gab es Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre eine neue Bewertung des Umweltthemas. In Folge wurden verschiedene Veranstaltungen/Workshops zum Themenfeld Bauen/Wohnen und Umwelt durchgeführt und über Publikationen kommuniziert.²⁷ Bereits 1985 wurde das Programm „Bauen und Umwelt“ mit der Botschaft „Umweltschutz ist kein Umweltkiller“ entwickelt (Olbrich 1986) und 1987 eine Fachtagung „Wohnen und Leben 2000“ „in humaner, sozialer und ökologischer Perspektive“ durchgeführt. 1992 erschienen die wohnungsbaupolitischen Thesen, die ökologische Aspekte in den Wohnungsbau integrieren wollten. 1994 schloss die IG BSE mit dem Unternehmerverband Umweltschutz und Industrieservice e.V. einen Tarifvertrag ab, um die „stattfindende Umweltdiskussion auf die betrieblichen Bedingungen übertragbar zu machen und entsprechende Handlungsbedingungen für Beschäftigte und Unternehmensleitungen zu schaffen“ (Arbeit & Ökologie-Briefe 4/95, 10). Im Jahr 1995 fand der Workshop „Nachhaltiges Bauen“ statt, an dem Akteure aus unterschiedlichen Bereichen zusammenkamen, um Ideen für ein nachhaltiges Bauen zusammenzutragen.

Der 3. Außerordentliche Gewerkschaftstag der IG BSE/Vereinigungsgewerkschaftstag 1995

Im Zentrum des 3. Außerordentlichen Gewerkschaftstags der IG BSE 1995 steht der Zusammenschluss von IG BSE und GGLF zur IG BAU. Direkt im Anschluss findet der Vereinigungsgewerkschaftstag statt, auf dem die neu geschaffene Organisation ihre Ausrichtung und Ziele formuliert.

Die Vorsitzenden der GGLF und der IG BSE, Hajo Wilms und Klaus Wiesehügel betonen, dass die Verknüpfung von Arbeit und Umwelt eine zentrale Aufgabe der neu entstehenden Gewerkschaft IG BAU sein werde. Hajo Wilms verweist auf *„die lange Tradition unserer Alt-GGLF“*, die *„durch die Arbeit mit und in der Natur“* stets im Umweltbereich präsent gewesen sei (Protokoll 1995, 61). Für die neue Organisation fordert er, *„die überholten Gegensätze von Ökonomie und Ökologie (zu) überwinden“* (ebenda). Dabei sieht er – *„gestärkt durch viele Diskussionen in den Bezirken und Landesverbänden“* - dass auf beiden Seiten *„der ernsthafte Wille zum Schutz*

²⁶ Auf dem Gewerkschaftstag der IG BAU 1997 in Hamburg wird von Klaus Wiesehügel explizit auf dieses Programm eingegangen und dessen Umsetzung zur Entwicklung zukunftsfähiger Arbeitsplätze im ländlichen Raum gefordert (IG BAU 1997, S. 354).

²⁷ Allerdings zeigen die Gruppendiskussionen, dass es dennoch nicht immer leicht war, ökologische Themen auf der dezentralen Ebene zu behandeln.

unserer Umwelt und für die Schaffung nachhaltiger und zukunftssicherer Arbeitsplätze (...) vorhanden ist“ (ebenda).

Für die zukünftige Arbeit fordert er neue Leitbilder, die dazu beitragen sollen, dass bestehende Arbeitsplätze erhalten bleiben, neue geschaffen werden und die Landschaft nachhaltig entwickelt wird. Hierzu sei eine Bewertung der ökologischen und sozialen Kosten „unseres Wirtschaftens“ notwendig. Hintergrund für die notwendigen anstehenden Veränderungen sind für ihn der ökonomische (Unbezahlbarkeit der strukturellen Arbeitslosigkeit), der ökologische (Zerstörung der Umwelt) und der soziale Zeitdruck (die zunehmend brutalere Ellbogengesellschaft). Zugespitzt ging es für ihn *„im Kern (...) um die Frage der Lebensqualität“* (ebenda).

Für den neuen Vorsitzenden der IG BAU Klaus Wiesehügel spiegelt die Fusion *„sowohl Kontinuität als auch Erneuerung“* (ebenda, 98). Umweltpolitik *„soll zukünftig einen herausragenden Platz in unserer Organisation einnehmen“*, wobei er auf die Erfahrungen beider Organisationen in den vorausgegangenen zehn Jahren verwies (ebenda, 100). Sowohl GGLF als auch IG BSE hätten sich ihre Kompetenz in diesem Feld selbst, z. T. auch sehr konfliktreich, erarbeitet. Umweltschutz solle integraler Bestandteil jeder Abteilung werden, da nur so der selbst gesteckte Anspruch einzulösen sei. Aufgabe sei die Herstellung zukunftssicherer und humaner Arbeit in sozialer und ökologischer Verantwortung, d.h. *„Wir wollen ein Bündnis von Arbeit und Natur schließen“* (ebenda, 101).²⁸ Dabei verbänden Umweltschützer und Arbeitnehmervertreter ihren Widerstand gegen das Streben nach Profitmaximierung. Hieran gelte es anzuknüpfen: *„Deshalb müssen wir neu denken lernen, müssen zusammenfinden und dürfen uns vor allen Dingen nicht gegeneinander ausspielen lassen“* (ebenda, 101f).

Als positives Beispiel für die zukünftige Arbeit wird der *„Tarifvertrag zur Ökologie und zum Gesundheitsschutz im Bereich der Industrieentsorger“* genannt, dem weitere Tarifverträge folgen sollen (ebenda, 103).²⁹

Die neue inhaltliche Ausrichtung ist mit einem *„Aufruf zur Erneuerung und zur Modernisierung unserer Gewerkschaft IG Bauen-Agrar-Umwelt“* verbunden (ebenda). Die Organisation dürfe nicht in Routine erstarren und es solle stärker beteiligungs- und projektorientiert gearbeitet werden und Beschlüsse sollen Ergebnis eines breit angelegten und transparenten Prozesses sein (ebenda, 103f). Deshalb lädt er auch *„zum Mitmachen“* ein. Die älteren Mitglieder sollen ihre Erfahrungen einbringen und dabei helfen, *„längst vergessene Träume“* zurückzuholen, um mit diesen Wünschen *„Berge (zu) versetzen“*. Die jüngeren Mitglieder bittet er um eine kritische Begleitung der Arbeit der Organisation und darum, neue junge Mitglieder zu gewinnen. Die gleichaltrigen Mitglieder fordert er auf, ihre lange propagierten Ziele jetzt in die Tat umzusetzen (ebenda, 112).

²⁸ In einem Artikel in den Gewerkschaftlichen Monatsheften betont er: *„Als IG Bauen-Agrar-Umwelt sehen wir uns in der Rolle des Moderators zwischen Arbeit und Umwelt. Wir wollen ein Forum bieten für einen fruchtbaren Dialog zwischen beiden Seiten“* (Wiesehügel 1996, 156).

²⁹ Nach unserer Kenntnis spielte das Thema aber in weiteren Tarifverträgen keine Rolle. Dafür wird aber zunehmend versucht, Beschäftigungssicherung, Qualifizierung und Alterssicherung (und damit wichtige Felder einer „sozialen“ Nachhaltigkeit) in Tarifverträge einzubinden.

Darüber hinaus fordert Klaus WieseHügel, für die Zukunft Prioritäten zu setzen, wobei er vier Punkte als wesentlich ansieht: die Sicherung der Arbeitsplätze der Mitglieder, die Verbesserung der Einkommen und der Arbeitsbedingungen, die Stärkung der Betriebs- und Personalräte und die Stärkung der Organisation durch einen hohen Organisationsgrad (ebenda, S. 111).

3.1.2 Nach der Fusion

Mit der Fusion wurde das Thema Umwelt für die Programmatik der neuen Gewerkschaft wichtiger, da die Organisation dem „U“ im Namen gerecht werden wollte. Für die IG BAU wurde eine Abteilung Umwelt/Europa geschaffen, die im Vorstandsbereich III bei Hajo Wilms, dem ehemaligen Vorsitzenden der GGLF, angesiedelt wurde. Die Abteilung nahm Bezug auf die besondere Bedeutung Europas für die Landwirtschaftspolitik und trug zudem der Schwerpunktsetzung auf die Umweltpolitik durch die ehemalige GGLF Rechnung.

Der neue Fachreferent, der bis 1990 in der DGB-Bildungsstätte Bad Kreuznach im Bereich der Umweltbildung gearbeitet hatte, kam aus den Reihen der früheren IG BSE und war dort in zwei Funktionen als Fachreferent tätig gewesen: Er leitete seit Ende 1990 die Bildungsstätte Fangschleuse östlich von Berlin, die im Zuge der Rückgabe ehemaliger Besitztümer (aus Zeiten der Weimarer Republik) auf dem Boden der früheren DDR an die IG BSE gelangt war, und war zusätzlich ab 1994 parlamentarische Verbindungsperson des Landesbezirkes Sachsen-Anhalt. In beiden Funktionen entwickelte er Initiativen, um Umweltfragen in das Themenspektrum der Organisation stärker zu integrieren. In der Bildungsstätte Fangschleuse förderte er die Durchführung von Umweltseminaren, in Sachsen-Anhalt initiierte er Projekte zum Abfallmanagement, zur Renaturierung und zur Entwicklung des ländlichen Raumes (Erhalt von Bausubstanz verbunden mit Qualifizierungsmaßnahmen).

In seiner neuen Funktion als Umweltsachverständiger entwickelte er nach einer Einarbeitungszeit verschiedene Ideen, die in den nachfolgenden Jahren angegangen wurden. Dazu gehörten insbesondere die Beteiligung an nationalen und internationalen Dialogprozessen sowie die Suche nach Bündnispartnern bei Umwelt- und Entwicklungsakteuren, um konkrete Projekte zu entwickeln und umzusetzen (siehe weiter unten). So wurden z.B. ein kleineres Projekt zum Baustoffrecycling initiiert und mit dem BUND Forderungen zur Sanierung maroder Abwasserkanalnetze aufgestellt.

Auch wenn das Referat zunächst Umweltpolitik hieß, wurde bereits 1996 in einer Broschüre zu dem Bericht des Rates für zukunftsfähige Entwicklung an den amerikanischen Präsidenten ein klares Bekenntnis zum Leitbild Nachhaltigkeit gegeben. So heißt es in dem Vorwort von Klaus WieseHügel und Hajo Wilms: *„Die IG Bauen-Agrar-Umwelt vertritt die Auffassung, dass nur auf der Grundlage nachhaltiger Entwicklung der „Standort Deutschland“ zu sichern ist und so eine Basis für gerechte, soziale und sichere Entwicklungen in Deutschland, Europa und global bestehen“* (Bericht, 5).³⁰

³⁰ Der "Rat für zukunftsfähige Entwicklung" setzte sich aus Wirtschaftsvertretern, Gewerkschaften, Umweltverbänden und Mitgliedern der US-Regierung zusammen. Nach dreijähriger Zusammenarbeit legte er 1996 den Bericht an den amerikanischen Präsidenten zum Standort Amerika vor. Die IG

Um das Umweltthema innerhalb der neuen Organisation zu verbreitern, aber auch um den internen Dialog zu entwickeln, wurden auf Initiative, unter Verantwortung und mit Beteiligung des Umweltreferenten ab 1996 dezentrale Wochenendseminare zu Umweltthemen durchgeführt. Von 1996 bis 1999 fanden darüber hinaus in Steinbach, der zentralen Bildungsstätte der IG BAU, Wochenseminare unter dem Titel „Wie viel Umwelt braucht der Mensch?“ statt. Während in dem ersten Seminar Nachhaltigkeit lediglich als Teilaspekt behandelt wurde, stand sie in den nachfolgenden Seminaren - entsprechend den programmatischen Debatten und Beschlüssen auf den Gewerkschaftstagen - im Mittelpunkt. Zentrale Ziele waren die Vermittlung der wesentlichen Aspekte der Umwelt- und der Nachhaltigkeitsdebatte, die Diskussion über die Bedeutung des Themas für die IG BAU und ihre Mitglieder sowie der Dialog zwischen der Abteilung Umwelt/Europa und den Mitgliedern über konkrete Handlungsmöglichkeiten für die Organisation.³¹

Die neue Organisation vertrat die eingeschlagene Richtung offensiv. Bereits Anfang 1996 forderte Klaus Wiesehügel auf einer DGB-Konferenz, die soziale Vision mit der ökologischen zu verknüpfen und die Kooperation mit der Ökologie-Bewegung zu suchen (Arbeit & Ökologie-Briefe 3/96, S. 16f). Nur so könnten die Gewerkschaften ihren Anspruch aufrechterhalten, eine gesellschaftliche Reformbewegung zu sein. Weiter betonte er: *„Es geht hier und heute um ein neues Wohlstandsmodell, das den heutigen und zukünftigen Generationen eine Perspektive bietet“* (ebenda; siehe auch Fußnote zum 3. Außerordentlichen Gewerkschaftstag).

Der 17. Ordentliche Gewerkschaftstag 1997 in Hamburg

Der 17. Ordentliche Gewerkschaftstag ist in starkem Maße von der spürbaren Mitgliederkrise der IG BAU geprägt. Die hohen Erwartungen, die mit der Fusion 1995 verbunden waren, hatten sich nur zum Teil bestätigt. Zwar war es der Organisation gelungen, den Integrationsprozess weitgehend ohne große Schwierigkeiten zu gestalten und neue Themenfelder zu besetzen, gleichzeitig zwang die hohe Arbeitslosigkeit - insbesondere im Baubereich der neuen Länder - verbunden mit deutlich nachlassenden Mitgliedsbeiträgen sowie eine sich zusehends abzeichnende „Überalterung“ der Mitglieder die Organisation zu handeln. Als Folge dieser Entwicklung konnten die laufenden Ausgaben schließlich nicht mehr durch die Beiträge gedeckt werden. Um den neuen Herausforderungen gewachsen zu sein, beschließt die IG BAU, einen Or-

BAU beauftragte im gleichen Jahr das Wuppertal Institut eine Zusammenfassung zu erarbeiten in der Hoffnung, für die hiesige Nachhaltigkeitsdiskussion wichtige Anregungen geben zu können. Ernst Ulrich von Weizsäcker vom Wuppertal Institut begrüßte das Engagement vor allem auch deshalb, da er darin ein deutliches Zeichen sah, *„dass sich mit der IG BAU eine der wichtigsten Gewerkschaften (...) für eine sozial und ökologisch verantwortliche Definition von Zukunftsfähigkeit stark macht.“* (3)

³¹ Im Laufe des Jahres 1999 wurde in der Abteilung Umwelt/Europa eine Neuausrichtung der Bildungsangebote vorgenommen: Den Bezirks- und Landesverbänden wurden Themen und Referenten/Moderatoren für Umwelt- und Nachhaltigkeitsseminare angeboten. Dieses Angebot wurde allerdings nur vereinzelt wahrgenommen, u. a. sicher auch, da die Bezirks- und Landesverbände die Kosten für die Veranstaltungen selbst tragen mussten. Die Abteilung Umwelt/Europa selbst hat ihre weiteren Bildungsmaßnahmen eng an ihre Projektarbeit angebunden, um so ihre Ressourcen zielgerichtet einsetzen zu können (z.B. in Verbindung mit „Das Plus für Arbeit und Umwelt“ und „Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltige Entwicklung“ – siehe weiter unten).

ganisationsentwicklungsprozess einzuleiten. Klaus Wiese­hügel verweist in diesem Zusammen­hang auf einen bereits existierenden Prozess z.B. in Form von Zukunftswerkstätten und betont: *„Wir wollen zu einer lernenden Organisation werden. (...) Die IG BAU der Zukunft ist für mich eine lernfähige Gewerkschaft, die sich gesellschaftlichem Wandel nicht ängstlich verschließt, sondern ihn bewusst aufgreift, offen diskutiert und dabei ohne Tabus neue Antworten sucht. Das ist heute notwendiger denn je“* (IG BAU 1997, 361). Dabei setzt er auf *„Kooperation und Konsens“* mit den anderen zukunftsorientierten gesellschaftlichen Kräften (ebenda). Die IG BAU soll *„eine offene Gewerkschaft sein, in der jede Meinung ihren Platz hat“* und will *„ihren Mitgliedern mehr als bisher Raum und Gelegenheit zur Mitarbeit bieten bei der Lösung von Fragen, die sie interessieren“* (ebenda, 362). Dazu sollen auch die Beschäftigten auf verschiedenen Wegen weiterqualifiziert und das Kommunikationsverhalten nach innen und außen beleuchtet und verbessert werden (ebenda, 364). Als ein wichtiges Mittel zur Weiterentwicklung der Organisation wird die Projektarbeit angesehen, in die gezielt Zeit und Geld investiert werden soll, gerade auch um kleinere und neue Organisationsbereiche zu erschließen und neue Ideen auszuprobieren (ebenda, 365f).

Der Blick der Organisation ist auf dem Gewerkschaftstag nicht nur nach innen gerichtet, gleichzeitig setzt sich die IG BAU auch mit der aktuellen gesellschaftspolitischen wie auch der ökonomischen Entwicklung auseinander, die durch eine stärkere Verflechtung der „Weltwirtschaft“ geprägt sei. Als Antwort auf die *„Kapitulation der Politik vor den angeblich ökonomischen Sachzwängen“* fordert Klaus Wiese­hügel eine andere Strukturpolitik, die *„die Zukunft bewußt gestaltet.“* Hierzu müssen soziale und ökologische Kriterien beachtet werden: *„Wir wollen mehr Beschäftigung und eine bessere soziale und ökologische Infrastruktur“* (ebenda, S. 350). Als wesentliches Mittel wird eine ökologische Steuerreform gesehen, mit der ein qualitatives Wachstum erreicht werden soll. Gleichzeitig wird eine Umverteilung der Arbeit durch Arbeitszeitverkürzung gefordert. Auch wenn der Begriff Nachhaltigkeit in seiner Rede nicht explizit auftaucht, so wird als Grundlage für die Entwicklung des ländlichen Raums auf das Positionspapier verwiesen, dass die Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes fordert (ebenda, 354).

Im Zuge des Gewerkschaftstags werden Entschlie­ßungen in den Bereichen Forstpolitik (E 001) und Umweltschutz (E 003) mit expliziten Nachhaltigkeitsbezügen verabschiedet. Antragsteller dieser Entschlie­ßungen ist die Bundeskonferenz Forst- und Naturschutz. In der Entschlie­ßung zum Bereich Forstwirtschaft geht es inhaltlich um die Förderung einer Nachhaltigen Waldwirtschaft, den Erhalt qualifizierter Waldarbeit, die Zertifizierung von Forstbetrieben und um Waldpädagogik und Öffentlichkeitsarbeit. Im Bereich Umweltschutz geht es darum, die IG BAU aufzufordern, die eigene Politik stärker an den Grundsätzen der Nachhaltigkeit auszurichten.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die soziale Absicherung, zu der insbesondere eine Grundsicherung und die Gestaltung eines zukunftssicheren Rentensystems gehören (ebenda, 360), d.h., es werden wesentliche Aspekte einer „sozialen Nachhaltigkeit“ angesprochen.

Der 4. Außerordentliche Gewerkschaftstag in Karlsruhe 1999

Auf dem 4. außerordentlichen Gewerkschaftstag 1999 in Karlsruhe werden die (Zwischen-)Ergebnisse des zweijährigen Organisationsentwicklungsprozesses vorgestellt und die Umstrukturierung der Organisation im Hinblick auf den nachfolgenden Ordentlichen Gewerkschaftstag (2001) vorbereitet. Insbesondere zwei Veränderungen werden deutlich und in Entschlüssen festgelegt: die zukünftige Ausrichtung der Gewerkschaft auf die Branchenarbeit und die Konzentration auf die Bezirks- und die Bundesebene als die zwei zentralen Ebenen der gewerkschaftlichen Entscheidungen. Damit fällt die Landesebene perspektivisch weg. Festgeschrieben werden diese Änderungen dann in der Bonner Satzung von 2001.

Die Diskussion auf dem Gewerkschaftstag ist wie schon 1997 vor allem geprägt von den politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Der Verlust von mehr als 400.000 Arbeitsplätzen allein im Bauhauptgewerbe hat die bereits vor zwei Jahren beschriebene Situation der IG BAU noch einmal verschärft. Weiterhin „leidet“ die Organisation unter einem Mitgliederschwund, der zunehmenden Überalterung und sinkenden Beitragseinnahmen (IG BAU 1999, 69). Als Folge dieser Entwicklung, aber auch als Konsequenz des Organisationsentwicklungsprozesses wurden Bezirksverbände zusammengelegt und Personal reduziert. Ergebnis des bisherigen OE-Prozesses ist auch das Entwickeln von Leitlinien gewesen, mit denen die Organisation *„im Sinne einer aktiven Gestaltung unserer Arbeits- und Lebenswelt durch eine miteinander verzahnte Betriebs-, Tarif- und Gesellschaftspolitik“* politischer werden will (ebenda, S. 70).

Die Zukunftsausrichtung bedeutet für die IG BAU auch, die Gesellschaft wirtschaftlich, sozial und ökologisch mitzugestalten. So formuliert der erste Vorsitzende Klaus WieseHügel in seiner Erläuterung der obersten Leitlinie ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigen Entwicklung: *„Gerade wir als Umweltgewerkschaft nehmen das Prinzip Nachhaltige Entwicklung sehr ernst, das immer stärker auch die politische Diskussion bestimmt. Ohne eine nachhaltige Entwicklung, bei der wir darauf achten, dass wir der Natur nicht mehr Rohstoffe entnehmen, als sie wieder erneuern kann, werden wir die Lebensgrundlagen für die uns nachfolgenden Generationen nicht erhalten können. Heute schon an morgen denken, nachhaltige Entwicklung unterstützen, ist allerdings alles andere als einfach“* (ebenda, 71).

Die Umsetzung durch die IG BAU von 1997 bis 2001

Die Entschlüsse korrespondieren mit entsprechenden Umsetzungsaktivitäten (ausführlicher weiter unten). Die IG BAU beteiligt sich an verschiedenen Dialogprozessen und versucht auf verschiedenen Ebenen Politik aktiv mitzugestalten. So beteiligt sich die IG BAU im Bereich Forstwirtschaft an der Zertifizierung von Forstbetrieben. Sie ist in diesem Zeitraum im Deutschen Zertifizierungsrat des PEFC-Siegel (Pan-European Forest Certification) und hat im FSC-Deutschland (Forest Stewardship Council = Forstwirtschaftsrat) den Vorsitz sowie die Stellvertreterstellung in der Sozialkammer inne.³² Darüber hinaus arbeitet die IG BAU auch in der in-

³² Die IG BAU präferiert das FSC-Siegel. Da allerdings in einigen Bundesländern die Entscheidung für das PEFC-Siegel getroffen worden ist, setzt sie sich dort für eine Verbesserung der Standards und insbesondere für die Aufnahme sozialer Kriterien ein.

ternationalen Zertifizierung in beiden Systemen aktiv mit. Ebenfalls auf internationaler Ebene erfolgen die Initiativen des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses und die Beteiligung an der Vorbereitung der Johannesburgkonferenz (Rio + 10).

Die Aufforderung des Gewerkschaftstages von 1997, neue Wege auch mit Projekten zu erproben, wird im Umweltbereich vielfältig wahrgenommen. In diesen Zeitraum fallen verschiedene Aktivitäten wie z.B. „Das Plus für Arbeit und Umwelt“ mit Greenpeace, „Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltige Entwicklung“ mit den NaturFreunden, der Start der Nachhaltigkeitsinitiative in der Zementindustrie wie auch Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsseminare in der zentralen Bildungsstätte der IG BAU in Steinbach. Ziel war es neben öffentlichkeitswirksamen Aktionen und Initiativen, die Mitglieder auf Bezirksebene und in den Branchen stärker einzubinden.

Um das Leitbild Nachhaltige Entwicklung und die Arbeit der Kommission für Nachhaltige Entwicklung (CSD) in der Organisation einer breiteren gewerkschaftlichen Öffentlichkeit vorzustellen und zu verbreiten, veröffentlichte die IG BAU 1998 zudem eine Broschüre, deren zentrales Ziel es war, den Mitgliedern nicht nur das Leitbild nahe zubringen und für die Idee zu werben, sondern auch über die Beteiligung der Gewerkschaften an diesem Dialog zu berichten. In der Broschüre werden der Begriff, die Ergebnisse des Rio-Gipfels von 1992, die CSD, die Position der Gewerkschaften sowie einige Beschlüsse der Tagung im Jahr 1998 in verständlicher Form dargestellt (IG BAU 1998).

Der 18. Ordentliche Gewerkschaftstag der IG BAU 2001 in Bonn

Auch auf dem 18. Ordentlichen Gewerkschaftstag der IG BAU ist die Anpassung an die dramatisch schrumpfende Mitgliederzahlen das bestimmende Thema. Wie schon auf den vorangegangenen Gewerkschaftstagen werden die Mitglieder zum Mitmachen aufgefordert.³³ In Fortsetzung der Diskussion des 4. Außerordentlichen Gewerkschaftstages (1999) geht es um die Beschlüsse zur Umsetzung des Organisationsentwicklungsprozesses und die Neustrukturierung der Organisation. Ein wesentliches Ergebnis ist die Bonner Satzung, in der sich die neuen Organisationsstrukturen manifestieren. Es wird ein zweigliedriger Aufbau der IG BAU ebenso wie die Ausrichtung auf die Branchenarbeit festgelegt.³⁴

Daneben wird die programmatische Orientierung auf Nachhaltigkeit bekräftigt, allerdings ohne große Diskussionen. Der Gewerkschaftstag beschließt einen Antrag „Zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft“ (056, allgemeine Anträge). Dieser vom Bundesvorstand eingebrachte Antrag bestätigt das Bekenntnis zum Leitbild Nachhaltige Entwicklung und konkreti-

³³ Das Leitmotto des Gewerkschaftstages lautet: „zusammenhalten – mitmachen – verändern“.

³⁴ In der Konsequenz sollen z.B. künftig 50 % der Delegierten zum Verbandstag aus dem Bereich der Fach- und Betriebsgruppen gewählt werden. Bereits im Vorfeld ist die Zahl der Bezirksverbände (BV) von ursprünglich rund 150 auf 60 zusammengeschrumpft. Auch der Gewerkschaftsbeirat soll in der Zukunft anders zusammengesetzt sein. Mit der reduzierten Zahl der BV ist es jetzt möglich, dass jeder BV im Beirat vertreten ist. Zusätzlich werden noch 20 hauptamtliche Sekretäre, zwei Vertreter der Jungen Gewerkschafter und der Bundesvorstand im Beirat sein. Vor diesem Hintergrund ist Klaus WieseHügel überzeugt: *„Das wird eine ganz, ganz andere Kommunikationswelt. Davon bin ich fest überzeugt“* (IG BAU 2001a, 58). Eine weitere Änderung besteht in der Berufung der Geschäftsführer der BV, die in der Zukunft vom Bundesvorstand bestellt und abberufen werden.

siert die drei Dimensionen (Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft) im Hinblick auf die eigenen Interessen im Nachhaltigkeitsprozess. Mit diesem Beschluss unterstützt und gestaltet die IG BAU „in ihrer Arbeit auf den verschiedenen politischen Ebenen die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung (...). Die IG BAU integriert ihre Ziele in die gestaltende Politik der Bundesrepublik Deutschland und nimmt ihre Einwirkungsmöglichkeiten auf die politischen Rahmenbedingungen in der Europäischen Union als auch auf die internationalen Ebenen wahr (...). Die tragenden Säulen für eine nachhaltige Gesellschaft sind eine gerechte Verteilung des gesellschaftlichen Reichtums, soziale Sicherheit in allen Lebensphasen (Ausbildungsplätze, sichere Arbeitsplätze, verbindliche Löhne und Einkommen, verlässliche Alterssicherung³⁵, Schutz der Umwelt, Demokratie und Mitbestimmung in Betrieb und Gesellschaft sowie internationale Solidarität. Die Ziele der IG BAU sind auch die Ziele der nachhaltigen Entwicklung“ (IG BAU 2001a, Antrag 056).

Mit der Annahme dieses Antrags sind auf der Ebene der Beschlusslage klassische Gewerkschaftsthemen mit den Inhalten des Leitbilds Nachhaltige Entwicklung verknüpft worden. Neben den für die Gewerkschaften innovativen ökologischen Schwerpunktsetzungen auf den Gewerkschaftstagen 1995 und 1997 spielen nun auch Fragen einer sozialen Nachhaltigkeit eine tragende Rolle. In einem weiteren Antrag des Bundesvorstands zum „Schutz der Wälder – Schutz der Arbeitsplätze – Waldzertifizierung als Chance“ (Antrag 60) wird von neuem eine nachhaltige Politik für die Forst- und Holzwirtschaft gefordert. Hier geht es inhaltlich darum, bei den Verhandlungs- und Dialogprozessen zur Entwicklung internationaler Zertifizierungssysteme zur Waldwirtschaft (wie FSC und PEFC) soziale Standards neben ökologischen und ökonomischen zu stärken, um Arbeitnehmerrechte zu garantieren und zu schützen.

Die Abteilung Nachhaltige Entwicklung

Insgesamt ist die Zeit nach dem Gewerkschaftstag einerseits durch die schwierigen Rahmenbedingungen und andererseits durch die Umsetzung der neuen Organisationsstrukturen (Erweiterung und Neuzuschnitt des Bundesvorstandes bei gleichzeitiger Aufgabe der Landesebene, weitere Zusammenlegung der Bezirksverbände, Zwang zu verstärkten Sparmaßnahmen) geprägt. Das Gewinnen von neuen Mitgliedern wird organisationsintern zu einem beherrschenden Thema.

Ein wesentliches Ergebnis des Gewerkschaftstages 2001 aus Sicht der Bearbeitung des Nachhaltigkeitsthemas ist die Einrichtung einer eigenen Abteilung Nachhaltigkeit, die ebenso wie vorher die Abteilung Umwelt/Europa im Vorstandsbereich III bei Hajo Wilms angesiedelt wurde.

Es handelt sich dabei um „eine sehr gemischte Abteilung, in der Branchen (Garten- und Landschaftsbau, Floristik, Forstwirtschaft, Landwirtschaft) und Politikbereiche (Verbraucherschutz, Umweltschutz, Seniorenpolitik, Europapolitik und internationale Agrarpolitik) zusammengefasst sind“, die vom Zuschnitt aber nach Auffassung des zuständigen Abteilungsleiters auch

³⁵ Die IG BAU hat ein konkretes Rentenkonzept entwickelt und zur Diskussion gestellt, das anders als die herrschende Diskussion bessere Bedingungen für die zukünftigen Rentner langfristig schaffen und sicherstellen soll. Dabei soll die Einnahmeseite im Sinne einer Bürgerversicherung erweitert werden.

den wesentlichen Eckpfeiler eines Dialogs um nachhaltige Entwicklung bilden (Interview). Aufgrund personeller Veränderungen innerhalb des geschäftsführenden Bundesvorstandes wechselte der Bereich Forstwirtschaft zunächst in einen anderen Vorstandsbereich, ist aber inzwischen wieder in der Abteilung angesiedelt. Die einzelnen Branchen und Arbeitsfelder der Abteilung zeigen eine starke Zugehörigkeit zum traditionellen „grünen Bereich“ der ehemaligen GGLF, obwohl Nachhaltigkeit als (Querschnitts-)Thema der gesamten Organisation beschrieben wird.³⁶ Die Zunahme von Aufgaben bei gleichzeitigem Abbau von (personellen und finanziellen) Ressourcen führte zu einer deutlichen Einschränkung der Projektaktivitäten. So ist der Abteilungsleiter neben der Leitung der Abteilung sowie der Koordination der nachhaltigkeitspezifischen Aktivitäten für den Garten- und Landschaftsbau (einschließlich der Tarifverhandlungen) direkt und für repräsentative Aufgaben im europäischen Bereich mitverantwortlich. Gleichzeitig hat sich die Hoffnung nicht bestätigt, dass mit der rot-grünen Bundesregierung zusätzliche Mittel zur Verfügung stehen würden, um gezielt Projekte zur Vertiefung des Nachhaltigkeitsdialogs innerhalb der Organisation durchführen zu können und durch konkrete Maßnahmen öffentlich wirksam zu sein. Dennoch nahm die IG BAU weiterhin an verschiedenen Dialogprozessen (UN-Kommission für Nachhaltige Entwicklung, Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss, Forstwirtschaftsrat) teil und startete in Kooperation z.B. mit Umweltverbänden einzelne Initiativen (Arbeit & Ökologie 6/02; Arbeit & Ökologie 9-10/02).³⁷

Die Arbeit der Abteilung wurde in der Organisation im Wesentlichen durch Berichte (z.B. Geschäftsbericht für den Gewerkschaftstag, Darstellung der Arbeit im Geschäftsführenden Bundesvorstand und in den Abteilungsleiterrunden), Broschüren, in konkreten Projekten sowie über den „Grundstein“ kommuniziert, der seit seiner Neuausrichtung ab Anfang 2002 eigene Branchenseiten Nachhaltige Entwicklung enthält.

Bereits seit 1996 erschienen in unregelmäßigen Abständen z. T. längere Artikel wie auch Kurznotizen über die wesentlichen Projekte im Bereich der Abteilung. Damit sollte einerseits über die laufende Arbeit berichtet und zugleich signalisiert werden, dass das „U“ im Namen der Organisation von Bedeutung ist. Allerdings zeigten Diskussionen während der Umwelt- und Nachhaltigkeitsseminare oder auf örtlichen und regionalen Veranstaltungen, dass diese Informationen nicht immer wahrgenommen bzw. als zu wenig empfunden wurden.

³⁶ Nach dem Gewerkschaftstag 2001 erfolgte ein neuer Zuschnitt der Vorstandsbereiche. Garten- und Landschaftsbau, aber auch die Tarifpolitik der Waldarbeiter blieben als Abteilung „Grüner Bereich“ im Vorstandsbereich V angesiedelt. Im Mai 2002 kam der Bereich Forstwirtschaft/Forstpolitik hinzu, der auf verschiedene Art und Weise zum Themenfeld Nachhaltige Entwicklung Stellung nahm, so dass bis zur Auflösung des Vorstandsbereiches V im Jahre 2004 zwei Abteilungen sich für das Thema Nachhaltige Entwicklung zuständig fühlten, ohne jedoch intensiv zusammenzuarbeiten.

³⁷ Ein Versuch der besseren Außendarstellung war die Unterstützung von „Arbeit- und Ökologie-Briefe“. Das 14-tägige Informationsblatt zu Fragen des (betrieblichen) Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzes war wegen fehlender Mittel vom Scheitern bedroht. Das Erscheinen wurde durch die IG BAU über viele Jahre mitgesichert, es war aber kein Blatt der IG BAU. Auf Initiative der IG BAU wurde das Thema Nachhaltige Entwicklung verstärkt aufgenommen. Mit den zunehmenden Einsparungsbestrebungen hat die IG BAU ihr Engagement sukzessive reduziert. Seit Anfang 2005 werden die Arbeit & Ökologie-Briefe unter dem Titel „Gute Arbeit“ mit der Konzentration auf Arbeits- und Gesundheitsschutzfragen im Betrieb weitergeführt. Die IG BAU ist im Beirat vertreten.

Mit der Neuausrichtung auf dem Gewerkschaftstag 2001 wurde auch eine neue Gestaltung des „Grundsteins“ beschlossen. Statt einer Ansammlung eher „zufällig“ durch das Tagesgeschäft zusammengestellter Artikel erhielten die einzelnen Branchen die Möglichkeit, in jeder Ausgabe auf zwei Seiten über ihre Arbeit zu berichten. Dieses Prinzip wurde ab der Ausgabe 1/2002 umgesetzt, wobei es neben den Branchenseiten „Nachhaltige Entwicklung“ auch den „Grünen Bereich“ gab, in dem insbesondere die Forstwirtschaft und der Garten- und Landschaftsbau vertreten waren, die ihrerseits in einigen Ausgaben über das Thema Nachhaltige Entwicklung im Zusammenhang mit dem „Flower Label Program“ und den Auseinandersetzungen um eine nachhaltige Waldwirtschaft berichteten.³⁸

Damit wird auch die Schwierigkeit einer konsistenten Verwendung des Begriffs deutlich. Die Abteilung und damit auch die Branchenseiten „Nachhaltige Entwicklung“ bilden die Klammer für verschiedene Arbeitsfelder, stehen aber nicht ausschließlich für die Auseinandersetzung bzw. Konkretisierung des Leitbildes Nachhaltige Entwicklung. Auf den Branchenseiten tauchen sowohl Artikel mit explizit nachhaltigen Themenstellungen wie auch Berichte über Tarifverhandlungen (z.B. in der Landwirtschaft) auf. Daneben gibt es Literaturtipps und allgemeine Informationen zu verschiedenen Themen, die im weitesten Sinne mit der Arbeit der Abteilung zu tun haben. Neben eigenen Artikeln erscheinen auch regelmäßig Nachrichten bzw. Kurznotizen aus anderen Publikationen bzw. von anderen Organisationen und Institutionen.

Bei der Behandlung des Themenfeldes lässt sich beobachten, dass der Begriff „Nachhaltigkeit“ nicht durchgehend konsistent verwandt wird. Dafür gibt es hier, aber auch auf anderen Branchenseiten Artikel, die das Thema behandeln (z.B. die Diskussion über die sozialökologischen Potenziale der energetischen Gebäudesanierung), ohne die Begrifflichkeit zu verwenden.

Der 19. Ordentliche Gewerkschaftstag im Oktober 2005 in Bonn

Der 19. ordentliche Gewerkschaftstag steht dann ganz im Zeichen des Widerstands gegen eine forcierte neoliberale Modernisierung in Europa. Er findet statt unter dem Motto „Solidarität sprengt alle Grenzen“. Inhaltlich richtet sich der Gewerkschaftstag gegen Prozesse einer neoliberal ausgerichteten Globalisierung und Europäisierung und für eine solidarische Gestaltung der Gesellschaft und der Osterweiterung, in der die Arbeitnehmer gerechte Arbeits- und Lohnbedingungen vorfinden sollen. Wesentliche Themen waren die Auseinandersetzung um die europäische Dienstleistungsrichtlinie, durch die die IG BAU erhebliche Gefahren für die Arbeitsplätze in ihrem Organisationsbereich sah, die gewerkschaftliche Gestaltung des neuen Europas (nach der EU-Osterweiterung) u. a. durch die Gründung einer Europäischen Wanderarbeitergewerkschaft.

Der 1. Vorsitzende Klaus WieseHügel kritisiert in seinem Grundsatzreferat Unternehmen, die sich als „Krisenschmarotzer“ die Situation auf dem Arbeitsmarkt zu Nutze macht und ihre Arbeit von Niedriglohnarbeitern oder 1-Euro-Jobbern verrichten ließen (IG BAU 2005a, 100). Der Gedanke einer solidarischen, sozialen Gesellschaft wird im Rahmen einer vom Bundesvorstand

³⁸ Obwohl der Vorstandsbereich V 2004 aufgelöst und die Referate in die Abteilung Nachhaltige Entwicklung integriert wurden, blieben die Branchenseiten „Grüner Bereich“ erhalten.

eingebrahten und auf dem Gewerkschaftstag beschlossenen EntschlieÙung in den Vordergrund gerückt und mit dem Thema einer Nachhaltigen Entwicklung verknüpft (E 001). Darüber hinaus werden zwei weitere Anträge mit direktem Nachhaltigkeitsbezug beschlossn. In dem vom Bundesvorstand eingebrahten Antrag zur Energetischen Gebäudesanierung (040) wird diese als sozial-ökologische Notwendigkeit bezeichnet. In seiner Grundsatzrede betont Klaus Wiesehügel, dass Maßnahmen zur Energieeinsparung nicht nur die intelligenteste Form der Energieversorgung sind, sondern mit ihr könne sowohl ein Beitrag zur Reduktion der CO₂-Emissionen wie auch zu mehr Beschäftigung in der Baubranche geschaffen werden (ebenda, 118). Ein Antrag zur Nachhaltigen Verkehrspolitik (041) zielt auf eine Wende in der Verkehrspolitik ab, die stärker den klimapolitischen Zielen von Rio dienen soll. Auch hier werden Verbindungen zwischen ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen hergestellt und deren Beitrag für zukünftige Generationen betont. Das soll u. a. erreicht werden durch eine konsequente Verlagerung des Personen- und Güterverkehrs auf die Schiene und den Vorrang für Sanierung der bestehenden Infrastruktur vor weiterem Neubau. Die hierfür notwendigen Investitionen (allein für die StraÙensanierung werden 25 Milliarden Euro angenommen) würden Beschäftigung sichern bzw. schaffen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die solidarische Verteilung der Lasten der sozialen Absicherung. Als konkretes Beispiel wird das Rentenmodell der IG BAU genannt, das nach dem Prinzip der Bürgerversicherung aufgebaut sein soll. Das Sozialsystem soll insgesamt stärker durch Steuern finanziert werden statt durch Abgaben auf Löhne.

Immer noch ist es allerdings nicht gelungen, die Mitglieder auf breiter Ebene am Diskussions- und Veränderungsprozess zu beteiligen:³⁹ *"Wir brauchen Strategien, wie wir unsere Mitglieder fester an unsere Gewerkschaft binden und gleichzeitig zum Mitmachen einladen. (...) Unsere IG BAU ist die Gewerkschaft unserer Mitglieder. Sie sind die Gewerkschaft!"* (ebenda, S. 121). Dabei verweist er auf die Leitlinien von 1999, in denen es heißt: 'Wir ermuntern unsere Mitglieder, ihre Interessen und Fähigkeiten in die gewerkschaftliche Arbeit einzubringen. Aktive Mitglieder sind die Basis unseres Erfolges' und betont: *"Wir wollen selbstbewusste, durchaus auch kritische Mitglieder, die zu ihrer Sache stehen"* (ebenda, 121). Deshalb sei auch der verstärkte Einsatz der neuen Medien notwendig, um die Mitglieder besser einzubinden, aber auch eine direkte Kommunikation zu erreichen.

Der erforderliche Veränderungswille müsse bei den neun Mitgliedern des Bundesvorstandes anfangen, die zu Teamarbeit fähig, Führung einfordern und Verantwortung übernehmen müssten. Weiter müsse der Gewerkschaftsbeirat als aktiver Motor der Mitmachgewerkschaft (und nicht als Beschlussverstärker des Bundesvorstandes) eingebunden werden.

Wichtig sei es bei allen Maßnahmen, *"das Mitglied in den Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns (zu) stellen"* (125). Da die Mitglieder moderne Veranstaltungsforen und keine starren Gremiensitzungen wollen, müssen die *"Gewerkschaftssekretäre (...) damit immer mehr zu Moderatoren des Erfahrungsaustauschs"* werden (ebenda, 125).

³⁹ Auf die Binnensituation bezogen sieht Klaus Wiesehügel zwar durchaus Erfolge, so sei für das Jahr mit 20.000 "Neuzugängen" zu rechnen, gleichzeitig würden aber jährlich über 40.000 Mitglieder die Organisation verlassen.

3.2 Die IG BAU-Aktivitäten im Kontext des Nachhaltigkeitsthemas

Die IG BAU setzte die Tradition der Vorläuferorganisationen fort und versuchte auf vielfältige Art das „U“ in ihrem Namen mit Leben zu füllen. Seit 1996 wurden auf verschiedenen Konferenzen (z.B. Tagungen von Fachgruppen, Betriebsrätekonferenzen) die Aktivitäten der IG BAU zur Nachhaltigen Entwicklung zur Diskussion gestellt. Auf internationaler und nationaler Ebene startete sie verschiedene Initiativen, um den Umwelt- und später auch den Nachhaltigkeitsdiskurs mitzugestalten.⁴⁰ Im Folgenden sollen die wichtigsten Nachhaltigkeitsaktivitäten kurz vorgestellt und anhand zweier Projekte ausführlicher das Vorgehen der IG BAU dargestellt werden, das Thema einerseits innerorganisatorisch im Dialog mit ihren Mitgliedern zu konkretisieren und weiterzuentwickeln (Projekt „Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltige Entwicklung“) und andererseits in Kooperation mit einer Nichtregierungsorganisation im Außenraum praktisch umzusetzen (Projekt „Das Plus für Arbeit und Umwelt“).⁴¹

3.2.1 Internationale Aktivitäten

Die IG BAU war und ist international auf verschiedenen Ebenen an der Nachhaltigkeitsdebatte beteiligt. Aus verschiedenen Gründen lag der Schwerpunkt der Teilnahme an Dialogprozessen zunächst auf der internationalen Ebene. Zum einen war das Interesse der Abteilung Umwelt/Europa stark von Landwirtschaftsthemen geprägt, die auf europäischer Ebene behandelt wurden, und zum anderen boten sich hier ideale Einstiegspunkte für den Nachhaltigkeitsdialog an, da die Diskussion in einigen internationalen Gewerkschaftsverbänden gegenüber der deutschen Debatte schon weiter entwickelt war.

Die **UN-Kommission für Nachhaltige Entwicklung** (UNCSD bzw. CSD) tagt regelmäßig in New York, um die Umsetzung der Ergebnisse der Rio-Konferenz (1992) zu begleiten und zu fördern. Hier erfolgen die erforderlichen Abstimmungen zwischen den Ländern und die notwendigen Konkretisierungen.

Seit 1998 findet im Rahmen der CSD jährlich ein zweitägiger Dialog (Stakeholder-Dialog) gesellschaftlicher Gruppen statt, an dem die IG BAU unter dem Dach des Internationalen Bundes Freier Gewerkschaften (IBFG bzw. ICFTU) gemeinsam mit Gewerkschaften aus aller Welt beteiligt ist. Gleichzeitig besteht für die Stakeholder die Möglichkeit zum Austausch mit den nationalen Regierungen, die parallel zu den und punktuell gemeinsam mit den Stakeholdern tagen.

⁴⁰ Mit der vom Vorstandsbereich III des Bundesvorstandes im November 2004 herausgegebenen Broschüre „Dem Leben Zukunft geben – Unser Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung“ werden einige der Aktivitäten der IG BAU vorgestellt, mit denen die Organisation ihre soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung im Sinne einer nachhaltigen Zukunftsgestaltung wahrnimmt.

Ausgehend von der Definition des Brundtland-Reports von 1987 sollen stets soziale, ökologische und ökonomische Aspekte gleichrangig behandelt werden. Vorgestellt werden Beispiele aus folgenden Bereiche: Forstwirtschaft, Bauen und Wohnen, Wasserwirtschaft, Verkehr und Freizeit/Tourismus.

⁴¹ Als wesentliches Problem sowohl für die interne Auseinandersetzung mit dem Thema wie auch der Außenwahrnehmung hat sich die dürftige Materiallage herausgestellt, da viele Aktivitäten nicht bzw. kaum dokumentiert worden sind. Dieses Defizit ist übrigens Thema in den Abteilungsdiskussionen und wurde auch in einigen Interviews als Defizit der politischen Arbeit der Organisation genannt.

Die IG BAU propagiert auf den Konferenzen die Gleichbehandlung der drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung (also ökologisch, sozial und ökonomisch) und fordert die inter- und intragenerative Gerechtigkeit ein.⁴² Allerdings sieht sie eine Überbetonung der ökonomischen und in zweiter Linie der ökologischen Interessen. Dagegen setzt sie sich zusammen mit dem IBFG für die stärkere Gewichtung sozialer Belange ein. Wesentliche Forderung ist die Aufnahme der ILO-Sozialstandards in die Verlautbarungen, Beschlüsse und Vereinbarungen der CSD.

An der Johannesburg-Konferenz (Rio + 10) im August/September 2002 haben mehrere Mitglieder bzw. Beschäftigte der IG BAU teilgenommen und sich an den verschiedenen Gesprächsforen beteiligt (Der Grundstein/Der Säemann 10/02, 10).

Der **Forest Stewardship Council** (FSC) setzt sich weltweit für die umweltgerechte, sozial verträgliche und ökonomisch tragfähige Bewirtschaftung der Wälder ein. Der FSC bzw. "Weltforstwirtschaftsrat" wurde 1993 in Toronto unter Beteiligung deutscher Gewerkschaftsakteure gegründet. Mitglieder können sowohl Einzelpersonen als auch Unternehmen und Organisationen sein. Er besteht aus drei Kammern, die jeweils das gleiche Stimmrecht haben und die jeweiligen Interessen repräsentieren:

- Umweltkammer (Umweltorganisationen)
- Sozialkammer (Gewerkschaften, Menschenrechtsorganisationen, indigene Völker)
- Wirtschaftskammer (Forst- und Holzwirtschaft, Zertifizierer)

Die IG BAU beteiligt sich seit Gründung des FSC-Deutschland 1997 an dem hiesigen Prozess und hat den Vorsitz in der Sozialkammer. In diese Arbeit sind auf regionaler Ebene auch die ehrenamtlichen Funktionäre eingebunden. Zurzeit startet die IG BAU eine Initiative, um die Personal- und Betriebsräte für die Beteiligung „fit zu machen“.

Der **Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss** (EWSA) ist ein beratendes Gremium der Europäischen Union, dem Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften und inzwischen auch Umweltverbände angehören. Die IG BAU wird seit 1998 durch Hajo Wilms in diesem Gremium vertreten, um ihre Interessen auch auf europäischer Ebene zu vertreten, die für einen Teil der Klientel von zentraler Bedeutung ist. Der WSA hat das Recht, Initiativen zu entwickeln, die von der EU-Kommission in ihre Arbeit integriert werden müssen.

Auf Antrag der IG BAU wurden im WSA mehrere Initiativen verabschiedet, die eine nachhaltige Ausrichtung der Europäischen Union einforderten. Dazu gehörten u. a. „Nachhaltiges Bauen in Europa“ (1997), Entwicklung des ländlichen Raums und Erneuerbare Energien (2000). Wichtig war der IG BAU dabei, dass die sozialen und ökologischen Fragen in den Fokus der Debatte genommen und gleichgewichtig mit den in der EU favorisierten ökonomischen behandelt werden.

Die IG BAU hat von 2002 bis 2004 zusammen mit der polnischen Gewerkschaft ZZPR und der tschechischen OSPZV/ASO ein Dialogprojekt „**Soziale Standards in der Landwirtschaft**“ durchgeführt, in dem neben einer Bilanzierung der aktuellen Situation in den jeweiligen Ländern

⁴² Über die Mitarbeit der IG BAU in der CSD wird regelmäßig im Grundstein berichtet, zuletzt in den Ausgaben 05/05, und 06/05.

auch die Anforderungen an eine zukünftige Kooperation der beteiligten Gewerkschaften bei der Weiterentwicklung zu klären versucht wurde. Es fanden vier Workshops mit haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschaftern aus den beteiligten Ländern statt. Dabei wurde neben der Diskussion über die Bedeutung sozialer Standards in Europa auch die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Ausrichtung des gewerkschaftlichen Handelns an den Prinzipien der Nachhaltigkeit betont.

Im Zuge eines abschließenden Workshops unterzeichneten die Gewerkschaftsvorsitzenden (von der IG BAU war der stellvertretende Vorsitzende Hajo Wilms anwesend) eine gemeinsame Erklärung, in der sie für die Festlegung und Durchsetzung von sozialen Standards in der Landwirtschaft eintreten (Der Grundstein/Der Säemann 04/04, 9). Gefördert wurde das Projekt im Rahmen des Europäischen Sozialfonds.

Aktivitäten in Deutschland

Die IG BAU war und ist an unterschiedlichen Dialogprozessen in Deutschland beteiligt, sowohl an Regierungsprojekten, an Verwaltungsdiskussionen (z.B. Projekte des Umweltbundesamtes/UBA zum nachhaltigen Bauen und zum nachhaltigen Konsum), aber auch in Zusammenarbeit mit Verbänden und Initiativen. Darüber hinaus hat sie Informationsmaterialien erstellt, verschiedene Projekte durchgeführt und in gemeinsamen Initiativen und Erklärungen mit anderen Verbänden zu Fragen der Nachhaltigen Entwicklung Stellung bezogen.

Beteiligung an Dialogverfahren

Die **Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen** (AGU) wurde 1970 gegründet. Sie war ein unabhängiges Beratungsgremium des BMU (und vorher des BMI) mit Sitz in Bonn und später in Berlin, das von der Bundesregierung finanziert wurde. Wesentlich war die Beteiligung aller gesellschaftlich relevanten Gruppen, die durch die AGU aufgefordert waren, Gedanken und Modelle zu Gesetzentwürfen und übergreifenden Grundsatzfragen der Umweltpolitik und -strategie der jeweiligen Bundesregierung zu entwickeln. In ihr arbeiten gleichberechtigt Vertreter aus Arbeitnehmerorganisationen und Verbraucherverbänden, Handel, Land- und Forstwirtschaft, Politik und Verwaltung, Wissenschaft und Forschung, Wirtschaft und Technik sowie Entwicklungsorganisationen zusammen. Wichtige Gremien sind der Hauptausschuss und der Vorstand, in denen die gesellschaftlichen Gruppen vertreten sind. Die Fachausschüsse bereiten die Arbeit inhaltlich auf. Ihr Ziel ist satzungsgemäß der frühzeitige Diskussions- und Meinungsbildungsprozess aller an der nachhaltigen Entwicklung sowie der Umweltgestaltung beteiligten staatlichen und gesellschaftlichen Akteure.

Hier ist also schon sehr früh ein Ort geschaffen worden, an dem die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Stakeholder dargestellt und diskutiert wurden. Die IG BAU beteiligte sich von 1997 bis 2001 in dem Hauptausschuss und in verschiedenen Fachausschüssen, so z.B. in denen zu Landwirtschaft und Bildung, und plädierte dort für eine sozial-ökologische Ausrichtung der Politik.

Auch wenn das Gremium in der Öffentlichkeit weniger bekannt war (also auf den öffentlichen Diskurs nur indirekten Einfluss nahm), trug das Gremium doch dazu bei, dass die Umwelt- und Nachhaltigkeitsakteure der unterschiedlichen Gruppen die Positionen und Zielsetzungen der jeweils anderen kennen lernten und erörtern konnten.

Mit der rot-grünen Bundesregierung, die sich bereits in der Präambel ihrer Regierungserklärung 1998 zum Leitbild Nachhaltigkeit bekannte, waren neben dem Bundesumwelt- und Entwicklungshilfeministerium das so genannte „Green Cabinet“ unter Federführung des Staatsministers Bury für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und die Koordination zwischen den Ministerien verantwortlich. Als beratendes Gremium der Bundesregierung wurde 2001 der Rat für Nachhaltige Entwicklung unter Leitung von Volker Hauff berufen⁴³, dem Vertreter wichtiger gesellschaftlicher Gruppen angehören.⁴⁴ Damit war die AGU aus Sicht der Bundesregierung bedeutungslos geworden.

Im Vorfeld der **Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung** (siehe oben) wurde von der Bundesregierung ein Dialogprozess durchgeführt, an dem von 2001 bis 2002 (sowie bei der Revision 2004) auch die Gewerkschaften einschließlich der IG BAU teilgenommen haben. In einer ersten Runde wurde der Vorschlag der Bundesregierung vorgestellt und diskutiert. Anschließend haben die Gewerkschaften wie fast alle anderen Verbände auch eine differenzierte Stellungnahme zu den Vorstellungen der Bundesregierung erarbeitet. Wesentlicher Kritikpunkt der Gewerkschaften war die fehlende bzw. unzureichende Berücksichtigung der sozialen Dimension. Außerdem wurden die konkreten Umsetzungsprojekte der Bundesregierung als zu technisch ausgerichtet angesehen. Eine weitere Kritik der IG BAU bezog sich auf die Dialogform. Während etwa in der AGU sämtliche Stakeholder über einen längeren Zeitraum an einen Tisch gebracht wurden, fanden im Kontext der Nachhaltigkeitsstrategie nur zwei kurze Gesprächsrunden (ca. 1 ½ Stunden) zusammen mit Regierungs- und Arbeitgebervertretern statt. Die anderen Interessengruppen tagten unabhängig davon.

Das Beratungsgremium der Regierung zur Förderung von zukunftsfähiger Beschäftigung, das **„Bündnis für Arbeit“** wurde von der rot-grünen Bundesregierung eingerichtet und sollte die früheren Initiativen der IG Metall neu aufnehmen. Es bestand aus Vertretern der Gewerkschaften und der Wirtschaft und war beim Kanzleramt angesiedelt, was einen gewissen strategischen Stellenwert signalisierte. Verstärkte Aktivitäten fanden v. a. zu Beginn der Arbeit der neuen Regierungskoalition statt. Im „Teilbündnis für Arbeit und Umwelt (1999), in der die IG BAU den Vorsitz inne hatte, waren darüber hinaus noch die Umweltverbände beteiligt. Es entwickelte im Konsens ein Förderprogramm zur energetischen Sanierung von Altbauten, das sich

⁴³ Volker Hauff war das deutsche Mitglied der so genannten Brundtland-Kommission (1987), die in ihrem Bericht die Grundzüge des Nachhaltigkeitsleitbildes festlegten.

⁴⁴ Zu den Mitgliedern gehören u. a.: Hermann Graf Hatzfeldt (Vorsitzender des FSC), Roland Heinisch (Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn Netz AG), Edda Müller (Vorsitzende des Bundesverbandes der Verbraucherzentralen und Verbraucherverbände), Heinz Putzhammer (DGB), Jürgen Rimpau (Vorstand der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft), Marlehn Thieme (Direktorin Deutsche Bank AG, Mitglied im Rat der Evangelischen Kirche), Klaus Töpfer (Exekutivdirektor des UN-Umweltprogramms UNEP), Fritz Vahrenholt (Vorstandsvorsitzender der REpower Systems AG), Hubert Weinzierl (Präsident des Deutschen Naturschutzrings) und Angelika Zahrnt (Vorsitzende des Bundes für Umwelt und Naturschutz.

die Bundesregierung zu Eigen machte. Es hatte ein Volumen von einer Milliarde Euro. Grundlage des Förderprogramms war eine konkrete Initiative der IG BAU und des DGB, mit der Umweltfragen und Beschäftigungseffekte gekoppelt werden sollten. Im Anschluss führten der Deutsche Gewerkschaftsbund, die Hans-Böckler-Stiftung, die Friedrich-Ebert-Stiftung und der Deutsche Naturschutzring eine gemeinsame Tagung im Oktober 1999 im Reichstag in Berlin mit dem Titel "Bündnis für Arbeit und Umwelt" durch (Arbeit & Ökologie-Briefe 13-14/99, 6). Die Umsetzung des Förderprogramms sollte über die Kreditanstalt für Wiederaufbau erfolgen, was sich aber als wenig praxistauglich erwies. Erst die jetzige Bundesregierung plant erhebliche Mittel in die energetische Altbausanierung zu investieren.

3.2.2 Nationale Projekte der IG BAU

Bereits auf dem 17. Ordentlichen Gewerkschaftstag 1997 in Hamburg wurden Projekte als ein wichtiges Instrument auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Gewerkschaft propagiert. Die Abteilung Umwelt/Europa bzw. ab 2001 die Abteilung Nachhaltige Entwicklung hat sowohl mit kurz- wie auch mit längerfristigen Projekten versucht, diesen Prozess mitzugestalten und die Themen Umwelt/Nachhaltigkeit in und für die IG BAU zu konkretisieren. Dabei sollten die Inhalte in die Organisation „getragen“, aber auch die gesellschaftliche Diskussion mitgestaltet werden. Wesentlich war dabei von Anfang, Kooperationspartner außerhalb der IG BAU zu suchen und mit ihnen umsetzungsorientiert zusammenzuarbeiten. Im Folgenden sollen einige der Projekte kurz vorgestellt werden, um dann an zwei Projekten exemplarisch die Zielsetzungen, das konkrete Vorgehen, Schwierigkeiten bzw. Konflikte in der Umsetzung, Ergebnisse sowie die Reichweiten aufzuzeigen.

Die Übernahme von Wohnhäusern der US-Armee führte für die neuen Mieter zu hohen Schadstoffbelastungen, da PAK aus dem Parkettböden ausgasen und die installierten Schränke stetig mit schädlichen Reinigungsmitteln gesäubert worden waren. Die Diskussion erreichte in den betroffenen Gebieten unter dem Namen **US-Housing-Syndrom** eine breite Öffentlichkeit, da die Kommunen von den Bewohnern zur Rechenschaft gezogen wurden. Die IG BAU unterstützte die Betroffeneninitiative B.I.S.S. (Betroffeneninitiative Schadstoffe), „weil gesundes Bauen und Wohnen eine unserer zentralen Forderungen ist, die wir im Prozess der nachhaltigen Entwicklung vorantreiben wollen“ (GFW 1998, S. 3). Die konkreten Auseinandersetzungen fanden an verschiedenen Standorten der US-Armee in der Bundesrepublik statt. Die IG BAU sah eine enge Verbindung mit den Arbeitsbedingungen in ihrem Organisationsbereich bei Neubauten wie auch bei Sanierungsmaßnahmen und betonten ihre Forderung nach einem konsequenten gesunden Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Gleichzeitig war und ist gesundes Wohnen hier auch ein wichtiges Ziel einer nachhaltigen Wohnungspolitik. Ihre Unterstützung der US-Housing-Initiativen konzentrierte sich auf die Region Frankfurt/M., wo sie diesen vor allem die Möglichkeit schuf, eine breitere Öffentlichkeit zu erreichen (z.B. durch eine Broschüre mit einer Auflage von 2.000 Exemplaren zu diesem Thema).

Mit ihrer Initiative **“Das Plus für Arbeit und Umwelt”** (ausführlicher weiter unten), die 1998 gestartet wurde und 2003 endete, wollten IG BAU und Greenpeace auf die Wohnungswirtschaft zugehen, um gemeinsam einen Beitrag für Klimaschutz und Beschäftigung zu leisten,

also ökologische und soziale Aspekte zusammen behandeln. Sie entsprach damit den Forderungen ihrer programmatischen Diskussion auf und zwischen den Gewerkschaftstagen, die Themen Umwelt und Arbeit zu verknüpfen und die Umsetzung, soweit möglich, in Kooperation mit anderen Organisationen bzw. ökologischen Verbänden zu realisieren.

Ziel der Initiative war es, den Wohnungsbestand anhand mehrerer ökologischer und sozialer Kriterien zu sanieren. Die Wohnungsbaugesellschaften sollten im Gegenzug ein Gütesiegel erhalten.

Die dezentrale Umsetzung sollte vor Ort erfolgen. Es sollten Öffentlichkeit für das Thema "energetische Sanierung von Altbauten" hergestellt, aber auch konkrete Umsetzungsprojekte durchgeführt werden.

Obwohl in mehreren Orten Greenpeace- und IG BAU-Akteure initiativ wurden und auf die ansässigen Wohnungsbaugesellschaften zugingen, ist es nur in Ingolstadt und Bremen gelungen, das Zertifikat für konkrete Sanierungen zu vergeben.

In Kooperation mit den Naturfreunden wurde von 2000 bis 2001 das einjährige **Projekt "Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltigkeit"** durchgeführt (als „Machbarkeitsstudie“, da von DBU gefördert, um ggf. eine Anschlussfinanzierung zu erhalten). Ausgangspunkt bildete ein Nachhaltigkeitsbegriff, der sich an dem Brundtland-Report und den Berichten der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ orientierte. Darauf aufbauend waren die zentralen Ziele die Erkundung des für den Nachhaltigkeitsdiskurs erforderlichen Wissens und die Klärung der Voraussetzungen für eine Förderung der Beteiligung von Arbeitnehmern am Nachhaltigkeitsprozess.

Auf Initiative der IG BAU hat sich 1998 das **Forum NRO⁴⁵ und Gewerkschaften** als Zusammenschluss von Mitgliedern aus Gewerkschaften (in erster Linie IG BAU und GdED/Transnet), Bürgerinitiativen (u. a. aus Gorleben und Salzgitter), Umweltverbänden (u. a. NABU) und Vertretern der evangelischen Kirche gebildet, um vor dem Hintergrund der Atomausstiegsdebatte über eine zukunftsfähige Energiepolitik nachzudenken, gemeinsame Konzepte zu entwickeln und umzusetzen (Arbeit & Ökologie-Briefe 21/98, 2). Intention der IG BAU war die klare Ausrichtung auf ein Nachhaltigkeitskonzept, allerdings konnte eine Annäherung der Positionen nur auf einem Minimalkonsens erreicht werden, da die konkreten Interessen doch sehr unterschiedlich waren.⁴⁶ Neben regelmäßigen Treffen in Hannover⁴⁷ und Pressemitteilungen über

⁴⁵ Nichtregierungsorganisationen; parallel wird auch das englische Kürzel NGO (non-governmental organization) benutzt.

⁴⁶ So waren die Bürgerinitiativen fast ausschließlich am Atomausstieg interessiert und verlangten von den Gewerkschaften eine radikalere Haltung. Die Gewerkschaften sahen das Thema Atomausstieg spätestens mit der Koalitionsvereinbarung der rot-grünen Regierung als erledigt an und wollten die Themen ausweiten und dabei vor allem das Thema Beschäftigung stärker mit Umweltfragen koppeln. Den Umweltverbänden waren die Gewerkschaften auch in diesen Fragen nicht radikal genug. Sichtbar wurden in dem gesamten Dialog die unterschiedlichen Organisationskulturen. Während einige NROs auf der Basis ihrer auf Umwelt beschränkten Positionen stets auf zugespitzte Papiere pochten, mussten sich die Gewerkschafter in dem Forum sich erst mit ihren Organisationen abstimmen. Die unterschiedliche Dauer der Abstimmungsprozesse und die Grenzen der im DGB eingebundenen Organisationen etwa in der Atomfrage blieben bis zuletzt für die jeweils andere Seite kaum verständlich.

die Diskussionen wurden zwei überregionale Konferenzen mit TeilnehmerInnen aus den unterschiedlichen Gruppen sowie Vertretern aus Politik und Wissenschaft durchgeführt. Im Mai 2000 fand zweitägig „Der große Radschlag. Atomausstieg - Energiewende - Arbeitsplätze“ und im September eintägig „Wege zur Energiewende“ statt. Seit 2002 ruhen die Aktivitäten. Sie sollen aber mit Unterstützung der Stiftung Soziale Gesellschaft – Nachhaltige Entwicklung (siehe unten) wieder belebt werden.

Aktuelle Projekte/Aktivitäten

Bereits im Jahr 2000 haben der Verband der deutschen Zementindustrie, die sozialpolitische Arbeitsgemeinschaft der Deutschen Zementindustrie sowie die beiden zuständigen Gewerkschaften IG BAU und IG BCE die **Initiative „Nachhaltigkeit und Zementindustrie“** gestartet (siehe auch weiter unten), um die Branche im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung auszurichten. Neben der Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsleitbildes sollen auch konkrete Umsetzungskonzepte entwickelt werden. Wesentliche Punkte sind die weitere Modernisierung der Betriebe, ein effizienteres Rohstoff- und Energiemanagement, Schulungen zum Thema und die Weiterentwicklung der Qualifizierungsangebote für die Beschäftigten. Dies soll im Dialog geschehen. Um das Ziel zu erreichen, wurde eine Steuerungsgruppe mit Akteuren der beteiligten Organisationen eingerichtet.

Nach einer längeren Phase der Stagnation – u. a. wegen massiver Probleme in der Zementindustrie (Umsatzrückgang, Personalabbau, Umweltschutzanforderungen wie die Diskussion über Emissionszertifikate, deren kurzfristige Bewältigung eine mittel und längerfristig ausgerichtete Nachhaltigkeitsdebatte aus Sicht der Arbeitgeber und der Betriebsräte zunächst relativierte) - sind in absehbarer Zeit neue Dialogrunden geplant.

Als bisheriges Ergebnis ist ein Schulungsprogramm mit „Lehr-“ und „Informationsbriefen“ konzipiert, das sowohl Grundlagen zur Zementherstellung wie auch wichtige Themen im Hinblick auf das Thema Nachhaltigkeit im Blick auf den allgemeinen öffentlichen Diskurs darstellen soll.

Die IG BAU hat 1998 zusammen mit "Brot für die Welt", der Menschenrechtsorganisation FIAN, dem Kinderhilfswerk "terre des hommes", dem Verband des Blumengroß- und Einzelhandels (BGI), dem Fachverband Deutscher Floristen und den Produzenten (Plantagen aus Kenia, Simbabwe und Ecuador) das **Flower Label Program** (FLP) gestartet und ein Blumensiegel entwickelt, das:

- existenzsichernde Löhne,
- Gewerkschaftszugehörigkeit,
- Verbot der Kinderarbeit,

⁴⁷ Der Ort Hannover wurde vor allem wegen der zentralen Lage und der damit verbundenen guten Anreisemöglichkeiten ausgewählt, aber auch, da die Initiative stark von Akteuren aus dem niedersächsischen Raum (insbesondere um Gorleben) geprägt wurde.

- verantwortlichen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und
- integrierten Pflanzenschutz mit Verzicht auf hochgiftige Pflanzenschutzmittel

sicherstellen soll.

Ähnlich wie bei dem FSC-Zertifikat sollen mit dem FLP ökologische und soziale Standards beim Anbau und Verkauf von Blumen sichergestellt werden (Der Grundstein/Der Säemann 02/00, 23). Geplant ist, eine breit angelegte Kampagne durchzuführen, die in starkem Maße von der Gruppe der Senioren getragen werden soll, möglichst viele Beschäftigte in dieser Branche zu erreichen.

Angesichts der Diskussion über die **Flughafenerweiterung in Frankfurt** bekennt sich die IG BAU zu dem Erhalt des Bannwaldes und gegen die Erweiterung. Sie bezieht sich damit auf einen Beschluss des 18. Gewerkschaftstages, in dem die Rodung von Bannwald abgelehnt wurde. Sie betont damit, dass „neue“ Arbeitsplätze nicht um jeden Preis eingerichtet werden dürften, wobei diesem Fall Bauarbeitsplätze auf Kosten der Forstbeschäftigten geschaffen würden (IG BAU 2002). Trotz des Dilemmas, dass mit der Flughafenerweiterung einerseits für neue Arbeitsplätze (sowohl im Baubereich wie auch im Bereich der Dienstleistungen im Flughafen) geworben, aber andererseits auch Forstarbeitsplätze bedroht sind, haben sich sowohl Bundesvorstand wie auch der zuständige Bezirksverband (mit den Mitgliedern aus dem Baubereich) eindeutig für den Erhalt des Bannwaldes positioniert, um die Lebensqualität, aber auch um die Arbeitsplätze im Forstbereich zu erhalten.⁴⁸

Mit der Gründung der **Stiftung Soziale Gesellschaft – Nachhaltige Entwicklung** Ende des Jahres 2004 sollte ein weiteres Instrument geschaffen werden, um die Interessen von ArbeitnehmerInnen im Nachhaltigkeitsprozess global und national zu stärken. Für die IG BAU sind damit erhebliche Hoffnungen verbunden, sich kontinuierlich an der Gestaltung einer nachhaltigen Gesellschaft zu beteiligen. Wesentliches Motiv war, eine Einrichtung aufzubauen, die „unabhängig vom „Tagesgeschäft“ Perspektiven im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung entwickeln und umsetzen kann. Ziel der Stiftung ist die Verbindung von Sozial-, Umwelt- und Entwicklungsinteressen, um zu einer Völkerverständigung beizutragen, sich entwickelnde Staaten zu unterstützen und ArbeitnehmerInnen zu bilden. Hierzu sollen Maßnahmen im gewerkschaftlichen Kontext gefördert werden, die gesellschaftliche Alternativen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung aufzeigen. Ein Schwerpunkt wird die Entwicklung und Begleitung internationaler Initiativen sein. Zwar befindet sich die Stiftung noch in der Aufbauphase, dennoch sind bereits verschiedene Projekte in Asien und Afrika geplant bzw. stehen kurz vor der Umsetzung.

Auf der Inselgruppe der Nikobaren und Andamanen, ein besonders von der Tsunami-Katastrophe Ende 2004 betroffenes Gebiet, soll für jugendliche Waisen und Halbwaisen ein Ausbildungszentrum für Bauberufe gebaut und betreut werden.

⁴⁸ Mit der Flughafenerweiterung wurden allerdings von Seiten der IG BAU keine erheblichen Arbeitsplatzgewinne erwartet, da zum einen die Maßnahme befristet ist und zum anderen die Erfahrungen bei Großbaustellen zeigen, dass vor allem Subunternehmen die tatsächliche Ausführung übernehmen, die jedoch ihrerseits mit illegalen Beschäftigten und mit Lohndumping operieren.

In Burkina Faso sollen Seminare zu Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Landwirtschaft stattfinden, die Arbeitnehmer aber auch in Methoden nachhaltiger Landwirtschaft geschult werden. Dabei sollen hauptamtliche Gewerkschafter oder externe Fachleute Kenntnisse über den nachhaltigen Umgang mit der Ressource Boden in trockenen Gebieten vermitteln sowie die Bedeutung von Umwelt- und Bodenschutz und die Möglichkeiten, als Arbeitnehmer sowie als Kleinbauer Wüstenbildung zu vermeiden, vertreten.

In Ghana soll die Nachhaltige Aufforstung eines gewerkschaftseigenen Waldbestandes gefördert werden. Dort besitzt und vergrößert die Timber & Woodworkers' Union of Ghana (TWWU) eigenes Land, auf dem Aufforstungsmaßnahmen betrieben werden. Es werden eine eigene Baumzucht und ein nachhaltiger Umgang mit den aufgeforsteten Waldbeständen betrieben. Die IG BAU beabsichtigt, mit Hilfe eines finanziellen Zuschusses der Stiftung Soziale Gesellschaft – Nachhaltige Entwicklung die TWWU dabei zu unterstützen, diese Fläche auszuweiten.

3.3 Exemplarische Darstellung zweier ausgewählter Projekte⁴⁹

3.3.1 „Das Plus für Arbeit und Umwelt“ - Eine Kampagne von IG BAU und Greenpeace

IG BAU und Greenpeace starteten 1998 mit ihrer Initiative "Das Plus für Arbeit und Umwelt", die bis 2003 betrieben wurde. Sie wollten damit auf die Wohnungswirtschaft zugehen, um gemeinsam einen Beitrag für Klimaschutz und Beschäftigung zu leisten. Zentrales Ziel war es, den Wohnungsbestand anhand mehrerer ökologischer und sozialer Kriterien zu sanieren und gleichzeitig Öffentlichkeit für das Thema "energetische Sanierung von Altbauten" herzustellen. Wesentlich sollte die dezentrale Umsetzung in den Regionen sein. Die IG BAU wollte so Stabilisierung von Beschäftigung durch ökologisch sinnvolle Sanierungsarbeiten erreichen. Die Wohnungsbaugesellschaften sollten im Gegenzug ein Gütesiegel erhalten. Sowohl für die IG BAU wie auch für Greenpeace war es darüber hinaus wichtig, die Mitglieder vor Ort in diesen Prozess einzubinden.

Die Initiatoren auf Seiten der IG BAU verstanden die Initiative von Anfang an als Nachhaltigkeitsprojekt. Es sollte sowohl die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit gleichgewichtig behandeln als auch durch die Rohstoffeinsparung und geringere Beanspruchung der Senken⁵⁰ eine langfristige Verfügbarkeit von Ressourcen sichern. Als weiteren Punkt nannte die IG BAU die Mitglieder- und Dialogorientierung, die für ein Nachhaltigkeitsprojekt aus ihrer Sicht zwingend war. Entsprechend wurde über die Projektidee und -umsetzung regelmäßig im Grundstein berichtet (u. a. in den Ausgaben 2/00, 11/00, 4/01, 5/01, 2/02, 1/03 und 4/03) und mittels

⁴⁹ Beide nachfolgenden Projekte werden 2001 im Bericht des Bundesvorstandes über die Erledigung der Gewerkschaftsbeschlüsse von 1997 und 1999 als wesentliche Beiträge zur Umsetzung der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Politik der IG BAU genannt (IG BAU 2001b, S. 31f). Dabei wird auch darauf hingewiesen, dass „insbesondere der Vorstandsbereich Finanzen-Umwelt-Europa seine Arbeitsschwerpunkte darauf ausgerichtet“ hat.

⁵⁰ Als so genannte "Senken" werden die Orte bzw. Umweltmedien bezeichnet, durch die (Umweltschad-)Stoffe aufgenommen werden. Pflanzen stellen z.B. CO₂-Senken dar, da sie das Kohlendioxid für die Photosynthese benötigen.

Faltblättern den interessierten Mitgliedern wesentliche Informationen zu Aspekten des Energieverbrauchs von Gebäuden, Möglichkeiten der Energieeinsparung sowie Anforderungen an Sozialstandards im Baubereich zur Verfügung gestellt.

Die Kriterien für die Vergabe des Gütesiegels

Die wesentlichen ökologischen Kriterien waren eine Reduzierung des Endenergieverbrauchs auf unter 100 Kilowattstunden pro Quadratmeter und Jahr nach der Sanierung, weder Dämmstoffe mit schwer abbaubaren, langlebigen Zusätzen, noch FCKW/HFCKW-haltige Materialien, PVC und Urwaldholz einzusetzen.

Als verbindliche soziale Kriterien sollte bei der Durchführung der Sanierungsarbeiten auf die Einhaltung der Tarifverträge sowie der gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsvorschriften geachtet werden.

Die Studie des Wuppertal Instituts

Um das Projekt wissenschaftlich zu unterlegen, hatten IG BAU und Greenpeace das Wuppertal Institut beauftragt, mögliche Arbeitsplatz-, Energie- und Stoffstromeffekte einer energetischen Modernisierung des Wohngebäudebestandes in Deutschland unter Berücksichtigung von Kostengesichtspunkten abzuschätzen.

Für die Untersuchung wurde unterstellt, dass durch die Initiative und durch notwendige weitere Maßnahmen, vor allem seitens der Bundesregierung mit einem jährlichen Aufwand von rd. 15 Mrd. DM die Zahl der jährlich energetisch sanierten Wohngebäude von zum Zeitpunkt der Studie rd. 150.000 auf etwa 330.000 pro Jahr gesteigert werden könnte. Mit diesen Vorannahmen wurde errechnet,

- dass dauerhaft etwa 430.000 Arbeitsplätze gesichert bzw. geschaffen werden könnten, davon alleine 174.000 im Ausbaugewerbe,
- dass bis zum Jahre 2020 eine Endenergieeinsparung im Bestand von 50 % zu erreichen sei
- und dass generell eine erhebliche Ressourceneinsparung bewirkt werden könnte.

Hinsichtlich der Finanzierbarkeit wurde davon ausgegangen, dass die Investitionen durch höhere Einnahmen des Staates aus der Sozialversicherung und aus den direkten und indirekten Steuern ausgeglichen würden.

Durchführung

Ausgangspunkt der Initiative waren Gespräche zwischen Akteuren des Bundesvorstandes und der Greenpeace-Zentrale. Es wurde eine zentrale Steuerungsgruppe eingerichtet, in der auf IG BAU-Seite der zuständige Umweltreferent von Mitgliedern unterstützt wurde, die in der Thematik bewandert waren (insbesondere durch einen wissenschaftlichen Mitarbeiter des Wuppertal Instituts und einen Erwachsenenbildner mit den Schwerpunkten Nachhaltige Entwicklung und Kommunikation). Auf Seiten von Greenpeace waren ein Abteilungsleiter und ein Re-

ferent Mitglieder der Steuerungsgruppe. Nach der Entwicklung des Siegels fand eine Auftaktveranstaltung mit lokalen Akteuren aus beiden Organisationen statt, in der sowohl das Gütesiegel vorgestellt als auch die Bereitschaft der TeilnehmerInnen geklärt wurde, die Umsetzung vor Ort zu betreiben. Gestartet wurde das Projekt schließlich im Organisationsbereich verschiedener Bezirksverbände, in denen sich Mitglieder von Greenpeace und IG BAU trafen, um ihr Vorgehen abzustimmen und auf die Wohnungsbauunternehmen zuzugehen. In mehreren Regionen kam es auch zu konkreten Verhandlungen, realisiert wurde es aber nur in zwei Projekten, in Bremen und Ingolstadt.

In Bremen hat zunächst ein intensiver Annäherungsprozess der beiden Organisationen stattgefunden, bei dem immer wieder auch die Tragfähigkeit des Siegels für den Dialog mit den Wohnungsunternehmen diskutiert wurde. Es gelang verschiedene Akteure (den Bremer Energie-Konsens, Politiker und Wissenschaftler der Universität) als Kooperationspartner für die Idee zu mobilisieren. Auch eine Wohnungsbaugesellschaft war grundsätzlich bereit, sich zu beteiligen. Doch insbesondere das Verbot der Verwendung von PVC-Fenstern bereitete dann erhebliche Probleme. (Es schreckte auch in anderen Fällen Unternehmen ab, die im Grundsatz durchaus zu einer Umsetzung bereit gewesen wären.) So scheiterte die Zusammenarbeit im konkreten Fall daran, dass in dem vorgesehenen Wohnblock erst kurz vorher die Fenster komplett ausgewechselt worden waren. Da die neuen Fenster aus PVC stammten, verlangte Greenpeace, sie auszuwechseln, obwohl das weder ökologisch noch ökonomisch sinnvoll gewesen wäre.⁵¹ Hieraus erklärt sich einerseits das langwierige Verfahren, das Scheitern der Umsetzung in einigen Regionen, aber auch der Frust einiger Akteure: *„Wenn Du Kooperationspartner mit im Boot haben willst, hast Du das Problem, dass sie ihre eigenen Interessen immer in den Vordergrund stellen. Und bei Greenpeace waren das eben halt die globalen Schwerpunkte, wo sie immer ihre Glaubwürdigkeit dran festmachen und wenn denn unser Schritt so war und sagen, damit könnten wir leben, beispielsweise bei den Fenstern, die schon eingebaut waren, dann hat Greenpeace das eben arg problematisiert und die ganze Sache dann immer auf des Messers Schneide gestellt. Und das ist schon ein Problem, wenn Du Bündnispartner findest.“* (Bremen, 1)

Grundsätzlich aber fand die Zusammenarbeit mit Greenpeace zunächst die Zustimmung der Mitglieder, wie ein Gesprächspartner stellvertretend formuliert: *„(...) ich komme ursprünglich aus der ökologischen Bewegung und ich war sehr begeistert, dass es eine Zusammenarbeit mit Greenpeace geben soll. Auch unter dem Aspekt gewerkschaftlich vertretbare Sachthemen wie tarifkonform arbeiten, Gesundheitsschutz. Und das zusammenbringen mit den Forderungen von Greenpeace. Das war ein Projekt und das ist sehr gut gelaufen. Das war natürlich sehr aufwendig. Und ohne entsprechende personelle Ausstattung in den Bezirksverbänden kann es auf Dauer nicht geleistet werden. Es sei denn, es wäre irgendwann selbstverständlich, dass so gearbeitet wird. Dass man nicht jeden Tag auf die Baustelle kommt und kontrollieren muss, ist da jetzt wieder einer, der seinen Tariflohn oder seinen Mindestlohn nicht mehr kriegt.“* (Bremen, 2) Hier wird allerdings auch deutlich, unter welchen Bedingungen die Gewerkschaftsarbeit in der Baubranche stattfindet und warum sie einen erheblichen Teil der knapper gewordenen Ressourcen

⁵¹ Der Ausbau der Fenster wäre einerseits eine Wertvernichtung gewesen, ist aber andererseits auch ökologisch problematisch, da das PVC entsorgt und gleichzeitig Ressourcen für die neuen Fenster (Transporte, Energieeinsatz bei der Verarbeitung etc.) verbraucht werden müssen.

bindet, das Bemühen um die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und tarifvertraglicher Regelungen.

Es gelang schließlich in Bremerhaven 20 Wohnungen nach den Vorgaben zu sanieren, da auch die Investoren der Bauherrengemeinschaft „Bürger 202“ zu der Einschätzung kamen, dass mit der Modernisierung ökonomische Vorteile zu erwarten seien. Für den Geschäftsführer des IG BAU-Bezirksverbands Land Bremen und Umzu⁵² war das zentrale Ziel, Arbeit zu schaffen, die sozial verträglich ist, die Umwelt schützt und den Wohnkomfort erhöht (Der Grundstein/Der Säemann 04/03, 30).

Die Einhaltung der Gütekriterien wird regelmäßig vor Ort kontrolliert. Etwaige Missstände werden angemahnt, und notfalls kann einem Unternehmen, welches sich nicht um die Einhaltung der Gütekriterien kümmert, der Auftrag auch wieder entzogen werden.

In Baustellenbesprechungen kommen alle Punkte auf den Tisch. Der ständige Dialog mit allen Beteiligten soll bewirken, dass die positiven Erfahrungen auf dieser Baustelle weitergegeben werden und sich günstig auf andere Baustellen auswirken.

Außerdem kann sowohl den Auftragnehmern als auch dem Auftraggeber bewusst gemacht werden, dass es sich tatsächlich lohnt, zufriedene und motivierte Arbeitnehmer mit hoher Fachkompetenz auf der Baustelle zu haben, die eigenverantwortlich qualitativ hochwertige Arbeit leisten.

Die Gütekriterien im Bereich Arbeit setzen die geltenden Gesetze und Verordnungen um. Außerdem verpflichten sie zur Tariftreue.

Alle am Sanierungsvorhaben beteiligten Firmen haben sich schriftlich zur Einhaltung der Gütekriterien verpflichtet, indem sie eine Fachbetriebserklärung sowie die allgemeinen Auftragsbedingungen unterschrieben haben.

Die Verwirklichung der Projektidee zog sich über drei Jahre hin und war mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden. Neben den Verhandlungen mit den Wohnungsbaugesellschaften und später mit der Bauherrengemeinschaft fanden regelmäßige Abstimmungsprozesse mit den Vertretern von Greenpeace statt. Insbesondere zu Beginn der Umsetzungsphase wurden auf den Baustellen viele Gespräche mit den Ausführenden geführt, für die viele der Anforderungen bzw. Umsetzung der Siegelkriterien unbekannt und auch nicht immer einsichtig waren.⁵³ Hier musste immer wieder informiert, aber auch kontrolliert werden, damit das Siegel

⁵² Der Bezirksverband umfasst die Region Bremen und das Umland (in Bremen traditionell Umzu genannt), wobei sich das Umland von Cuxhaven bis Sulingen und von Delmenhorst bis Stade erstreckt.

⁵³ Beispielhaft sei dieses Zitat aus einem Gruppengespräch angeführt: „(...) den inneren Schweinehund von jedem Mitarbeiter auf der Baustelle, den müssten wir auch noch überwinden. Das heißt Bewusstseinsbildung. Wenn man das Thema Nachhaltigkeit in dieser Frage anspricht, dann ist dies glaube ich das größte Hemmnis. Die Überwindung des inneren Schweinehundes! Die Kollegen wissen vom Kopf her genau, wie es laufen soll, sich selber überwinden, doch die inneren Widerstände zu überwinden, da ist die meiste Energie darauf zu verwenden. Und es brach sofort wieder in sich zusammen, sobald wir uns umgedreht haben und diese Kontrollfunktion nicht da war. Dieses ständige Nachhacken und wieder auf Spur bringen. Da sind ja viele Dinge, wo wir oft gefragt haben, ist es das Projekt wert.“ (Bremen, 3)

auch zu recht vergeben werden konnte.⁵⁴ In der Endphase des Projektes band vor allem die Öffentlichkeitsarbeit Arbeitskraft (Internetauftritt, Broschüre, Präsentationen etc.). Im Bezirksverband war ein Kollege ab dem 01. Mai 2001 vorrangig für das Projekt zuständig, der über entsprechendes Wissen verfügte und bereits vorher ehrenamtlich für die IG BAU mitgearbeitet hatte. Auf die gesamte Zeit bezogen schätzt er den Aufwand für dieses Projekt auf über 50 % seiner Arbeitskapazität. Ohne diesen erheblichen Aufwand über etwa zwei Jahre wäre das Projekt in Bremerhaven nicht zu realisieren gewesen.

Am 11.4.2003 wurde in Ingolstadt das Gütesiegel verliehen. Ausgezeichnet wurde die Gemeinnützige Wohnungsbau-Gesellschaft Ingolstadt e.V., die 29 Wohnungen nach den vorgegebenen Kriterien saniert hatte.⁵⁵

Bei beiden Projekten sind die Kriterien eingehalten worden. Allerdings konnte die ursprüngliche Idee, nur Wohnungsunternehmen zu zertifizieren, die ihren gesamten Bestand nach den Vorgaben sanieren, nicht eingehalten werden. Letztlich wurden nur Modellhäuser saniert.

Bereits zu Beginn des Projektes zeigte sich, dass die unterschiedlichen Organisationskulturen eine Herausforderung für die Beteiligten darstellen würden, und diese Unterschiede bestimmten auch die Arbeit.⁵⁶ In der eingesetzten Leitungsgruppe bedurfte es langer Verhandlungen, um neben den ökologischen Kriterien auch Sozialstandards als Voraussetzung für die Siegelvergabe durchzusetzen. Greenpeace war zwar an der Zusammenarbeit mit einer Gewerkschaft interessiert, verfolgte aber zunächst ausschließlich die ökologische Seite des Projektes, durch die es nach ihrer Einschätzung perspektivisch auch zu Arbeitsplatzgewinnen kommen würde. Die IG BAU blieb allerdings beharrlich und verwies darauf, dass ein ökologisches Projekt, das gleichzeitig Grundanliegen einer Gewerkschaft wie die Einhaltung von Arbeits- und Gesundheitsschutzbestimmungen sowie des Tariflohnes missachtet, nicht akzeptabel sei. Letztlich wurden diese Punkte dann in den Kriterienkatalog aufgenommen. Die IG BAU zeigte dagegen eine höhere Bereitschaft bei den ökologischen Kriterien den Wohnungsbauunternehmen entgegenzukommen, die vor allem davor zurückschreckten, ihren gesamten Bestand nach den Vorgaben zu sanieren, zumal sie dann auch gezwungen gewesen wären, insbesondere PVC-Fenster auszutauschen, die erst kurz vorher eingebaut worden waren. Hier weigerte sich Greenpeace, ihre Positionen aufzuweichen. Aus ihrer Sicht verständlich, da sie angesichts ihrer

⁵⁴ Als ein bezeichnendes Beispiel nennt er den Einsatz von Dichtungsmitteln beim Fenstereinbau. Obwohl die Arbeiter immer wieder darauf hingewiesen worden waren, dass sie nicht die klassische chemische Dichtungsmasse einsetzen durften, fanden sich immer wieder entsprechende Kartuschen, so dass der Kontrollaufwand erhöht werden musste.

⁵⁵ Während bei der Konkretisierung und Umsetzung der Projektidee im Bezirksverband Land Bremen und Umzu eine Vielzahl von Akteuren eingebunden war, konzentrierte sich die Durchführung in Ingolstadt nach der Zusage der Wohnungsbaugesellschaft vor allem auf je einen Vertreter von Greenpeace und IG BAU (Gewerkschaftssekretär) und den Architekten der Wohnungsbaugesellschaft, der die Initiatoren „umweltpolitisch überholte“ (Interview). Innerhalb des IG BAU-Bezirksverbandes stand der Hauptamtliche „allein“ da. Das Projekt wurde als nicht zum Kerngeschäft gehörig und teilweise als Spielwiese abgetan. Zwar erzielte die IG BAU durchaus eine gewisse Öffentlichkeit über ihre Pressemitteilungen, eine Ausstellung und die öffentliche Siegelvergabe, aber die Resonanz innerhalb der Organisation blieb gering.

⁵⁶ Krüger sieht sowohl bei den Interessen als auch bei den Wertorientierungen und Organisationskulturen erhebliche Unterschiede, die eine Interaktion zwischen Gewerkschaften als Vertreter der alten sozialen und NROs als Vertreter der neuen sozialen Bewegungen erschweren (Krüger 2000).

Kampagnen gegen PVC um ihren Ruf fürchteten. Die Folge war, dass viele der Wohnungsbauunternehmen durchaus an dem Siegel, nicht aber an den Bedingungen interessiert waren, so dass letztlich nur zwei lokale Projekte realisiert wurden.

Doch auch vor Ort zeigten sich Unterschiede, die - bei aller Offenheit der beteiligten Akteure - die Zusammenarbeit erschwerten. Während die Greenpeacegruppen nun sofort starten wollten und klare Vorstellungen zum Vorgehen hatten, fühlten sich die IG BAU-Mitglieder im Hinblick auf das konkrete Vorgehen z. T. überfordert, waren auch das schnelle kampagnenorientierte Handeln ihrer Partner nicht gewohnt und betonten den Abstimmungsbedarf in ihren Bezirksverbänden und die Notwendigkeit, Fachleute einzubinden. Auch wenn die Greenpeacer schnelles Agieren bei klarer Vorgabe (Siegelkriterien) gewohnt zu sein schienen so mussten sie sich auf der anderen Seite in den einzelnen Regionen immer wieder mit der Zentrale abstimmen, wenn es zu konkreten Fragestellungen (insbesondere um die Reichweite der Maßnahmen, aber auch beim Einsatz von Materialien) bei der Auslegung des Siegels kam. Hier machte sich der Charakter von Greenpeace als einer zentral geführten und auf strategische Kampagnen ausgerichteten Organisation bemerkbar. Demgegenüber waren die regionalen Gliederungen der IG BAU eigenständiger, aber eben auch stärker auf die Organisation von Kommunikationsprozessen auf der dezentralen Ebene verwiesen.⁵⁷

Ruft man sich die hochgesteckten Ziele und Erwartungen zu Beginn der Projekte in Erinnerung, so sind die Resultate eher ernüchternd: Die wenigen erfolgreichen Projekte erwiesen sich in der Umsetzung als schwierig, weil die Handlungslogiken beider Organisationen nur schwer kompatibel waren. Eine größere Zahl von Projekten kam allerdings wohl nicht nur aus diesem Grunde nicht zustande.⁵⁸ Das Finanzierungsvolumen für Maßnahmen zur energetischen Gebäudesanierung war angesichts der von der Bundesregierung bereitgestellten Mittel sehr viel kleiner als seitens der IG BAU in den ersten optimistischen Modellrechnungen angesetzt. Eine Folge der hieran gemessenen deutlich begrenzten Umsetzungsergebnisse war dann vermutlich auch, dass die Berichterstattung in den Medien der IG BAU entsprechend verhalten war. Der breite Dialog, der über das Projekt angestrebt worden war, kam so außerhalb der beteiligten Bezirksverbände nicht zustande.

⁵⁷ Diese Unterschiede konnten durchaus zum Abbruch der Zusammenarbeit führen: „Es ist mir ein Projekt sehr gut in Erinnerung, weil wir das versucht haben, gemeinsam mit Greenpeace was zu machen. Das war diese energetische Gebäudesanierung – keine Kritik an der IG BAU- was aber aufgrund der Greenpeacestrukturen vor allen Dingen in Berlin nicht wirklich funktioniert hat.“ (Berlin, 8)

⁵⁸ Hieraus ziehen auch einige Teilnehmer der Gruppengespräche die Schlussfolgerung, zukünftige Projekte bzw. die weitere Arbeit etwas „niedriger zu hängen“, um letztlich erfolgreicher sein zu können: „Nun, da müsste man jetzt eben aufdröseln, was mit diesem Gütesiegel gewollt war. Da gab es gute Gründe, ob jetzt Wohnungsbaugesellschaften oder private Investoren, zu sagen, das ganze Paket ist mir zu umfangreich. So Teilschritte würde ich mitgehen, aber nicht das ganze Paket. Von daher ist das Projekt jetzt als beendet zu erklären. Ich bin da anders gestrickt. Ich würde auch kleine Schritte gehen, sofern jemand in unsere Richtung geht. Und jemand nicht das Gütesiegel kriegt, ist er aber immer noch die Schritte mit uns gegangen. Deshalb sage ich,; Das eine tun ohne das andere zu lassen.“ (Bremen, 6f)

3.3.2 „Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltigkeit – Ein Projekt mit den Naturfreunden“

In Kooperation mit den NaturFreunden wurde 2000 bis 2001 ein einjähriges Projekt durchgeführt, das als Vorlauf zu einem größeren Projekt gedacht war. Ausgangspunkt waren Gespräche der IG BAU mit Klaus Wiesehügel und den NaturFreunden mit Michael Müller (Vorsitzender der NaturFreunde und MdB), die gemeinsam überlegten, wie das Thema Nachhaltige Entwicklung den Mitgliedern beider Organisationen näher gebracht und beide Arbeitnehmerorganisationen stärker in den deutschen Nachhaltigkeitsdialog eingebunden werden könnten. Neben der fehlenden Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an dem Prozess, wurde davon ausgegangen, dass der Nachhaltigkeitsbegriff noch wenig konkretisiert sei und darüber hinaus wenige Ansätze eines interdisziplinären Dialogs existierten und zudem die soziale Dimension insgesamt defizitär behandelt würde.

Nachhaltige Entwicklung wurde von Projektakteuren im Sinne des Brundtland-Berichts und der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ verstanden (Projektantrag). Zukunftsfähigkeit könne danach nur durch die Verbindung ökologischer, ökonomischer und sozialer Entwicklungen ermöglicht werden. Gleichzeitig müsse eine inter- und eine intragenerative Gerechtigkeit angestrebt werden. Darüber hinaus „wird der Begriff „Nachhaltigkeit“ als regulative Idee verstanden, d.h. er ist ergebnisoffen und muss immer wieder neu überprüft werden“ (Projektantrag). Die zu erwartende Änderung der Art des Wirtschaftens und des Lebensstils könne nur durch eine breite Beteiligung der Bevölkerung erfolgen. Der Begriff selbst müsse für die Menschen nachvollziehbar und vor Ort konkretisiert werden.

Zentrales Ziel war „die Erkundung des für den Nachhaltigkeitsdiskurs erforderlichen Wissens und die Klärung der Voraussetzungen für eine Förderung der Beteiligung von Arbeitnehmern am Nachhaltigkeitsprozess“ (Abschlussbericht, S. 4). Angestrebt wurde auch „die Bedingungen herauszufinden, unter denen das Bewusstsein für die Notwendigkeit und die Chancen einer nachhaltigen Entwicklung gestärkt, Barrieren, Ängste und Hemmnisse abgebaut und konkretes Handeln gefördert werden könnten“ (Abschlussbericht, S. 4). Als besonders geeignet wurden die Themenfelder „Bauen und Wohnen“ sowie „Freizeit und Erholung“ angesehen, die einerseits die Komplexität des Nachhaltigkeitsdiskurses erfassen und andererseits die jeweils eigene Erfahrungswelt von Arbeitnehmern der beteiligten Organisationen widerspiegeln.

Auf IG BAU-Seite war das Projekt in der Abteilung Umwelt/Europa angesiedelt und ebenso wie auf Seite der NaturFreunde mit einer halben Stelle besetzt. Das Projekt wurde anteilig durch die DBU unterstützt.

Es wurden zunächst drei Workshops konzipiert und durchgeführt, um mögliche Inhalte und Methoden für den gemeinsamen Nachhaltigkeitsdialog zu klären. Sie sollten zugleich wichtige Projekt-Meilensteine sein. Außerdem wurden in vier ausgewählten Regionen Veranstaltungen mit den örtlichen hauptamtlichen Funktionären und Mitgliedern geplant und durchgeführt, um über das Thema Nachhaltige Entwicklung, seine Bedeutung für Arbeitnehmerorganisationen und über das Projekt zu informieren und für die weitere Zusammenarbeit beider Organisationen zu werben. Zusätzlich zu den Informationsveranstaltungen sollten in diesen Regionen Zukunftswerkstätten durchgeführt werden. Letztlich kamen zwei Zukunftswerkstätten zustande, in denen Ideen für gemeinsame Projekte entwickelt und Vereinbarungen über das wei-

tere Vorgehen getroffen wurden. Das Instrument bzw. die Methode Zukunftswerkstatt sollte erklärtermaßen die Beteiligungsmöglichkeiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer verbessern. Gleichzeitig sollte mit seiner Anwendung auch geprüft werden, ob es methodisch für die Zielgruppen geeignet war. Grundsätzlich konnte dies in dem Projekt bejaht werden, allerdings sahen sich die beteiligten Bezirke bzw. Regionen nach dem Auslaufen des Projekts personell nicht in der Lage, die entwickelten Ideen auch umzusetzen.

Die Workshops

Ein wesentlicher Schwerpunkt des Projektes waren zunächst die drei Workshops zu den Themenfelder Nachhaltiges Bauen und Wohnen, Nachhaltige Freizeit und Erholung sowie Nachhaltiges Lernen. Teilnehmer waren Akteure und Mitglieder aus den beiden Organisationen bzw. so genannte Experten zu den jeweiligen Themenfeldern.⁵⁹

Die Workshops sollten:

- einen Informationsaustausch über den Stand der Debatte zum jeweiligen Thema ermöglichen
- Leerstellen der Debatte aufzeigen
- eine Diskussion über Leitbilder und Indikatoren aus Sicht der ArbeitnehmerInnen führen
- Anforderungen an eine Umsetzung aufstellen
- konkrete Umsetzungsversuche darstellen und
- Konsequenzen für die weitere Arbeit im Projekt aufzeigen.

Im Workshop „Nachhaltiges Bauen und Wohnen“ hat sich gezeigt, dass jenseits der Position der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und Umwelt“ sehr unterschiedliche Auffassungen über den Begriff „nachhaltiges Bauen und Wohnen“ bestanden. Jede Fachrichtung (vertreten waren neben den Repräsentanten der beiden Organisationen Architekten, Bauingenieure, Sozialwissenschaftler, Umweltpsychologen und Erwachsenenbildner) sah das Thema durch ihre Brille und entsprechend „einseitig“. Auch da, wo Kooperationen mit anderen Fachrichtungen bestanden, blieb die Perspektive dennoch beschränkt.

Letztlich blieb Unsicherheit über den Begriff, der einerseits als sehr schillernd und andererseits als sehr vage beschrieben wurde.

Als ein zentrales Manko wurde die Begrenzung der Diskussion über nachhaltiges Bauen und Wohnen in der Gesellschaft auf einen kleinen Kreis Interessierter angesehen. So handele es sich oft um die Ergebnisse von „Zirkeldiskussionen“ (z.B. Wuppertal-Institut, UBA, Öko-Institut,

⁵⁹ Die Ergebnisse der Workshops sollten zunächst den Projektmitarbeitern helfen, das Nachhaltigkeitsleitbild soweit zu präzisieren, um es intern für die Umsetzung auf Bezirksebene nutzen zu können. Zum Abschluss des Projektes war die Präsentation für eine breitere Öffentlichkeit angedacht. Darüber hinaus sollte in dem geplanten (größeren) Folgeprojekt der Dialog verstetigt werden.

Enquete-Kommission), in denen überlegt werde, wie sich eine Gesellschaft entwickeln könne bzw. sollte. Diese Ergebnisse könnten jedoch gegenüber starken gesellschaftlichen Interessen(-gruppen) kaum zur Geltung gebracht werden.

In dem Workshop „Nachhaltiges Lernen“ wurden zum einen der Stand der Bildungsdiskussion und zum anderen die Voraussetzungen/Möglichkeiten der Umweltkommunikation dargestellt. Als wichtigstes Stichwort zur Bildung für nachhaltige Entwicklung wurde „Gestaltungskompetenz“ genannt. Unter diesem Begriff wurden eine Vielzahl von Fähigkeiten (u. a. Kommunikation, Teamfähigkeit, Kreativität, Konfliktfähigkeit, die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen) gebündelt. Das Leitbild nachhaltige Entwicklung sei in erster Linie ein neues Denkprinzip, mit dem Lösungen für die großen gesellschaftlichen Probleme erschlossen werden sollten.

Ein wichtiges Ergebnis im Workshop war die Feststellung, dass es verschiedene Mentalitäten und Lebensstile gebe, die unterschiedlich angesprochen werden müssten, um das Thema „Nachhaltigkeit“ vermitteln zu können. Daraus müssten auch die beiden Arbeitnehmerorganisationen Konsequenzen ziehen und zielgruppenspezifische Angebote entwickeln.

Obwohl das Thema des Workshops „Freizeit und Erholung“ einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert besäße, werde es nur fragmentiert betrachtet. Die einzelnen Facetten wie Kultur, Sport, Ehrenamt und Verkehr würden durchaus in verschiedenen lokalen Agenda-Prozessen bearbeitet, seien aber kaum miteinander verknüpft. Dies waren Ausgangsüberlegungen dieses dritten Workshops: Wichtiges Ergebnis war die Feststellung, dass Arbeitnehmergruppen kaum an den entsprechenden Debatten beteiligt seien. Es dominierten eher Verbandsfunktionäre aus dem Umwelt- und Sportbereich, wobei sich die Umweltverbände wegen des hohen Aufwands eher wieder aus den Agenda-Prozessen zurückzögen und die Sportverbände sehr spezifische Anliegen wie die Sanierung von Sportanlagen verfolgten.

Die Zukunftswerkstätten in ausgewählten Modellregionen

Die „Basisarbeit“ innerhalb der IG BAU fand in den Bezirksverbänden statt. Angesichts der enormen Belastungen - besonders durch den Abbau von Arbeitsplätzen auch auf dieser Organisationsebene - sahen sich die lokalen hauptamtlichen Funktionäre im Vorfeld des Projektes nicht in der Lage, sich in ausreichendem Maße an der Debatte über Nachhaltigkeit zu beteiligen. Auch die NaturFreunde benötigten vor Ort Unterstützung, um sich neuen Themen zuzuwenden, da in den Ortsgruppen i. d. R. ehrenamtliche Funktionäre tätig sind, die sich mit ihren begrenzten Ressourcen im Rahmen eingespielter Alltagsroutinen bewegen. Beide Organisationen verfolgten so in ihrer Arbeit ein breites Themenspektrum, welches bereits unabhängig von den neuen, zusätzlichen Projektaufgaben vor Ort kaum hinreichend abgedeckt werden konnte.

Im Rahmen des Vorprojektes sollte deshalb in ausgesuchten Bezirksverbänden und Ortsgruppen beispielhaft mit den Mitgliedern der IG BAU und der NaturFreunde geklärt werden, inwieweit es dennoch ein hinreichendes Interesse und ausreichende mobilisierbare Ressourcen gebe, sich an dem Dialog über Nachhaltigkeit in den beiden Organisationen zu beteiligen, sowie sich in den jeweiligen lokalen Nachhaltigkeitsprozess einzubinden und welches die lokalen Anknüpfungspunkte sein könnten. Darüber hinaus sollten zusätzlich Interessierte (Nicht-Mitglieder) angesprochen werden.

Die zentralen Ziele der Veranstaltungen vor Ort waren:

- Information der ArbeitnehmerInnen über den Agenda 21-Prozess;
- Erkundung/Klärung möglicher Handlungsfelder in dem lokalen Agenda 21-Prozess;
- erste Überlegungen über Ziele und Interessen anstellen;
- Möglichkeiten der gemeinsamen Beteiligung am Prozess der Nachhaltigen Entwicklung beider Organisationen klären und
- Absprachen für die weitere Zusammenarbeit treffen.

Bei der Auswahl der Bezirksverbände und Ortsverbände wurde darauf geachtet, dass sich Kommunen und Mitgliederzusammensetzung möglichst nach Kriterien wie Stadt/Land, West/Ost etc. unterschieden, um ein breiteres Spektrum für einen Transfer zu erreichen. Ausgewählt wurden die Regionen Oberfranken, Hamburg, Berlin und Mülheim/Essen/Oberhausen, die den oben genannten Kriterien entsprachen. Wichtiger aber noch war die Bereitschaft der Organisationen, d.h. der Hauptamtlichen und der Mitglieder vor Ort, sich an diesem Projekt zu beteiligen. Auch sie schien in diesen Regionen trotz der allgemein schwierigen Bedingungen gegeben zu sein.

In allen Regionen wurde Interesse an dem Projekt signalisiert. Allerdings wurden nach den Informationsveranstaltungen nur in Hamburg und im Ruhrgebiet (Region Essen, Mülheim, Oberhausen) Zukunftswerkstätten durchgeführt.

Das Thema der Zukunftswerkstatt in Hamburg lautete: "Nachhaltige Entwicklung im Großraum Hamburg: Arbeiten und Leben im Jahre 2020". Zu der anderthalbtägigen Veranstaltung kamen 13 Mitglieder aus beiden Organisationen, von denen einige nicht an der vorausgegangenen Informationsveranstaltung teilgenommen hatten. Die Altersstruktur war äußerst heterogen: Neben Berufsschülern nahmen auch Rentner an der Zukunftswerkstatt teil. Den meisten der TeilnehmerInnen war die Methode Zukunftswerkstatt unbekannt. Nach anfänglicher Skepsis besonders der Älteren empfanden die TeilnehmerInnen den gesamten Ablauf als sehr interessant, u. a. auch deshalb, weil das Thema und die Form der Zusammenarbeit für sie neu war und spannend ablief. Im Verlauf der ZW erwies sich die heterogene Zusammensetzung der TeilnehmerInnen als besondere Qualität. Die unterschiedlichen Generationen gingen aufeinander zu und beschrieben dies als positive Erfahrung.

Als zentrale Themen kristallisierten sich "Mitwirkung in der Politik", "Defizite im Bildungssystem" und "Lohn und Arbeit" heraus, an denen hauptsächlich gearbeitet wurde. Zum Abschluss wurden mehrere Vereinbarungen getroffen. Beide Organisationen fanden die weitere Arbeit an dem Thema notwendig, forderten aber weitere inhaltliche und methodische Unterstützung ein. Da diese Unterstützung im Rahmen des Projekts im Weiteren nicht mehr möglich war, fand eine Umsetzung konkreter Ideen dann nicht statt.

An der Zukunftswerkstatt Mülheim-Essen-Oberhausen (MEO) haben aus den beiden Organisationen 16 TeilnehmerInnen teilgenommen. Der Bezirksverband der IG BAU MEO stand vor organisatorischen Veränderungen: Der Geschäftsführer, der sich stark für das Vorprojekt enga-

giert hatte, wurde zeitgleich mit der Zukunftswerkstatt Mitglied des Bundesvorstands. Die TeilnehmerInnen aus dem Bereich NaturFreunde wiesen einen sehr hohen Altersdurchschnitt auf und fühlten sich mit dem Vorprojekt überfordert. Dennoch fand die Zukunftswerkstatt positive Resonanz. Schwierig war auch hier die Teilnehmerfluktuation zwischen vorausgegangener Informationsveranstaltung und Zukunftswerkstatt. Die meisten TeilnehmerInnen befürchteten aufgrund ihrer Vorerfahrungen ein Zerreden des Themas. Die Zusammenarbeit beider Gruppen wurde dennoch insgesamt als produktiv empfunden.

Als zentrale Themen kristallisierten sich "Ökologie am Bau", "Soziale Einstellung" und "Infrastruktur" heraus, die auch den Schwerpunkt der weiteren Arbeit bildeten. Zum Abschluss wurden Vereinbarungen für eine Veranstaltungsreihe getroffen, die letztlich aber aufgrund der organisatorischen Veränderungen im Bezirksverband nicht stattfand. Die Methode Zukunftswerkstatt hatte wesentlich dazu beigetragen, dass sich nach anfänglicher Skepsis eine äußerst produktive Arbeitsatmosphäre entwickelt hat. Angesichts der positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit zweier Organisationen, aber auch in der Anwendung einer den meisten unvertrauten Methode, äußerten die Teilnehmer den Wunsch nach weiterer Unterstützung, die aber ebenso wie in Hamburg nicht möglich war.

Abschlussworkshop des Vorprojekts

In einem Abschlussworkshop wurden die Ergebnisse in beiden Organisationen vorgestellt. Als wesentliches Fazit haben die Akteure dabei festgehalten, dass sich die Annahmen, die zum Projektantrag führten, als richtig erwiesen hätten.

Die Workshops mit Experten hatten gezeigt, dass die Debatte über eine nachhaltige Entwicklung oft betriebsblind und „elitär“ geführt werde. Das sei vor allem dem schillernden, aber vagen Begriff geschuldet, allerdings auch der Komplexität des Themas.

Die sozialen Aspekte spielten für viele Akteure außerhalb der beiden Arbeitnehmerorganisationen eine untergeordnete Rolle. Sie immer wieder einzufordern, wurde deshalb als besonders wichtig bezeichnet.

Eine wesentliche Frage für die weitere Arbeit war aus Sicht der Ergebnisse des Vorprojekts, inwieweit sich die unterschiedlichen ArbeitnehmerInnen ansprechen lassen würden.

Das Thema „Nachhaltigkeit“ war bei den beteiligten Mitgliedern von IG BAU und NaturFreunden und weiteren Interessierten, die an den Veranstaltungen teilnahmen, nicht bzw. nur sehr unzureichend bekannt. Allerdings hielten sie die einzelnen Inhalte für wichtig, ohne sie mit dem Feld „Nachhaltige Entwicklung“ zu verbinden.

Die unterschiedlichen Kulturen der beiden Organisationen erforderten aus Sicht der Beteiligten erheblich mehr Zeit der Vorbereitung und des kennen Lernens, ehe gemeinsam in eine inhaltliche und gestaltende Arbeit eingestiegen werden konnte.

Gerade unter dem Gesichtspunkt der Beteiligung aller TeilnehmerInnen und der gemeinsamen Entwicklung neuer Ideen hat sich die in der Diskussion über eine Bildung für Nachhaltigkeit mehrfach vorgeschlagene Methode Zukunftswerkstatt bewährt, auch wenn einige Teilneh-

merInnen aus beiden Organisationen der Methode zunächst skeptisch gegenüber standen. Die Vorbehalte scheinen auf ein grundlegendes Problem zu verweisen: Es fehlen Erfahrungen mit teilnehmerorientierten Konzepten. Im Verlauf beider Zukunftswerkstätten zeigte sich aber eine zunehmende Akzeptanz gegenüber dem Instrument, das in den Abschlussrunden der Zukunftswerkstätten von allen TeilnehmerInnen positiv bewertet wurde.

Die Ergebnisse zeigen, dass Mitglieder an einem Veränderungsprozess aktiv beteiligt werden können, sich aber teilweise hilflos fühlten, wenn es anschließend um Fragen der Umsetzung ging. Sie erwarteten konkrete Handlungshilfen.

Angesichts der gravierenden Probleme etwa in der Bauwirtschaft waren die hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitglieder der IG BAU vor Ort an die Grenzen ihrer Belastbarkeit gelangt. Für die NaturFreunde galt das vielleicht sogar in einem noch höheren Maße, da hier die Aktivitäten sich im Wesentlichen auf ehrenamtliche Tätigkeit stützten. Ohne umfangreiche inhaltliche, methodische und organisatorische Unterstützung schien es unmöglich, sich an dem Nachhaltigkeitsdialog zu beteiligen und das Konzept Nachhaltigkeit in den Regionen mitzugestalten. Letztlich waren die meisten Akteure vor Ort überfordert, sich aktiv am Lokalen Agenda 21-Prozess zu beteiligen. Hierin ist neben der Schwierigkeit, ein größeres Projekt zu finanzieren, auch ein wesentlicher Grund für die fehlende Fortsetzung des Projektes zu sehen.

3.4 Branchenpolitik und Nachhaltige Entwicklung

3.4.1 Die Forstbranche/Die Branche Forst- und Naturschutz in der IG BAU

Waldflächen und Waldeigentum

Die Waldfläche in der Bundesrepublik Deutschland beträgt 10,7 Millionen ha, dies entspricht 30,0 % der Landesfläche. Die Waldfläche teilt sich auf in Laubwälder (1/3 der Waldfläche) und reine Nadel- bzw. Nadelmischwälder (2/3 der Waldfläche). (Nach Bundeswaldgesetz (§3 BWG) lassen sich drei Waldeigentumsarten unterscheiden: Staatswald, Körperschaftswald und Privatwald. Staatswald ist Wald im Alleineigentum eines Landes oder des Bundes sowie Wald im Miteigentum eines Landes. Körperschaftswald ist Wald im Alleineigentum der Gemeinden, Gemeindeverbände, Zweckverbände, sonstiger Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts. Privatwald ist Wald, der weder Staatswald noch Körperschaftswald ist. Derzeit sind 46% der Fläche Privatwald, 34% Staatswald im Besitz des Bundes und der Länder und 20 % Körperschaftswald (Häusler u. a. 2002).

Entwicklungen in der Forstwirtschaft

In der Branche Forstwirtschaft arbeiteten im Jahr 2005 bundesweit rund 75.000 Menschen hauptberuflich und weitere 100.000 nebenberuflich in insgesamt 28.821 Forstbetrieben des Privatwaldes (19.576 Betriebe), Kommunal-, Staats- und Bundeswaldes (9.245 Betriebe). Im

Bereich der forstwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen sind 7.290 Betriebe angesiedelt und 23.000 Beschäftigte tätig (Mrosek u. a. 2005). Insgesamt sind bundesweit rund 15.000 Beamtinnen/Beamten und Angestellte in dieser Branche beschäftigt. Die Arbeitnehmerinteressen der in der Forstbranche beschäftigten vertritt die IG BAU gegenüber Arbeitgeberverbänden, staatlichen und privaten Arbeitgebern. Die wirtschaftliche Lage der Forstbetriebe ist seit mehreren Jahren angespannt. Die Ursachen lassen sich primär auf ein kontinuierliches Sinken der Erlöse aus dem Holzverkauf bei gleichzeitig zunehmenden Kosten für die Waldbewirtschaftung und -erhaltung zurückführen. Diese Entwicklung verschärft sich zunehmend durch den internationalen Wettbewerb auf dem Markt für Holz- und Holzprodukte. Diese Situation hat zu umfangreichen Rationalisierungsbestrebungen (z.B. durch Verfahrensoptimierung, Mechanisierung der Holzernte, Verlagerung von Tätigkeiten auf Dienstleistungsunternehmen und Verwaltungsreformen) geführt (Gröger 2002).

Waldfunktionen

Der Wald erfüllt unterschiedliche Funktionen, die im Hinblick auf eine nachhaltige Forstwirtschaft bzw. Waldbewirtschaftung von Relevanz sind. Zu nennen sind hier die Nutz-, Schutz-, Erholungs- und Naturschutzfunktion.

Nutzfunktion: Unter der Nutzfunktion versteht man die wirtschaftliche Nutzung von Naturgütern (z.B. Holz, Wild, Jagd, Beeren, Pilze etc.).

Schutzfunktion: Wälder und ihre Böden dienen zur Regulation des Wasserhaushalts. Sie filtern und speichern Wasser und tragen somit zum Auffüllen von Grundwasser bei. Auch bei der Regulation des Klimas können Wälder auf unterschiedlichste Weise Einfluss nehmen (z.B. als Windbremse, CO₂-Bindung). Sie dienen als Lawinen- und Erosionsschutz, als Lärm- und Immissionschutz.

Erholungsfunktion: Mit Erholungsfunktion sind vor allem die positiven physischen und psychischen Wirkungen des Waldes auf Menschen gemeint.

Naturschutzfunktion: Die Naturschutzfunktion lässt sich in drei Kategorien unterscheiden: Arten-, Biotop- und Prozessschutz (vgl. Häusler u. a. 2002).

Nachhaltige Forstwirtschaft und Waldbewirtschaftung

Bekanntermaßen entspringt der Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ der Forstwirtschaft. Laut der Definition von Carlowitz im Jahr 1713 sollten dem Wald nicht mehr Bäume entnommen werden, als in der gleichen Zeit nachwachsen können. Das Interesse galt schwerpunktmäßig der materiellen Rohstoffsicherung. Erst mit der Brundtland-Kommission erhielt der Nachhaltigkeitsbegriff seine soziale, ökonomische und ökologische Ausrichtung. Im Rahmen der Ministerkonferenz zum Schutz der Wälder in Europa im Jahr 1993 in Helsinki ist eine modernere Definition von nachhaltiger Waldbewirtschaftung verabschiedet worden, die den ganzheitlichen Anspruch beinhaltet: „Nachhaltige Bewirtschaftung des Waldes bedeutet die Betreuung von Waldflächen und ihre biologische Nutzung auf eine Weise und in einem Maß, dass sie ihre biologische Vielfalt, Produktivität, Verjüngungsfähigkeit und Vitalität behalten sowie ihre Fä-

higkeit, gegenwärtig und in Zukunft wichtige ökologische, wirtschaftliche und soziale Funktionen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene zu erfüllen und das Ökosystem kein Schaden zugefügt wird“ (Resolution H1, Punkt D).

In der Bundesrepublik Deutschland haben sich vor dem Hintergrund des Leitbildes der nachhaltigen Forstwirtschaft verschiedene Akteure mit dem Thema Nachhaltige Forstwirtschaft und Waldbewirtschaftung Gedanken gemacht und Bewirtschaftungssysteme bzw. -kriterien für eine nachhaltige Waldbewirtschaftung aufgestellt. Diese sind:

- Nachhaltige Forstwirtschaft vom Deutschen Forstwirtschaftsrat
- Naturnahe Waldwirtschaft von den Landesforstverwaltungen
- Naturgemäße Waldwirtschaft von der Arbeitsgemeinschaft naturgemäße Waldwirtschaft e.V. und
- Naturverträgliche Waldnutzung, bzw. ökologische Waldnutzung von BUND, Greenpeace e.V., WWF und Robin Wood.

Die von den jeweiligen Akteuren aufgestellten Bewirtschaftungssysteme stellen in ihren weit gefassten Formulierungen allerdings eher normative Postulate dar. In der Praxis lassen sich messbare Unterschiede erst bei der Zertifizierung von Wäldern und Holzprodukten erkennen (Häusler 2002). Hier existieren zurzeit drei Zertifizierungssysteme in Deutschland. Das Naturland Zertifikat richtet sich nach den Naturland Richtlinien zur ökologischen Waldnutzung. In Deutschland sind derzeit 17.644 Hektar Wald nach Naturland Richtlinien zertifiziert. Weiter verbreitet ist die Zertifizierung nach dem System des Forest Stewardship Council (FSC), welches in der BRD 248.332 Hektar zertifiziert hat. Am stärksten verbreitet ist das Pan-European Forest Certification (PEFC) Siegel mit einem Flächenanteil von 3,85 Millionen Hektar Wald. Alle drei Label übertreffen die gesetzlichen Anforderungen und sollen garantieren, dass die ökologischen Grundfunktionen des Waldökosystems langfristig gewährleistet werden können. Hat das Naturland Label im Hinblick auf die ökologische Nachhaltigkeitsdimension (z.B. in Bezug auf Biodiversität) die strengsten Auflagen, so ist das FSC Label im Hinblick auf die soziale Nachhaltigkeitsdimension (z.B. im Hinblick auf Arbeitnehmerinteressen) am weitesten entwickelt. Das Naturland Label legt im Hinblick auf alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen die „weichsten“ Kriterien an (FSC 2001; PEFC 2001; Naturland 1998).

Die IG BAU in der Branche Forst- und Naturschutz

Die Sonderstellung der Bundesvertretung Forst- und Naturschutz in der IG BAU

In der IG BAU ist die Bundesvertretung Beamtinnen/Beamten und Angestellten in Forst- und Naturschutz für die Branche Forstwirtschaft zuständig. Sie spielt in der IG BAU traditionell (bzw. in der GGLF) eine besondere Rolle. Dies betrifft sowohl ihre eigenständigen Organisationsstrukturen, als auch deren inhaltliche Ausrichtung. Sie ist organisatorisch dem Vorstandsbereich III - Nachhaltige Entwicklung zugeordnet und die Geschäfte der Bundesvertretung werden von dem Referenten des zuständigen Bundesvorstandsmitglieds hauptamtlich ausgeführt, gleichzeitig verfügt sie aber seit ihrer Gründung 1950 in der damaligen GGLF und auch

nach der Fusion mit der IG BSE zur IG BAU im Jahr 1996 über eine dezentrale Ausrichtung und geschäftliche und finanzielle Eigenständigkeit. So ist die Bundesvertretung mit einem eigenen finanziellen Budget ausgestattet und die ehrenamtlichen Mitglieder der Bundesvertretung führen in jedem Bundesland regionale Landesvertretungen.

Zu den Aufgaben der Bundesvertretung gehören die Mitgliederwerbung- und Betreuung, branchenspezifische Öffentlichkeitsarbeit, Erarbeiten von Stellungnahmen in Forst- und Naturschutz und grundsätzlicher Positionen zur Forst- und Naturschutzpolitik, Einhaltung, Überwachung und Umsetzung der dem Schutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern dienenden Gesetze und Tarifverträge.

Im Gegensatz zu den Beamten und Angestellten in der IG BAU sind die Arbeiter gegenüber der Nachhaltigkeitsthematik weniger aufgeschlossen. Trotz des Bemühens der Bundesfachgruppe das Thema in der Arbeitergruppe zu implementieren, ist bisher keine Änderung eingetreten. Allerdings werden durchaus Möglichkeiten gesehen, durch konkrete Maßnahmen auch die Gruppe der Arbeiter zu gewinnen: *„Ja gut, jetzt kann ich erst mal für meine Ehrenamtlichen sprechen, Beamte und Angestellte, die sind sehr sensibilisiert, weil aus der Historie mit der ökonomischen Nachhaltigkeit haben sie 200 Jahre (damit) zu tun, das wird denen schon im Studium so eingeimpft. Problem gibt es schon bei den Waldarbeitern, weil die machen in der Praxis eigentlich nichts anderes im Wald, für die ist der Begriff aber meilenweit entfernt, und sie sehen auch gar nicht die positiven Möglichkeiten in Gänze jetzt, und das muss man natürlich kritisch mal sehen, ich denke mal, in den anderen Branchen ist das ähnlich, weil natürlich sagt jedes Mitglied erst mal, mir ist das erst mal, egal, was da ökologisch passiert oder ökonomisch, Hauptsache ich habe mein Geld, obwohl das ja natürlich für ihn persönlich auch schon wieder ökonomisch ist, zu viel oder zu wenig Geld, die Kaufkraft hat auch wieder was mit Ökonomie zu tun. Und das, das ist eben spannend, aber wir dürfen nur nicht locker lassen. Zum Beispiel gibt es ja auch das Nachhaltigkeitsinstrument Zertifizierung z.B., Forstbranche auch, die haben damit angefangen, und das ist auch ein gutes Instrument auch, das unseren Kollegen, die das noch nicht so ausleben, näher zu bringen (...).“* (D, 4f)

Nachhaltige Entwicklung – Ein Querschnittsthema in der Bundesvertretung Forst und Naturschutz

Die Bundesvertretung orientiert sich inhaltlich und in ihrer Politik am Leitbild Nachhaltige Entwicklung, das der gewerkschaftlichen Interessenvertretung durchaus entgegenkam. Vor dem Hintergrund der Multifunktionalität des Arbeitsplatzes Wald, der Nutz-, Schutz-, Wohlfahrts- und Erholungsfunktionen miteinander verbindet, ist es in der Bundesvertretung eine langjährige Tradition, soziale, ökologische und ökonomische Überlegungen zu verbinden. So wurden im Jahr 1996 die Positionen zur „Nachhaltigen Waldbewirtschaftung, Waldarbeit und soziale Verträglichkeit“, 1997 die Positionen „Arbeitsplatz Wald 2000“ und die Leitsätze für eine zukunftsorientierte Waldwirtschaft“ sowie 1999 „Leitsätze für den Naturschutz“⁶⁰ veröffentlicht,

⁶⁰ Die Leitsätze für den Naturschutz wurden vom Bundesvorstand im Juli 1999 beschlossen. Die IG BAU wollte sich damit aktiv an der Diskussion über das nachfolgende Jahrtausend beteiligen. Dabei berief sie sich auf die Beschlüsse des 17. Gewerkschaftstages und der Konferenz von Rio 1992.

die auf den Inhalten des Nachhaltigkeitsleitbilds aufbauen.⁶¹ Im Jahr 2005 hat die Bundesvertretung erstmals einen „Nachhaltigen Geschäftsbericht“ für die Jahre 2001-2005 veröffentlicht, der über das Nachhaltigkeitsverständnis, die Nachhaltigkeitsziele und -aktivitäten informiert. Die Bundesvertretung hat hier Nachhaltige Entwicklung für ihre Arbeit folgendermaßen definiert:

„Die Sozial-/Gesellschafts-, Umwelt-/Natur- und Wirtschaftsbedingungen sind untrennbar miteinander verbunden. Nachhaltigkeit bedeutet für die Bundesvertretung so zu handeln, dass Nutzen für alle drei Bereiche gleichwertig entsteht. Es besteht das permanente Bemühen zwischen den drei Dimensionen intelligente Lösungen zuzuführen.

Sozial/Gesellschaft: Sichere Arbeitsplätze mit gerechten Löhnen zu erhalten und zu schaffen ist einer der wichtigsten Arbeitsbereiche und Anliegen der Bundesvertretung. Die Möglichkeit zur Bildung und Qualifikation – ein Leben lang – sind weitere wichtige soziale und gesellschaftliche Forderungen.

Umwelt/Natur: Die Bundesvertretung versucht, gesellschaftliche Ansprüche an Naturressourcen bestmöglich zu berücksichtigen. Die ökologischen Funktionsfähigkeiten des Waldes sind sicherzustellen und für künftige Generationen zu schützen.

Wirtschaft: Die wirtschaftlichen Ergebnisse der Forstbetriebe sind mittel- und langfristig vom Bestand und der Funktionsfähigkeit der Sozial- und Naturressourcen abhängig. Damit die Betriebe in Zukunft erfolgreich und naturnah wirtschaften können, ist die Qualifikation der Beschäftigten ein entscheidender Baustein. Der pflegliche Umgang und die Erhaltung der natürlichen Grundlagen spielen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine gravierende Rolle. Nur ein finanziell erfolgreiches Unternehmen kann sozialen und ökologischen Nutzen bringen“ (IG BAU 2005, S. 15). Ein solches Nachhaltigkeitsverständnis weist über die Ziele klassischer Gewerkschaftspolitik hinaus. Indem klassische Gewerkschaftsthemen wie Arbeitsplatzsicherheit, Tarifpolitik und Qualifizierung zu ökologischen Funktionsfähigkeiten des Waldes, den gesellschaftlichen Ansprüchen an Naturressourcen in Beziehung gesetzt werden und deren Bedeutung für die langfristige wirtschaftliche Entwicklung der Forstwirtschaft herausgestellt wird, eröffnen sich für die Bundesvertretung auch erweiterte Leit- und Entwicklungsziele für die Branche. Bei den Leitzielen unterscheidet die Bundesvertretung zwischen branchenpolitischen und internen Zielen. Intern geht es der Bundesvertretung in sozialer Hinsicht darum, die hauptamtliche Betreuung und Unterstützung der Bundesvertretung als festen innerorganisatorischen Bestandteil der IG BAU zu erhalten und zu festigen. Im Bereich der Ökologie soll bei

⁶¹ Auf der Basis des Positionspapiers der GGLF „Arbeitsplatz Wald 2000“ aus dem Jahre 1995 (in dem bereits für eine nachhaltige Waldbewirtschaftung, d.h. eine Unterstützung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung des Landes, plädiert wird) hat die IG BAU 1996 ihr Positionspapier „Nachhaltige Waldbewirtschaftung, Waldarbeit und soziale Verträglichkeit“ vorgelegt, um „mit allen interessierten Kreisen“ über die Zukunft des Waldes zu diskutieren. Ausgangspunkt der darin entwickelten Position ist die Definition des Rio-Gipfels über Nachhaltigkeit.

Die Leitsätze für eine zukunftsfähige Waldwirtschaft wurden vom Bundesvorstand der IG BAU im Dezember 1997 beschlossen. Damit wurden alle aktiven Funktionäre aufgefordert, das Thema auf allen Ebenen in die Politik zu transportieren und „für die Sicherung des Waldes als Lebensgrundlage und für eine zukunftsfähige Waldwirtschaft zu streiten.“ (3)

allen Papier- und Druckerzeugnissen ausschließlich zertifiziertes Papier verwendet werden. Als internes ökonomisches Ziel wird benannt, den Mitgliederbestand in Forst und Naturschutz zu sichern und geschlossene Bereiche zu öffnen und zu beleben. Aus den internen Leitzielen hat die Bundesvertretung fünf strategische Entwicklungsziele abgeleitet. Diese bestehen in:

1. der Ergebnisverbesserung im Kerngeschäft (Mitgliederwerbung und -betreuung) des öffentlichen Dienstes und Schaffung stabiler Mitgliederstrukturen,
2. dem Ausbau der Kompetenzführerschaft in den Bereichen Umwelt- und Naturschutz sowie Nachhaltige Entwicklung innerhalb der IG BAU, bewusstere Förderung und Absicherung der genannten Bereiche zur Vergrößerung des Vorsprungs gegenüber externen Mitbewerbern,
3. der Absicherung des Wertschöpfungsbereichs der Bundesvertretung durch die Erhöhung der Wertschöpfungstiefe innerhalb der Vertretung: vollständige Eigendisposition der Geschäftsführung, Verstärkung der Kooperationen in wichtigen Bereichen (nicht erschlossene Mitgliederbereiche),
4. der schrittweisen Internationalisierung der Arbeit der Bundesvertretung: Intensive Zusammenarbeit mit den internationalen Gewerkschaftsbünden an der Basis durch Austausch und Schulungsmaßnahmen und
5. dem verstärkten Ausbau und Professionalisierung der Arbeitsbereiche außerhalb des öffentlichen Dienstes (z.B. forstwirtschaftliche Dienstleistungs-, Lohnunternehmen, gewerbliche Selbstwerber und im Naturschutz, wodurch die Abhängigkeit vom öffentlichen Dienst vermindert/verringert werden soll (vgl. IG BAU 2005b, S.15-16).

Bei den branchenpolitischen Leitzielen geht es der Bundesvertretung in sozialer Hinsicht um den Erhalt und Ausbau von qualifizierten Beschäftigungsverhältnissen, die eine ausgewogene nachhaltige Bewirtschaftung auf Grundlage von Gesetzen und Verordnungen gewährleisten. Als ökologische Ziele werden eine Naturnahe Waldwirtschaft, der Erhalt und Ausbau der Forst- und Naturschutzkompetenz, die Teilnahme an einem wichtigen Beitrag zur Landschaftspflege und die aktive Wahrnehmung der ökologischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft genannt. Ökonomische Ziele liegen in der Sicherung der langfristigen Lebens- und Wertschöpfungsfähigkeit der Forstbetriebe und forstwirtschaftlichen Dienstleistungs-, Lohnunternehmen und gewerblichen Selbstwerber durch Produktivitätssteigerung im Forstgeschäft und der Einführung der Wertschöpfung im Bereich der Schutz- und Nutzfunktionen des Waldes als zweites wirtschaftliches Standbein. Aus diesen externen Leitzielen hat die Bundesvertretung Forst fünf strategische Entwicklungsziele abgeleitet (vgl. IG BAU 2005b, S. 15-16):

1. Die Qualifikation in Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten, als fester Bestandteil einer nachhaltigen Waldbewirtschaftung, ist der Schlüssel für eine erfolgreiche nachhaltige Bewirtschaftung der Wälder international.
2. Die Kompetenz der Bundesvertretung zu Nachhaltigkeit und sozialen Standards ist auszubauen. Sie sichert hochwertige theoretische und praktische Ansätze bei der Bewältigung von Fragen der Gegenwart und Zukunft im Bereich Forstwirtschaft und darüber hinaus.
3. Das Potenzial des Wissens der Beschäftigten in Forst- und Naturschutz ist exemplarisch für vor- und nachgeordnete Bereiche im Natur- und Umweltschutz einzusetzen.

4. Internationale Projekte und Schulungen im Bereich außerhalb der Holzernte sind mit Partnern zu planen und durchzuführen; nur der breite Ansatz von Nachhaltigkeit über die Holzernte hinweg wird zu einer Verbesserung der Rahmenbedingungen führen.
5. Die Öffentlichkeitsarbeit ist auszubauen und professionell durchzuführen; damit soll erreicht werden, dass Gewerkschaftsarbeit in einem neuen positiven Licht gesehen wird.

Um Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Waldbewirtschaftung zu schaffen und die eigene branchenbezogene Nachhaltigkeitspolitik voranzutreiben sucht die Bundesvertretung Kooperationen mit externen stakeholders (z.B. Arbeitgeberverbänden, den Akteuren der Forstlobby, anderen Gewerkschaften, Industrieverbänden der Branche, Medien, Ministerien und NROs), arbeitet in Nachhaltigkeitsgremien (z.B. bei der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung, Deutscher Waldgipfel, Nationales Waldprogramm) und Zertifizierungsprozessen mit (z.B. FSC und PEFC) und informiert die eigenen Mitglieder und Interessierte mit einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit.

Rechtsgrundlagen für das Handeln der Bundesvertretung bilden das Bundeswaldgesetz, die Gesetze zum Arbeits-, Personalvertretungs- und Betriebsverfassungsgesetz sowie Sozialrechte und Tarifverträge. Im Dialog und der Auseinandersetzung mit ihren stakeholders, versucht sie – unter Berücksichtigung der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeitsdimensionen – soziale Nachhaltigkeitsziele zu transportieren und zu stärken. Sie versucht im Rahmen der privaten, kommunalen und Bundesforstpolitik auf Rechtsformveränderungen und Reformen in Forst und Naturschutz Einfluss aus, setzt sich für die Einhaltung, Überwachung und Umsetzung von Gesetzen und Tarifverträgen gegenüber staatlichen, kommunalen und privaten Arbeitgebern (z.B. Deutscher Forstunternehmerverband, Tarifgemeinschaft deutscher Länder, Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände) ein, betreibt eine branchenspezifische Öffentlichkeitsarbeit in den Bereichen Beamten- und Angestelltenpolitik und -recht, organisiert branchenbezogene Hochschularbeit und arbeitet in branchenpolitischen Arbeits- und Projektgruppen aktiv mit. So ist die Bundesvertretung Mitglied beim Deutschen Forstwirtschaftsrat (DFWR), bei dem Zertifizierungssystem Forest Stewardship Council (FSC) und Beobachter beim Deutschen Zertifizierungsrat der Pan-Europäischen-Zertifizierung (PEFC), der Stiftung Wald in Not und beim Nationalen Waldprogramm und Waldgipfel, verfügt über Kooperationen mit NROs wie Greenpeace, BUND und dem WWF Deutschland und hat sich auch gegenüber dem Verbraucherschutz (z.B. Stiftung Warentest oder Öko-Test) geöffnet (IG BAU 2005, 53-59).

Insbesondere der Mitarbeit an der Ausgestaltung der Zertifizierungssystemen wie FSC oder PEFC wird in der Bundesvertretung eine besondere Bedeutung beigemessen, da deren Regeln und Vorgehensweisen über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinausgehen und sie ein freiwilliges Bindeglied für Waldbesitzer zwischen Sozialem, Ökologie und Ökonomie darstellen (IG BAU 2005, 53).

Ein wichtiger Bestandteil der Arbeit der Bundesvertretung bildet die Öffentlichkeitsarbeit. Über die IG BAU-Mitgliederzeitschrift „Der Grundstein/der Säemann“ werden die Anliegen, Informationen zu den Thema Forst und Naturschutz/ Nachhaltigkeit und die Aktivitäten der Bundesvertretung Forst und Naturschutz transportiert. Die Mitglieder aus der Forstbranche

und „stakeholder“ erhalten die überwiegend von Ehrenamtlichen erstellte Zeitschrift „Forstliche Mitteilungen“, die zehnmal im Jahr mit einer Auflage von 20.000 Exemplaren erscheint und als auflagenstärkste Zeitschrift in der Forstbranche gilt. Darüber hinaus werden Broschüren, Flyer und Flugblätter zu speziellen Themen wie z.B. „Lebensquelle (Bann)-Wald“ oder zum Thema Nachhaltige Entwicklung „Dem Leben eine Zukunft geben – Unser Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung“ erarbeitet und publiziert (IG BAU 2005, 57).

3.4.2 Nachhaltige Zementindustrie

Der Baustoff Zement

Zement ist ein fein gemahlene, hydraulisches Bindemittel zur Herstellung von Beton, Putz, Mörtel, Estrich und künstlichen Steinen. Die wichtigsten Rohstoffe Kalkstein, Ton (Tonminerale) und ihr natürliches Gemisch, der Kalkmergel, werden an vielen Stellen in Deutschland im Tagebau abgebaut, gemahlen und meist in Drehöfen oberhalb der Sintertemperatur von 1.400 bis 1.450° C gebrannt.

Der wichtigste Anwendungsbereich für Zement ist die Bauwirtschaft, wo er vor allem als Beton eingesetzt wird (46 Prozent als Transportbeton, 33 Prozent als Betonfertigteile und 10 Prozent werden direkt an der Baustelle weiterverarbeitet). Der Rest wird zur Produktion von Mörtel, Putz, Estrich oder diversen Einsatzzwecken (Spritzbeton, Bodenverfestigung, Bergbauprodukte) benötigt. Die Zementindustrie ist deshalb in besonderem Maße von der Situation der Bauwirtschaft abhängig. Der „Niedergang“ innerhalb dieses Sektors in den letzten Jahren hat auch seinen Niederschlag in der Zementindustrie gefunden.

Die Zementindustrie

Die Produktion von Zement in Deutschland ist in den letzten Jahren auf 31.9 Tonnen im Jahre 2004 gesunken (2000: 35.4).⁶² Der Zementverbrauch hat ebenfalls als Folge der geringeren Bautätigkeit abgenommen. 2004 betrug er 29,1 Mio. Tonnen (2000: ca. 35,8). Der weitaus größte Teil hiervon wurde von den 59 inländischen Werken hergestellt (2000: 64). Außerdem wurden ca. 1,6 Mio. Tonnen importiert (2000: 3,1) und 6,2 Tonnen exportiert (2000: 3,7).

Die Zahl der Mitarbeiter ist seit 2000 von über 11.000 auf etwas mehr als 7.700 (d.h. um ca.30 %) im Jahre 2004 gesunken.⁶³ Z. Zt. ist nicht absehbar, wie die weitere Entwicklung aussehen wird.

⁶² Die Zahlen stammen im Wesentlichen vom Bundesverband der Deutschen Zementindustrie (www.bdzement.de)

⁶³ Hinzu gerechnet werden müssen ca. 700 Beschäftigte der Firma Cemex (vormals Readymix), die nicht im Bundesverband der Deutschen Zementindustrie vertreten ist (Information stammt von einem Betriebsrat aus der Gruppendiskussion Zement).

Drei Merkmale charakterisieren die Zementindustrie. Sie ist:

- kapitalintensiv (hohe Anlagenkosten),
- standortgebunden (Abhängigkeit von Rohstofflagern) sowie
- rohstoff- und energieintensiv (Zementherstellung heißt vor allem Stoffumwandlung unter hohem Energieeinsatz).

Der enorme Energieeinsatz, der Landschaftsverbrauch und teilweise auch die Emissionen weisen auf die ökologische Brisanz der Zementindustrie. Insbesondere der bundesweites Streit um die Reduktion der CO₂-Emissionen⁶⁴ und lokal die Nutzung neuer Flächen für den Kiesabbau haben öffentliches Aufsehen erregt und die Unternehmen in Zugzwang gebracht.

Zementindustrie und Arbeitnehmervertretung

Die IG BAU ist die für die meisten Arbeitnehmer in der Produktlinie zuständige Arbeitnehmerorganisation. Aufgrund der historischen Entwicklung „teilen“ sich IG BAU und IG BCE allerdings die Interessenvertretung der Beschäftigten in der Zementindustrie.⁶⁵ Andere Arbeitnehmerorganisationen spielen keine wesentliche Rolle. Der Organisationsgrad im Zuständigkeitsbereich der IG BAU liegt bei ca. 15 %. Allerdings sind mehr als 60 % der Betriebsräte Mitglied der IG BAU. Der geringe Organisationsgrad bedeutet dennoch, dass die Einflussmöglichkeiten gerade auch angesichts des dramatischen Arbeitsplatzbaus eher begrenzt sind.

Produktlinie/Wertschöpfungskette

Zement kann und muss in seiner gesamten Produktlinie betrachtet werden, wenn es um Nachhaltigkeit geht. Allerdings wird sich der Schwerpunkt auf die Zementproduktion konzentrieren. Die einzelnen „Stationen“ sind:

- Rohstoffgewinnung
- Zementproduktion

⁶⁴ IG BAU, IG BCE und die Zementindustrie haben sich erfolgreich gegen die Pläne des Umweltministeriums zum Emissionshandel (Kohlendioxidemissionen) gewehrt und nach Auffassung auch der Betriebsräte zur Sicherung der Arbeitsplätze beigetragen. Ihre Position wurde von dem Clement-Ministerium mitgetragen, während das Trittin-Ministerium von den Umweltgruppen unterstützt wurde, die mit der gefundenen Lösungen nicht einverstanden waren.

⁶⁵ Die IG BAU ist mit Ausnahme des Tarifgebietes Nordwestdeutschland (NRW, Niedersachsen und Schleswig-Holstein; Hamburg und Bremen haben keine Zementindustrie) für die gesamte Zementindustrie in Deutschland zuständig. In Nordwestdeutschland sind sowohl die IG BAU wie auch die IG BCE tätig. Manteltarifverhandlungen werden für diesen Bereich gemeinsam geführt, Verhandlungen über das Einkommen in NRW gemeinsam und in Niedersachsen und Schleswig-Holstein von der IG BCE. Ein Grund für die Zuständigkeit der IG BCE in den betreffenden Regionen ist die Situation nach dem 2. Weltkrieg. Die IG CPK wurde – nach Aussagen der zuständigen Gewerkschaftssekretäre - in der von den Briten verwalteten Zone als zuständiger Ansprechpartner angesehen, da sie ihren Hauptsitz in Hannover hatten und damit in deren Verantwortungsbereich waren. Diese Zuordnung wurde später beibehalten. Nur in NRW sind beide Organisationen präsent.

- Betonherstellung
- Bauwirtschaft
- Entsorgung/Betonrecycling

Rahmenbedingungen bezogen auf die Nachhaltigkeitsdimensionen

Ökonomische Dimension

In Deutschland gibt es z. Zt. einen Mix aus größeren und mittelständischen Unternehmen. Angesichts der Krise in der Bauwirtschaft hat die Nachfrage nach Zement deutlich abgenommen. Die Folge waren Umsatzrückgänge und Personalabbau. Parallel haben in ganz Europa Unternehmensumstrukturierungen und Konzentrationsprozesse stattgefunden. Gleichzeitig wurde erhebliches Kapital in die Modernisierung der Betriebe investiert, die zu deutlichen Rationalisierungseffekten geführt haben. Kapitalintensität und Standortgebundenheit haben bisher dazu geführt, dass das Thema Arbeitsplatzverlagerung keine Rolle spielt. Allerdings hat der Import von Zement (vor allem aus den östlichen Nachbarländern) zugenommen.

Ökologische Dimension

Zentrale Problemfelder sind der Rohstoff- und der Energieeinsatz: Dabei wurden/werden vor allem zwei Konfliktfelder (auch) in der Öffentlichkeit wahrgenommen: Im Streit um die Flächennutzung (als Folge des Rohstoffabbaus) und die Emissionen (hier insbesondere die CO₂-Emissionen) haben Unternehmen und Beschäftigte eine gemeinsame Position eingenommen. Das Produkt selbst führte in der Vergangenheit in der Anwendung oft zur so genannten Mauerkräte. Inzwischen wurde dieses Problem durch Produktinnovationen entschärft. Die Entsorgung des Betons (nach dem Abbruch etc.) findet zunehmend über das Recycling statt, bleibt aber auch weiterhin ein Problem.

Soziale Dimension

Insbesondere die Beschäftigtenentwicklung hat zu erheblichem Unmut, aber auch massiven Ängsten innerhalb der Belegschaften geführt. Angesichts der aktuellen Entwicklung ist eher von einer Verschärfung der Situation auszugehen. Aus diesem Grund gibt es auch erhebliches Misstrauen gegenüber dem Management.

In der Frage der Außendarstellung und der Behandlung insbesondere der ökologischen Konfliktlinien treten dagegen Unternehmen und organisierte Beschäftigte (Gewerkschaften und Betriebsräte) oft geschlossen auf. Typische Beispiele sind Auseinandersetzungen zur Flächeninanspruchnahme und zum Emissionshandel, in der sich die Unternehmen gemeinsam mit den Gewerkschaften und dem BMWA gegenüber dem Umweltministerium durchgesetzt haben.

Das Projekt Nachhaltige Zementindustrie

Bereits im Jahre 2000 haben die Sozialpartner in der Zementindustrie Gespräche über eine nachhaltige Ausrichtung der Branche aufgenommen. Nachhaltigkeit wird als Prozess verstanden, „*der die gesamte Wertschöpfungskette zementgebundener Baustoffe umfasst (...) Dabei kommt es vor allem darauf an, ökologische, ökonomische und soziale Belange besser als bisher zu integrieren*“ (Nachhaltige Zementindustrie, 6)

„Nach Auffassung der Sozialpartner kommt es vor allem darauf an, ökologische, ökonomische und soziale Anforderungen besser als bisher miteinander abzustimmen. Sie setzen dabei auf einen Lernprozess, der von den spezifischen Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter ausgeht. Um nicht in abstrakten und isolierten Überlegungen zu verharren, müssen konkrete Zusammenhänge zwischen dem „magischen“ Zieldreieck der nachhaltigen Entwicklung in der Branche ermittelt werden. Nur so lassen sich praktische Handlungsoptionen identifizieren, ohne die eine wirklich nachhaltige Entwicklung nicht mit Leben gefüllt werden kann.“ (Michael Basten, Bundesverband der Deutschen Zementindustrie e.V., www.bdzement.de)

Neben der Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsleitbildes sollen auch konkrete Umsetzungskonzepte entwickelt werden. Wesentliche Punkte sind die weitere Modernisierung der Betriebe, ein effizienteres Rohstoff- und Energiemanagement, Schulungen zum Thema und die Weiterentwicklung der Qualifizierungsangebote für die Beschäftigten.

Die Umsetzung soll im Dialog geschehen, für den eine Steuerungsgruppe mit Vertretern der beteiligten Organisationen gebildet worden ist. Die Beratungsfirma Sustain Consult aus Dortmund soll einerseits den Dialog moderieren und andererseits die notwendigen Materialien erstellen und aufbereiten. Begleitet wird das Projekt durch einen Beirat, in dem neben Akteuren aus den Verbänden auch Personen aus Wissenschaft und Politik beteiligt sind. Nach einer Startphase mit mehreren Sitzungen der Steuerungsgruppe und verschiedenen Konzepten sowie Analysen von Sustain Consult wurde der Prozess zurückgefahren, da sich aktuelle Probleme (z.B. die Diskussion über den Emissionshandel, aber auch eine neue Fusionswelle) in den Vordergrund schoben.

Auf der zentralen Projektebene wurde bisher eine Analyse der ökologischen Belastungen entlang der Wertschöpfungskette vorgenommen und ein Entwurf für ein Bildungstool entwickelt.

In der IG BAU ist das Projekt den direkt Betroffenen im Bundesvorstand und der Fachgruppe vorgestellt worden. Die Betriebsräte sind darüber hinaus im Beirat vertreten. Da sich bisher noch keine direkten Auswirkungen für die Betriebe gezeigt haben, ist das Projekt nur punktuell zum Thema geworden. So haben auf einer gemeinsamen Betriebsrätekonferenz von IG BAU und IG BCE im Dezember 2001 die Betriebsräte beider Organisation eine Erklärung beraten, in der sie die Initiative Nachhaltige Zementindustrie unterstützen (Der Grundstein/Der Säemann 01/02), allerdings ohne länger nachzuwirken wie ein Teilnehmer einer Gruppendiskussion bemerkt: *„Von der Initiative Nachhaltige Zementindustrie hat man zwar etwas gehört, aber letztlich ist nichts bekannt. Es herrscht aber auch das Gefühl, dass von Seiten der Gewerkschaft da nicht viel kommt. Bei den Leuten ist im Bewusstsein nicht angekommen, dass die Gewerkschaften sich da positioniert hätten. Es sind nur ganz wenige Leute, die da überhaupt Informationen krie-*

gen. Und die Masse der Leute, der Gewerkschaftsmitglieder ... Man muss aber auch fair sein, ich glaub nicht, dass sie sich überhaupt dafür interessieren. Ich kann das aber auch verstehen. Das sind aber auch Papiere, die sind aber auch ohne Hintergrundwissen nicht zu verstehen.“ (Zement, 3) Neben Schwierigkeiten mit der Begrifflichkeit wird aber auch in der Zementindustrie auf die verschlechterten Bedingungen für die Interessenvertretung von Arbeitnehmern verwiesen, die eine verstärkte Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsthematik erschweren: „Es gibt kaum noch einen, der freigestellt ist. Es sind ja nur zwei oder drei Leute bei uns im Konzern. Wir haben 130, 140 BR bundesweit. Das sind BR, die das ehrenamtlich machen. Und die Leistungsdichte für den normalen Job ist mittlerweile so groß geworden, dass viele BR gar nicht mehr, obwohl sie wollen, mit Sicherheit hat das nichts mit Gleichgültigkeit zu tun, aber die sind so stark eingebunden in ihren Job, dass sie kaum die Bedürfnisse bei den Arbeitnehmern abdecken können, geschweige denn noch Gewerkschaftsarbeit. Das ist das Problem, welches wir haben. Und dieses Problem ist mit Sicherheit in den anderen Konzernen auch so. Wir werden immer weniger Leute und müssen immer mehr leisten.“ (Zement, 19f)

Es werden konkrete Umsetzungsfelder gefordert und hier die Diskussion über die Kohlendioxidemissionen als positives Beispiel genannt. Im Rahmen der Diskussion über den Emissionshandel war die Zementindustrie als einer der größten Energienutzer betroffen. In diesem Kontext hat die IG BAU eine Position formuliert, die betont, dass sich die Produktion am Prinzip der Nachhaltigkeit zu orientieren habe. IG BAU und die Betriebsräte der Zementindustrie forderten: „Alle nationalen Maßnahmen müssen sich am Nachhaltigkeitsprinzip orientieren, das heißt, sie müssen ökonomisch, ökologisch und sozial ausgewogen sein.“ (Der Grundstein/Der Säemann 04/02, S. 26) Im konkreten Streit um den Emissionshandel konnte sich die Zementindustrie zusammen mit Gewerkschaften und Betriebsräten gegen die aus ihrer Sicht zu hohen Auflagen des Bundesministeriums für Umwelt in wesentlichen Punkten durchsetzen.

Z. Zt. stagniert der Prozess wegen der massiven oben beschriebenen Probleme (Umsatzrückgang, Personalabbau, Umweltschutzanforderungen). Allerdings soll die Initiative in den nächsten Monaten wiederbelebt werden. Insbesondere soll das Bildungstool weiterentwickelt und dann in den Betrieben auch eingesetzt werden, um das Thema einer größeren Arbeitnehmergruppe nahe zu bringen. Geplant sind Seminare mit Betriebsräten und weiteren Beschäftigten. Die Inhalte und die Durchführung sind aber noch nicht festgelegt.

Unter dem Gesichtspunkt, dass für die soziale Dimension der Nachhaltigkeit neben Fragen der Gestaltung der Arbeitsplätze und der Qualifikation der Beschäftigten auch zukunftssichere Arbeitsplätze notwendig sind, zeigen sich auch die Problemfelder innerhalb des Nachhaltigkeitsdiskurses.⁶⁶ Insbesondere der noch nicht gestoppte Personalabbau verhindert z. Zt. einen

⁶⁶ Als wesentliche Handlungsfelder der sozialen Dimension in Unternehmen/Betrieben lassen sich nennen:

- die soziale Verantwortung des Managements gegenüber den Beschäftigten und externen Stakeholdern
- die Personalentwicklung sowie die Zukunft der Arbeitsplätze
- die Zahlung von angemessenen Arbeitsentgelten
- die Qualität der Arbeitsplätze
- die Gestaltung des Arbeitsschutzes

„optimistischen“ Zukunftsdialog. Vor dem Hintergrund, dass in der Diskussion über nachhaltiges Bauen und Wohnen die Sanierung des Bestandes gegenüber dem Neubau als sinnvoller (u. a. wegen der Ressourcenschonung und des höheren Arbeitsplatzbedarfs) angesehen und innerhalb der IG BAU durchaus vertreten wird, stehen arbeitnehmerorientierte Ansätze vor einem Dilemma: Eine konsequente Umsetzung dieses Ansatzes würde den Arbeitsplatzabbau in der Zementindustrie beschleunigen. Es stellt sich die Frage nach den Möglichkeitsräumen für gewerkschaftliches Handeln unter den Bedingungen divergenter Interessen innerhalb einer Organisation.

3.5 Die Nachhaltigkeitsaktivitäten der IG BAU - Zwischenresümee

Die IG BAU greift mit ihren Themen (energetische Gebäudesanierung, Nachhaltiges Bauen und Wohnen, FSC, Flower Label) wesentliche ökologische Aspekte des Nachhaltigkeitsdialogs (UBA 1997; Bundesumweltministerium 1998) auf und versucht sie mit sozialen Aspekten zu verbinden. Sie beschränkt sich dabei nicht nur auf die nationale Ebene und erfüllt damit auch das normative Gebot der intragenerativen Gerechtigkeit. Gleichzeitig will sie auch die Sozialsysteme mit ihren Initiativen zur Bürgerversicherung zukunftsfähig ausgestalten (intergenerative Gerechtigkeit). Die unterschiedlichen Projekte, Initiativen und Positionspapiere zeigen auch die Bereitschaft, mit anderen Akteuren und dabei insbesondere den NROs zu kooperieren. Dabei agiert die IG BAU nicht interessenlos, sondern versucht win-win-Lösungen zu finden. Als besonders von den Auswirkungen der aktuellen Krise betroffene Organisation hofft sie natürlich, zu den Gewinnern des Nachhaltigkeitsprozesses zu gehören. Hierzu besteht durchaus Anlass, da sie Bereiche betreut, in denen Ressourceneinsparungen mit erheblichen Arbeitsplatzgewinnen verbunden sind (Baubereich, Forst- und Landwirtschaft).

Obwohl die IG BAU ihre Ziele, aber auch Erfolge immer wieder über verschiedene Medien nach innen und außen transportiert, deuten die Erfahrungen aus den Projekten dennoch darauf hin, dass es bisher nicht gelungen ist, den Dialog über Nachhaltige Entwicklung in der Organisation auf eine breitere Basis zu stellen⁶⁷: Die vorhandenen Ressourcen reichen nicht aus, um Projekte auch dann fortzuführen, wenn es keine zusätzlichen Mittel gibt. Aufgrund der Sparmaßnahmen der IG BAU ist hier keine Hilfe zu erwarten. Als weiteres Problem lassen sich die Veränderungen vor Ort benennen. Die Reduzierung der Bezirksverbände hat erhebliche Mittel dadurch gebunden, dass sich die neuen Bezirksverbände neu strukturieren mussten bzw. müssen. Angesichts der aktuellen Herausforderungen in der Krise werden zusätzliche Aufgaben als Last

-
- die Gleichbehandlung der Beschäftigten (Verhinderung sozialer Diskriminierung)
 - die Einhaltung von Tarifverträgen
 - die Qualifizierung und Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens
 - die Möglichkeit der Organisation der Beschäftigten
 - die Beteiligung der Arbeitnehmer an innerbetrieblichen Prozessen

⁶⁷ Dies korrespondiert auch mit den steten Aufforderungen auf den Gewerkschaftstagen, die Mitglieder in den Veränderungsprozess der Organisation einzubinden, was aber auch 2005 noch nicht gelungen war.

empfunden, die ohne „externe“ Unterstützung nicht zu bewältigen sind. Es fehlt nicht der Wille. Die Erfahrungen in den Projekten, aber auch aus den Gruppendiskussionen haben gezeigt, dass es Mitglieder gibt, die bereit wären, sich mit dem Themenfeld Nachhaltige Entwicklung auseinanderzusetzen, wenn sie die entsprechende Hilfestellung erhalten. Unter den gegebenen Bedingungen bleibt das Thema im Wesentlichen vor allem kleinen Gruppen wie den Akteuren aus dem Forstbereich vorbehalten. Allerdings zeigt der stete Ruf von einer Dienstleistungs- zu einer Mitmachgewerkschaft zu werden, dass es nicht nur ein Problem des Nachhaltigkeitsthemas ist, sondern insgesamt die Mobilisierung und Beteiligung der Mitglieder ein ungelöstes Problem darstellt.

Andererseits wird trotz der begrenzten Mittel versucht, das Thema in der IG BAU weiter voranzutreiben. Mit der Stiftung Soziale Gesellschaft – Nachhaltige Entwicklung ist eine Einrichtung geschaffen worden, die die Organisation bei ihrer Arbeit unterstützen soll, indem sie u. a. neue Projekte initiiert und hierfür auch Mittel akquiriert. Im FSC-Prozess findet eine Verlagerung der Beteiligung nach unten statt, so dass mehr Mitglieder eingebunden werden können. Ansätze hierzu könnte auch die Wiederbelebung des Dialogs in der Zementindustrie liefern, da sie mit einer Informationskampagne für die Beschäftigten verbunden sein soll. Darüber hinaus beteiligt sich die IG BAU auch weiterhin an nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsdialogen.

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

4.1 Einleitung*

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 zu erzielen und alte Schlagkraft zurückzugewinnen zu können. Zugleich sind auf der einen Seite viele Debatten über die Notwendigkeit einer Stärkung gewerkschaftlicher Dienstleistungsfunktionen geführt worden,⁶⁸ 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.⁶⁹ Alle hier 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 relevant erachteter Akteure des Wandels der industriellen Bezie-

* 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 anwendungsorientierten 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.

⁶⁸ 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)

⁶⁹ 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 einer der Autoren, v.a. aber auf eine Reihe von Anhörungen von Gewerkschaftspraktikern, die der "Hattinger Kreis", ein bei der 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.

hungen gerichtet hat.⁷⁰ 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 Bezüge⁷¹ und praktische Interessen hatten, sich später häufig frustriert aus diesem Geschäft zurückzogen, ihre Erfahrungen aber kaum einmal öffentlich aufbereitet haben.⁷² 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 arbeitsbezogene 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 gewahrt⁷³.

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 aktionsforscherische Perspektive bemüht sein, die wiederum Berührungspunkte zur systemischen Beratung aufweist

⁷⁰ 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. .

⁷¹ Die Gewerkschaften haben sich aus nachvollziehbaren Gründen um professionelle Organisationsberater bemüht und die ihnen nahestehenden, sie gelegentlich politisch beratenden, Industriesoziologen „außen vor“ gelassen.

⁷² 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)

⁷³ Vgl. Schumm 1999. Vgl. auch die kritische Analyse der "Modernisierungsmythen" bei Deutschmann 1997.

(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.

Im Folgenden soll 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 werden dazu zunächst, anknüpfend an die Überlegungen im konzeptionellen Rahmen dieser Untersuchung, zunächst darlegen, von welchem Verständnis von Organisationsentwicklung wir ausgehen, innerhalb welcher Grenzen solche Konzepte sich bewegen, die vornehmlich im Bereich von Wirtschaftsorganisationen entwickelt und umzusetzen versucht worden sind, welchen Nutzen man sich von diesen Ansätzen organisatorischer Modernisierung versprechen kann, und wo man mit den damit verknüpften Modernisierungsmythen und dem darin enthaltenen Machbarkeitswahn vorsichtig umgehen sollte (Abschnitt 4.2). Dann wollen 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 (Abschnitt 4.3).⁷⁴ Im Anschluss 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 (Abschnitt 4.4), um danach 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 (Abschnitt 4.5)

4.2 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

⁷⁴ Die entsprechenden OE-Prozesse sind in aller Regel nicht systematisch wissenschaftlich untersucht worden. Nur zu Einzelaspekten und Teilentwicklungen gibt es vertiefende Analysen, so etwa in Bezug auf die IGM bei Fröhlich u.a. (1996) sowie Frerichs/Martens 1999 in Bezug auf die IG BAU. Die folgenden Ausführungen stützen sich daher auf die Auswertung von Statistiken und Dokumentenmaterial sowie einige wenige eigene qualitative Interviews aus laufender Feldbeobachtung mit gewerkschaftlichen Spitzenfunktionären, die diese Prozesse maßgeblich mitgestaltet 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 über einzelne Interviews aus laufender Feldbeobachtung aus den Jahren 1995, 1996 und 2002 zurück. Wir stützen uns 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.

Diskussion zum Thema⁷⁵ 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.⁷⁶ Für das heutige Interesse an der theoretischen Weiterentwicklung, vor allem aber für das wachsende Interesse an der praktischen Nutzung des Organisationslernens, dürften 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 lernenden 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).

Zugespißt 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 Potenziale der Organisationsmitglieder gerecht zu werden.⁷⁷ 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 werden, 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 Qualifikationen⁷⁸ der Mitarbeiter gewinnen an Bedeutung.

Wissensmanagement ist folgerichtig der jüngste Modebegriff dieser langen Entwicklungsgeschichte (Nokana/Takeuchi 1997, Schick 2002, Katenkamp/Peter 2003). In den entsprechenden

⁷⁵ Eine Suchanfrage im Internet ergab im Jahr 1999 1,2 Mio. deutschsprachige und ca. 15 Tsd. englischsprachige Hinweise

⁷⁶ 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).

⁷⁷ Also etwa. Aufgabenintegration, Gruppen- und Teamarbeit, Qualitätszirkel, Projektteams, Steuerungskreise, Workshops, Erfahrungsaustauschrunden, Instrumente eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses usw.

⁷⁸ Jacobsen u. a. (a. a. O.; S. 86) nennen: „soziale Kompetenzen, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, lösungsorientiertes Denken, Methodenkompetenz und weitere ‚weiche Themen‘“

Debatten wird Wissen in aller Regel umstandslos als Ressource definiert,⁷⁹ 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 eingewandt, dass dem die Konkurrenz entgegen stehe⁸⁰ 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 (und alle wissenschaftliche Erkenntnis der modernen Neurologie, H.M.) ignoriere, dass Wissen "immer dialogisch, diskursiv, faktisch und intersubjektiv" sei (Peter 2003, S. 12)⁸¹ 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 unterschieden⁸² und der versuchte Zugriff auf den ganzen Menschen ist 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.⁸³

⁷⁹ Und den aus der Ökonomie geläufigen anderen, messbaren Ressourcen in problematischer Weise gleichgesetzt (vgl. Schick 2002)

⁸⁰ 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.

⁸¹ 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)

⁸² „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)

⁸³ 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).

4.3 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 Industriosozologie⁸⁴ 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 angestelltenpolitischen 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 IG 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 inzwischen 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 DGB⁸⁵. 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 Organisatoren können an Erfahrungen bei anderen Gewerkschaften

⁸⁴ 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.

⁸⁵ Darüber hinaus hat es den Vorzug, einer der wenigen empirisch untersuchten Fälle zu sein (Fröhlich u.a. 1996)..

anknüpfen,⁸⁶ und der OE-Prozess kann im zwischengewerkschaftlichen Vergleich als relativ erfolgreich gelten.⁸⁷

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.⁸⁸ 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 Mitgliederpotenziale zu erschließen. Zum anderen verfolgten die Mitglieder des Projektteams sehr wohl die Vorstellung, dabei neue Arbeitsformen zu erproben und zu 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.⁸⁹

Für die Durchführung des Projekts wurden zunächst 18 Verwaltungsstellen mit wichtigen, großen Betrieben mit hohen Angestelltenanteilen ausgewählt.⁹⁰ 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

⁸⁶ Entsprechende Erfahrungsaustausche haben informell zwischen den Gewerkschaften selbstverständlich stattgefunden, im Falle von IG BAU und IG Metall zusätzlich dadurch begünstigt, dass beide Gewerkschaften den Sitz ihrer Hauptverwaltung in der gleichen Stadt (Frankfurt/Main) haben.

⁸⁷ 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.

⁸⁸ 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).

⁸⁹ 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.

⁹⁰ 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/Weißels 2003, 654).

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).⁹¹ 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 durch externe Beratung unterstützt und in seinem Verlauf wurden viele hauptamtliche Funktionäre als Prozessmanager ausgebildet.⁹² 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 Potenzial 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

⁹¹ 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 (15,1 %) auf 1991 (17,1 %) vermutlich vor allem auf überproportionale Mitgliedererwartungen unter den Angestellten in den neuen Bundesländern zurückzuführen.

⁹² Untergliedert 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“.

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 einen leichten Mitgliederzuwachs, 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 Konzernbetriebsratspitze, 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 Fremdes. 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 „Netzwerkzene“ 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 IG BSE und der GGLF ein.⁹³ Weder dieser erste größere Gewerkschaftszusammenschluss der 1990er Jahre noch der im Anschluss daran einsetzende OE-Prozess⁹⁴ sind wissenschaftlich untersucht worden. Vor 1989 hatte es bei der IG BSE bereits einen „*ziemlich dilettantischen Anlauf zu ei-*

⁹³ 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.

⁹⁴ 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.

nem OE-Prozess“ gegeben (Int.), der dann angesichts der Herausforderungen des Organisationsaufbaus in den neuen Bundesländern abgebrochen wurde. Erst danach und nach dem Zusammenschluss 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 anders als dort wesentlich auf örtlichen Organisationsgliederungen beruht, die allerdings nach Satzung und in der Praxis nicht so stark ausgeprägt waren wie bei der IG BE.⁹⁵ 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 andere großflächige Organisationseinheiten, in denen die Arbeit im wesentlichen allein von den Funktionären in den hauptamtlichen 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 Wiese hül gegeben. Das ist aber folgenlos geblieben.“ (L, 5)

⁹⁵ In einem der Interviews heißt es: „Von der Struktur her hätten in der Fusionsfrage IGBE und IG BAU 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 IG BAU 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.

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.⁹⁶ 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.⁹⁷ Neu ist insbesondere: (1) die Geschäftsführer werden nicht mehr gewählt, sondern sind nur noch Angestellte des Vorstands.⁹⁸ Nach Interviewaussagen hatten „starke Geschäftsführer mit dieser Änderung in aller Regel keine Probleme, wohl aber solche, die eher führungsschwächer waren“. (2) Der Bundesvorstand⁹⁹ – 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 Finanzen, 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 Personal-

⁹⁶ 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.

⁹⁷ 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.

⁹⁸ Sie werden auf Basis einer Empfehlung des Bezirksvorstandes eingestellt.

⁹⁹ Bis dahin aus dem Geschäftsführenden Vorstand und den Landesverbandsvorsitzenden gebildet. Diese Größe war aber nur für eine Übergangsphase vorgesehen.

entwicklung, z.B. die Einrichtung von Assessmentcentern für die Qualifizierung zum Geschäftsführer. Die bei anderen OE-Prozessen in den Gewerkschaften zumeist kritisch zu beurteilenden Top-Down-Prozesse sind auf dieser Grundlage von formalen Durchgriffsmöglichkeiten und beteiligungsorientierter strategischer Planung leichter möglich.

Sicherlich bleiben offene 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 IG BAU fokussiert, liefern aber doch Hinweise. Sie deuten darauf hin, dass entsprechende, vornehmlich ehrenamtlich 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.

4.4 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 seien¹⁰⁰, vermischen mit Ernüchterung und Frustration im Hinblick auf die eigenen Anstrengungen, diesen, angesichts des Endes des Fordismus und einer ungeheuren gesellschaftlichen Entwicklungsdynamik, be-

¹⁰⁰ 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.

trüblichen 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 der Einschätzung eines sich dramatisch zuspitzenden Niedergangs der bundesdeutschen Gewerkschaften führen.¹⁰¹

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 holzschnittartig nicht finden (vgl. J. Beerhorst 1995) 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 de-

¹⁰¹ Vgl. aus neoinstitutionalistischer Perspektive Streeck 2001, Hassel 2003).

ren Alltagsarbeit tragen, sind eben auch zu einem hohen Maße Widerstände gegen notwendige Modernisierungsschritte eingeschlossen.¹⁰²

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. 36)“. Das Mischungsverhältnis von hauptamtlicher „Professionalität“ und ehrenamtlichem „Diletantismus“, aber auch ehrenamtlichem Potenzial – 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

¹⁰² 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).

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 IG BSE 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 IG CPK, 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 Potenziale 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 augen-

scheinlich darin liegen, dass im Prinzip zugängliches Wissen zur richtigen Zeit und am richtigen Ort nicht verfügbar gemacht werden kann.

4.5 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 bewegen, 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 gegründet 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 informationalen Ökonomie im Blick auf die

Gewerkschaften besonders pointiert formuliert (zuerst Klotz 2000): Er argumentiert, es schein 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).¹⁰³

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 tritt¹⁰⁴, dann läuft all dies auf die systematische Zersetzung jener Solidaritätsvorstellungen hinaus, die Gewerkschaften und gewerkschaftliche Arbeitspolitik einmal in der Gesellschaft mit haben durchsetzen helfen.

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 sind¹⁰⁵. Es hat aber auch damit zu tun, dass solche 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 Non-Profit-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 prakti-

¹⁰³ 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).

¹⁰⁴ 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)

¹⁰⁵ Dies konnte und sollte in diesem Projekt nicht zusätzlich geleistet werden..

sche 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 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.

5. Der Nachhaltigkeitsdialog der IG BAU – Kampf um tragfähige Zukunftskonzepte unter fortgesetzt widrigeren Bedingungen

5.1 Die organisations- und gesellschaftspolitischen Kontexte der Anstrengungen um einen Nachhaltigkeitsdialog – ein Zwischenresümee

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung steht die Frage, ob und wie die IG BAU, als eine zum Thema Nachhaltigkeit besonders exponierte Gewerkschaft im DGB, es vermocht hat, einen Dialog über Nachhaltigkeit zu initiieren und zu führen und in ihm Nachhaltigkeit für ihre Zwecke zu definieren. Uns interessiert, welche Chancen und Barrieren dabei sichtbar geworden sind und wo sie derzeit steht und wir wollen fragen, was aus ihren Erfahrungen zu lernen ist – ggf. auch für andere Gewerkschaften. Im Zentrum steht dabei eine organisationssoziologische Perspektive. Es geht also darum, wie Gewerkschaften als Organisationen Anschluss an den gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdialog gewinnen, ob und wie sie Nachhaltigkeit im Rahmen eines Leitbild- und Organisationsentwicklungsprozesses zum tragenden Bestandteil ihres Selbstverständnisses machen und so Potenziale erschließen können, um selbst aktiver und wirkungsvoller auf den gesellschaftlichen Dialog zurückzuwirken. Und dabei sind Gewerkschaften nicht irgendwelche Organisationen. Sie sind in besonderer Weise mit der überkommenen „institutionell verfaßten“ industriellen Arbeitsgesellschaft (v. Ferber 1959) verbunden, die spätestens seit den ersten Berichten des Club of Rome vor erkennbaren und unabweisbaren ökologischen Herausforderungen zur Entwicklung von „Strategien der nachhaltigen Entwicklung als Transformationsaufgabe“ (Wolff/Paust-Lassen 2001) stehen. Insofern konnte die Zuspitzung auf eine organisationssoziologische Perspektive (vgl. Kap. 2) nicht einfach absehen von „institutionell geronnenen“ gesellschaftspolitischen Bedingtheiten gewerkschaftlicher Politik und Organisation im Allgemeinen sowie den spezifischen Gegebenheiten, die hier für die IG BAU und ihre beiden Vorläuferorganisationen bedeutsam sind (vgl. Kap. 4). Sie bilden die Grundlage dafür, dass wir erst vor diesem Hintergrund unsere empirischen Befunde auf Basis von Interviews und Gruppendiskussionen mit maßgeblichen Akteuren dieser Prozesse angemessen interpretieren und gewissermaßen „zur Sprache bringen“ können. In einem ersten empirischen Zugriff haben wir uns zunächst in der gebotenen Ausführlichkeit den programmatischen Debatten, praktischen Projekten und politischen und branchenbezogenen Aktivitäten der IG BAU zum Thema Nachhaltigkeit zugewandt (Kap. 3).

Damit sind die für die Zwecke dieser Untersuchung wichtigen Aspekte des zeitgeschichtlichen Rahmens des Nachhaltigkeitsdialogs der IG BAU präsentiert worden. Ehe wir uns im Folgenden unseren Primärdaten zuwenden, sollen die Ergebnisse dieser beiden Untersuchungsschritte (Kap. 3 und 4) noch einmal thesenhaft zusammengefasst werden:

- Die Vorläuferorganisationen der IG BAU haben den seit Beginn der 1970er Jahre in der Gesellschaft der Bundesrepublik intensivierten ökologischen Diskurs früh und mit einer Vielzahl von Aktivitäten aufgegriffen und sich selbst darin zu positionieren versucht. Das gilt nicht nur für die GGLF, die hier in ihren forstwirtschaftlichen Organisationsgliederungen so-

zusagen traditionell die „ökologische Speerspitze des DGB“ ist, sondern auch für die IG BSE, die schon seit Mitte der 1980er Jahre beginnt, das Thema ökologisches Bauen offensiv zu besetzen.

- Die neue Gewerkschaft IG BAU (Gründungskongress 1995), die ja in ihrem Namen das Label „Umwelt“ führt, geht auf ihrem Gründungskongress offensiv das Themenfeld Ökologie an (personell eng mit dem aus den Reihen der GGLF kommenden zweiten Vorsitzenden Hajo Wilms verknüpft und organisatorisch durch die Einrichtung zunächst eines Umweltreferats, später einer Nachhaltigkeitsabteilung in seiner Ressortzuständigkeit).
- In der IG BAU entwickeln sich davon ausgehend in den folgenden Jahren erste Vorstellungen ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit und die Gewerkschaft versucht u.a. über die Mitgliedschaft in unterschiedlichsten nationalen und internationalen Gremien eine aktive Rolle im weiter laufenden gesellschaftspolitischen Diskurs zu spielen, wobei sie auch den Austausch mit verschiedenen NROs sucht. Nicht überraschend gewinnt die Dimension sozialer Nachhaltigkeit in diesen Jahren auf der Ebene der Beschlusslage zunehmendes Gewicht.
- Gegen Ende der 1990er Jahre - also zeitlich und nach ihrem eigenen Verständnis sicherlich auch programmatisch eng mit dem Regierungswechsel hin zu einer rot-grünen Bundesregierung verknüpft – unternimmt die IG BAU erhebliche Anstrengungen, die eigene programmatische Positionierung einerseits in politische Aktivitäten umzusetzen und andererseits durch gezielte Projekte zu flankieren. Die wichtigsten dieser Projekte verfolgen erkennbar eine mehrfache Stoßrichtung:
 - die gemeinsam mit Greenpeace, also einer den Gewerkschaften eher fernerer NRO betriebene Kampagne „Das Plus für Arbeit und Umwelt“ zielt darauf ab, an den Konsens zur Schaffung eines Förderprogramms zur energetischen Sanierung von Altbauten anzuknüpfen, der im Rahmen des „Teilbündnisses für Arbeit und Umwelt“ im Rahmen des „Bündnis für Arbeit“ entwickelt worden war, hier praktische Modellprojekte in einer für die Gewerkschaften neuen engen Zusammenarbeit mit einer NRO zu initiieren und darüber den Diskurs über nachhaltiges Bauen gesellschaftlich wie innerorganisatorisch voranzutreiben.
 - das gemeinsam mit den NaturFreunden, also einer wie die Gewerkschaften selbst in der Tradition der alten Arbeiterbewegung wurzelnden Organisation, betriebene Projekt „Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltigkeit“ ist demgegenüber v. a. darauf gerichtet, innergewerkschaftliche Debatten zum Thema zu verstärken und die Voraussetzungen zur stärkeren Beteiligung von ArbeitnehmerInnen am Nachhaltigkeitsprozess, etwa im Rahmen lokaler Agenda21-Prozesse, zu klären und zu verbessern.
- Gleichzeitig lassen sich in diesem Zeitraum Anstrengungen der IG BAU beobachten, im Rahmen unterschiedlicher branchenspezifischer Aktivitäten Nachhaltigkeit systematischer zu einem Schwerpunkt der eigenen Arbeit zu machen. Das gilt nicht nur für Branchen wie die Forstwirtschaft, in denen Nachhaltigkeit gewissermaßen zum traditionellen Grundbestand auch gewerkschaftlichen Selbstverständnisses gehört. Vielmehr wird ein ähnlicher Versuch

auch in einer Branche wie der Zementindustrie unternommen, die unter ökologischen Aspekten eher schwierige Bedingungen aufweist, in der Nachhaltigkeit keinerlei „endogene Wurzeln“ hat, und in der diese Anstrengungen in enger Abstimmung mit einer zweiten DGB-Gewerkschaft unternommen werden müssen, die industriepolitisch bedeutsame Nachhaltigkeitsfragen mit deutlich anderer Gewichtung ihrer Grundsatzpositionen, behandelt.

Diese programmatischen Debatten, praktischen Projekte, politischen und branchenbezogenen Aktivitäten der IG BAU, die im Kapitel 3 ausführlich und systematisch behandelt wurden, kennzeichnen allerdings nur einseitig, und deshalb unzureichend, den Hintergrund, vor dem wir unsere Interviews und Gruppendiskussionen geführt haben, um zu erschließen, in welcher Weise es der IG BAU in diesem Zeitraum gelungen ist, zunächst einmal in ihren eigenen Reihen einen Nachhaltigkeitsdialog voranzutreiben, über den Nachhaltigkeit als neues Leitbild für die Gewerkschaft eine stabile und prägende Bedeutung gewinnen könnte. Die hier noch einmal zusammengefassten Debatten sind gewissermaßen nur die „Oberseite“¹⁰⁶ eines sehr viel komplizierteren Prozesses. Er kann an dieser Stelle selbstredend nicht um (beliebig) viele weitere Facetten ergänzt werden. Was man sich aber auf jeden Fall vergegenwärtigen muss, ist (1) welche organisationspolitischen Herausforderungen in diesem Beobachtungszeitraum im Zentrum des tatsächlichen gewerkschaftlichen Handelns der beiden Vorläufergewerkschaften und dann der IG BAU gestanden haben und (2) wie sich der gesellschaftspolitische Diskurs um Nachhaltigkeit entwickelt hat, auf den die eben zusammenfassend skizzierten gewerkschaftlichen Anstrengungen aktiv eingreifende Antworten zu geben versucht haben.

Wenden wir uns nun, in ähnlich knapper, thesenhafter Form, dem ersten Punkt zu, nach der hier gewählten Metapher also der aus unserem Blickwinkel eher verborgenen „Unterseite“ der Entwicklung seit Anfang der 1990er Jahre, und blenden dabei die unter dem zweiten Gesichtspunkt relevanten Aspekte dann punktuell ein, so lässt sich folgendes sagen:

- Nachdem die Jahre bis 1992 für IG BSE und GGLF, ähnlich wie für alle Gewerkschaften im DGB vornehmlich durch den „Organisationsaufbau Ost“ geprägt waren¹⁰⁷ - zunächst verknüpft mit trügerischen Hoffnungen auf organisations- und möglicherweise sogar mitbestimmungspolitische Impulse, dann mit den ernüchternden Erfahrungen der wirtschaftlichen Strukturbrüche im Osten mit massiven Mitgliederverlusten in der Folge, setzte etwa um diesen Zeitraum bei den DGB-Gewerkschaften insgesamt die Debatte um eine Reorga-

¹⁰⁶ Unter dem Blickwinkel unseres Erkenntnisinteresses an der Implementation eines für Gewerkschaften bemerkenswerten neuen Leitbildes. Würde man die Entwicklung des hier beschriebenen Zehnjahreszeitraums, um ein mögliches anderes Beispiel zu nennen, unter dem Aspekt der gewerkschaftlichen Anstrengungen zur Sicherung tarifpolitischer Standards für die Beschäftigten unter dem Druck zunehmend entgrenzter, deregulierter Arbeitsmärkte betrachten, ergäbe sich selbstredend ein anderes Bild, eine andere „Oberseite“.

¹⁰⁷ Für IG Metall, IG CPK, HBV und IGBE vgl. im Hinblick auf den Organisationsaufbau und die Entwicklung betrieblicher Interessenvertretungs- und Mitbestimmungsstrukturen Martens 1992 und 1996 a u. b).

nisation durch Gewerkschaftszusammenschlüsse ein.¹⁰⁸ Die praktischen Anstrengungen haupt- und ehrenamtlicher Funktionäre sind v.a. auf diese Prozesse gerichtet, neben denen ja zugleich das alltägliche „Kerngeschäft“ der Tarif-, Betriebs-, Industrie- und Sozialpolitik bewältigt werden muss. Die auf ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis als eines Kernbestandes der neu entstehenden IG BAU gerichteten programmatischen Anstrengungen, die den gesellschaftspolitischen Diskurs aufgreifen¹⁰⁹, sind in diesem Zusammenhang zwar ein wichtiger Aspekt der Selbstverständigung in der Spitze beider Vorläufergewerkschaften: Der Entwicklungsprozess vor Ort hingegen ist durch ganz andere Probleme geprägt. Es geht um die Neuschneidung von Organisationsgliederungen, die Besetzung von Funktionen, zunächst die Integration der Funktionäre und Mitglieder aus der ehemaligen DDR, dann um das Austarieren der Gewichte zwischen den beiden fusionierenden Vorläufergewerkschaften.

- In der Entwicklungsphase ab Mitte der 1990er Jahre ist dieser Prozess formal abgeschlossen. Immer sichtbarer werden nun die verstetigten Mitgliederrückgänge. Zum Problem werden Diskrepanzen zwischen der, bei den meisten Gewerkschaften nach der vorausgegangenen Phase, hohen Zahl hauptamtlicher Funktionäre und dem sinkenden Mitgliederbestand. Organisationsentwicklung, schon seit dem Ende der 1980er Jahre ein Thema, das dann vom Organisationsaufbau Ost gewissermaßen „überrollt“ wurde, rückt erneut ins Zentrum der Aufmerksamkeit.¹¹⁰ Dies ist bei einzelnen Mitgliedsgewerkschaften im DGB sicherlich unterschiedlich ausgeprägt der Fall. Bei der IG BAU gewinnt Organisationsentwicklung angesichts eines – zumal im Kontrast zu manchen Hoffnungen der frühen 1990er Jahre – frühzeitig geradezu als existenzbedrohend empfundenen Mitgliederrückgangs einen besonders herausgehobenen Stellenwert. Hierauf richten sich ganz erhebliche, und aus der Binnensicht der IG BAU, sowie gemessen an deren selbst gesteckten Zielen, auch sehr erfolgreiche, Anstrengungen. Zeitlich parallel wird mit den immer spürbareren Folgen neoliberal geprägter Modernisierungspolitiken soziale Nachhaltigkeit (Beschäftigungssicherung, Rentenreform) zu einem immer wichtigeren Thema.
- Der OE-Prozess ist so das bestimmende Thema bereits des 17. Ordentlichen Gewerkschaftstages, dann des 4. Außerordentlichen und des 18. Ordentlichen Gewerkschaftstages der IG BAU in den Jahren 1997, 1999 und 2001. Die deutliche Verkleinerung des Vorstands, der Wegfall der mittleren, landesbezirklichen Organisationsebene, die nach Branchen strukturierte neue Führungsstruktur sowie die ganz erhebliche Reduzierung der Zahl der Bezirke (von 150 auf zunächst 62, mittlerweile 56) und der Fortfall der Wahlfunktion für die Bezirksleiter sind einschneidende Veränderungen. Auf sie konzentrieren sich die innergewerkschaftlichen Debatten auf den erwähnten Kongressen und diese Veränderungen müssen im

¹⁰⁸ Nach dem gewissermaßen „vorlaufenden“ Zusammenschluss mehrerer kleinerer Gewerkschaften zur IG Medien Ende der 1980er Jahre geschieht dies beginnend bei IG CPK, IG BE und Gewerkschaft Leder einerseits (Klatt 1997, Martens 1998) und der IG BSE und GGLF andererseits.

¹⁰⁹ Wobei der Bericht der Brundtlandkommission und die Konferenz von Rio für die IG BAU wichtige Anknüpfungspunkte sind.

¹¹⁰ Zur Analyse und rückblickenden Bewertung der gewerkschaftlichen OE-Prozesse seit dieser Zeit vgl. die Beiträge auf dem Hattinger Forum 2003 (Epskamp 2003, Martens 2003)

Alltag bewältigt werden. Die zeitgleich fortgeschriebenen programmatischen Positionen können da umso leichter als „Sonntagslyrik“ erscheinen. Die forcierten Anstrengungen um politische Initiativen im Feld des Nachhaltigkeitsdiskurses, v. a. nach Bildung der rot-grünen Bundesregierung, und ebenso die Anstrengungen im Hinblick auf nach außen wie nach innen gerichtete Projekte in diesem Feld schließlich, fallen in die Phase, in der die mit dem OE-Prozess intendierten personellen Einsparungen im hauptamtlichen Bereich zu greifen beginnen. Sie erfolgen also im Blick auf die Sicherung ihrer Kontinuität und ihre Verallgemeinerung innerhalb der Organisation in einer Phase mit denkbar schwierigen internen Bedingungen.

- Parallel hierzu deuten sich die Erwartungsenttäuschungen im Hinblick auf die rot-grüne Regierungskoalition bereits an: Das Bündnis für Arbeit „bleibt stecken“, die „Nachhaltigkeitsstrategie“ der Bundesregierung erweist sich aus Sicht der IG BAU als technokratische Verkürzung früherer noch eher auf Austausch oder gar Dialog gerichteter Ansätze (AGU). Gesellschaftspolitisch greift zunehmend eine Umdefinition von Nachhaltigkeit im Sinne der OECD-Kriterien Platz, der zufolge „Nachhaltigkeit Wirtschaftswachstum plus Beseitigung von Marktversagen durch ökonomische Instrumente ist“ (Wolf/Paust-Lassen, 2001,32). Pointiert gesagt: Während die IG BAU mit ihrem gemeinsam mit den NaturFreunden aufgelegten Projekt „Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltigkeit“ innergewerkschaftliche Debatten zum Thema zu verstärken und die Voraussetzungen zur stärkeren Beteiligung von ArbeitnehmerInnen am Nachhaltigkeitsprozess zu klären und zu verbessern trachtet, etwa im Rahmen lokaler Agenda21-Prozesse, kündigt sich in der „großen“ Politik bereits der Wechsel zur Agenda 2010 an, in dessen Folge dann für die Gewerkschaften der Kampf gegen die neoliberale Modernisierung ins Zentrum ihrer Anstrengungen rückt und so bei der IG BAU auch den 19. Ordentlichen Gewerkschaftstages im Oktober 2005 prägt.

5.2 Der Nachhaltigkeitsdialog der IG BAU aus der Sicht gewerkschaftlicher Akteure

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zum Nachhaltigkeitsdialog innerhalb der IG BAU gewinnen ihre spezifischen Konturen vor diesem zeitgeschichtlichen Hintergrund. Die Bewertungen von gewerkschaftlichen Akteuren unterschiedlicher Organisationsebenen und -gliederungen werden im Folgenden also nicht einfach auf der Folie unserer Definitionen von Nachhaltigkeit und Dialog sowie unseres engeren organisationssoziologischen Bezugsrahmens interpretiert. Wir versuchen sie vielmehr auch immer vor dem Hintergrund des bis hierher umrissenen zeitgeschichtlichen Kontextes zu verstehen und einzuordnen. Dazu stellen wir im Folgenden zunächst die Sichtweisen auf die von uns in unseren Gesprächen aufgeworfene Frage nach einem Nachhaltigkeitsdialog innerhalb der IG BAU aus Sicht unterschiedlicher Akteursgruppen dar. Hierbei unterscheiden wir (1) zwischen einer Kerngruppe von Spitzenfunktionären, die den Themenkomplex aufgrund ihrer praktischen Aufgaben in strategischer Perspektive behandeln, und behandeln müssen, ferner (2) weiteren Spitzenfunktionären aus unterschiedlichen Vorstandsabteilungen, die aus der Perspektive jeweiliger Fachbereiche zwar auch mehr oder weniger enge Berührungspunkte zu dieser übergreifenden Frage haben, für deren Alltagspraxis jedoch zunächst einmal andere Blickwinkel entscheidend sind. Schließlich unter-

scheiden wir hiervon (3) noch die Perspektive ehrenamtlicher Funktionäre aus zwei ausgewählten Bezirksverbänden und zwei Branchen (Forstwirtschaft und Zementindustrie), für die Nachhaltigkeit, wie in Kapitel 3 gezeigt, in je spezifischer Weise bedeutsam (geworden) ist. Orientierend sind Fragen nach dem jeweiligen Nachhaltigkeitsverständnis, den Verantwortlichkeiten für das Thema innerhalb der Organisation, der Wahrnehmung und Bewertung dialogischer Prozesse nach innen und nach außen.

5.2.1 Die Perspektive der „Kerngruppe“¹¹¹

Für diese Gruppe im „strategischen Zentrum“ der Organisation bzw. der Nachhaltigkeitsdebatte innerhalb der IG BAU stehenden Hauptamtlichen des Bundesvorstandes ist Nachhaltigkeit inzwischen integraler Bestandteil ihres Selbstverständnisses der Organisation, das sich seit deren Gründung als Zusammenschluss aus IG BSE und GGLF herausgebildet hat. In Anknüpfung an ältere Traditionslinien (GGLF, „grüner“ Bereich) oder an intensive Diskussionen schon vor der Gründungsphase ergab sich die Diskussion über nachhaltige Entwicklung folgerichtig Mitte der 1990er Jahre aus einer umweltpolitischen Debatte heraus im Zusammenhang mit der Fusion von GGLF und IG BSE. Die neue Organisation sollte entsprechend ihres Namens Bauen-Agrar-Umwelt eine eigene Abteilung mit dem Schwerpunkt Umwelt (Umwelt/Europa, später Nachhaltige Entwicklung) haben. Diese Abteilung hat bei der Festlegung ihrer Arbeitsaufgaben an ein primäres Arbeitsspektrum der Gewerkschaftstradition angeknüpft, das Arbeitsfeld Soziales. Durch die Verbindung Umwelt und Soziales lag auch die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit nahe.

„Also für mich ist nachhaltige Entwicklung im Prinzip (...) die möglichst gleichberechtigte Verbindung von ökologischen und sozialen Fragen.(...) Alles das, was man denkt (...), welche Visionen man auch immer entwickelt bis hin zu welchen konkreten Projekten (kann) sowieso nur dann mit Leben erfüllt werden, wenn die ökonomische Relevanz sozusagen berücksichtigt wurde. Deswegen ist für mich die sozialökologische Frage da primär.“ (B, 4)

Trotz gradueller Unterschiede stimmen die Mitglieder der Kerngruppe in wesentlichen Punkten ihres Nachhaltigkeitsverständnisses überein. Sie betonen die Berücksichtigung der drei Dimensionen, sehen die Notwendigkeit eines gerechten Aushandelns von Interessen innerhalb der (national und global) und zwischen den Generationen. Nachhaltigkeit kann sich nur in einem langfristigen Prozess entwickeln, d.h. im Dialog. So gesehen ist Nachhaltigkeit *„auch eine Art von Philosophie einfach des Herangehens an Arbeit“* (A, 1, ähnlich D, 7) (siehe auch Kasten).

Hat sich der Begriff der Nachhaltigkeit seinerzeit also gewissermaßen „gefunden“, so dass die entsprechenden Beschlüsse – in Bezug auf Anträge auf den Gewerkschaftstagen seit 1995 oder die Namensgebung der entsprechenden Abteilung – ohne größere Diskussionen gefasst wurden, so muss aus Sicht unserer Gesprächspartner aber doch gesagt werden, dass es *„kein zentrales Leitbild oder keine zentrale Position (gibt, das wir) jetzt über alle Vorstandsbereiche sagen: da wollen wir im Bereich Nachhaltigkeit hin“* (D, 3).

¹¹¹ Hierzu rechnen wir vier Gesprächspartner, darunter ein Vorstandsmitglied und zwei Abteilungsleiter.

Auch gehen die Mitglieder unserer „Kerngruppe“ heute nur mit Abstrichen davon aus, dass es einen entsprechenden Zukunftsdialog in den vergangenen zehn Jahren gegeben hat. Dabei wird einerseits konstatiert, dass sich zunächst die wenigsten in der Organisation etwas unter dem Begriff der Nachhaltigkeit vorstellen konnten, z. T. sei einfach die frühere GGLF als der „grüne Bereich“ unter Nachhaltigkeit gepackt worden *„weil die Förster auch dabei sind“* (A, 3), wie es in einem der Gespräche heißt. Andererseits wird auch eingeräumt, dass Nachhaltigkeit als Dialog schwer zu organisieren sei. Dies sei aber Voraussetzung für ein in der Organisation verankertes Leitbild, wobei hier durchaus unterschiedliche Auffassungen innerhalb der Kerngruppe existieren. Gegen die Forderung nach einer klaren Festlegung (D) wird eingewandt, dass ein fixiertes Leitbild *„nicht dem Selbstverständnis eines offenen Dialogs“* entspreche (B, 10). Allerdings räumt der gleiche Gesprächspartner ein, mit einem Leitbild Nachhaltigkeit würde den Akteuren in der IG BAU klarer,

„dass die Tätigkeiten, die sie traditionell oder die sie in den letzten Jahren bearbeiten, erarbeiten, ein Bestandteil des Nachhaltigkeitsdialoges sind, um ihnen das noch mal zu vergegenwärtigen, macht es Sinn, das noch mal so zu formulieren. Ich glaube nur, dass es im Moment schwierig ist, diesen Dialog zu führen, um ein Leitbild zu entwickeln.“ (B, 21)

Als Gründe, die den Dialog in der Organisation erschweren bzw. auf Zeit kaum möglich erscheinen lassen, werden in den Interviews mehrere Punkte aufgezählt: Die sperrige Begrifflichkeit, die missbräuchliche Verwendung des Begriffs, die Notwendigkeit angesichts der schwierigen Lage der Organisation die Ressourcen zu konzentrieren, aber auch Defizite in der Kommunikation.

Im Zuge der zehnjährigen Entwicklung hat sich weiterhin eine gewisse Schwierigkeit mit dem Begriff Nachhaltigkeit gezeigt. Er wird als zu komplex und sperrig empfunden und als zu schwer vermittelbar. Auf höhere Akzeptanz stößt anknüpfend an eine Studie des Wuppertal Instituts (1995) der Begriff Zukunftsfähigkeit. So sagt einer unserer Gesprächspartner:

„Also wenn du anders herum gefragt hättest mit der Wuppertalgeschichte, ist die Organisation zukunftsfähig, ist das erkannt in der Organisation? (...) Dann würde ich sagen ja. (...) Unter Nachhaltigkeit verstehen die meisten Menschen, ich sag jetzt mal, Klimaschutz und solche Geschichten und überhaupt nicht, dass sowohl ihr Arbeitsbereich und ihr ganzer Lebensbereich eigentlich damit gemeint ist.(...) Wenn Du da sagen würdest zukunftsfähig, da würden viele sagen, ja – viele, nicht alle.“(A,6f)

Und ein anderer:

„wenn wir ein anderes Wort nehmen würden und würden das Ding „Zukunftsfähigkeit“ nennen, eine Diskussion, die es ja früher auch gegeben hat, dann wäre das den Leuten wesentlich präsenter, dann würden sie viele von ihren Tätigkeiten, von ihren Arbeiten auch eher darunter verstehen als unter dem Kunstwort Nachhaltige Entwicklung“ (B, 12)

Die realen Bedingungen sehen aber anders aus, der Begriff Nachhaltigkeit hat sich durchgesetzt und das wird akzeptiert: *„ wir müssen uns da nach den Rahmenbedingungen richten.“* (B, 12) Gleichzeitig wird aber betont, dass gerade die vielfältige und oft missbräuchliche Verwendung des Begriffs Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit den internen wie auch den externen Dialog erschwert: *„(...) das ist eben das Problem, dass eben viele Politiker oder auch Verbände usw. diesen Begriff nur für sich einseitig nutzen, und damit kriegt er natürlich einen faden Beige-*

schmack.“ (D, 6) „Also es ist schon augenfällig, dass die vermehrte Verwendung des Begriffs Nachhaltigkeit mit weniger Nachhaltigkeit einhergeht.“ (C, 4)

In gewisser Weise oder zum Teil stehe die IG BAU damit immer noch am Anfang, weil es ihr trotz vielfältiger Berührungspunkte bzw. Anschlussmöglichkeiten nur bedingt gelingt, das Thema zu vermitteln.

„Wir machen als Gewerkschaft traditionell viel Arbeit, die wir gar nicht unter nachhaltige Entwicklung subsumieren würden, die aber nach den allgemein gültigen Nachhaltigkeitsindikatoren und Nachhaltigkeitskriterien eine unterstützende Arbeit ist.“ (B, 7)

erklärt z.B. ein anderer Gesprächspartner unter Verweis auf die klassische Tarifpolitik, die Renteversicherung oder den Arbeits- und Gesundheitsschutz, um den Bogen dann bis hin zu dem Projekt „Flower-Label“ oder den Projekten zum energetischen Bauen zu schlagen. Am letztgenannten Thema sei man ja schon seit vielen Jahren dran, aber man habe möglicherweise erst jetzt die Chance hier eine breitere öffentliche Diskussion in Gang zu bringen. Und ein anderer Gesprächspartner betont:

„Aber wir haben ja viel gemacht. Ich sag mal: Klimaschutz, Bauen und Wohnen in Europa, regenerative Energien und rauf und runter, d.h. wir haben also auch die Themen für die gesamte Organisation besetzt und transportiert (...) und wir sind ja nicht der Nabel der Welt, sondern wir müssen (...) mit Umweltverbänden zusammenarbeiten oder mit Institutionen (...) also ich denke, da sind wir gut aufgestellt.“ (A, 2)

So ist es gelungen, von den NROs im Nachhaltigkeitsdialog ernst genommen zu werden und diesen zudem die soziale Dimension näher zu bringen. Hier hat sich das Selbstverständnis innerhalb der Organisation ebenso wie die Wahrnehmung von außen geändert. Dies wird auch von den Befragten auf Bezirks- bzw. Fachgruppenebene bestätigt, die an dieser Kommunikation mitbeteiligt sind.

Erfahrungen mit der Kommunikation nach außen

„Also ich habe die IG BAU damals als IG BSE eher als eine konservative Organisation kennen gelernt. Sie ist offener geworden. Wir sind auf einem guten Weg. Wir werden in der Stadt auch mit unseren Konzepten positiver wahrgenommen und können uns gut in Diskussionsprozesse einbringen.“ (Berlin, 13)

„Also eins muss man ganz klar sagen: Ohne die IG BAU als Interessensverband würde die soziale Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft keine Rolle spielen. Wir sind da in der Forstbranche Motor (...).“ (Forst, 3)

„Was man bei all diesen politischen Aktivitäten nicht unterschätzen sollte, ist, dass wir ein neues Gesicht von Gewerkschaften vermitteln, indem wir diese Nachhaltigkeitsdiskussion ernstlich führen. (...) Ich glaube, wir haben dadurch bei unseren Gesprächspartnern, die uns vorher nicht so geschätzt haben, einen Achtungserfolg errungen. Dass man auch sagt, die Gewerkschaft kann man auch mal fragen. Die ist auch ein guter Partner. Da hat man früher gesagt, die braucht man nicht zu fragen.“ (Forst, 11)

Die Organisation nachhaltig zu machen oder „nachhaltig aufzustellen“ (A) erfordere aber Kompetenzentwicklung und einen realistischen Umgang mit vorhandenen Ressourcen. Einerseits spiele das Thema auf der internationalen und Europäischen Ebene inzwischen eine relativ wichtige Rolle und treffe „bei vielen Gewerkschaften aus dem Bau- und Holzbereich auf Akzeptanz“, wobei das Verständnis von Nachhaltigkeit sehr unterschiedlich sei (C,1), andererseits habe sich „die reale Situation so dramatisch verschärft, dass für längerfristige Diskussionen und übergeordnete Ideen wenig Raum bleibt in der täglichen Politik“ (C,7).

Es wird aber mehrfach darauf hingewiesen, dass die fehlende Resonanz der Nachhaltigkeitsidee innerhalb der Organisation z. T. selbst auch verschuldet sei. So habe es vielfältige Aktivitäten unter dem Label Nachhaltigkeit gegeben, die aber nicht genügend innerhalb der Organisation bekannt geworden seien, da die Kommunikation innerhalb der Organisation nicht den heutigen Anforderungen genüge. So verweist ein Gesprächspartner einerseits auf die strukturellen Änderungen innerhalb der Organisation (Abbau der Landesebene, Reduktion der Zahl der Bezirksverbände), die es z.B. sicherstellen, dass alle Bezirksverbände im Beirat eingebunden sind und so einen engen Kontakt mit dem geschäftsführenden Bundesvorstand haben, sagt gleichzeitig aber auch, dass das „Kommunikationsverhalten wie vor 20, 30, 40, 50 Jahren“ sei. Und es nicht gelänge, „interaktiv irgendwo tätig zu werden. (...) Das liegt aber auch daran, dass auch viele Mitglieder eine vollkommene Berieselungsneigung haben, möglichst überm Postkasten.“ (A, 10) Er gibt aber nicht den Mitgliedern die Schuld, sondern bemängelt das fehlende politische Handwerkszeug vieler Hauptamtlicher und in einigen Fällen auch den Willen zur offenen Kommunikation. (A, 20, 16) Ein weiterer Gesprächspartner geht sogar einen Schritt weiter: „Also diese Abschottung, die da manchmal betrieben wird zwischen Vorstandsbereichen, nach dem Motto, ihr habt uns nicht in unsere Angelegenheiten zu mengen, die ist kontraproduktiv.“ (C, 12) Die zu geringe Kommunikation etwa zwischen den Fachabteilungen sieht ein ande-

rer Gesprächspartner dagegen eher strukturell bedingt: „(...) letztendlich sind wir in der Organisation alle Einzelkämpfer. Dazu werden wir gemacht, die wenigsten wehren sich dagegen, und ich denke mir, gut, das hat jahrelang vielleicht auch Sinn gemacht, aber mittlerweile sind wir nicht mehr erfolgreich (...).“ (D, 15)

Einigkeit besteht darüber, dass Projekte nicht genug genutzt worden seien, um das Thema zu kommunizieren, im „Grundstein“ werde zwar regelmäßig unter dem Begriff Nachhaltigkeit berichtet, in den Bezirken sei er aber noch nicht wirklich angekommen (D, 6), außerdem sei die Art der Präsentation im „Grundstein“ problematisch, da sich das Thema auf Landwirtschaft und Forstwirtschaft verenge (C, 12). Entscheidend sei aber auch, dass über der Strategie der letzten Jahre, „in dem Sinne Nachhaltigkeit nicht drüber“ stehe (A, 3), auch wenn es faktisch darum gehe.

Vor dem Hintergrund solcher Einschätzungen findet sich schließlich eine sehr nüchterne Beurteilung der Möglichkeiten der Organisation innerhalb der für sie relevanten gesellschaftlichen Auseinandersetzungen und Diskurse. Zum einen komme es auf eine zielführende Fokussierung auf das operative Geschäft an, die im Ergebnis des OE-Prozesses weitestgehend gelinge: Zum anderen sei es nur realistisch neben „der Kernaufgabe bei uns (...) zwei, drei politische Themen“ anzugehen (A, 18). Der Blick richtet sich damit auf die Frage, welche internen, bislang noch zu wenig genutzten Ressourcen noch mobilisierbar sind. Eine Vorstellung ist hier, dass die zuständige Fachabteilung mehr Zuarbeit leisten müsse (C, 11), aber es wird zugleich auch bezweifelt, ob dies alleine ausreichend sei (ebd). „Die Organisation in sich muss es tun (...) Also wenn eine Organisation das nicht für sich in Anspruch nimmt, auslebt und die Kultur danach ausrichtet, hast du keine Chance“ (D, 2). Zum zweiten kommt aber auch massiv die Frage nach der Mobilisierbarkeit ehrenamtlicher Ressourcen mit ins Spiel.: „Dann muss ich Strukturen haben, wovon eine Organisation auch lebt, so! Und eine Organisation lebt eben nicht davon, dass eine Fachgruppe sich jedes halbe Jahr nur trifft.“ (A,15) In Aussagen wie dieser wird also sichtbar, dass die zu Beginn des OE-Prozesses bei der IG BAU – ähnlich wie bei allen anderen Mitgliedsgewerkschaften im DGB – erkannte Problematik zur „Schließung der Beteiligungslücke“ immer noch ein ungelöstes Problem ist.

5.2.2 Die Perspektiven hauptamtlicher Akteure aus unterschiedlichen Abteilungen

Sehr viel schärfer akzentuiert als bei den Mitgliedern der „Kerngruppe“ finden wir bei einer zweiten Gruppe von hauptamtlichen Funktionären aus unterschiedlichen Vorstandsabteilungen die Einschätzung, dass es ein verallgemeinertes Verständnis zu Nachhaltigkeit bei der IG BAU nicht gibt. Alle sechs Gesprächspartner, die wir in dieser Gruppe zusammenfassen, sind sich in vier wichtigen Punkten weitgehend einig: (1) Nachhaltigkeit ist ein Begriff, unter dem sich vieles integrieren ließe (nur ein Gesprächspartner hat hier massive Zweifel). (2) Es gibt dazu bei der IG BAU aber kein integriertes Konzept. (3) Einen breit angelegten Nachhaltigkeitsdialog in der IG BAU gibt es nicht und (4) auf der Ebene der Bezirke ist Nachhaltigkeit weithin nicht angekommen.

In Bezug auf den faktischen Stellenwert von Nachhaltiger Entwicklung seien die beiden folgenden Aussagen exemplarisch für besonders kritische Einschätzungen zitiert:

„Na ja, ein Konzept kann ich jetzt erst mal nicht sehen, (ist vielleicht) sehr hart ausgedrückt, aber ich kann's im Moment nicht sehen.“ (E, 5)

„Also ich denke, ab dem Moment, als sich die (...) IG Bau-Steine-Erden umbenannt hat in Umwelt, habe ich mich speziell, oder auch wir alle in der Organisation uns viel mehr mit dem Thema beschäftigt. (...) von daher habe ich mich zumindest zu dem Zeitpunkt mehr damit auseinandergesetzt.“ (I, 2)

Zugleich betonen die Interviewten, dass innerhalb der einzelnen Branchen Nachhaltigkeit neben dem jeweiligen „Kerngeschäft“ zwar faktisch durchaus eine Rolle spiele, dann aber nicht unter diesem Begriff gefasst und systematisch zum Thema gemacht werde, dass hier zwischen den Branchen und der zuständigen Fachabteilung auch zu wenig Kommunikation stattfinde und das Thema in den Bezirken kaum ankomme. Gelegentlich wird auch betont, dass eine Voraussetzung für ein Konzept „klare Vorgaben von oben“ seien. Exemplarisch sind Aussagen wie die Folgenden:

„Und da man im Alltagsgeschäft ist, sprich Tarifpolitik machen, ja, sprich die ganze Organisation einer Branche, mit den Funktionären arbeiten und all diese Dinge, bist du in deiner Arbeit gefangen und siehst es nicht unter Nachhaltigkeit.“ (I, 7f)

„Das Thema Nachhaltigkeit muss bis hin zur Bezirksebene diskutiert werden, das ist aber zurzeit nicht der Fall. Die wirkliche Verankerung bei den handelnden Personen ist bisher nicht erfolgt.“ (G, 10)

„Ich glaube, dass im Besonderen die Abteilung oder der Vorstandsbereich Nachhaltige Entwicklung da für uns also eine Führungsrolle übernehmen müsste und eigentlich sagen müsste, wie gliedert sich das auf, was musst du in deiner Branche tun.“ (I, 8)

Hier wird zudem deutlich, dass die einzelnen Akteure sich im Wesentlichen auf die Arbeit in ihrer Branche konzentrieren und die Kommunikation zwischen den Abteilungen nur punktuell funktioniert. Dabei wird ein Widerspruch im Denken und Handeln einiger Akteure deutlich: Auch da wo die Interviewpartner dem Thema durchaus positiv gegenüberstehen und Nachhaltigkeit als Querschnittsthema sehen, fühlen sie sich überfordert und übertragen die Verantwortung an die zuständige Abteilung, ohne über einen eigenen Beitrag zu dem Thema nachzudenken.

„Na, verantwortlich dafür sind die Branchen. Die es auf ihr Panier geschrieben haben, die müssen es erst mal machen. Und die Anderen, die dulden es oder schauen sich das mal an und man darf ihnen dabei nicht in die Quere kommen. Es gibt durchaus Fürstenthöfe.“ (J, 15)

„(...) es gibt die Möglichkeit für jeden, alle Sachen mitzukriegen, also über das Intranet und solche Geschichten, das ist aber wie mit der klassischen Freiheit. Ich habe die Freiheit, alle Informationen aus allen Bereichen über das Intranet zu abonnieren. Würde ich das machen, dann würde ich nichts anderes tun, als da nachzugucken, weil es einfach vom Volumen her zu groß ist. (...)“ (G, 19f)

Deshalb muss eine persönliche Ansprache erfolgen (G, 12, 20)

„(...) da würd' ich einfach die Aufgabe der IGBAU sehen, ganz klar zu untersuchen, wo haben unsere Kollegen einen konkreten Vorteil dadurch und zwar relativ für sie erkennbar, zeitnah und objektiv nachvollziehbar, dadurch, dass Nachhaltigkeit gefordert wird und zwar Nachhaltigkeit in allen Aspekten. Da sehe ich auch die Chance dann (...)“ (E, 10)

Es verwundert nicht, dass es bei den Interviewpartnern dieser Gruppe, anders als in der Kerngruppe auch kein einheitliches Nachhaltigkeitsverständnis gibt. Mehrere Gesprächspartner betonen ganz ausdrücklich, dass sie ihre persönliche Sicht zum Thema formulierten, weil es ein verbindliches Leitbild der Organisation nicht gebe. Ein Gesprächspartner etwa bezieht sich, ähnlich aber noch sehr viel ausdrücklicher als der oben Genannte (I, 2), im Interview auf die ökologische Dimension. Ein anderer benennt aus seiner Funktion (Fachreferent für BWL) heraus unter Nachhaltigkeit v.a. das Spannungsverhältnis von Ökonomie und Ökologie und Sozialem. Ein Dritter verweist darauf, dass er nicht genau wisse, was die zuständige Fachabteilung eigentlich unter dem Label Nachhaltigkeit tue:

„Es kommt auf die Blickwinkel an, die man vertritt. Man kann unterschiedliche Standpunkte einnehmen. Entscheidend ist für mich, was Nachhaltigkeit bei mir im Kopf immer manifestiert: Wenn ich Rohstoffe unserer Erde ein Stück weit nutze und gebrauche, um die Lebensqualität der Menschen zu verbessern, dann muss ich dafür Sorge tragen, dass ich (...) auch die Möglichkeit gebe, (dass das) ein Stück weit rückentwickelt werden kann im positiven Sinne für die Natur, im Sinne der Ökonomie und der Ökologie. Nein im Sinne der Ökologie, nicht der Ökonomie.“ (F, 1)

„(...) Ich merke jetzt schon mal kritisch an, das Grundspannungsfeld, was ich bei der Frage Nachhaltigkeit sehe, ist schlichtweg das, dass jede Gesellschaft, glaube ich, auf dieser Welt zwei grundsätzliche Interessenslagen hat, die eine Interessenslage ist die, dass Menschen in den Wirtschaftssystemen dieser Welt arbeiten müssen und leben müssen, wobei arbeiten und leben grundsätzlich für mich heißt, Geld verdienen und saubere Luft atmen, und ich glaube, das ist das Spannungsfeld, was sich in dieser ganzen Diskussion immer wieder auftut, inwieweit habe ich Produktionen, die einen Eingriff in Mutter Natur vornehmen, Mutter Natur dabei ein Stück weit zerstören, und inwieweit habe ich Möglichkeiten, trotzdem die Menschen vor dem Hintergrund der Notwendigkeit des Lebens auch Arbeit zu gewährleisten. (...) also ich sehe ihn schon eher aus dem ökologischen Aspekt heraus.“ (F, 2f)

„(...) weil die Gleichsetzung von Ökologie, Ökonomie und Soziales (...) sehe ich nicht.“ (F, 6)

„Ich für mich denke mir, dass das sagen wir mal vom Inhalt her oder vom fachlichen Inhalt her eine sehr weit reichende Bedeutung hat und sicherlich nicht allein auf Umweltfragen, also auf Ökologie beschränkt sein kann, sondern dass Nachhaltigkeit auch andere, soziale bis hin zu wirtschaftliche Fragen umfasst. (...) und die zweite Bedeutung, die ich dem Wort beimesse, ist, dass Nachhaltigkeit bedeutet, dass Verhältnisse so geändert werden oder eingerichtet werden, dass sie auf zukünftige Generationen ihre Wirkungen noch ausüben.“ (H, 3)

„Nachhaltigkeit heißt für mich auch Nachhaltigkeit von Arbeitsplätzen. Das heißt das Handeln des Managements, und natürlich auch das Handeln der Aufsichtsräte, das ist mir hier auch ein Anliegen. Das heißt das Handeln (...) natürlich auch (...) der Arbeitnehmerschaft, auch der Betriebsräte, sollte sich im Kern daran messen lassen, wieweit Managemententscheidungen nicht kurzfristig ausgerichtet sind, sondern dauerhaft Arbeit und im Kern dann auch Wohlstand schaffen können.“ (E, 2)

„Ich weiß, dass der H. da tätig ist. Ich weiß jetzt nicht im Detail, was der im Einzelnen macht. Also im Bereich der Zementindustrie weiß ich das. Da gibt es einen Dialog mit dem Verband der Zementindustrie. Das ist für mich im Kern Nachhaltigkeit.“ (E,5)

Einer der Interviewten, ein Quereinsteiger mit einem differenzierten Nachhaltigkeitsverständnis, der aufgrund seiner Funktion die formellen Kommunikationsprozesse innerhalb der IG BAU gut überblickt, betont auf der einen Seite, den Widerspruch, dass das Thema hier deutlich stärker besetzt sei als bei anderen Gewerkschaften, ein Nachhaltigkeitsdialog aber dennoch kaum entwickelt sei. Es gebe keinen Dialog, keine angemessene Vermittlung nach innen und nach außen. Auf der anderen Seite formuliert er eine präzise Einschätzung wichtiger Ursachen, die er v. a. in trotz des erfolgreichen OE-Prozesses immer noch starren alten Strukturen sieht. Er betont die Herausforderungen zu einer anderen Kommunikation:

„Im Verhältnis z.B. zur IG Metall ist die IG BAU ganz klar die Speerspitze unter den Gewerkschaften, die den Nachhaltigkeitsgedanken überhaupt hochhält. Also es ist ganz viel. Und gleichzeitig wird mit den Ressourcen, die man eigentlich hat, noch immer viel zu wenig (getan - und es gerät) auf so ein kleines Nebenfeld.“ (...) Es ist von meiner Wahrnehmung her sowohl im Heft („Grundstein“), wie auch in der Organisation exotisch. Und es gibt aber durchaus Leute – und jetzt nicht nur kleine Lichter – die das ganz klar sehen, wie groß, wie wichtig, wie zukunftsfähig das ist.“ (J, 8)

„Das ist nicht mein erster Großbetrieb oder so, aber so eine Abschottung, so ein hierarchisches Verhältnis, so ein automatisches Herrschaftswissen, das kenne ich nicht von der Lufthansa, das kenne ich nicht von BASF, das kenne ich nicht aus einer Behörde oder sonst was. Das ist völlig irre, wie Informationen weitergegeben werden.(...) das ist was Traditionelles. Das nehme ich nicht persönlich.“(J, 18)

„Im Sinne einer Kommunikation, die sich um das Lebendige, um das Zukunftsfähige dreht, wäre es notwendig (...) dass man mehr Kommunikationsräume hat, sei es mal ein Seminar, also bessere offenere Kommunikationsformen. (...) Und dann krieg ich das Ansinnen: ‚Komm doch zu der Fachkonferenz. Wie lang geht die? Bis Samstagmittag. Und wann ist das interessante? Ha die Wahlen sind dann und dann: Für die Wahlen muss ich aber überhaupt nicht da sein. Was ich aber brauche, sind drei Leute, die mir erzählen, was in ihrem Betrieb los ist. Dann kann ich drei Themen machen. (...) Die ganze Organisation ist, was die Kommunikation angeht, sehr konservativ.“ (J, 16f)

Allerdings gestaltet dieser Interviewpartner den „Grundstein“ und dabei besonders die Branchenseiten Nachhaltige Entwicklung und Grüner Bereich mit und ist so auch mitverantwortlich sowohl für die fehlende Konsistenz in der Begrifflichkeit wie auch die fehlende Verbindung zu klassischen Themen. Wie auch bei den Mitgliedern der Kerngruppe und den ehrenamtlichen Akteuren aus den Bezirken und Branchen bereitet der Begriff Nachhaltigkeit Schwierigkeiten, so dass für einige Interviewpartner die Anschlussfähigkeit fehlt und Probleme in der Vermittlung entstehen.

„Ich glaube, es ist nicht die richtige Begrifflichkeit, (...) glaube ich nicht, dass den (Begriff der Nachhaltigkeit) die Mehrheit der Bürger dieses Landes zwingend verstehen, wenn er irgendwo publiziert in Zeitungen stehen würde, ich glaube, es muss mit einem ganz anderen Sprachgebrauch rübergebracht werden, was sich dahinter verbirgt.“ (H, 3)

„(...) da glaube ich, dass dann der Begriff Nachhaltigkeit und was man darunter versteht, erst noch mal deutlich gemacht werden muss. Also die Beschäftigten müssen mit ihren konkreten Bedürfnissen und Interessen abgeholt werden, um dann zu sagen, diese konkreten Interessen, auch bis hin zum Arbeitsplatz (...) das kann ich alles aufgreifen und kann dann sagen, so das ganze können wir zusammenfassen unter dem Begriff, es geht ums Nachhaltige Leben, Arbeiten,

Bauen, aber ich muss das zu dem Begriff quasi hinführen, damit er sich auch verankert hat.“ (G, 15)

„(...) im Moment kämpft das Baugewerbe, kämpfen die Beschäftigten, kämpfen die Betriebe ums Überleben. Also der Existenzkampf hat da eine relativ große Bedeutung mit Lohn-Dumping, Niedriglohnkonkurrenz, keine Aufträge, 200000 Arbeitslose, im Winter werden es noch mal deutlich mehr, solche ganzen Geschichten und diese Themen drängen dann natürlich andere als Thema zurück, deswegen versuche ich dann eigentlich immer mehr diese Einzelaspekte (...) Gesundheitsschutz oder so was, dann immer jeweils happenweise mit einzubringen. Also bei irgendwelchen Veranstaltungen Diskussionsrunden, Betriebsräte, Vertrauensleute, mehr auch bei den Fachgruppen, das Thema dann wieder aufzugreifen und sei es nur durch irgendwie mal eine Stunde Diskussion zu dem Thema soundso mit dem Hintergrund Nachhaltige Entwicklung.“ (G, 14)

Es ist vor dem Hintergrund einer solchen Gesamtkonstellation schließlich nicht überraschend, dass wir hinsichtlich der Einschätzung der potenziellen strategischen Bedeutung eines Leitbildes Nachhaltige Entwicklung für die IG BAU sehr unterschiedliche Einschätzungen finden, die z. T. in einem durchaus spannungsreichen Verhältnis zueinander stehen. So werden im einen Fall aus der jeweiligen Branchenperspektive sehr scharf die Dilemmata einer Gewerkschaft im Umgang mit Nachhaltigkeit herausgestrichen:

„Und damit sage ich: Grunddilemma ist, ich glaube es war schön, dass es die Grünen im Bundestag gibt. Ich glaube, dass diese Umweltdiskussion an einigen Schnittstellen sehr geschickt geführt wird. Ich glaube aber nicht, dass diese Umweltdiskussion genau in diesem Spannungsfeld Arbeit und Ökologie – jetzt sage ich wieder Arbeit und Ökologie – in diesem Lande in den Köpfen der Menschen ist und auch über diesen Weg gelöst werden kann. Das glaube ich nicht.(...) Dort, wo wir Stellschrauben haben, diese Diskussion in die Köpfe der Menschen zu bekommen, halte ich es ja für richtig, es zu tun, aber ich glaube nicht, dass es unser Kerninteresse sein kann. (...) Wir haben erst mal ein Kerninteresse, dass wir ein Stück weit was für unsere Mitglieder leisten müssen, und das sage ich jetzt mal knallhart als Gewerkschafter.“ (F, 10f)

Im konkreten Bezug auf das Projekt in der Zementindustrie hätten, so dieser Interviewte, die Beschäftigten Angst gehabt und die Gefahr gesehen, dass ein Zurückfahren von Kohlendioxidemissionen den Verlust von Arbeitsplätzen bedeuten könnte (s. hierzu auch Kapitel 3.4.2). Ein anderer Gesprächspartner betont demgegenüber (wohl auch unter dem Eindruck der allgemeinen Debatten bei der IG BAU bzw. im „Grundstein“, dass eigentlich radikal ökologische Nachhaltigkeit gefordert werden müsse) und verknüpft dies mit Überlegungen dazu, wie unter den heutigen veränderten Bedingungen gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit hergestellt werden müsste:

„Ich sehe die Stärke einer Gewerkschaft (...) wenn sie den Sprung schafft, weg von der großen Kampforganisation hin zu einer (Dialogorganisation), die (...) mit Worten, mit intelligenten Aktionen, mit Beratung es schafft, Arbeitnehmerinteressen in einer immer komplexeren Welt (...) zu entwickeln. (...) Nachhaltigkeit ist, nicht mehr auf die Straße zu gehen, sondern Nachhaltigkeit sind Projekte, wie H. sie macht, mit Greenpeace zusammen oder mit der Zementindustrie, aber mit Know-how, mit Intelligenz, mit rhetorischen Fähigkeiten, mit politischen Connections (...) Und im Kern verstehe ich unter Nachhaltigkeit, dass eine Gewerkschaft dieses Spiel beherrscht, die Leute hat, die dieses Spiel können (...) und dieses Spiel auch wollen.“ (E,12)

Der Spagat zwischen Alltagsanforderungen und Zukunftsstrategien wird auch von anderen Gesprächspartnern angesprochen.

„Also ich denke ganz generell: Wir kriegen unsere gewerkschaftliche Arbeit insgesamt, unabhängig jetzt von den Branchen, kriegen wir perspektivisch, ich sag mal nur gewuppt, wir kriegen Kolleginnen und Kollegen, die sich da engagieren und dahinter scharen, wenn wir eine Vision zu bieten haben. Von dem täglichen Kleinklein, was wir haben, dem täglichen Abwehrkampf, müssen wir irgendwann die Brücke schlagen, wie stellen wir uns denn die Zukunft vor: Zukunft des Bauens, aber Zukunft der Beschäftigten in der Gesellschaft insgesamt bzw. Leben und Arbeiten in der Gesellschaft und dazu gehört dann das Thema Nachhaltigkeit.“ (G, 31)

„Die Frage ist also für mich, mit der ich mich ja seit Jahren hier beschäftige, wie weit kann so ein Ansatz und Gedankenansatz für die IG BAU verbindlich werden, also wie kann ich also die IG BAU-Politik nachhaltig gestalten. (...) wir müssen ein Zukunftskonzept entwickeln, das eben auch ein Zukunftskonzept ist. Also wir dürfen uns nicht nur dem Tagesgeschäft (widmen), wir müssen auch in die Zukunft schauen, und das muss sozialen Ansprüchen genügen. Wir müssen eine Vorstellung entwickeln von einer machbaren und sozialen Bauwirtschaften. Diese Vorstellungen sind ansatzweise entwickelt, die haben wir, das ist gar keine Utopie, und dann muss man die aber auch konkret einfordern.“ (H, 14)

Insgesamt ergibt sich so ein differenziertes und widersprüchliches Bild von Ansatzpunkten und Widerständen, mit denen ein gewerkschaftlicher Nachhaltigkeitsdialog zu rechnen hat. Es betrifft die neuen, wie auch fortdauernde alte Strukturen alltäglichen Handelns, den Zwang sich bei knappen Ressourcen auf Kernaufgaben konzentrieren zu müssen, aber auch den klaren Blick dafür, neue integrierende und übergreifende Orientierungen zu benötigen und es handelt sich oft um Widersprüchlichkeiten, die die befragten Personen in sich selbst und in ihren alltäglichen Handlungssituationen erleben und vor allem mit sich selbst ausmachen zu müssen meinen. Die Interviewsituation erscheint da als eine eher seltene Gelegenheit, dies einmal systematischer zu reflektieren. Auch dies verweist zugleich auf die bisherigen Grenzen, aber auch die Chancen eines Nachhaltigkeitsdialogs bei der IG BAU.

5.2.3 Die Perspektiven ehrenamtlicher Akteure auf Branchenebene und in den Bezirken

An den Gruppendiskussionen haben im Wesentlichen IG BAU-Mitglieder teilgenommen, die innerhalb der Organisation eine exponierte Stellung einnehmen. Aus den Bezirken waren es in erster Linie ehrenamtliche Funktionäre, die im Bezirksvorstand sind, und hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre, aus den Branchen Mitglieder der Bundesfachgruppen und einige Betriebsräte. Auch wenn damit keine Aussagen für das Wissen und die Einstellungen der gesamten Mitgliedschaft gemacht werden können, so geben die Diskussionsbeiträge doch Antworten auf wesentliche Fragestellungen im Rahmen des Projektes, aus denen wiederum Rückschlüsse auch für die gesamte Mitgliedschaft ableitbar sind.

Deutlich wird, dass nachhaltige Entwicklung innerhalb der Organisation eher ein Randthema darstellt. Ausgenommen sind hiervon die Angestellten und Beamten aus der Forstwirtschaft, die sich auf vielfältige Weise mit dem Thema auseinandersetzen, konkrete Maßnahmen durchführen und sich auch als „Speerspitze der Bewegung“ innerhalb der IG BAU sehen, die von dem wenigen, was sich da aus ihrer Sicht tut, das Meiste zurechnen können: „Von dem 1 % machen

wir 90 %.“ (Forst, 8) Sie haben auch ein dezidiertes Verständnis von Nachhaltigkeit, das der Brundlandt-Definition entspricht.

„Die Industrialisierung/Ressourcennutzung stellt Nachhaltigkeit ein Stück weit in Frage. Es geht um einen intelligenten Umgang mit den vorhandenen Ressourcen in Gang zu setzen. Ein Prozess, der noch lange nicht zu Ende ist und wo wir alle intensiv dran mitarbeiten sollten. Immer im Bewusstsein, dass alle Ressourcen endlich sind. Es gab Generation vor uns und es gibt welche nach uns. Da entsteht ein Bewusstsein, dass man für sich und für Globaleinflüsse definieren muss.“ (Forst, 1)

„Im eigenen Revier lege ich – bedingt durch meinen persönlichen Lebenslauf - sehr viel Wert auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit Das ist eine ganz entscheidende Größe für den Betriebserfolg. Insbesondere die soziale Integration der Beschäftigten und die Beteiligung sind hier wichtig. Sie sind auch Voraussetzung für den ökonomischen Erfolg. (Forst, 2)

„Wir wollen, dass wir Nachhaltigkeit als Ganzes sehen. ... Nicht mehr alleine soziale Nachhaltigkeit als Erhöhung des Lebensstandards. Wir müssen auch die Auswirkungen von Globalisierung behandeln ... Wir müssen aber auch sehen, dass wir alle ein Stück dazu beitragen. Wir leben hier, wir konsumieren und verhalten uns entsprechend.“ (Forst, 6)

Dabei werden durchaus auch die Aspekte inter- und intragenerativer Gerechtigkeit gesehen und befürwortet. Die Teilnehmer aus dem Forstbereich engagieren sich entsprechend auch in Umwelt- und Dritte-Welt-Gruppen. Nachhaltigkeit wird als die Basis für den Erhalt des Waldes und damit auch ihrer Arbeitsplätze gesehen. Allerdings muss seitens der IG BAU immer wieder die soziale Frage eingebracht werden, die von den anderen nicht gesehen oder aber vernachlässigt wird.

Für die Gruppe der Betriebsräte aus der Zementindustrie stellt sich der Bezug zwischen Beruf und Diskussion über Nachhaltigkeit anders dar. Zwar haben sie 2001 an einer zentralen Veranstaltung von IG BAU und IG BCE zu dem Thema teilgenommen, aber die Details sind ihnen nicht mehr gegenwärtig. Nachhaltigkeit bedeutet für sie zunächst vor allem die Diskussion über die Kohlendioxidreduktion und den damit verbundenen Allokationsplan der Bundesregierung (Emissionshandel). Hier haben sie gemeinsam mit Arbeitgebern und Gewerkschaften auf Seiten des damaligen Wirtschaftsministers Clement versucht, die Vorschläge des Bundesumweltministeriums zu verändern. Als weiterer Punkt wird die Gefahr von Arbeitsplatzverlusten gesehen, die durch Verlagerung von Produktion insbesondere in östliche EU-Länder befürchtet wird. Sie nehmen die Diskussion innerhalb der Gewerkschaft nicht wahr und das Thema bleibt ihnen auch weitgehend fremd. So wird auch die nachfolgende Aussage von den anderen Teilnehmerinnen bestätigt: *„Also in den letzten vier Jahren bin ich nicht mit einbezogen worden in das Papier mit den Arbeitgebern und der IG BAU. Daran kann ich mich nicht erinnern. Ich hab an der BR-Konferenz teilgenommen (auf Nachfrage von mir), aber seitdem habe ich nichts mehr gesehen.“ (Zement, 3f)* Wesentlich sind für die Teilnehmer die prekäre Situation der Zementindustrie und die enorm gewachsene Arbeitsbelastung, die auch die „normale“ Betriebsratstätigkeit belastet. Im Verlauf der Gruppendiskussion wird aber deutlich, dass für die Teilnehmer insbesondere soziale Fragen wie Arbeitsplatzsicherheit, Sozialversicherungssysteme und Ausbildungsfragen, aber auch Fragen der Beteiligung im Betrieb (Mitbestimmung) von Bedeutung sind und im Kontext der Diskussion dem Thema Nachhaltigkeit zugeordnet werden.

Sehr breit ist auch das Verständnis von Nachhaltigkeit in den Bezirksverbänden gespreizt. Hier wird zwar durchaus von den meisten die Notwendigkeit gesehen, die Bereiche Umwelt, Wirtschaft und Soziales miteinander zu verbinden, ohne dass dies auch in der Diskussion selbst geschieht. Während vereinzelt die intergenerative Gerechtigkeit erwähnt wird, fehlt der Bezug zu den globalen Aspekten einer nachhaltigen Entwicklung vollständig. Gleichzeitig zeigen sich insbesondere in der Gruppendiskussion im Bezirksverband Berlin die Widersprüche deutlich, die etwa aus der Konkurrenz der Zielsetzungen der drei Dimensionen mit der Durchsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes auftreten können. Hier können einige der Teilnehmer auf konkrete Erfahrungen in lokalen Agenda-Prozessen und/oder lokalen Initiativen der IG BAU zurückgreifen, die allerdings oft wenig erfolgreich verlaufen sind. Dabei wird insbesondere hinterfragt, ob es angesichts der unterschiedlichen Interessenlagen zu einer gleichberechtigten Behandlung der drei Dimensionen kommen könne, da es eigentlich eine Illusion sei, *„die goldene Formel für Nachhaltigkeit zu bekommen, da unterschiedliche Interessen im Spiel sind.“* (Berlin, 4) Dies gilt auch innerhalb der Organisation, in der es durchaus *„auch Meinungsverschiedenheiten und Streit“* zwischen den Fachbereichen gäbe (Forst, 5).

Dennoch sind die Akteure sich einig, dass der Schwerpunkt der Aktivitäten auf der Durchsetzung der sozialen Dimension liegt, denn *„kompetent ist die Gewerkschaft natürlich in sozialen Fragen“* (Forst 11). Diese Kompetenz muss in den Nachhaltigkeitsdialog eingebracht werden, wobei es durchaus Anzeichen für Erfolge gibt, da z.B. verschiedene Umweltverbände inzwischen die Kompetenz vieler Gewerkschaftsmitglieder akzeptiert haben und die IG BAU immer wieder auf soziale Problemlagen hinweisen, da hier ja das entsprechende Know-how sei.

Als ein wesentlicher Grund für die unterschiedlichen Verständnisse wird die zu geringe Bedeutung des Themas innerhalb der Organisation gesehen, die sich auch darin ausdrückt, dass es kein einheitliches Konzept der IG BAU gibt:

„Ich vermisse ein Gesamtkonzept und damit eine gemeinsame Zielsetzung. Wir haben das zwar politisch zum Chefthema gemacht. Wir haben bei der Vereinigung von GGLF und BSE den Namen Umwelt zwar im Namen aufgenommen und hatten damals auch die Vision mehr für Nachhaltigkeit zu tun ... nach und nach verflachte es“ (Forst, 5).

„Also ich vermisse einfach ne durchgängige Konzeption. Ich sehe das auch als ein Vermittlungsproblem des Bundesvorstands an. Das ist ein ganz wichtiges Thema. Das ist unstrittig“ (Berlin, 10).

Allerdings wird auch deutlich, dass die Organisation durch die Krisensituation und die damit verbundenen massiven Mitgliederverluste erhebliche Probleme hat, Themen jenseits ihrer Schwerpunkte in einem größeren Maßstab zu behandeln, da das *„alltägliche Geschäft“* Vorrang hat:

„In Bezug auf nachhaltige Entwicklung läuft natürlich zu wenig hier. Ich sehe natürlich auch das Problem, dass wir zu viele andere Probleme zurzeit haben.“ (Bremen, 2)

Hier in der IG BAU regiert allerdings die Tagespolitik. In Bezug auf Nachhaltigkeit gibt es in der IG BAU noch Nachholbedarf. (Berlin, 1)

„Die Durchdringung des Themas durch die Organisation ist sicherlich nicht erkennbar. Das kann auch daran liegen, dass das Thema nicht brennend ist. Es ist nicht so akut wie Lohn-fragen oder Arbeitsplatzfragen.“ (Forst, 9)

„So gesehen haben wir schon ein Problem, den Leuten, die jetzt gerade am Existenzminimum knapsen, klar zu machen: Nachhaltigkeit soll Dir was bringen. Ne, Nachhaltigkeit nur, wenn es in Cent und Euro berechnet wird. Sonst gehen die nicht mit, würde ich mal so sa-gen.“ (Bremen, 19)

Und das ist das Problem, das wir intern haben. Dass wir logischerweise durch den Mitgliederrückgang weniger Personal beschäftigen können und mit weniger Personal die Folgen ... das ist ein Teufelskreis, den man durchbrechen muss“. (Berlin, 8)

„Schau doch mal richtig hin bei der IG BAU, die Neuorganisation, jetzt hier, die neuen Bereiche, die sind doch überfrachtet mit Arbeit, die können doch gar nicht mehr die ganzen Entwicklungen, die ganzen Trends, die können die doch gar nicht mehr nach halten. Das sind doch viel zu wenige Leute, die haben doch auch abgebaut ohne Ende.“ (Zement, 16)

„Ich würde sagen: Wir haben eine relativ gute Beschlusslage. Da steht der Bundesvorstand dahinter, weil das ja durch den Gewerkschaftsbeirat läuft. Die Geschichten wurden ja von uns z. T. angestoßen und Wiesehügel hat das aufgegriffen und gesagt „Klasse. Das muss man weiterentwickeln.“. Die Frage ist nur: Wie wird es dann draußen gelebt? Da wird halt nur sporadisch gelebt (...).“ (Forst, 8)

Wichtig ist vor Ort, „was sich rechnet“. Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit – allein in Berlin sind etwa 50 % der Baufacharbeiter und 70 % der Maler arbeitslos und viele befinden sich in prekären Beschäftigungsverhältnissen – richtet sich der Blick in erster Linie auf kurzfristige Maßnahmen. Das wird durchaus auch an anderen Orten so gesehen und als Grund für die Schwierigkeiten genannt, Nachhaltigkeit in der Organisation zu implementieren: „Das brennt dem Bauarbeiter, der im Osten um seinen Arbeitsplatz bangt, nicht unter den Nägeln.“ (Forst, 8) Gleichzeitig ist aber auch klar, dass eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsthematik ohne entsprechenden Aufwand nicht zu erreichen ist: „Ich muss etwas tun dafür. Dazu gehört eine entsprechende Ausstattung.“ (Forst, 14) Die aber fehlt. Bei jeder Aktivität muss sich ein Hauptamtlicher fragen, was sie für die Mitglieder bringt:

„Denn wenn ich eine Stunde investiere und zurückkomme, werde ich gefragt, wie viele Aufnahmen hast Du gemacht. Dementsprechend richtet sich unsere Arbeit schwerpunktmäßig auf den Erhalt unserer Organisation und nicht unbedingt um das innovative Weiterentwickeln. Das ist leider so. Genügend Ideen sind im Kopf. Deshalb sagt mein Chef auch immer zu mir, halte Dich damit zurück, sonst hast Du gleich wieder etwas an den Backen. Nämlich neue Aufgaben. Dann versucht man sich bei vielen Ideen zurückzuhalten, weil man sie nicht umsetzen kann. Das ist ja das Frustrierende“. (Bremen, 11)

Angesichts der beschriebenen Problemlagen und begrenzten Ressourcen verwundert nicht, dass der Dialog über Nachhaltigkeit nicht bzw. „relativ schwach“ wahrgenommen wird (Forst, 5). Das Thema sei zwar „in den Fachgruppen und bei den aktiven Kollegen bekannt“, allerdings besteht „noch Nachholbedarf“ (Berlin, 1). Darüber hinaus hindern die fehlende Konzeption, aber auch die fehlende Verknüpfung der einzelnen Aktivitäten, „die man unter dem Label Nachhaltigkeit laufen lassen könnte“, eine breitere Auseinandersetzung innerhalb der Organisation. Nicht zuletzt wird die mangelnde Kontinuität kritisiert: „Wir haben mit verschiedenen Organisationen verschiedene Veranstaltungen durchgeführt (...) Es fehlt aber, dass es weitergeht.“

Es verebbt oder versandet.“ (Berlin, 2) Deshalb verwundert auch nicht, dass große Teile in der Mitgliedschaft mit dem Thema wenig anfangen können:

Wenn man Kollegen und Mitglieder befragen würde, würde man alle möglichen Antworten bekommen, was Nachhaltigkeit bedeutet, jedoch nicht die Antworten, die sich auf das ausgewogene Modell beziehen, das alle drei Dimensionen beinhaltet. (Berlin, 1)

Die mangelnde Resonanz in den Bezirksverbänden ist ein bisher ungelöstes Problem, das selbst die aktiven Fachgruppenmitglieder aus der Forstbranche bisher nicht beheben konnten:

In den wenigsten Bezirken läuft etwas. Es sind allenfalls Einzelpersonen, die das Thema aufgreifen. Wir durchdringen als Landesvertretung oder als Fachgruppe die Bezirksverbände nicht. Da sind andere Themen primär. (Forst, 3)

Das liegt auch daran, dass das Thema „nicht greifbar genug“ und „nicht aufbereitet“ ist (Forst, 8), aber auch dass es kaum Austausch zwischen den Fachgruppen auf allen Ebenen gibt: „Wir haben den Dialog hauptsächlich hier im Hause geführt und weniger an der Basis.“ (Forst, 11) Es fehlen zudem die Maßstäbe für nachhaltiges Handeln der Organisation: „Es muss festgelegt werden, was will die IG BAU erreichen ... woran lassen wir uns messen.“ (Berlin, 2)

Das Thema ist nicht konkret genug für jemanden, der im Alltag der Organisation über Verstöße im Betrieb redet. Da werden Protestaktionen zu konkreten Anlässen organisiert, weil irgendwo Arbeitsplätze wegfallen, weil Leute unter Lohn beschäftigt sind oder Schwarzarbeit stattfindet. Das ist alles sehr greifbar. Im gleichen Umfang Aktivitäten zu entfalten, nur weil man nachhaltige Entwicklung braucht, kann ich mir im Moment nicht vorstellen. (Forst, 8)

Ich denke einfach, dass diese Begrifflichkeit Nachhaltigkeit eine ist, die nicht vermittelbar ist im Moment. Also man müsste das an ganz konkreten Dingen, die passiert sind, die man schildern will, sagen, das ist unter Nachhaltigkeit zu verstehen, weil das und das damit erreicht worden ist. (Bremen, 29)

Benannt werden auch die konkreten Schwierigkeiten, auf der dezentralen Ebene Nachhaltigkeit zu vermitteln. Einerseits werden hier die schwierigen betrieblichen Rahmenbedingungen dezentralen Handelns deutlich, andererseits aber auch Nachhaltigkeit im Hinblick auf das eigene Handlungsverständnis:

„Ich habe den Dreh noch nicht gefunden, wie ich das als Diskussion bei den Kollegen in den Bau-buden überkriegen sollte, weil das nicht in der Bildzeitung steht.“ (Bremen, 8)

„Aber genau das wäre der Punkt, im Prinzip sehe ich Probleme in der Vermittlung dieses Begriffes Nachhaltigkeit, weil ich selber halt auch schon in bestimmten Denkschemata hänge, und mit neuen Begrifflichkeiten Schwierigkeiten habe, umzugehen, von daher würde ich das lieber versuchen, einen allgemeineren Sprachgebrauch zu pflegen, wenn ich dadurch mehr erreiche.“ (Bremen, 31)

„Wenn man Informationen bekommen will, dann kriegt man sie auch. Das ist ja nur die eine Richtung. Es muss ja auch mal in die andere Richtung (Richtung Bundesvorstand) gehen. Beim Bundesvorstand muss ja auch von uns etwas einfließen, was hier passiert.“ (Berlin, 11)

„(...) nehmen wir da zwei Schwerpunktbetriebe (gemeint sind Branchen), die die IG BAU maßgeblich prägen, das Bauhauptgewerbe und das sind die Gebäudereiniger. Die sind von ihrer Betriebsstruktur so gestrickt, dass Du irgendwo im Bundesgebiet eine Zentrale hast und dann hast über

das Bundesgebiet oder europaweit zig Baustellen als Kleinstbetriebe (...) Selbst wenn wir eine Versammlung mit der Berufsgenossenschaft oder Gewerbeaufsicht machen würden. Das findet nicht statt, weil diese Kleinsteinheiten nicht zu greifen sind. Und dementsprechend chaotisch läuft das drunter und drüber. Das ist gegen Windmühlen kämpfen. In einem Großbetrieb haut das hin.“ (Bremen, 14f)

Es werden vielfältige Handlungsfelder der gewerkschaftlichen Arbeit als Teilaspekte einer nachhaltigen Entwicklung verstanden. Dazu gehören u. a. Stadtentwicklung, energetische Gebäudesanierung, aber auch Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Sie werden aber nicht unter dem Begriff gefasst, so dass die Mitglieder auch die Verknüpfung nicht herstellen. *„Die Schnittstellen und die Verknüpfung zu den anderen Aktivitäten, die in der IG BAU laufen. Da haben wir Defizite.“* (Berlin, 9) Dabei könnte nach Auffassung eines hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärs die IG BAU damit auf den Baustellen punkten. Hier wird vor allem vom Bundesvorstand gefordert, Hilfestellungen zu geben. Von ihm wird erwartet, dass er eine *„durchgängige Konzeption“* vorlegt: *„Ich sehe das auch als ein Vermittlungsproblem des Bundesvorstandes an.“* (Berlin, 10)

Zum Nachhaltigkeitsverständnis auf der dezentralen Ebene

„Das Thema Nachhaltigkeit spielt als Primärthema keine Rolle. Ich versuche bei meiner Arbeit mit den Betriebsräten Themen wie Arbeits- und Umweltschutz als Nachhaltigkeit umzusetzen.“ (Bremen, 7)

„Jeder versteht etwas, aber jeder was anderes. Also ich denke schon. Einmal ist es die Begrifflichkeit, aber natürlich reden wir zu wenig darüber. Aber das hat auch damit zu tun, dass wir mit der Begrifflichkeit nicht umgehen können. Es ist kein einheitlicher Sprachgebrauch, sondern jeder definiert unter Nachhaltigkeit das, was er gerade als Trend oder Modeerscheinung meint (...).“ (Bremen, 18)

„Wir wollen, dass wir Nachhaltigkeit als Ganzes sehen. (...) Nicht mehr alleine soziale Nachhaltigkeit als Erhöhung des Lebensstandards. Wir müssen auch die Auswirkungen von Globalisierung behandeln (...) Wir müssen aber auch sehen, dass wir alle ein Stück dazu beitragen. Wir leben hier, wir konsumieren und verhalten uns entsprechend. Wir müssen Auseinandersetzungen darüber führen.“ (Forst, 6)

„Ausgewogenheit zwischen den drei Nachhaltigkeitsfeldern herzustellen ist schwierig. Es gibt gewisse Widersprüche, die sich nicht wegreden lassen. Wenn man sich die Mitgliederentwicklung anschaut, muss man feststellen, dass es erhebliche Missstände in der Gesellschaft gibt, auf die die Gewerkschaften keine adäquaten Antworten haben. Da eine Ausgewogenheit hinzubekommen, halte ich für eine Illusion.“ (Berlin, 3)

„(...) von der Grundsituation ist ja eigentlich die, dass wir von sauberer Umwelt und sauberer Luft unsere Lebensexistenz beziehen, egal in welcher Form. (...) Auf der anderen Seite kostet das auch Geld, aber was nützt das, wenn wir dafür sehr viel Geld ausgeben und (uns) wirtschaftlich auf der anderen Seite auch schwächen.“ (Zement, 2)

„Ich denke Nachhaltigkeit, gerade die Ausbildung gehört mit dazu, gerade die Sicherstellung und Qualifizierung vieler Mitarbeiter, gerade die jungen Leute. Das ist für mich auch Nachhaltigkeit.“ (Zement, 4)

„Da ist auch eine Verantwortung, die wir für unsere Kinder jetzt übernehmen, und nicht fürs nächste Jahr und übernächste Jahr (...). Und das sollte man auch ganz bewusst so sehen, und das ist das, was man den Leuten auch mitteilen muss.“ (Zement, 9)

„Im Moment ist der Trend, ökonomisch möglichst viel aus den Wäldern herauszuholen. Unsere Aufgabe ist es, qua Gesetze, das Gesamtspektrum abzudecken und auch auf Fragen der sozialen Nachhaltigkeit und insbesondere der ökologischen hinzuweisen. Und in diesem Dreieck einen möglichst guten Kompromiss vorzuschlagen (...).“ (Forst, 2)

Die Arbeit des Bundesvorstandes wird in diesem Kontext bisher kaum oder gar nicht gesehen. Zwar ist bekannt, dass es verschiedene Projekte gab und im „Grundstein“ immer auch wieder über das Themenfeld nachhaltige Entwicklung berichtet wird, allerdings wird das nur am Rande wahrgenommen oder die Art und Weise der Präsentation kritisiert:

„Also Informationen kriege ich wenn überhaupt über den Grundstein und das reduziert sich dann sehr oft auch nur darauf, dass man es geschafft hat, in irgendwelchen Baumärkten FSC durchzudrücken, was sicherlich ne positive Sache ist. Wenn uns das nicht entsprechend vermittelt werden kann, wie sollen wir das dann unseren Mitgliedern vermitteln?“ (Berlin, 10)

„Innerhalb der IG BAU wird das Thema zu wenig gesteuert und zu wenig zielgerichtet. Das läuft nach dem Zufallsprinzip. Außerdem kommen die meisten Meldungen nicht aus den Abteilungen. Da guckt ein Alf Mayer vom Grundstein eher nach den Pressemitteilungen von Greenpeace. Es sind im wenigsten Fall eigene Aktivitäten der IG BAU, die im Grundstein auftauchen. Die Aktivitäten, die wir haben, die verkaufen wir oft nicht gut.“ (Forst, 3)

„(...) wenn dieser Artikel da drin steht. (...) dann steht oben Nachhaltigkeit, weil keiner was mit anfangen kann, lesen das 75 % das nicht. Da fängt es eigentlich schon an. Selbst wenn was da ist, nehmen die Leute es nicht an, (Zwischenruf: Es muss spannend sein) weil die Vorinfos fehlen.“ (Zement, 15)

Bei allen skeptischen Tönen wird auch deutlich, dass die IG BAU sich in den letzten Jahren durchaus positiv verändert hat. Sie ist offener geworden für Themen, aber auch für Kooperationen mit neuen Bündnispartnern. Dabei ist es ihr wie schon beschrieben gelungen, als Partner ernst und in sozialen Fragen auch als äußerst kompetent wahrgenommen zu werden: *„Das ist eine ganz wichtige Schnittstelle, dass wir unsere Sozialkompetenz anbieten.“ (Forst, 11)* Hier lassen sich auch Ansätze einer kontinuierlichen Zusammenarbeit erkennen. Anders sieht es allerdings bei Projekten aus, mit deren Ende auch die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Partnern endet. Dennoch wird auch hier Interesse an weiteren Aktivitäten signalisiert, allerdings unter der Voraussetzung, dass entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Ein Schwerpunkt könnte auch die Betriebsratsarbeit sein, wo es bereits positive Erfahrungen gibt: *„Da haben wir sicherlich einiges bewegt und bewegen wir weiterhin.“ (Forst, 12)*

Auch wenn das Tagesgeschäft die Kräfte bindet und angesichts der aktuellen Lage weiter binden wird, so betonen doch mehrere Teilnehmer die Notwendigkeit, eine stärker zukunftsorientierte Politik zu entwickeln:

„Der strategische, in die Zukunft gerichtete Ansatz ist mindestens genau so wichtig, weil diese Kampfgeschichten können nicht alles sein. Das ist immer ein reagieren. Es gibt niemals ein Agieren.“ (Forst, 14)

„Ich bin ja in der Gewerkschaft, weil ich hoffe, dass sie noch Visionen und langfristige Ziele hat. Dass sie die auch verfolgt und sich nicht vom Tagesgeschäft ablenken lässt. Und im Tagesgeschäft muss sie diese langfristigen Ziele vor Augen haben.“ (Forst, 16)

„Wir haben auch gesagt, dass es wichtig ist, eine Vision zu haben und dafür auch letztendlich zu kämpfen und zu streiten. Weil ohne Vision werden wir keine Weiterentwicklung haben. Und wenn man nur die Zustände als solche beschreibt, damit löst man kein Problem. Also ich lass mich nur für Dinge motivieren, wo ich der Auffassung bin, dafür lohnt es sich.“ (Berlin, 5)

5.3 Systematische Aspekte

Der im voranstehenden Abschnitt gewählte Zugriff hat uns ein erstes konturiertes Bild ermöglicht. Zusammenfassend kann man sagen:

- Für die Akteure unserer Kerngruppe läßt sich zunächst einmal ein weitgehend gleiches und konsistentes Verständnis von Nachhaltigkeit im Sinne gleichgewichtiger Beachtung seiner sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen ausmachen. Nachhaltigkeit im Sinne dieser Vorstellung ist für sie alles in allem auch Bestandteil der für die IG BAU maßgeblichen Leitbilder geworden. Dabei wird allerdings auch eingeräumt, dass es ein wirklich konsistentes Leitbild für die IG BAU als Organisation noch nicht gibt. Nachhaltigkeit wird zwar als Querschnittsthema verstanden, gleichzeitig aber die Verantwortung für die Verbreitung der „zuständigen“ Abteilung zugewiesen. Bei unseren Gesprächspartnern selbst findet sich zugleich eine bemerkenswerte Verschiebung der Bedeutung von Nachhaltigkeit dahingehend, dass die Organisation insgesamt nachhaltiger geworden sei in dem Sinne, dass ihre Zukunftsfähigkeit über unterschiedliche Maßnahmen gestärkt worden ist, die seit dem Zusammenschluss zur IG BAU ergriffen worden sind. Man könnte auch sagen, dass der aus Sicht dieser Akteursgruppe erfolgreiche OE-Prozess im Sinne der Durchsetzung eines neuen Modells von Beteiligung und Führung (v.a. in Bezug auf das Zusammenspiel von Vorstand, Bezirksleitern und Geschäftsführern) ihr Nachhaltigkeitsverständnis zunehmend mit geprägt, wenn nicht überformt hat. Zugleich haben innerhalb dieser Akteursgruppe die Erfahrungen des vergangenen Jahrzehnts zu einer nüchternen und realistischen Einschätzung der Möglichkeiten der Gesamtorganisation geführt, auf gesellschaftspolitische Themen und Diskurse Einfluss auszuüben. Grenzen aufgrund schrumpfender eigener Ressourcen einerseits, des „Gegenwindes“ eines ‚neoliberalen Einheitsdenkens‘ in der Politik andererseits werden deutlich benannt. Nur wenige Themen können nach Auffassung dieser Gesprächspartner neben dem „Kerngeschäft“ wirksam bearbeitet werden; und die sind angesichts des neo-liberalen Roll Back nicht (mehr) eng mit dem Nachhaltigkeitsthema verknüpft, das in der internen Kommunikation also eher als Thema zurücktritt. Umso wichtiger wird die Frage, wie geeignete Instrumente aussehen könnten, um intern zusätzliches Handlungspotenzial aufzubauen. Neue Kommunikationsformen, partizipative Ansätze, der Aufbau von vernetzten, durch neue Medien gestützten, Strukturen – und damit durchaus Elemente einer institutionellen Nachhaltigkeit - kommen hier in den Blick.
- Aus der Perspektive anderer hauptamtlicher Funktionäre ergibt sich hingegen ein sehr viel uneinheitlicheres Bild: Was Nachhaltigkeit ist, wird z.T. ausgesprochen unterschiedlich ge-

sehen und Einigkeit besteht vor allem darüber, dass es ein integriertes Konzept hierzu in der Organisation nicht gebe. Ganz überwiegend wird vermutet, dass im Begriff der Nachhaltigkeit aber ein entsprechendes Potenzial enthalten sei. Z. T. ist der jeweilige Blickwinkel, der dann ganz ausdrücklich als „persönlich“ gekennzeichnet wird, deutlich von der jeweiligen Fachbereichsperspektive bestimmt. Mehrfach wird v.a. die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit in den Vordergrund gerückt, einmal in Verbindung mit spezifischen eigenen Aufgabenstellungen – etwa das Kerngeschäft der Tarifpolitik oder aber ökonomische Fachberatungen mit allgemein als richtig und wichtig erkannten ökologischen Zielsetzungen zu verknüpfen - und ein anderes Mal in scharfer Absetzung davon: Man halte (ökologische) Nachhaltigkeit persönlich für sehr wichtig, aber mit den Aufgaben der Durchsetzung harter Mitgliederinteressen (Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung) eben auch für schwer oder kaum vereinbar. Es gibt von daher eine deutliche Tendenz, das Thema Nachhaltigkeit der zuständigen Fachabteilung als Spezialthema zuzuweisen und von dort mehr Impulse zu erwarten. Demgegenüber treffen wir weniger auf die Auffassung, dass es darauf ankomme, Nachhaltigkeit als Querschnittsthema zu entfalten. Überwiegend skeptisch sind die Beurteilungen der Vermittlung des Themas Nachhaltigkeit in die Organisation hinein und weitgehend einhellig findet sich die Auffassung, dass Nachhaltigkeit auf der Ebene der Bezirke eigentlich nicht angekommen sei.

- In den Gesprächen auf dezentraler Ebene (Branchen und Bezirke) ergibt sich schließlich das uneinheitlichste Bild.¹¹² Einerseits ist an vielen Statements - v. a., aber durchaus nicht nur seitens der beteiligten Bezirksvorsitzenden - zu bemerken, dass der OE-Prozess gegriffen hat. Es ist zu erkennen, dass sich die IG BAU im vergangenen Jahrzehnt verändert hat, offener geworden ist. Es gibt Berührungspunkte auch zu NROs, u.a. über die von der IG BAU initiierten Projekte. Wo diese angesprochen werden, wird aber zugleich das Fehlen von Nachfolgeaktivitäten und Kontinuität kritisiert. Auf der Suche nach neuen Leitbildern oder Visionen, die viele beschäftigt, hat Nachhaltigkeit für etliche Diskutanten als übergreifende Zielvorstellung einen hohen Stellenwert. Andererseits finden sich auch viele Äußerungen, aus denen folgt, dass Nachhaltigkeit in der Organisation schon einmal (nämlich bei deren Gründung) einen höheren Stellenwert gehabt hat, der Begriff unklar ist, auf Vorbehalte stößt, eine mangelnde Behandlung des Themas in den E-Mail-Newslettern des Vorstandes kritisiert, nach Erfahrungen aus anderen Bezirken gefragt oder die Erwartung geäußert wird, der Bundesvorstand müsse hier klare Vorgaben machen. Und schließlich fällt auf, dass in den Gesprächen auf dieser Ebene immer wieder betont wird, dass der Druck der aktuellen tagespolitischen Aufgaben sich geltend mache, man Gefahr laufe, „*in den trübsten Kapitalismus zurückzufallen*“ in dem „*das Soziale hinten runter falle*“. Da könne bei immer schmale- ren Ressourcen einer zunehmend ehrenamtlich getragenen Arbeit rasch auch Überforde- rung zum Problem werden, zumal „*Nachhaltigkeit ja eigentlich alles*“ umfasse.

¹¹² Dabei ist zu berücksichtigen, dass unsere Auswahl vermutlich eine „Positivauswahl“ ist. Es geht um Branchen und örtliche Gliederungen, in denen Nachhaltigkeit entweder „sowieso“ („Grüner Bereich“) oder aber aufgrund der Befassung mit bestimmten Projekten eine vergleichsweise heraus gehobene Rolle spielt.

Wenn wir über dieses erste Bild hinaus gelangen wollen, müssen wir uns nach einer auf unseren engeren Bezugsrahmen, aber auch den weiteren zeitgeschichtlichen Rahmen bezogenen Systematik analytisch vertiefend unterschiedlichen Aspekten unseres Untersuchungsthemas zuwenden. Die Unterscheidung nach Organisationsebenen und -gliederungen steht dann also nicht mehr im Vordergrund. Statt dessen geht es etwa darum, wie unter stetig schwieriger werdenden Bedingungen überhaupt Beteiligungsansätze entfaltet werden können, wo sich Vorstellungen von Beteiligung und Dialog an überkommenen (bürokratischen) Organisationsverständnissen, aber auch –zwängen brechen, welcher unterschiedliche Stellenwert aus Sicht der Befragten neuen Leitbildern zukommen kann usw.

5.3.1 OE-Prozesse und OE-Prozesse: Der Fokus für das hauptamtliche Personal ist immer ein anderer

Wir haben in unserem Analyserahmen argumentiert, dass Nachhaltigkeit als neues Leitbild nur erfolgreich implementiert werden kann, wenn dies im Rahmen einer systematischen Organisationsentwicklung erfolgt. Im Blick auf die Entwicklung der IG BAU und ihrer beiden Vorläuferorganisationen seit Beginn der 1990er Jahre hat sich nun aber gezeigt, dass – unbeschadet aller programmatischen Schwerpunktsetzungen auf Nachhaltigkeit zum Zeitpunkt der Gründung der IG BAU - im Zentrum der Politik, der realen Entwicklung der Organisation eigentlich immer andere Herausforderungen gestanden haben. Nach dem Organisationsaufbau Ost war dies der Zusammenschluss zur IG BAU. Zwar spielten, wie das Wort Umwelt im Namen der neuen Organisation und die Schaffung der Abteilung Nachhaltige Entwicklung signalisieren, viele Themen, nicht nur im „grünen“ Bereich der GGLF sondern auch bei der IG BSE, eine wichtige Rolle, für die sich dieses Label Nachhaltigkeit anbot. Es gab auch, vom neuen 1. Vorsitzenden so gewollt und u.a. von dieser Fachabteilung ausgehend, entsprechende Anträge, die auf den Gewerkschaftstagen ohne große kontroverse Diskussion verabschiedet wurden. Es wird aber zugleich deutlich, dass es andere Probleme sind, die im Alltag fast alle Energien binden.

- Im Zuge des Fusionsprozesses ist es die Frage der organisatorischen Neuschneidung, die *„immense Schwierigkeiten bereitet (...) und einem den Schlaf raubt“*, wie damals ein maßgeblicher Spitzenfunktionär in einem Interview berichtet. *„Überhaupt die Frage der Karriereknicks, der unterschiedlichen Ansprüche, Konkurrenzen, das ist der Bereich, der das Geschäft so schwierig macht“* (K, 4). Auch auf der dezentralen Ebene ist das eines der entscheidenden Themen. Bei der GGLF gebe es keine Versammlung, *„bei der das nicht das zentrale Thema ist“*, heißt es in einem Interview mit einem Spitzenfunktionär (K, 5). Die schwierige Position der Gewerkschaften gegenüber der damaligen schwarz-gelben Bundesregierung und eine Gefährdungen der Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften sind dabei im Hintergrund durchaus im Blick, allerdings ohne dass die massiven Mitgliedereinbrüche des kommenden Jahrzehnts schon in dieser Schärfe antizipiert werden.
- Nach 1995 rückt dann der OE-Prozess ins Zentrum der gewerkschaftlichen Agenda. Die binnen kurzer Zeit dramatisch rückläufigen Mitgliederzahlen schaffen offenkundig den erforderlichen Druck für eine sehr tiefgreifende Veränderung der Organisationsstrukturen.

Aber auch hier handelt es sich um Aktivitäten, die ein hohes Maß an Energie binden und in Interviews mit maßgeblich beteiligten Funktionären als ähnlich schlafraubend geschildert werden, wie der vorangegangene Fusionsprozess. Zugleich ist der massive Mitgliederrückgang ein Indikator dafür, dass sich in dieser Zeit die negativen Folgen der deregulierten Arbeitsmärkte in der Bauwirtschaft massiv geltend zu machen beginnen und den Alltag der Interessenvertretungsarbeit vor Ort zunehmend prägen.

- Die beachtlich umfänglichen Aktivitäten der IG BAU bei ihrem Versuch, das Thema Nachhaltigkeit im gesellschaftspolitischen Diskurs nach außen wie auch vermittelnd in die Organisation hinein zu besetzen, sind in diesem Kontext zu bewerten. Dabei ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass mit dem Regierungswechsel 1998 sicherlich erhebliche Hoffnungen verbunden waren, nun auch neue Impulse aus dem Bereich der Politik zu bekommen¹¹³, die dann im Verlauf der Legislaturperiode zu zunehmenden Erwartungsenttäuschungen führten.

Wenn angesichts all dieser Entwicklungen Nachhaltigkeit zunehmend unter dem Gesichtspunkt der Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Organisation gesehen wird und unsere Gesprächspartner aus der Kerngruppe vor diesem Hintergrund davon sprechen, dass es im Rückblick auf das vergangene Jahrzehnt gelungen sei, *„die Organisation nachhaltig aufzustellen“*, dann kommt darin vor allem eine positive Bewertung der Anstrengungen der Organisation um die Schaffung zukunftsfähiger Strukturen und Konzepte unter fortgesetzt immer widrigeren Bedingungen zum Ausdruck: *„Wir lernen schon enorm bei aller Krise. Wir sind auf dem Weg zur lernenden Organisation, aber Hallo. Allerdings verlaufen manche Prozesse viel langsamer als man sich das erhofft. Wir machen uns das bewußt und sagen das auch“*, heißt es so ganz konsequent in einem unserer Interviews (M, 4). Nachhaltigkeit ist somit, wie von Gesprächspartnern auf allen Organisationsebenen konstatiert wird, ein Thema, das zwar zum programmatischen Grundbestand der IG BAU seit deren Gründung gehört, das aber in der Wahrnehmung der Befragten an Bedeutung verloren hat: *„In der Kommunikation tritt das Thema zurück (...) kommt nicht mehr unten an, (denn) in den Köpfen (von Mitgliedern und Funktionären) überlagern Tageskämpfe alles“* (C,13).

Der OE-Prozess führt zu neuen Kommunikationsformen, die zielführend sind, aber in diesen Kommunikationsprozessen (der letzten drei Jahre) ist Nachhaltigkeit kein explizites Thema.

¹¹³ Erinnert sie in diesem Zusammenhang daran, dass der erste Vorsitzende der IG BAU 1998 als Kandidat der SPD in den Bundestag einzog und bis 2002 blieb.

I. Vertiefender Exkurs

Nachhaltigkeit und Gewerkschaften – geht das überhaupt?

„In Prinzip war es (Nachhaltigkeit) ein Kampfbegriff für die Organisation (...). Unter Nachhaltiger Entwicklung, da konnten sich die wenigsten etwas vorstellen. Die haben das dann einfach hingenommen, weil wir die grünen Bereiche vertreten, und haben das dann einfach unter Nachhaltigkeit gepackt aber das war gar nicht so gemeint (...) Wir haben einerseits das Pech, dass der gesamte Arbeitsplatzabbau, der so grassiert, eigentlich in unseren Organisationsbereichen uns am heftigsten trifft (...) auf der anderen Seite ein Riesenglück mit den Organisationsbereichen, weil wir nette Themen haben (...) ökologisches Bauen und was es alles gibt, Klimaschutz und und und (...) So und da war der Begriff in der Organisation, wie gesagt, nach dem Motto: ‚und die machen die ganze Nachhaltigkeit, weil die Förster auch dabei sind (...). Aber ... heute ist das anders bei uns in der Organisation: Da wird unter Nachhaltigkeit verstanden Bauen und Umwelt, Klimaschutz...und dass es andererseits Arbeitsplätze bedeutet, so, da hat sich viel getan (...).“ (A)

„Wenn man über Nachhaltige Entwicklung redet, denke ich, muss man unterscheiden: einmal innerhalb der Organisation, also nach innen rein, und einmal nach außen. Nach innen (...) da sind wir als IG Bau tatsächlich nachhaltig. Wir haben in den letzten Jahren tatsächlich mehrere Male unsere Organisation wieder auf die Füße gestellt oder einfach auch umgedreht mit einem Organisationsentwicklungsprozess. Wir haben unsere Strukturen geändert. Wir haben bei uns eine Führungshierarchie weggenommen. Wir haben die Arbeit umgestellt von der einfachen Flächenbetreuung ohne Ziele hin zu Zielen, die wir verfolgen mit allen Organisationsebenen, die wir noch haben. Und das verstehe ich dann eben unter Nachhaltigkeit(...) dass wir weit über den Tag hinaus denken und versuchen, die Organisation (...) nachhaltig zu führen.“ (A)

„Habe ich lange für gebraucht, die Begrifflichkeit nachhaltig auf eine Formel bringen zu können (...) im Sinne der Ökologie (...) also darüber nachzudenken: Was mache ich für die Menschen der nächsten Generation? Hinterlasse ich denen faktisch eine Mondlandschaft, oder gebe ich denen eine Chance, ja, unter den Lebensbedingungen, unter denen wir jetzt leben, mit sauberer Luft, sauberem Wasser, mit grüner Erde und wo Pflanzen noch wachsen können, oder gebe ich ihnen diese Chance nicht mehr (...). Und ich glaube, das ist das Spannungsfeld, was sich in dieser ganzen Diskussion immer wieder auftut: Inwieweit habe ich Produktionen, die einen Eingriff in Mutter Natur vornehmen, Mutter Natur dabei ein Stück weit zerstören, und inwieweit habe ich die Möglichkeit, trotzdem den Menschen (...) auch Arbeit zu gewährleisten (...). Die Gleichsetzung von Ökologie, Ökonomie, Sozialem (...)- die sehe ich nicht. Und für mich gibt es (...) vom Grundgedanken (...) Nachhaltigkeit nur unter dem klassischen Begriff der ökologischen Frage.“ (F)

„Dort, wo wir Stellschrauben haben, diese Diskussion in die Köpfe der Menschen zu bekommen, halte ich es ja für richtig, es zu tun, aber ich glaube nicht, dass das unser Kerninteresse sein kann. (und) ich glaube nicht, dass wir den Auftrag dazu haben. Wir haben erst einmal ein Kerninteresse, dass wir ein Stück weit was für unsere Mitglieder leisten (...) und ich weiß nicht, ob es Sinn macht und ob wir überhaupt dazu in der Lage sind in Führungsstrichen, eine riesenpolitische Diskussion mitzutragen als Gewerkschafter, wenn wir unsere vorrangigsten Aufgaben nicht lösen. Punkt. Brutal, aber da habe ich eine knallharte Meinung zu (...). Und es ist der Zeitpunkt für uns Gewerkschaften, genau das (diesen Zusammenhang von Ökologie und Arbeit) im Blick zu haben. Also ich halte ihn für sehr ungünstig.“ (F)

Die beiden Interviewpassagen kontrastieren auffällig. Sie kennzeichnen die Spannbreite von Positionen, auf die wir gestoßen sind:

Auf der einen Seite der Blickwinkel eines Akteurs (A) aus unserer „Kerngruppe“. Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für ein in der Zukunft tragfähiges Leitbild steht für ihn außer Frage.

Zugleich finden die Erfahrungen des vergangenen Jahrzehnts ihren Niederschlag: Der Druck des neoliberalen Rollbacks zog immer engere Handlungsgrenzen. Der im Kern als erfolgreich bewertete OE-Prozess musste mit entsprechenden Schwerpunktsetzungen darauf reagieren. Im Ergebnis gilt die Gewerkschaft nun als nachhaltig aufgestellt und in diesem Sinne als zukunftsfähig. Das ist eine begründete Erfolgsbilanz. Tendenziell verschwindet dahinter aber die Herausforderung, die nicht wirklich bewältigt worden ist: Ein Leitbild, das die verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit beinhalten würde, ist gegenüber den praktischen Zwängen und relativen Erfolgen in den Hintergrund getreten. Ein Dialog, in dem unterschiedliche praktische Handlungsansätze vor dem Hintergrund eines solchen Leitbildes interpretiert werden könnten bzw. dazu beitragen, dieses Leitbild als praktisch bedeutsam zu konturieren, wird so nicht mehr als Herausforderung formulierbar.

Auf der anderen Seite der hauptamtliche Funktionär (F) aus einer Stabsabteilung. Nachhaltigkeit - ausdrücklich als persönliche Auffassung formuliert, es gibt aus seiner Sicht offensichtlich kein Leitbild, auf das er sich beziehen könnte - hat für ihn vor allem eine ökologische Dimension. Und die steht für Industriegewerkschaften in einem fatalen Spannungsverhältnis zur ökonomischen Dimension, zu den harten Mitgliederinteressen, denen sich unser Gesprächspartner als hauptamtlicher Gewerkschafter vor allem verpflichtet sieht. Er wartet noch auf den internen gewerkschaftlichen Dialog, über den begehbare Wege aus diesem unaufgelösten Spannungsverhältnis heraus sich vielleicht doch ergeben könnten.

5.3.2 Von bürokratischen und hierarchischen Strukturen zum ziel- und ergebnisorientierten Handeln an den Grenzen der Mitmachgewerkschaft

Wir haben oben gesehen – in Einschätzungen, die zu Beginn des OE-Prozesses der IG BAU 1995 bei den Motiven zu dessen Initiierung bedeutsam waren wie auch in den aktuellen Bewertungen der Behandlung von Nachhaltigkeit -, dass der bürokratische Charakter der Organisation¹¹⁴ vielfältig als Problem und Herausforderung angesehen wird. Am schlagendsten wird dies in den Kritiken an (1) starren, hierarchischen und auf die jeweiligen Fachabteilungen begrenzten Strukturen und Problemwahrnehmungen, (2) an ihrem Konservativismus im Hinblick auf die interne Organisation ihrer formalisierten Kommunikationsprozesse sowie (3) der darüber noch hinausgehenden Kritik daran, dass es an (v.a. ehrenamtlichen) Strukturen mangle, von denen die Organisation leben könne.

Entsprechende Einschätzungen sind in den Abschnitten 5.2.1 und 5.2.2 hinreichend ausführlich belegt worden. Im Blick auf unseren engeren organisationssoziologischen Bezugsrahmen, und vor dem Hintergrund unserer im Kern ja durchaus positiven Bewertung des OE-Prozesses bei der IG BAU, haben sie einige Aussagekraft. Wenn gerade maßgebliche führende Funktionäre aus der Organisationsspitze und Experten, die sich als „Quereinsteiger“ mehr als andere einen auch kritisch distanzierten Blick bewahren konnten, solche Aspekte benennen, dann kann man das schon als sehr ernst zunehmende Hinweise darauf ansehen, dass sich die Gewerkschaften ausgesprochen schwer damit tun, tief eingeschliffene, traditionelle Organisati-

¹¹⁴ Wir benutzen den Begriff hier ganz im Max Weber'schen Sinne der Beschreibung formaler Entscheidungsprozeduren in Großorganisationen.

onsverständnisse zu verändern.¹¹⁵ So sehr unsere Gespräche auf dezentraler Ebene die Einschätzung an der Organisationsspitze bestätigen, dass die IG BAU ihre interne Kommunikation - im Verhältnis von Geschäftsführendem Bundesvorstand, (ehrenamtlichen) Bezirksleitern und Geschäftsführern - mit Erfolg „ganz umgedreht“ hat. Sie liefern zugleich doch auch handfeste Hinweise auf nach wie vor bestehende handfeste Strukturprobleme, die auf klassische Muster gewerkschaftlichen Handelns verweisen.

Einige Stichpunkte aus den entsprechenden Zitaten wären: (1) Es gibt immer noch eine deutliche Abschottung zwischen den einzelnen Abteilungen/Fachbereichen. (2) Es gibt keine wirklichen Erfolge beim Versuch, durch Berichte über Aktivitäten im Bereich von Nachhaltigkeit einen systematischen Kommunikations- und Lernprozess anzuregen. (3) Die Organisation versteht es zugleich nicht, über entsprechende Einzelprojekte so nach innen und nach außen zu kommunizieren, dass die Art und Weise, in der sie das Thema zu besetzen sucht, mit klaren Konturen kenntlich wird und das Thema so über die „klassischen“ verfügbaren Medien eher in den Bezirken ankommen könnte.

Alles bislang Gesagte betrifft sozusagen klassische Formen der Öffentlichkeitsarbeit (top-down), der Professionalisierung geeigneter Formen der Berichterstattung („die richtigen Themen machen“), oder einer gezielteren Entwicklung des Verhältnisses von Zuarbeit durch die spezialisierte Fachabteilung und Nutzung solcher Zuarbeit zur Entfaltung von Nachhaltigkeit als Querschnittsarbeit über alle Fachbereiche hinweg. Es berührt aber noch nicht unmittelbar die Frage, ob und wie man über solche Prozesse oder zusätzlich zu ihnen durch Aktivierung des ehrenamtlichen Potenzials mehr „Leben“ in die Organisation hineinbringen kann. Zu Recht – jedenfalls im Licht der Ergebnisse unserer Gruppendiskussionen - wird hier von unseren Gesprächen von einzelnen hauptamtlichen Funktionären darauf verwiesen, dass es zwar im Bereich der früheren GGLF besonders entwickelte Traditionen ehrenamtlich getragener Arbeit gebe – schlicht weil es an hauptamtlichen Ressourcen mangle – dass diese aber im Grundsatz mit interessierten Mitgliedern aus dem Baubereich ganz genau so entwickelt werden könnten. Versuche, unterschiedliche Kulturen innerhalb der Organisation hier anzugleichen, sind uns geschildert worden. Aber es bleibt dann die Erkenntnis:

„Man kann diese Prozesse nicht verordnen.“ (...) Wir haben zu wenig Kommunikation, die nicht vorbereitet ist (...) wir haben die Möglichkeit (dazu) gegeben. Wird nicht wahrgenommen, kann man sagen. Das hat mit der Kultur der Menschen, der Organisation zu tun, höchstwahrscheinlich.“ (A, 16)

Worüber in diesem Zusammenhang unter dem Titel der „Mitmachgewerkschaft“ nachgedacht und was versucht wird, ist, die Arbeit der Hauptamtlichen noch transparenter zu machen (z.B. durch die Einrichtung von Chatrooms) – offenbar bisher mit begrenztem Erfolg. Wir können und wollen das Problem der „Beteiligungslücke“ an dieser Stelle nicht systematisch im Blick auf eventuelle Lösungen analysieren. Unser empirisches Material würde dazu nicht ausreichen. Was man aber im Blick auf Erfahrungen im Organisationsbereich anderer Gewerkschaft-

¹¹⁵ Schon die Autoren des „roten Gewerkschaftsbuches“ (Bieligk u.a. 1931/67) haben darauf hingewiesen, dass Unternehmen unter dem Zwang stetiger Anpassung an sich verändernde Märkte zu sehr viel mehr Flexibilität in der Entwicklung ihrer (Unternehmens)organisation gezwungen seien als die Gewerkschaften.

ten doch sagen kann, ist, dass die Schaffung von Räumen zur Verlebendigung einer Gewerkschaft sehr stark daran gebunden sind, dass es gelingt, dabei nicht nur einfach Transparenz über das herzustellen was Andere (etwa die Vorstandsmitglieder und –abteilungen) machen sondern zu Eigentätigkeit (in der Arbeit an konkreten Projekten, der Herstellung eines darüber motivierten Erfahrungsaustausches usw.) anzuregen. Vernetzte Aktivitäten in diesem Sinne sind dann aber nie nach dem Bild des Spinnennetzes zu denken. Es gibt nie den einen zentralen Ort, sondern viele verschiedene Netzwerkknoten, von denen mal der eine, dann ein anderer besonders wichtig werden kann. Wenn es gelingt, solche Strukturen zu entwickeln, tun sich allerdings rasch neue Folgeprobleme auf. Die formale, bürokratische Organisation, in deren Rahmen allein Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse systematisch organisiert werden können, steht dann nämlich vor der Herausforderung, ein rasch entstehendes Spannungsverhältnis zu neuen Ansätzen einer Netzwerkpolitik produktiv zu bewältigen.¹¹⁶

II. Vertiefender Exkurs

Ist die IG BAU nachhaltig aufgestellt? Zwei unterschiedliche Blickwinkel auf die internen Kommunikationsprozesse

„Vorher war das so: Wir haben hier noch 13 Landesvorsitzende gehabt, die wurden von uns jeden Monat einmal informiert mit Wichtigem und Nicht-Wichtigem. Die haben das dann ihren Landesausschüssen erzählt, die haben dann auf der Stelle Post gemacht, also für die Gremien. Und irgendwann ist das dann überhaupt beim Bezirksverband angekommen, wenn denn das überhaupt mal geklappt hat.“ (A)

„So heute haben wir die Kommunikation ganz umgedreht. Wir haben viermal im Jahr Beiratssitzung. Bei uns im Beirat sind alle Bezirksverbände. 60 Stück oder 56 haben wir. Da sind alle, in der Regel, Bezirksvorsitzenden drin, die Ehrenamtlichen. Und wir haben 20 Hauptamtliche zugewählt auf dem Gewerkschaftstag. (...) Die kriegen jedes Mal Personal, Organisation, Finanzen, politische Themen, jedes Mal. (...) Die wissen genau so viel wie der Vorstand. Vollkommen anderes Verfahren als vor drei Jahren. Wir haben jetzt gerade eine Klausur gehabt. Und wir machen auch jedes Jahr noch einmal eine Klausur, damit man mal zwei Tage Zeit hat, was Vernünftiges zu machen (...) Dann machen wir das noch mal vier Mal im Jahr über anderthalb Tage mit unseren Geschäftsführern, das gleiche Verfahren (...) Wir machen das mit den ehrenamtlichen Strukturen, mit den Bundesfachgruppen, die wir haben 26, 27 Bundesfachgruppen insgesamt, die wir zusammenholen, mindestens also ein Mal im Jahr. Also wir haben das vollkommen umgedreht (...) und auch dokumentiert mit Berichten, Foliensätzen ohne Ende, wird oft verwandt (...).“ (A)

„Allerdings war eigentlich gedacht, dass (hier im Haus) viel mehr kommuniziert wird, und wir das Haus extra deshalb anders gebaut haben (...). Wir haben zu wenig Kommunikation, die nicht vorbereitet ist (...). das war ein Traum (...) wird nicht wahrgenommen, kann man sagen, das hat mit der Kultur der Menschen, mit der Organisation zu tun, höchstwahrscheinlich.“ (A)

¹¹⁶ Zum Begriff der Netzwerkpolitik und den verschiedenen Konnotationen (Spinne, Rhizom, world wide web), die sich mit dem Gebrauch des Begriffes Netz unvermeidlich verbinden, vgl. Wolf 2001. Eine exemplarische Analyse der hier angedeuteten Spannungsverhältnisse findet sich bei Martens 2005, 94ff. Zu veränderten Kommunikationsstrategien im Rahmen von OE-Prozessen vgl. dort auch die Ausführungen S. 121ff

„Also es gibt den strukturierten, den gefilterten, in den Gewerkschaftsterminologien abgefassten Kommunikationsfluss. Und es gibt dieses eher so Zufällige und dieses Anschauliche,... also wo einer dem anderen was erzählt, was es für mich hier viel zu wenig gibt in dieser Organisation, viel zu wenig. Also von dem lebendigen, anschaulichen Austausch leb ich eigentlich (...). Und wenn das nur zehn Geschichten im Jahr sind, aber deswegen bin ich hier, deswegen arbeite ich hier (in der Öffentlichkeitsarbeit) (...). Und wenn ich's mir anschau, rekapituliere, die Geschichten, die mir gut gefallen haben, die letzten vier Jahre, die ich gemacht habe, da ist der Anteil von Sachen, die auch nur im Entferntesten mit Nachhaltigkeit zu tun haben, ganz groß, ganz groß (...).“ (A)

„Ich krieg da was weiß ich Ansinnen: ‚Komm zu der und der Fachkonferenz‘ (...), Und wann ist das Interessante? ‚Ja die Wahlen sind dann und dann.‘ (...) Das haben die alle nicht im Blick, weil auch die Kommunikation, die die Gewerkschaften in ihrer Mitgliederzeitung machen, die ist noch lange nicht sinnlich und anschaulich (...). Die ganze Organisation ist, was Kommunikation anbelangt, sehr, sehr konservativ (...). Und dazu kommt halt: Mehr Aufgaben, weniger Leute, Stellenabbau (...) und die Arbeitsbelastung wird mehr, alles ist zielgerichteter, und die Leute haben schon gar keine Zeit mehr für Plaudern, freies Reden.“ (J)

Auch hier haben wir wieder zwei unterschiedliche Perspektiven auf die Organisationswirklichkeit der IG BAU. Und auch hier wird sichtbar: Die gleiche Alltagswirklichkeit lässt sich in einer großen Spannweite beschreiben. Beide hier ausgewählten Beschreibungen haben ihre Berechtigung – und beide haben auch die jeweils andere Perspektive nicht einfach ausgeblendet. Die Herausforderung läge darin, die Spannungsverhältnisse, die an ihnen sichtbar werden, tatsächlich zu bearbeiten.

Der Gesprächspartner (A) aus der Kerngruppe betont die bemerkenswerten Erfolge des OE-Prozesses, von dem wir wissen, dass er Funktionäre, die ihn maßgeblich mit vorangetrieben haben, im Einzelfall nahezu zum Burnout getrieben hat. Wesentliche Ziele sind erreicht worden: Mit wesentlich weniger hauptamtlichem Personal konnte im Verhältnis von zentraler und dezentraler Organisationsebene eine wirklich neue Qualität zielgerichteter Kommunikation etabliert werden. Die als zentral erkannten strategischen Probleme werden hier mit hoher Verbindlichkeit behandelt. Zwischen Hauptamtlichen in den Stabsabteilungen und Bezirken und den Ehrenamtlichen in Branchen und Bezirken gibt es kein Informationsgefälle mehr. Nur die informelle Kommunikation im Alltag – und die „Beteiligungslücke“ – in diesem Zitat nicht explizit angesprochen – erscheinen als (noch) nicht zureichend gelöste Probleme.

Aus der Perspektive des Hauptamtlichen in Stabsfunktion (J), der als Öffentlichkeitsarbeiter zudem Quereinsteiger ist, ergibt sich ein ganz anderes Bild: Er sieht v. a. die immer noch fortwirkenden traditionellen Schranken einer wirklich offenen Kommunikation. In Wirtschaftsorganisationen, die er aus eigener Erfahrung kennt, ist aus seiner Sicht eine größere Transparenz gegeben – wie er an einer anderen Stelle des Gesprächs betont. Ein Aspekt, der in der zitierten Passage sehr deutlich wird, ist die Abschottung zwischen einzelnen Fachabteilungen/Branchen im Organisationsalltag in der Hauptverwaltung. Nachdem die Branchen im Verlauf des erfolgreichen OE-Prozesses Basis der Organisationsgliederung geworden sind, erscheint das als ein großes Problem. Dass diese, wie auch andere, Blockaden neben den wachsenden Belastungen nicht einfach einer diffusen Organisationskultur, sondern dem Doppelcharakter der Gewerkschaft als politischer und bürokratischer Organisation geschuldet sind, wird in der zweiten Interviewpassage daran sichtbar, dass aus der Sicht der Hauptamtlichen Personalentscheidungen die wichtigsten Ereignisse von Konferenzen sind, wie der, die hier beispielhaft geschildert wird. Hinter dem Selbstverständlichen und dem aus der Sicht der Hauptamtlichen Bedeutsamen, nämlich der Absicherung politischen Einflusses über Wahlen, tritt die gezielte und Praxis möglicherweise neu anregende Kommunikation neuer Herausforderungen zurück.

5.3.3 Wenn die Verteidigung alter „Bastionen“ bei schwindenden Ressourcen schon ein Erfolg ist – Widerstände gegen beteiligungsorientierte Initiativen

Im Zuge der Diskussionen um Gewerkschaftszusammenschlüsse und OE-Prozesse um die Mitte der 1990er Jahre – also zu einem Zeitpunkt, zu dem die Strahlkraft der überkommenen Leitbilder der Gewerkschaften deutlich verblaßt war, spätestens seit der Implosion des Realsozialismus, und sinkende Mitgliederzahlen erstmals als Problem deutlicher sichtbar wurden – war ein Focus entsprechender gewerkschaftlicher Diskussionen die Forderung nach einer „Konzentration auf das Kerngeschäft“. Die IG BAU steht hier mit der Entwicklung ihrer Programmatik wie auch ihrer vielfältigen praktischen Ansätze im Bereich Nachhaltiger Entwicklung, der Zusammenarbeit mit NROs bis hin zur Initiierung gemeinsamer Projekte eher für eine Position, die darauf gerichtet ist, das Alltagsgeschäft gewerkschaftlicher Interessenvertretungsarbeit und -politik mit der Entwicklung neuer Leitbilder, und entsprechender praktisch-politischer Handlungsansätze, zu verknüpfen, die den Anspruch auf eine arbeitspolitische (Mit)Gestaltung der weiteren gesellschaftspolitischen Entwicklung von neuem zu fundieren vermag, so der Gewerkschaft neue Attraktivität verleiht und damit zu einem wichtigen Element auf dem Weg zu einem „Turnaround“ der negativen Mitgliederentwicklung werden kann.

Unsere Analyse des Nachhaltigkeitsdialogs der IG BAU belegt in diesem Zusammenhang zusammen mit einer folgerichtigen, zunehmenden Fokussierung von Nachhaltigkeit auf soziale Nachhaltigkeit und auf ein „nachhaltiges Aufstellen“ der Gewerkschaft selbst – vor allem zweierlei:

1. Jedenfalls im Organisationsbereich dieser Gewerkschaft gab und gibt es vielfältige Ansatzpunkte, die eine Verknüpfung gewerkschaftlicher Kernaufgaben im Alltagsgeschäft mit einer programmatischen Reorientierung und Neufokussierung unter dem Stichwort der Nachhaltigen Entwicklung nahegelegt haben. Und dies bedeutet dabei nicht eine tendenziell uferlose Erweiterung bisheriger gewerkschaftlicher Aktivitäten, sondern viel eher eine Fokussierung und Neubewertung von vielem, was man ohnehin schon in der gewerkschaftlichen Arbeit tut. *„Es wird uns nur nicht so als nachhaltige Entwicklung bewußt, aber die Themenfelder werden angefaßt.“* (I, 19) Insofern verspricht der Nachhaltigkeitsdiskurs zurecht neue Impulse für eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik, die er aber auch nur auslösen kann, wenn er als Dialog wirklich entfaltet werden und so seinen spezifischen Beitrag zur Lösung der viel beklagten „Beteiligungslücke“ leisten kann.
2. Auf der anderen Seite zeigt die bisherige Analyse, wie sehr interne wie externe Widerstände solchen Ansätzen entgegenstehen. Dass der gesellschaftliche Nachhaltigkeitsdiskurs zunehmend neoliberal zurechtgestutzt worden ist, ist dabei noch das geringste Problem. Dass aber Druck auf überkommene soziale Standards – in der Tarif- und Betriebspolitik ebenso wie in der allgemeinen Sozialpolitik – stetig zunimmt und angesichts sinkender Mitgliederzahlen mit deutlich weniger hauptamtlichem Personal zu bewältigen ist, macht sich hier als entscheidendes Hindernis bemerkbar – im Ergebnis unserer Dokumentenanalysen wie auch in den Interviews über alle drei von uns unterschiedenen Gruppen hinweg *„Die reale Situa-*

tion hat sich so dramatisch verschärft, dass für längerfristige Diskussionen und übergeordnete Ideen wenig Raum bleibt“ (C, 7)

Ein zentrales internes Problem der IG BAU bei all ihren Versuchen, einen wirklichen Nachhaltigkeitsdialog in Gang zu bringen, liegt hier im Lichte der Aussagen aus unseren Interviews offenkundig darin, dass bei einer dünneren Personaldecke im hauptamtlichen Bereich und zugleich wachsenden Aufgaben und Herausforderungen für die Einzelnen – unbeschadet der erfolgreichen Organisationsentwicklung und v.a. verbesserter Kommunikationsflüsse zu den ehrenamtlichen Funktionären im Beirat, in Branchenausschüssen und Bezirken – in der Alltagsarbeit der haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre die Verteidigung alter sozialer Standards zunehmend ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt und der Rückgriff auf bewährte Alltagsroutinen immer wieder nahegelegt wird. Nachhaltigkeit tritt generell wieder stärker in den Hintergrund, „weil sie es nur als großes gesellschaftliches Thema kennen (...) und viele reduzieren es auf Umwelt.“ (I, 23). Der Blick über den „Zaun“ der eigenen Branche wird außerdem erschwert. Innovative Initiativen zum Thema Nachhaltigkeit werden v.a. von der zuständigen Fachabteilung erwartet, während sich zugleich das Aufgabenfeld für den dort zuständigen Abteilungsleiter thematisch erweitert. Die Forcierung eines wirklichen Nachhaltigkeitsdialogs, für den es unverändert praktische Anknüpfungspunkte und artikuliert Bedarfe gibt, wird so schwieriger. Als Ressource bliebe nur ein bislang noch nicht aktiviertes ehrenamtliches Potenzial. Den hauptamtlichen Funktionären ist aber ganz selbstverständlich, und nur allzu bewußt, dass auch das „Selbertun“ der ehrenamtlichen in Netzwerkknoten der Initiierung ggf. begleitenden Unterstützung durch sie bedürfte. Dies erscheint ihnen vielfach als drohende Überforderung bei der Bewältigung des Alltagsgeschäfts mit ohnehin schon viel zu knappen Ressourcen.

In beiden Fällen scheint uns hier - in einer allgemeinen Lage eines erzwungenen immer kurzfristigeren reagierenden Handelns gegenüber immer wieder neuen Angriffen aus einem neoliberalen Geist heraus - ein doppeltes Mißverständnis vorzuliegen: Zum einen ginge es in einem Nachhaltigkeitsdialog gerade darum, Nachhaltigkeit nicht als ein „allgemeines“ oder „übergeordnetes“ Thema sondern als integralen Aspekt vielfältiger Aktivitäten im laufenden Alltagsgeschäft zu konturieren, also bewußt zu machen, dass und wie man sich mit dem Thema ohnehin schon befaßt, um dies in Zukunft wirkungsvoller tun zu können. Gelingt dies, so hat man im Ergebnis eher Entlastungseffekte zu verzeichnen. Zum anderen sind Beteiligung, „Selbertun“, Netzwerkpolitik zwar sämtlich Aktivitäten, für die eine Organisation Impulse setzen und Räume öffnen muss, aber einmal in Gang gekommen, können sie sehr wohl vom Laienexpertentum der dazu motivierten Mitglieder dauerhaft getragen werden. Es geht hier also eher um die Frage, wie sich entsprechende Prozesse durch klug gewählte Anstöße initiieren lassen und nicht darum, erfolgreich angestoßene Aktivitäten dann dauerhaft zu begleiten und zu unterstützen (wie ein überkommenes Verständnis von „Mitgliederbetreuung“ nahelegen könnte). Auch hier geht es auf längere Sicht eher um entlastende Handlungsansätze durch die Mobilisierung wirklich neuer Potenziale.

Wie im voranstehenden Abschnitt ausgeführt, reicht unser empirisches Material nicht aus, um auf seiner Grundlage konkrete Handlungsempfehlungen im Hinblick auf eine Schließung der „Beteiligungslücke“ zu liefern. Analytisch ging es uns an dieser Stelle hingegen vor allem dar-

um, darauf hinzuweisen, dass die zunehmend schwierigeren Handlungsbedingungen, denen die Gewerkschaften in der Bundesrepublik sich heute gegenüber sehen, auch zusätzliche und neue Widerstände gegen innovative Beteiligungsansätze und eine noch tiefgreifendere Veränderung gewerkschaftlicher Organisationskulturen entstehen lassen.¹¹⁷

5.3.4 Wenn unterschiedliche Kulturen und Handlungslogiken zusammenkommen sollen – Probleme der Zusammenarbeit mit Nicht-Regierungs-Organisationen

Die Organisation interner Kommunikationsprozesse zum Thema Nachhaltigkeit im Sinne eines wirklichen dialogischen Prozesses, der darauf abzielt, ausgehend von zweifelhaften und bezweifelten Informationen ein neues Leitbild zu entfalten und innerorganisatorisch zu verankern, ist ein sehr voraussetzungsvolles Unterfangen. Unsere diesbezüglichen Annahmen im engeren Bezugsrahmen dieser Untersuchung sehen wir insoweit als bestätigt an. Wie sich in den empirischen Teilen dieser Untersuchung zeigt, ist es dabei nicht nur wichtig, entsprechend zielgerichtete Prozesse top-down und bottom-up mittels geeigneter Instrumente zu entwickeln, sondern es ist zugleich von großer Bedeutung, den internen dialogischen Prozess beständig auf relevante Entwicklungen in der Organisationsumwelt zu beziehen. Insbesondere für die Mitglieder der von uns so genannten „Kerngruppe“ unter unseren Gesprächspartnern stand so außer Zweifel, dass die erfolgreiche Entfaltung eines solchen Dialogs eng mit der Entwicklung geeigneter Projekte verknüpft sein müsste, die in der Regel gemeinsam mit externen Kooperationspartnern initiiert werden. Es gibt keinen stetigen Dialog (um „*des Dialoges Willen*“), sondern immer an konkreten Beispielen und Projekten fest gemacht, oder aber bei Bedarf (B, 18). Mit dieser Formulierung bringt das einer unserer Gesprächspartner auf den Punkt: Aus der Darstellung solcher Projekte und ihrer Ergebnisse, der in ihnen gemachten Erfahrungen, der darin mit den Projektpartnern - gemeinsam, oder auch mit unterschiedlichen Akzentsetzungen - gewonnenen Sichtweisen auf Nachhaltigkeit versprochen sie sich wichtige Impulse für die Initiierung und Verstetigung eines Nachhaltigkeitsdialogs: „*Dass Leute, dass Institutionen, dass Verbände miteinander reden mit einem Fokus, ein Problem zu lösen, eine Vision, die möglicherweise eine gemeinsame ist, mit Leben zu füllen. Der Dreh- und Angelpunkt ist der Dialog*“ (B, 4).

Wir haben in Kapitel 3 auf Basis unserer Dokumentenanalyse einzelne Projekte näher betrachtet, die die IG BAU gegen Ende der 1990er Jahre gemeinsam mit verschiedenen NRO's initiiert hat. „Das Plus für Arbeit und Umwelt“, das die IG BAU gemeinsam mit Greenpeace betrieben hat, ist hierunter sicherlich besonders exponiert. Dass dessen sehr begrenzter Erfolg zunächst einmal darauf verweist, dass seitens der Politik nicht diejenigen finanziellen Mittel mobilisiert wurden, die sich die Initiatoren des Projekts erhofft haben dürften, liegt im Licht unserer Dokumentenanalyse nahe. Der sehr begrenzte Erfolg des Projekts ist auch Ergebnis

¹¹⁷ Auf der ersten Jahrestagung des „Forums Neue Politik der Arbeit“ im Herbst 2002 waren es so z.B. gerade mehrere hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre, die stark in gewerkschaftlichen Modernisierungsprozessen involviert waren, darunter auch ein Funktionär der IG BAU, die sich im Dialog mit gewerkschaftsnahen Wissenschaftlern gegen die Gefahr einer Überforderung wandten: „Was sollen wir denn noch alles tun?“ lautet eine entsprechende Formulierung, die im Lichte der hier vorgelegten Analyse besser verständlich wird.

eines zunehmend mit neoliberalen Deutungen überformten gesellschaftlichen Diskurses über Nachhaltigkeit. Dass das Projekt in den aller meisten unserer Interviews kaum eine Rolle spielt, die Befragten wenig dazu zu sagen haben und es augenscheinlich auch nicht differenziert wahrgenommen haben, ist zudem ein Beleg dafür, dass dieses Projekt von der IG BAU jedenfalls nicht als vorwärtstreibendes Moment eines Nachhaltigkeitsdialogs genutzt werden konnte.

Für unsere leitende Fragestellung nach den Chancen und Barrieren eines Nachhaltigkeitsdialogs in Gewerkschaften am Beispiel der IG BAU ist auch noch einmal näher in den Blick zu nehmen, ob sich aus den Kooperationserfahrungen zwischen Gewerkschaften und NROs bei der Initiierung und Durchführung gemeinsamer Projekte bestimmte Schlüsse ziehen lassen. Im Lichte unserer Empirie scheinen uns vor allem zwei Schlussfolgerungen wichtig zu sein:

Zum einen zeigt sich, dass es der IG BAU gelungen ist, einen stärkeren Dialog mit NROs zu entwickeln, *„indem wir auch eine gemeinsame Arbeitsplattform gegründet haben hier in der Bundesrepublik Deutschland, die dann auch eine europäische Struktur nach sich gezogen hat. Das war das Forum 'NGOs und Gewerkschaften', das sich im Wesentlichen mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen beschäftigt hat.“* (B, 3). Und auch wenn sich in unseren Interviews und Gruppendiskussionen wenig Resonanzen auf die von der IG BAU vor diesem Hintergrund gemeinsam mit NROs initiierten Projekte finden lässt, eine beachtliche Offenheit gegenüber gemeinsamen Aktivitäten mit ihnen findet sich durchgehend in unserem empirischen Material.

Zum anderen zeigt sich aber auch, dass die Kooperationen im konkreten Einzelfall so ihre Probleme haben können: In einer der Gruppendiskussionen auf bezirklicher Ebene kommt das unter Bezug auf das Kooperationsprojekt mit Greenpeace sehr deutlich zum Ausdruck:

„Wenn du Kooperationspartner mit im Boot haben willst, hast du das Problem, dass sie ihre eigenen Interessen immer in den Vordergrund stellen. Und bei Greenpeace waren das eben die globalen Schwerpunkte, wo sie immer ihre Glaubwürdigkeit dran festmachen. Und wenn dann unser Schritt so war, zu sagen: damit können wir leben, z.B. bei den Fenstern, die schon eingebaut waren, dann hat das Greenpeace eben arg problematisiert und die ganze Sache dann immer auf des Messers Schneide gestellt. Und das ist schon ein Problem, wenn du Bündnispartner findest.“ (Bremen Umzu, 1)

Das Problem wird in dieser Aussage auf die globalen Schwerpunkte und ein spezifisches Glaubwürdigkeitsproblem von Greenpeace zurückgeführt. Dahinter stehen aber verschiedene Handlungslogiken – einmal auf Seiten einer Gewerkschaft, die für die Durchsetzung von Interessen im Zweifel vor allem ihre Mitglieder mobilisieren können, dann aber immer auch auf die Suche nach Kompromissen orientiert sein muss, was bestimmte dezentrale Beteiligungsstrukturen zwingend erforderlich macht; auf der anderen Seite eine NRO, die v.a. nach dem Muster erfolgreicher Kampagnenpolitik öffentliche Wirkungen zu erzielen sucht, und dabei v.a. eine starke zentrale Steuerung und hohe Verbindlichkeiten – oft verbunden mit fehlender Flexibilität in der Sache - erfordert. Die Vorzüge solcher Handlungsmuster werden in einer anderen Gruppendiskussion angesprochen, wenn einer der Diskutanten darauf verweist, dass *„die IG BAU eben weniger Möglichkeiten als Greenpeace“* habe, wenn es darum gehe, *„die Medien zu gewinnen“* (Forst , 15). Da solche unterschiedlichen Handlungslogiken auch in Zukunft nicht einfach zu überspringen sind, wird es in konkreten Kooperationsprojekten immer wieder darauf

ankommen, sie frühzeitig in Rechnung zu stellen und wenn möglich gezielt für den größeren Erfolg eines Projekts zu nutzen.

5.3.5 Wenn die alten Leitbilder sich erschöpfen, sind neue noch lange keine Selbstläufer

Wie wir dargelegt haben, gehen wir in dieser Untersuchung davon aus, dass die Gewerkschaften über Jahrzehnte hinweg tragende Institutionen der institutionell verfassten industriellen Arbeitsgesellschaften der hochentwickelten westlichen Länder- angesichts tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche, für deren besseres Verständnis die Hypothese des „Epochenbruchs“ zunehmend an Plausibilität gewinnt, unter einen krisenhaft erfahrenen massiven Anpassungsdruck geraten sind. Wenn dabei also von einer Krise der Gewerkschaften als Institutionen gesprochen werden muss, dann muss diese Krise in zentraler Weise auch die sie tragenden institutionellen Leitideen betreffen, die sich in langen Jahrzehnten herausgebildet und in der Phase der erfolgreichen Institutionalisierung der Gewerkschaften offensichtlich bewährt haben.¹¹⁸

In dem empirischen Material zu unserer vorliegenden Untersuchung sehen wir diesen theoretisch zwingenden Zusammenhang einmal mehr gut bestätigt. Immer wieder wird in den Interviews und Gruppendiskussionen angesprochen, dass es für eine erfolgreiche Arbeit im Interessenvertretungsalltag auch geeigneter, orientierender Leitbilder und Visionen bedarf: *„Ich bin ja noch in der Gewerkschaft, weil ich hoffe, dass sie noch Visionen und langfristige Ziele hat“* (Forst, 30), wird da z.B. in einer Gruppendiskussion gesagt – und an keiner Stelle wird dazu der Rückgriff auf die alten gewerkschaftlichen Leitideen versucht, für die eine, dem „Arbeit-Technik-Fortschritt-Paradigma“ der Wissenschaftsgesellschaft“ (Kreibich 1986) entsprechend, im Prinzip grenzenlos gedachte Fortschrittsvorstellung im Sinne eines Zusammenhangs von „Wahrheit, Fortschritt und Glück“ (Martens u.a. 1984) prägend gewesen ist. Statt dessen wird an vielen Stellen sichtbar, dass sich der Blick auf der Suche nach dringlichen neuen Orientierungen oder „Visionen“ sehr stark auf den politischen Nachhaltigkeitsdiskurs richtet: *„Das Wasser steht uns wirklich bis zum Hals, aber gerade deshalb sollten wir uns mit Nachhaltigkeit intern und extern auseinandersetzen“* (Forst, 15f) oder *„Wer heute politisch mitbestimmen will, (...) der kann das Thema Nachhaltigkeit nicht ignorieren“* (ebd.)

¹¹⁸ Zum Stellenwert von Leitideen, die begrifflich von Leitbildern zu unterscheiden sind, vgl. insbesondere die Überlegungen von K.-S. Rehberg zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen (Rehberg 1994). In Bezug auf Gewerkschaften siehe hierzu H. Martens (1992 und 1994).

III. Vertiefender Exkurs

„Wir sind nicht der Nabel der Welt“ – aber „gewerkschaftliche Arbeit braucht Visionen“

„Ja; da muss ich aber sagen, diesen Prozess, den machen wir jetzt (...). Also wir haben nach innen (...) ich sag es mal an den harten Fakten, ich sag jetzt man Personalentwicklung, machen wir eine Mittelfristplanung, eine vernünftige und rechnen sie aufs Jahr runter, und bei den politischen Themen machen wir es ähnlich. Wir haben z.B. gesagt, wir machen eine vollkommene Öffnung zu den NGOs und zu anderen und arbeiten da aktiv mit. Da gibt es keine Berührungsängste, ob die zu uns passen oder nicht. D.h., dass wir auch davon ausgehen, dass wir nicht alles selber machen können (...). Wir sind ein Akteur unter vielen. So, und da haben wir sicherlich schon mal einen Wandel gemacht (...). Versuchen uns einzubringen, auch mit internationalen Konferenzen oder nationalen, versuchen einen Part zu spielen (...) Da kannst du auch Leitbild drüber schreiben (...).“ (A)

„Wir haben ja so die Zweigliedrigkeit: Eigentlich eine Fokussierung auf das operative Geschäft und dann aufgrund unserer ganzen Probleme eine Fokussierung einmal auf die Kernaufgaben bei uns plus zwei, drei politische Themen. (...) und die Fachreferenten (...) die müssen kommunizieren über ihren Vorstandsbereich und über die politischen Themen, die wir besetzen. (Und d. h.) für den Bezirksverband XY: Wenn du meinst, dich beschäftigt das oder jenes Thema, dann guck erst einmal nach, was wir verabredet haben, auch mit dir. Und wenn du da viel Zeit übrig hast, dann mach es; aber dann kannst du nicht erwarten, dass von uns auch dieses Thema vorgehalten wird. So, und dieses zielorientierte Arbeiten, das wird noch lange nicht geschluckt.“ (A)

A: „Das Wasser steht uns wirklich bis zum Hals, aber gerade deshalb sollten wir uns mit Nachhaltigkeit intern und extern auseinandersetzen. Es steht uns auch deshalb bis zum Hals, weil wir uns intern, und extern auch, nicht mit dem Nachhaltigkeitsgedanken anfreunden und eben nicht erfolgreich und professionell arbeiten. Für mich ist Erfolg und Misserfolg immer auch eine Frage der Professionalität und da muss man sich doch mal selber in Frage stellen. Und da kann die Nachhaltigkeitsdebatte für uns als IG BAU auch hilfreich sein.“ (GD Forst)

B: „Gewerkschaften dürfen nicht den Fehler machen: Das was aus der Frühzeit der Arbeiterbewegung erfolgreich war, der Arbeitskampf und das konkrete (...) Gegengewicht. Das ist auch eine wichtige Stütze. Als auch Widerstand leisten. Aber der strategische, in die Zukunft gerichtete Ansatz ist mindestens genauso wichtig, weil diese Kampfgeschichten können nicht alles sein. Das ist immer ein reagieren: Es gibt niemals ein Agieren. Es wird niemals dazu kommen, dass man die Struktur beeinflusst, wenn man sich auf das Feld allein beschränkt. Ich meine, das haben die Gewerkschaften in der Vergangenheit auch erfolgreich getan, indem sie sich im politischen Raum ganz massiv eingebracht haben. Und das ist am Ende ja auch so, dass sie im Feld der politischen Entscheidungen Einfluss nehmen (...). Weil ein Mensch etwas vorlebt, das sind ja auch kleine Sachen, die etwas auslösen.“ (GD Forst)

C: „Ich bin ja in der Gewerkschaft, weil ich hoffe, dass die noch Visionen und langfristige Ziele hat. Dass sie die auch verfolgt und sich nicht vom Tagesgeschäft ablenken lässt. Und wenn sie das Tagesgeschäft macht, muss sie die langfristigen Ziele vor Augen haben. Dann muss sie sagen, (so) kriege ich das langfristig auf einen Nenner. Da sind doch genau diese nachhaltigen Gedanken, das Wichtige. Dass ich Lösungen suchen muss, selbst wenn uns das Wasser bis zum Hals steht, die zeigen, das ist ein Baustein in diese Richtung.“ (GD Forst)

Hier stellen wir zwei Passagen aus einem Interview und aus einer Gruppendiskussion nebeneinander, mit denen wir die Perspektive eines Akteurs aus der Kerngruppe (A) und die der ehrenamtlichen Aktiven auf der dezentralen Ebene (GD Forst) kontrastieren wollen. Auch hier bezeichnen beide Interviewpassagen gleichberechtigte – und in Bezug auf die jeweils angesprochenen Aspekte des gewerkschaftlichen Alltagshandelns zutreffende – Aspekte der sozialen Wirklichkeit. Und auch hier wäre die spannende Frage, ob und wie man die Spannungsverhältnisse, die so sichtbar werden, im Alltag produktiv machen kann.

In der Aussage des zunächst zitierten Spitzenfunktionärs aus unserer „Kerngruppe“ werden eine Reihe zutreffender Schlussfolgerungen aus den Erfahrungen mit den im vergangenen Jahrzehnt immer schwieriger gewordenen Handlungsbedingungen und aus den OE-Prozessen gezogen, die darauf Antworten gegeben haben: Man hat (an)erkennen müssen – nicht zuletzt angesichts der Erosion der überkommenen Leitideen, die noch in Traditionen aus der alten, vergangenen Arbeiterbewegung wurzeln – dass man nicht ‚der Nabel der Welt‘ ist. Man benötigt also geeignete Bündnispartner. Man muss mit einem wachsenden Handlungsdruck bei geschrumpften hauptamtlichen Ressourcen zu Recht kommen und man muss deshalb ganz gezielt Schwerpunkte setzen, wenn man überhaupt noch als relevanter arbeitspolitischer Akteur in der Gesellschaft wahrgenommen werden will. Dass dies gelingt, steht für einen gewachsenen Realismus, der aber gerade nicht dazu führt, dass übergreifende arbeitspolitische Ziele aufgegeben würden.

Die Gesprächspartner aus der Gruppendiskussion auf dezentraler Organisationsebene würden das Erfordernis einer Konzentration der Kräfte, der Suche nach neuen Bündnispartnern und des Versuchs arbeitspolitischer Schwerpunktsetzungen sicherlich nicht bestreiten. Ihr Ausgangspunkt ist allerdings, dass der Alltag ihrer gewerkschaftlichen Arbeit trotz aller erfolgten Anstrengungen vor allem dadurch geprägt ist, dass sie immer kurzatmiger auf immer neue Angriffe aus Wirtschaft und Politik reagieren müssen. Was wahrgenommen wird, ist vor allem der Mangel an sinnstiftenden Orientierungen, der angesichts der Erosion der alten Leitideen eingetreten ist. Dagegen wird eingeklagt, dass man für dauerhafte gewerkschaftliche Arbeit Visionen benötige, die über das Elend dieser durch immer neue Abwehrkämpfe geprägten Alltagsarbeit hinaus weisen. Und auch hier gilt einmal mehr: nur wenn es gelingt, das Unabweisbare beider Erfahrungsebenen produktiv zusammenzubringen, kann es gelingen, Impulse für eine nachhaltige Politik der Arbeit zu setzen und die Organisation selbst wirklich nachhaltig aufzustellen.

Wir haben gezeigt, dass man bei vielen unserer Gesprächspartner fast von einer „inneren Zerrissenheit“ sprechen könnte: Zunehmend belastet von dem Druck des gewerkschaftlichen Alltagsgeschäfts, in dem es um die Verteidigung sozialer Standards geht, und in dem die alten Leitideen angesichts eines im gesellschaftlichen Diskurs immer noch hegemonialen „neoliberalen Einheitsdenkens“ verbraucht sind, ist der Bedarf nach neuen Orientierungen gewachsen. Aber die Lage ist so, dass man bei der Suche danach eher auf sich selbst gestellt ist. Unter den DGB-Gewerkschaften gibt es zudem unterschiedliche programmatische Orientierungen. Während im Bereich der IG BAU im Zuge eines stetigen verbissenen Abwehrkampfes gegen immer neue Angriffe auf soziale Standards im Geiste neoliberaler Konzepte Nachhaltigkeit seinen programmatischen Stellenwert hat, ein weiter klärender und orientierender Nachhaltigkeitsdialog hingegen nicht gelungen ist, orientiert die IG BCE mit ihrem Konzept des „Modell Deutschland...zuerst der Mensch“, noch sehr viel stärker in der Tradition alter gewerkschaftlicher Leitideen befangen, offensiv darauf, überkommene korporatistische Strukturen zu erneu-

ern. Dazwischen gibt es vielfältige Nuancierungen und auch manche Stellungnahmen, die angesichts der gewachsenen Orientierungsprobleme und den gesunkenen Chancen noch gesellschaftspolitische Ziele mit Aussicht auf Erfolg in den politischen Prozess der Gesellschaft einbringen zu können, für eine pragmatische Konzentration auf das Kerngeschäft im Sinne der harten Vertretung von Interessen der gewerkschaftlichen Kernklientel plädieren.

Dieses ganze Spektrum findet sich auch in unserem empirischen Material wieder, wenn auch klar mit der für die IG BAU charakteristischen Gewichtung. Es wird sichtbar gemacht über unsere Interviews und Gruppendiskussionen, aber es wird nur wenig sichtbar in den Prozessen und Strukturen alltäglicher gewerkschaftlicher Interessenvertretungsarbeit, denn es gibt keinen Dialog, in dem diese, auch drängenden, Probleme bearbeitet werden könnten. Über die Gründe hierfür ist in den voranstehenden Abschnitten einiges gesagt worden. An dieser Stelle ging es darum, analytisch schärfer herauszuarbeiten, dass es in erheblichem Maße so etwas wie „Erfahrungsrohstoffe“ und Bedarfe zu deren gemeinsamer Bearbeitung gibt, die in einem wirklichen Nachhaltigkeitsdialog aufgegriffen werden könnten und müssten.

5.4 Chancen und Barrieren eines Nachhaltigkeitsdialogs

Wenn wir im Anschluss an diese Analyse einiger ausgewählter systematischer Aspekte, nun unter stärkerer Fokussierung auf unseren engeren Bezugsrahmen zu einer zusammenfassenden Bewertung der Chancen und Barrieren eines gewerkschaftlichen Nachhaltigkeitsdialogs am Beispiel der IG BAU kommen wollen, so müssen wir zunächst noch einmal zusammenfassend feststellen: Nachhaltigkeit spielt zurzeit in der IG BAU, unbeschadet der gültigen Beschlusslage, nur eine eher randständige Rolle. Die Bedeutung des Themas – anhand herausgehobener Projekte oder für die tägliche Arbeit – hat in der Organisation sogar abgenommen. Höhepunkt der Diskussion wie auch projektmäßiger Initiativen war der Zeitraum von Ende der 1990er Jahre bis zum Jahr 2002. Die abnehmende Bedeutung für die IG BAU korrespondiert mit der abnehmenden öffentlichen Aufmerksamkeit für das Thema. Ist es in der Gesellschaft die Frage der Schaffung von Arbeit und des Erhalts/Umbaus der Systeme sozialer Sicherung, und zwar bei hegemonialer Stellung neoliberaler Deutungen und Vorschläge, die zunehmend alle anderen Themen überlagert hat, so ist es in der Organisation die Mitgliederkrise, die sich im Zusammenhang mit der wachsenden und zunehmend strukturell verfestigten Arbeitslosigkeit und der Schwächung gewerkschaftlicher Handlungsmacht in den zentralen Handlungsfeldern der Betriebs- und Tarifpolitik verstetigt hat und auf die sich alle Anstrengungen richten, den „Turnaround“ zu schaffen.

Vor dem Hintergrund dieser summarischen Einschätzung geht es im Folgenden darum, zum einen Ursachen/Gründe des Bedeutungsverlusts des Themas Nachhaltige Entwicklung innerhalb der IG BAU zu diskutieren. Dabei werden wir zwischen Barrieren infolge begrifflicher Unschärfen und solchen auf der Ebene organisatorischer Strukturen und Selbstverständnisse unterscheiden. In einem weiteren Schritt werden wir dann Voraussetzungen für einen erfolgreicheren Dialog auf der Ebene unseres engeren organisationssoziologischen Bezugsrahmens diskutieren.

5.4.1 Gründe für den Bedeutungsverlust von Nachhaltigkeit in der IG BAU

Betrachtet man zunächst die Verwendung des *Begriffs der Nachhaltigkeit*, so springt als erstes seine Diffusität ins Auge. Sowohl im gesellschaftlichen Diskurs als auch im Verständnis der unterschiedlichen Akteure innerhalb der IG BAU wird der Nachhaltigkeitsbegriff in unterschiedlichen Ausprägungen verwendet. Neben einer strengen Orientierung an der Definition der Brundtlandkommission finden sich stärker auf den Umweltaspekt konzentrierte Auffassungen. Es gibt kein klar konturiertes Leitbild, das vom Bundesvorstand (top-down) und über stetige dialogische Prozesse (bottom-up) entwickelt wird und auf das sich die Akteure beziehen könnten. Die fehlende Konsistenz der Begrifflichkeit innerhalb der Organisation erschwert folgerichtig einen gemeinsamen Dialog und ein zielgerichtetes Handeln, das aus ihm heraus zusätzliche Orientierung gewinnen könnte.

Es hat unmittelbar mit der Diffusität des Nachhaltigkeitsbegriffes zu tun, dass Nachhaltigkeit innerhalb der IG BAU stärker als Fach- denn als Querschnittsthema wahrgenommen wird. Dies liegt zum einen an der organisationalen Zuordnung des Themas in eine („grüne“) Fachabteilung, die Organisationsschwerpunkte der früheren GGLF umfaßt. Es liegt aber auch daran, wie die Branchenseiten in der Mitgliederzeitschrift „Grundstein“ gestaltet werden. Hier geht es häufig um Artikel zu den „grünen“ Arbeitsfeldern der Abteilung, ohne dass immer ein systematischer Bezug zum Begriff der Nachhaltigkeit hergestellt wird. Das Thema Nachhaltigkeit muss so von den Lesern der Zeitung v.a. als originär „grünes“ Thema wahrgenommen werden.

Es hat gleichermaßen mit der begrifflichen Unschärfe von Nachhaltigkeit im Sprachgebrauch der IG BAU zu tun, dass Aktivitäten auf vielen Arbeitsfeldern, die sich als anschlussfähig erweisen würden, bislang nicht unter dem Begriff der Nachhaltigkeit gebündelt werden. Es ist von daher bislang nicht gelungen, das Thema nachhaltige Entwicklung in bezug auf Bauen und Wohnen als zentralen Arbeits- und Lebensbereich, Stadtentwicklung, sozialpolitische Themen, die je branchenbezogene Tarifpolitik, den Arbeits- und Gesundheitsschutz, Landwirtschaft und Ernährung usw.) so zu konkretisieren, dass die über ihn zu stiftende Verbindung zwischen den diversen Arbeitsfeldern deutlich wird. Nur so könnten aber der Nutzen eines Nachhaltigkeitsleitbildes für die je konkrete Arbeit sichtbar gemacht und Nachhaltigkeit als Querschnittsthema dauerhaft verankert werden. Stattdessen wird Nachhaltigkeit heute vielfach als eine zusätzliche Aufgabe empfunden und nicht als integrierter/integrierbarer Bestandteil selbstverständlicher laufender gewerkschaftlicher Arbeit.

Im engen Zusammenhang mit dem bisher Gesagten steht, dass Nachhaltigkeit von den meisten Akteuren als zu abstrakt und wenig hilfreich für das Tagesgeschäft angesehen wird. Dem Begriff fehlt seine Griffigkeit. Vor diesem Hintergrund wäre es bedeutsam, seine verschiedenen Implikationen zu konkretisieren. Wichtig ist dabei die Vermittlung der Idee, dass sozialpolitische Fragen wie z.B. Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit, Aus- und Fortbildung oder Alterssicherung, ökologische Herausforderungen wie z.B. der wachsende Energie- und Flächenverbrauch und das Erfordernis energiesparender Maßnahmen (energetisches Bauen), ökonomische Aspekte wie die Bezahlbarkeit von Gebäuden und Sanierungsmaßnahmen, aber auch die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in ihren Wechselwirkungen verstanden werden müssen. Erst im Wege solcher Operationalisierungen ließe sich deutlich

machen, dass Nachhaltigkeit jeweils ein wesentliches Moment von Zukunftsfähigkeit ist – und auch das „nachhaltige Aufstellen“ der eigenen Organisation unter dem Begriff der Zukunftsfähigkeit ließe sich dann in einen solchen Zusammenhang einfügen.

Ein zweites Bündel von Gründen läßt sich auf der *Ebene der Organisation* ausmachen. Hier ist zunächst der Organisationsentwicklungsprozess seit Mitte der 1990er Jahre zu betrachten. In Reaktion auf massive, auch weiter absehbare Mitgliederverluste hat die IG BAU mit Erfolg einen tiefgreifenden Organisationsentwicklungsprozess vollzogen. Neben einem erheblichen Abbau von Ressourcen (Fortfall der mittleren Organisationsebene und drastische Reduzierung der bezirklichen Organisationsgliederungen) hat die IG BAU dabei eine branchenbezogene Neuausrichtung der Organisation vorgenommen und die Kommunikationsflüsse zwischen Vorstand, Branchen und Bezirken verbessert. Obwohl dieser OE-Prozess bemerkenswert erfolgreich verlaufen ist, haben seine Ergebnisse den gewollten Nachhaltigkeitsdialog nicht befördert. Zum einen liegt dies schlicht an der erheblichen Verringerung personeller Ressourcen (zumal angesichts gleichzeitig wachsender Herausforderungen in den klassischen gewerkschaftlichen Handlungsfeldern). Zum anderen sind Kommunikationsflüsse quer zu der neuen Branchengliederung nicht gerade begünstigt worden. Die Branchenausrichtung ist zwar geeignet, spezifische fachliche Kompetenzen in den jeweiligen Abteilungen zu stärken, sie führt aber auch zu einer Fokussierung auf die eigenen Belange und begrenzt so den Blick auf andere Bereiche.

Da angesichts der knapperen Ressourcen nach allgemein geteilter Auffassung an der Organisationsspitze maximal zwei bis drei (arbeitspolitische) Schwerpunktthemen (für alle Branchen und Bezirke) neben dem Alltagsgeschäft bewältigt werden können (aktuell: Ausrichtung auf Europa als Handlungsfeld, Einflussnahme auf politische Rahmenbedingungen, Mitgliederkampagnen), muss dies Folgen haben. Da Nachhaltigkeit bislang weder ansatzweise als Querschnittsthema verstanden wird noch als Schwerpunktthema auf der Agenda steht, schrumpft sie außerhalb der zuständigen Fachabteilung auf ein Randthema, das allenfalls bei der erfolgreichen Entwicklung konkreter nachhaltigkeitsbezogener Projekte oder Aktionen zusätzliche Impulse bekommen kann.

Zwar betreibt die IG BAU immer noch umfangreiche Aktivitäten im Themenfeld Nachhaltige Entwicklung (z.B. im Außenraum EU/WSA-Initiativen oder Beteiligung am UNCSD-Prozess) oder sie betreibt Projekte oder Aktionen, die weitere Akteure innerhalb wie außerhalb der Organisation zusammenbringen, aber diese Aktivitäten werden intern doch nur recht begrenzt wahrgenommen. Ausgangspunkt solcher Projekte ist in der Regel die Abteilung Nachhaltige Entwicklung, die verschiedene Initiativen gestartet und durchgeführt hat, diese allerdings nicht in das Tagesgeschäft der Organisation (also z.B. anderer Abteilungen oder einer größeren Zahl von Bezirken) integrieren konnte. Die Fortführung der jeweiligen Projekte/Initiativen ist von daher auch aus organisationsinternen Gründen nicht gesichert.

Unmittelbar verknüpft mit dieser Handhabung und Entwicklung von konkreten Projekten ist das Problem, dass es keinen kontinuierlichen Dialog über Nachhaltigkeit innerhalb der IG-BAU gibt. Wenn überhaupt, wäre er unter gegebenen Bedingungen verknüpft mit einer entsprechend gezielten Berichterstattung über solche Projekte denkbar. Informationen über die ver-

schiedenen Projekte und Aktivitäten erfolgen in der Organisation bei nicht direkt beteiligten Akteuren aber eher zufällig. Und in der Berichterstattung wird der innere Zusammenhang von sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit mit institutioneller Nachhaltigkeit (im Sinne der Sicherung der Zukunftsfähigkeit der IG BAU selbst) kaum systematisch entfaltet. Über die tatsächliche Wirkung der hierfür verfügbaren Kommunikationsmedien ist zudem wenig bekannt.

Der Organisationsentwicklungsprozess der IG BAU war vor allem eine Reaktion auf die sich verschärfende Mitgliederkrise und der wachsende Druck in den „klassischen“ gewerkschaftlichen Handlungsfeldern hat v.a. hier zu einer Konzentration der Kräfte geführt. Gleichwohl begegnet man einer großen Offenheit für das Thema Nachhaltigkeit. Ein allgemeines und gelegentlich auch ein starkes persönliches Interesse sind in vielen Fachabteilungen zu beobachten. Zugleich trifft man aber auch auf eine zumeist eher abwartende Position. Erwartet werden aktive Unterstützungsleistungen der zuständigen Fachabteilung, denn aus sich heraus und so wie in der Organisation präsent, scheint das Thema vielen nicht als politikfähig zu sein. Zugleich wird aktive Unterstützung seitens der zuständigen Fachabteilung aber auch nicht aktiv eingefordert – vermutlich nicht zuletzt aus dem Gefühl heraus, dass deren Unterstützung in Gestalt zusätzlicher Impulse (etwa in Gestalt konkreter Projekte) zu erwarten und dann mit zusätzlichen Belastungen verbunden wäre, ohne dass der Nutzen für das laufende (und aus dieser Sicht dann immer vorrangige) Alltagsgeschäft unmittelbar einsichtig würde.

5.4.2 Voraussetzungen für einen erfolgreichen Dialog

Aus dem bis hierher Gesagten ergeben sich – immer auf dem Hintergrund unseres engeren Bezugsrahmens und unter Vernachlässigung weiterer gesellschaftlicher Kontextbedingungen – eine Reihe von Schlussfolgerungen:

Als erstes wäre es erforderlich, **den Begriff ‚greifbar‘ zu machen**. Um einen Nachhaltigkeitsdialog konsistent und kontinuierlich zu führen, bedarf es eines klaren, eindeutigen Begriffs, bzw. einer Vorstellung von Nachhaltigkeit innerhalb der Organisation (z.B. im Sinne von: „Wir wollen als Gewerkschaft Zukunft mitgestalten – sozial & ökologisch“ und dies auch aus Interesse an der institutionellen Zukunftsfähigkeit unserer eigenen Organisation). Dabei geht es keineswegs darum, letztlich alles was die Organisation tut, unter dem Label Nachhaltigkeit firmieren zu lassen. Vielmehr kommt es darauf an, für die vielen Aktivitäten im Alltagsgeschäft, die einen faktischen Bezug zu Nachhaltigkeit haben, ausgehend von eben diesem Bezug durch einen entsprechend operationalisierten Begriff von Nachhaltigkeit einen vorhandenen inneren Zusammenhang hinreichend scharf heraus zuarbeiten. Nachhaltigkeit könnte so zu einem verlebendigen Querschnittsthema für die IG BAU gemacht werden.

Eine ganz selbstverständliche Voraussetzung hierfür wäre eine entsprechende **Unterstützung durch die Führungsebene**. Sie müsste das Thema durch Zustimmung und Unterstützung aktiv befördern. Ein erfolgreich verstetigter Nachhaltigkeitsdialog müsste so seinen Ausgangspunkt top-down haben, würde aber erst wirklich dialogisch werden, wenn in ihm korrespondierend beteiligungsorientierte Prozesse bottom-up in Gang gesetzt werden können.

Funktionäre und Mitglieder einer Gewerkschaft werden in einen verstetigten Nachhaltigkeitsdialog nur einzubinden sein, wenn es gelingt, dessen **unmittelbaren Nutzen für die Organisation** aufzuzeigen. Eine entsprechende Anschlussfähigkeit an entsprechende Projekte, Aktionen und – bislang – fachbereichsspezifische Selbstverständnisse sind nach wie vor gegeben. Außerdem sind Bedarfe nach (Re)Orientierung („Visionen“ die eine Gewerkschaft benötigt) vielfältig zu beobachten. Die zu bewältigende Herausforderung läge in der stetigen Operationalisierung als Querschnittsthema, das neue Impulse auszulösen vermag.

Die IG BAU könnte hierbei auch **an Traditionen anknüpfen**. Sie muss das Thema Nachhaltigkeit für sich nicht neu erfinden, sondern sie kann einen angemessen konturierten Nachhaltigkeitsbegriff nutzen, um ihrer laufenden Alltagsarbeit auch auf „klassischen“ Themenfeldern neue Impulse zu geben. Es bietet sich geradezu an, Themen wie Arbeit und Gesundheit, auskömmliche Entlohnung, Arbeiten und Leben, soziale Sicherung, usw. unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit gegen den neoliberalen Zeitgeist anzugehen. Die Verknüpfung von Aspekten sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit kommt hinzu, Kooperationen mit NROs ließen sich fortentwickeln.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Nachhaltigkeitsdialog läge darin, die **Fachabteilung Nachhaltige Entwicklung gezielter zu nutzen**. Die Offenheit der anderen Fachabteilungen, aber auch ihre Erwartung von Unterstützungsleistungen sind bedeutsame Ansatzpunkte. Auf dem Weg zur Entwicklung von Nachhaltigkeit als Querschnittsthema müßten sich solche Unterstützungsleistungen allerdings verändern. Es ginge z.B. neben der Initiierung und Begleitung von Projekten um Hilfestellung dabei, das was man ohnehin schon tut unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit besser zu selbst verstehen, nach innen wie nach außen darzustellen und schließlich auch zu erreichen.

Im Ergebnis ginge es so darum, **Nachhaltigkeit als Teil fortlaufender Organisationsentwicklung** zu begreifen und zu verstetigen. Im Maße wie es gelänge, Nachhaltigkeit wirklich greifbarer zu machen und durch geeignete organisatorische Schritte als Querschnittsthema zu entfalten, würde es zugleich möglich und wichtig, vorhandene Kommunikationsflüsse zu optimieren – innerhalb, aber auch quer zu den Fachbereichen und hinunter bis in die Bezirksverbände. Ebenso wäre davon auszugehen, dass ein wirklich orientierendes Leitbild Nachhaltige Entwicklung und ein verstetigter Nachhaltigkeitsdialog dazu beitragen können, das ungelöste Problem der Schließung einer „Beteiligungslücke“ aussichtsreicher angehen zu können

6. Nachhaltigkeit und Gewerkschaften – verallgemeinernde Schlussfolgerungen aus einem Fallbeispiel

6.1 Die empirischen Befunde – ein erstes knappes Resümee

Wir haben im Rahmen dieser empirischen Untersuchung am Beispiel der IG BAU analysiert, wie eine Gewerkschaft das Thema Nachhaltigkeit programmatisch zu besetzen, nach innen in einem dialogischen Prozess als übergreifendes Leitbild zu vermitteln und nach außen mit eigenen Akzentsetzungen im gesellschaftlichen Diskurs zu transportieren versucht hat. Dabei haben wir unser Augenmerk darauf gelegt:

- diejenige Mitgliedsgewerkschaft im DGB auszuwählen, die das Thema Nachhaltigkeit im vergangenen Jahrzehnt in besonderer Weise für sich reklamiert hat und
- den uns interessierenden Prozess der Entwicklung und Implementierung eines neuen Leitbildes in seinen zeitgeschichtlichen Kontext und die daraus für die Gewerkschaft folgenden Herausforderungen zu stellen.

Diesen zeitgeschichtlichen Kontext fassen wir insbesondere unter dem Aspekt tiefgreifender Umbrüche im Ausgang des fordistischen Regulationsmodells kapitalistisch verfasster industrieller Arbeitsgesellschaften im Sinne eines in der Tat epochalen Bruchs. Die Hypothese eines solchen Bruchs haben wir im Einleitungskapitel unter Verweis auf die einschlägige Literatur näher dargelegt. Sie impliziert zugleich die Annahme, dass wir es mit tiefgreifenden Krisenphänomenen in Bezug auf die tragenden Institutionen dieser „institutionell verfaßten Arbeitsgesellschaft“ (v. Ferber 1961) zu tun haben. Die Gewerkschaften sind hiervon massiv betroffen. Dies bedeutet u. a., dass auch ihre überkommenen institutionellen Leitideen, die einmal einen „Dreiklang“ von „(Erwerbs)Arbeit, Fortschritt und Glück“ (Martens u. a. 1984) versprochen haben, zunehmend erschöpft sind. Konzepte und Strategien einer nachhaltigen Entwicklung als Transformationsaufgabe gewinnen vor diesem Hintergrund ihren Stellenwert.

Wir haben im Hinblick auf unsere Untersuchung Nachhaltigkeit, anknüpfend an die im Projekt „Vision 2020“ herausgearbeiteten Kriterien (Spangenberg 2003a), gefasst als ein relativ gleichgewichtig zu verknüpfendes Bündel von ökologischen, sozialen, ökonomischen und institutionellen Kriterien. Nachhaltigkeit meint dabei nicht ein bestimmtes Verständnis der hiermit umrissenen Themenfelder, sondern spezifische Herangehensweisen zu deren (Um)Gestaltung, die jeder gesellschaftliche Akteur für sich bestimmen muss. Nachhaltigkeit verstehen wir also als ein Gestaltungskonzept. Auf Basis wissenschaftlicher Arbeit können dazu Vorschläge entwickelt und auf Schwächen in den gewählten Politiken hingewiesen werden. Unter den hier gegebenen Bedingungen weitgehender Entlastung von Handlungsdruck möglicherweise auch Vorschläge von hoher Konsistenz. Es wird aber immer so sein, dass unterschiedliche (institutionelle) Akteure in den gesellschaftlichen Diskursen Nachhaltigkeit aus ihren je spezifischen Handlungszwängen und -logiken heraus in unterschiedlicher Weise fassen, wobei sie Impulse aus dem gesellschaftlichen wie auch wissenschaftlichen Diskurs aufgreifen und umgekehrt den gesellschaftlich-politischen Diskurs zu beeinflussen versuchen werden – etwa über die Formulierung entsprechender Leitbilder und Handlungsstrategien. Alles spricht dafür, dass wir

in entsprechenden Prozessen tagespolitischer Auseinandersetzungen und alltäglicher Lebenspraxis auf weniger konsistente Konzepte, auch auf Brüche und Widersprüche stoßen werden.

Wir sind nun weiter davon ausgegangen, dass die uns interessierende Gewerkschaft, die IG BAU, als ein solcher Akteur nur dann gesteigerte Chancen haben würde, sich im gesellschaftlich-politischen Diskurs um Nachhaltigkeit wirksam zu positionieren, wenn es ihr gelänge, ihr Verständnis von Nachhaltigkeit im Rahmen eines internen dialogischen Prozesses zunehmend zu konturieren und zu schärfen und wir haben dargelegt, dass sich die Entfaltung eines Nachhaltigkeitsdialogs zum Zwecke der Implementierung eines entsprechenden Leitbildes innerhalb einer Organisation nur als Teil eines Organisationsentwicklungsprozesses denken lässt.

- Wir verstehen einen solchen Organisationsentwicklungsprozess im Sinne des Konzepts der lernenden Organisation. Er soll, systemtheoretisch formuliert, dazu verhelfen, eine Organisation an zunehmend turbulenterer und dynamischerer Umwelten aktiv anzupassen (Epskamp 2003).
- Wir sind, mit H. Epskamp (2003), davon ausgegangen, dass sich systemtheoretisch gefasste Konzepte von Organisationsentwicklung auch auf Gewerkschaften anwenden lassen, auch wenn diese sich von Wirtschaftsorganisationen, für die solche Konzepte ursprünglich entwickelt wurden, erheblich unterscheiden. Aber wir haben zugleich auf die spezifischen Probleme verwiesen, die sich aus dem Charakter von Gewerkschaften als institutionell befestigten freiwilligen Mitgliederorganisationen von zugleich bürokratischem und politischem Charakter ergeben.
- Organisationsentwicklung als durchgreifende und nachhaltige Veränderung ist von diesen Vorüberlegungen ausgehend für Gewerkschaften eine immense Herausforderung, wie der Blick auf gewerkschaftliche OE-Prozesse in der Bundesrepublik Deutschland während der 1990er Jahre eindrücklich belegt.¹¹⁹ Soweit sich empirisch gesicherte Vergleiche anstellen lassen, kann man in diesem Zusammenhang aber sagen, dass die IG BAU auf diesem Feld bemerkenswert erfolgreich gewesen ist.
- Wir halten es nun im Rahmen eines solchen gewerkschaftlichen Organisationsentwicklungsprozesses im Hinblick auf das uns interessierende Thema Nachhaltigkeit und Gewerkschaften für zentral, ein Verständnis von Nachhaltigkeit als neuem Leitbild im Wege eines Dialogs zu entwickeln und zugleich zu implementieren. Dialog verstehen wir dabei, allgemein formuliert als einen Prozess bei dem „verschiedene Inhaber von zweifelhaften und bezweifelten Informationen bei vertieftem Austausch eine neue Information zu erlangen“ versuchen (Peter 1997,18).

Damit ist konzeptionell ein ausgesprochen anspruchsvoller Rahmen zur Bewertung der Praxis der von uns ausgewählten Gewerkschaft aufgespannt worden. Wir waren uns darüber im Klaren, dass das praktische Handeln gesellschaftlicher Akteure solchen Maßstäben nicht entsprechen würde. In unserem Fall, also bei der Praxis von Menschen im institutionellen Handlungsrahmen einer Gewerkschaft, gibt es spezifische, institutionell ausgeprägte Handlungslogiken

¹¹⁹ Der ist, wie in Kapitel 4 dargelegt, für einen systematischen Vergleich allerdings bedauerlicherweise durch empirische Forschung noch viel zu wenig erhellt.

und –zwänge, die nicht einfach übersprungen werden können – selbst dann nicht, wenn die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen für die Implementation eines neuen Leitbildes relativ günstig sind, wie es die Akteure auf Seiten der IG BAU um die Mitte der 1990er Jahre erwartet hatten. Tatsächlich waren sie aber mit wachsenden Widerständen und mit zusätzlichen, neuen Herausforderungen konfrontiert, die die Entfaltung eines Nachhaltigkeitsdialogs erschwert haben. Die Gründe hierfür und die Ergebnisse unserer Einzelfallanalyse haben wir in den voranstehenden Kapiteln ausgebreitet. Zusammenfassend lassen sich im Lichte unserer Empirie vier Thesen formulieren:

- (1) Gewerkschaften als freiwillige Mitgliederorganisationen, deren Handeln vorrangig auf die arbeitspolitische Gestaltung des Systems der Erwerbswirtschaft gerichtet ist, können mit Nachhaltigkeit nicht so umgehen wie z. B. NROs (etwa Greenpeace). Unterschiedliche Handlungslogiken spielen hier ihre Rolle. Für eine Gewerkschaft gilt, dass sie für die Durchsetzung von Interessen im Zweifel vor allem ihre Mitglieder mobilisieren können muss, dann aber zugleich auch auf die Suche nach Kompromissen orientiert sein muss, was bestimmte dezentrale Beteiligungsstrukturen zwingend erforderlich macht, ohne die die Verbindlichkeit der gefundenen Kompromisse nicht garantiert werden kann. Für eine NRO wie Greenpeace gilt es, nach dem Muster erfolgreicher Kampagnenpolitik öffentliche Wirkungen zu erzielen. Das legt eine starke zentrale Steuerung nahe. Die dezentralen Gliederungen benötigen in deren Rahmen wenige Spielräume und die angestrebten Ziele können kompromisslos verfolgt werden. Das gilt gerade auch für eher langfristige Ziele einer nachhaltigen (Um)Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft, die wiederum für Gewerkschaften auch deshalb schwerer zu handhaben sind, weil diese für gewöhnlich auf Ergebnisse für ihre Mitglieder aus sein müssen, die in kurzer Frist greifbar sind.**
- (2) Um sich im gesellschaftlich-politischen Nachhaltigkeitsdiskurs wirkungsvoll zu positionieren, brauchen Gewerkschaften Leitbilder, die mit Konzepten von Nachhaltigkeit angereichert sind. Solche Leitbilder lassen sich aber nur über dialogische Prozesse in den Gewerkschaften selbst implementieren, die mit Prozessen der Organisationsentwicklung verknüpft sind. Gleichzeitig können Gewerkschaften aber auch mit Organisationsentwicklung nicht so umgehen wie Wirtschaftsorganisationen, für die entsprechende Konzepte ursprünglich entwickelt wurden. Ihr Doppelcharakter als bürokratische und politische Organisation steht dem entgegen.**
- (3) Wenn Gewerkschaften bei allen diesen komplizierten Voraussetzungen gleichwohl versuchen wollen, das Thema Nachhaltigkeit offensiv selbst zu besetzen, können sie nicht nur nicht alle Voraussetzungen, die damit in den beiden ersten Thesen angedeutet worden sind, nicht überspringen. Ihre Handlungsspielräume werden zugleich durch die Entwicklung des allgemeinen gesellschaftlich-politischen Diskurses wesentlich be-**

einflusst. Angesichts des neoliberalen Rollbacks in den „verlorenen“ 1990er Jahren musste deshalb jeder denkbare Versuch, ein relativ emphatisches Meta-Leitbild von Nachhaltigkeit zu entwickeln und zu implementieren, unweigerlich an Grenzen stoßen.

- (4) Die Ergebnisse der vielfältigen Anstrengungen der haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre der IG BAU im Hinblick auf die Positionierung der Gewerkschaft im gesellschaftlich-politischen Nachhaltigkeitsdiskurs sind nur unter Berücksichtigung der in den Thesen eins bis drei umrissenen Überlegungen angemessen zu bewerten. Gleichwohl mögen ihre Resultate, gemessen an manchen allzu hohen Erwartungen, auf den ersten Blick ernüchternd sein. Unsere Untersuchung belegt aber, dass Nachhaltigkeit für Gewerkschaften sehr wohl in spezifischer Weise zu handhaben ist und neue Chancen für arbeitspolitische Gestaltungsansätze eröffnen kann, gerade weil die alten Leitideen oder Visionen der in der alten und vergangenen Arbeiterbewegung wurzelnden Gewerkschaften angesichts eines epochalen Umbruchs der, gemeinhin als fordistisch bezeichneten, institutionell verfassten industriellen Arbeitsgesellschaften der fortgeschrittenen westlichen Gesellschaften immer weniger tragen.

Im folgenden wollen wir nun zusammenfassend, und im Rückbezug der zuvor ausgebreiteten Empirie auf unseren Analyserahmen, z. T. auch noch einmal vertiefend, danach fragen, was aus unseren Befunden im Hinblick auf verallgemeinernde Schlussfolgerungen, auf absehbare zukünftige Herausforderungen und vielleicht auch auf zu übertragende Erfahrungen zu lernen ist.

6.2 Die zentralen Dimensionen von Nachhaltigkeit und ihre Zugänglichkeit für gewerkschaftliche Politik

Der ökologische Diskurs (beginnend mit den „Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome) impliziert auch eine Stoßrichtung gegen das für die westliche Moderne (und auch für die Arbeiterbewegung) prägende Fortschrittsparadigma („(Erwerbs)Arbeit-Technik-Fortschritt“ (Kreibich 1986 und 1997)). Nachhaltigkeit, auch im Sinne der Argumentation der Brundtlandkommission, ist vor diesem Hintergrund für Gewerkschaften als „Kindern des Fordismus“ einerseits „sperrig“, weist aber andererseits auch unmittelbare Anknüpfungspunkte (soziale Nachhaltigkeit) auf. Nachhaltigkeit ist sperrig, weil sie quer zu dem Fortschrittsparadigma steht, das gerade auch die Gewerkschaften, als Teil der alten, vergangenen Arbeiterbewegung, ursprünglich in hohem Maße prägte („mit uns zieht die neue Zeit“). Viele Aktivitäten der Gewerkschaften in ihren klassischen Handlungsfeldern der Tarif-, Betriebs- und Sozialpolitik lassen sich aber auch unschwer unter dem Label **der sozialen Nachhaltigkeit** präsentieren und – im Falle einer systematischen Berücksichtigung entsprechender Kriterien als Elemente einer übergreifenden Nachhaltigkeitspolitik konzipieren und arbeitspolitisch vertreten. Gerade in

Zeiten, in denen eine wuchernde neoliberale Marktgesellschaft immer mehr Elemente des Ordnungsrahmens im Interesse einer „Entgrenzung von Arbeit“ und mit der Forderung nach unternehmerischen Freiheiten für alle („Arbeitskraftunternehmer“) zu zersetzen sucht, könnten Argumente für eine soziale Nachhaltigkeit Grundlagen für auch öffentlich überzeugende Gegenstrategien abgeben. Wie unser empirisches Material zeigt, gibt es zwar viele Themen, die die IG BAU im vergangenen Jahrzehnt mit z. T. sehr elaborierten eigenen Vorstellungen angegangen ist, z. B. die Frage der Alterssicherung, diese Themen sind aber in aller Regel nicht unter dem Label sozialer Nachhaltigkeit intern kommuniziert und in die öffentlich-politische Auseinandersetzung eingebracht worden.

Nachhaltigkeit zu entfalten müsste allerdings im gleichen Zuge einschließen, auch Kriterien einer **ökonomischen Nachhaltigkeit** bei der Beurteilung realwirtschaftlicher Prozesse anzulegen und so die Definitionsmacht der Wortführer des neoliberalen Rollbacks in der Wirtschaft kritischen Zweifeln auszusetzen. In unserem empirischen Material zeigt sich hier allerdings eine deutliche Tendenz dazu, dieses Feld den Arbeitgebern zu überlassen. Dabei wäre doch mit guten Gründen in Zweifel zu ziehen, dass die Steuerung ökonomischer Prozesse auf Basis einer kurzfristigen, an finanzwirtschaftlichen Zielen ausgerichteten Shareholder-Value-Ökonomie ernstlich mit Nachhaltigkeit etwas zu tun haben könnte.

Im öffentlichen Bewusstsein und auch im Verständnis etlicher der von uns befragten gewerkschaftlichen Akteure ist Nachhaltigkeit in besonderem Maße mit der Umweltproblematik verknüpft. Das Thema der **ökologischen Nachhaltigkeit** taucht zu einem Zeitpunkt im gesellschaftlichen Diskurs auf, zu dem die sogenannten „goldenen Jahrzehnte“ des Fordismus bereits vorüber sind und der „Traum immerwährender Prosperität“ (Lutz 1984) ausgeträumt ist. Von Beginn an erweist es sich für die Gewerkschaften deshalb als zentral, Fragen ökologischer Nachhaltigkeit mit solchen der Sicherung oder Schaffung von Arbeit verknüpfen zu können. Insofern ist es nicht zufällig, dass insbesondere die IG BAU gut in der Lage gewesen ist, das Thema Nachhaltigkeit – potenziell in allen drei bislang genannten Dimensionen – programmatisch zu besetzen. Das Bauhauptgewerbe als zentraler Organisationsbereich der alten IGBSE ist einerseits unter ökologischen Gesichtspunkten eine in vielerlei Hinsicht problematische Branche, aber mit Forderungen nach deren ökologischer Umgestaltung ließen sich andererseits gerade auch Erwartungen an neue und zusätzliche Beschäftigungseffekte in höherwertigen Marktsegmenten verknüpfen.

Schließlich hat sich gezeigt, dass die IG BAU - stärker als manche andere Mitgliedsgewerkschaft im DGB - in ihrer Kernbranche (Bauhauptgewerbe) von ökonomischen Krisenprozessen, Deregulierung der Arbeitsbeziehungen und in der Folge von beidem von massiven Mitgliederverlusten betroffen gewesen ist. Sie hat darauf mit einem, im zwischengewerkschaftlichen Vergleich, bemerkenswert erfolgreichen Organisationsentwicklungsprozess reagiert. Zwar waren in diesem Prozess andere Fragen zentral als etwa eine Leitbilddebatte zum Thema Nachhaltigkeit – es ging v. a. um die Reorganisation der internen Kommunikationsprozesse im Zuge einer tiefgreifenden Reorganisation angesichts des Zwangs zu einer deutlichen Einsparung von hauptamtlichem Personal und zugleich um die wirkungsvollere Ausschöpfung ehrenamtlicher Ressourcen -, aber es überrascht nicht, dass maßgebliche Akteure innerhalb der IG BAU angesichts des relativen Erfolges dieser Anstrengungen heute v. a. davon sprechen, ihre

Gewerkschaft sei nun jedenfalls **institutionell nachhaltig** aufgestellt. In verschiedener Hinsicht lassen sich dafür, wie in Kapitel 4 gezeigt, überzeugende Argumente anführen. Allerdings muss offen bleiben, wie groß die Fortschritte sind, die die IG BAU bei ihrem Versuch gemacht hat, die so genannte „Beteiligungslücke“ im Zuge ihrer OE-Prozesse zu schließen.¹²⁰

Die Zugänglichkeit von Nachhaltigkeit als zusätzlich orientierendes Leitbild einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik angesichts der Herausforderungen in einer Zeit tiefgreifender, womöglich epochaler Umbrüche stellt sich für andere Gewerkschaften im DGB durchaus unterschiedlich dar. Die IG BCE beispielsweise versammelt in ihrem Organisationsbereich in besonderer Weise Branchen mit ökologisch problematischer Industrieproduktion, deren Umbau unter ökologischen Gesichtspunkten zunächst einmal Ängste vor drastischem Arbeitsplatzabbau weckt. Hinzukommt, dass in diesen großindustriellen Bereichen die für die Bundesrepublik Deutschland charakteristischen korporatistischen Strukturen vielfach besonders stark befestigt und besonders lange tragfähig geblieben sind. Deregulierungsprozesse sind vor diesem Hintergrund nicht in gleicher Weise durchgängig spürbar, Mitgliederverluste zwar auch schmerzlich, aber doch nicht so dramatisch. Mithin wird zwar, selbstredend, auch hier der ökologischen Dimension des allgemeinen gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses Rechnung getragen, Nachhaltigkeit aber eher jeweils im „Fahrwasser“ von mit den Großunternehmen der jeweiligen Branchen (Chemie, Energiewirtschaft, Pharmazeutische Industrie) abgestimmten industriepolitischen Konzepten definiert. Der Dialog mit NROs – gar noch als herausgehobenen gesellschaftspolitischen Bündnispartnern, die hier klar industrietritische Positionen einnehmen – ist vor diesem Hintergrund für die Gewerkschaft keine Option – ganz im Unterschied zur IG BAU.¹²¹ Das Leitbild oder der Entwurf für die Zukunftsgestaltung der Arbeitsgesellschaft ist das der Modernisierung und offensiven Verteidigung der „Deutschland AG“, des „Modell Deutschland ... zuerst der Mensch“ (IG BCE 2004). Andere Mitgliedsgewerkschaften im DGB bewegen sich zwischen diesen beiden Polen. Im Blick auf die Frage der Übertragbarkeit ist dies von großer Bedeutung. Es geht dann um die Frage nach jeweiligen konkreten Konzepten, die im Blick auf solche oder ähnliche Branchenbedingungen soziale und ökologische Nachhaltigkeit zusammenbringen können. Organisationsentwicklungsprozesse zur Sicherung der organisatorischen Grundlagen gewerkschaftlichen Handelns und zu dessen Effektivierung haben allenthalben stattgefunden, dürften seitens der Gewerkschaften allerdings kaum unter der Überschrift institutioneller Nachhaltigkeit bewertet werden. Ob und wie ökonomische Nachhaltigkeit hier im gewerkschaftlichen Denken eine Rolle spielt, oder ob, ähnlich wie in einigen unserer Gespräche bei der IG BAU, unterstellt wird, dass die schon von den jeweiligen Arbeit-

¹²⁰ Wobei diese „Beteiligungslücke“ um die Mitte der 1990er Jahre von allen Mitgliedsgewerkschaften im DGB mehr oder weniger deutlich beklagt worden ist (vgl. Martens 1997).

¹²¹ Nachdem sich z.B. ver.di IG Metall und IG BAU im Mai 2004 aktiv an dem mit attac organisierten „Perspektiven-Kongress“ in Berlin beteiligt haben, konnte man hierzu eine Gegenposition, im Sinne einer aus eigener Sicht deutlich sachlicheren und konstruktiveren Kritik an der rot-grünen Regierungskoalition – in den jeweiligen institutionellen Handlungskontexten – einer verhalteneren öffentlichen Distanzierung und des Verzichts auf gemeinsame Aktivitäten mit neuen sozialen Bewegungen, dann etwas später in einem offenen Brief von Vorsitzendem und stellvertretendem Vorsitzende der IGBCE nachlesen, der in der Frankfurter Rundschau veröffentlicht wurde (Schmoltdt/Freese 2004).

geberverbänden mit allem Nachdruck zur Geltung gebracht werden dürfte, können wir an dieser Stelle nicht beurteilen.

6.3 Zum Nachhaltigkeitsdialog der IG BAU als OE-Prozess

Wir können nun zunächst feststellen, dass es der IG BAU zwar gelungen ist, Nachhaltigkeit in ihrer eigenen programmatischen Orientierung einen herausragenden Stellenwert einzuräumen. Sie hat es aber nicht vermocht, im Blick auf die von ihr vertretenen Branchen und die Interessen der dortigen Beschäftigten und Mitglieder ein klar umrissenes Konzept von Nachhaltigkeit in einem dialogischen Prozess zu entfalten und innerorganisatorisch breit zu verankern. Wir sehen hier zunächst einmal unsere Hypothese bestätigt, dass dies nur möglich ist, wenn Nachhaltigkeit als integrierter Bestandteil eines Organisationsentwicklungsprozesses entfaltet und implementiert wird.

Auf der anderen Seite kann man aber auch nicht davon sprechen, dass die IG BAU hier gemessen an ihren eigenen Ansprüchen einfach gescheitert ist. Vielmehr ist zunächst einmal zu konstatieren, dass die IGBAU die schwierige Herausforderung im zwischen-gewerkschaftlichen Vergleich besonders gut bewältigt hat, überhaupt Organisationsentwicklungsprozesse in Richtung auf die Entwicklung einer „lernenden Organisation“ zu vollziehen. Dabei geht es, wie oben gesagt, systemtheoretisch gesprochen darum, sich in die Lage zu versetzen, auf immer turbulenterer und dynamischerer Veränderungen der Organisationsumwelt mit geeigneten Schritten einer aktiven Anpassung zu reagieren, einer aktiven Anpassung, die die Organisation später vielleicht wieder in die Lage versetzen kann, auf eben diese Organisationsumwelt ihrerseits neue Zwänge zur Anpassung an sie auszuüben.

OE-Prozesse können nur dann erfolgreich sein, wenn sie von der Organisationsspitze gewollt und systematisch und stetig betrieben werden. Sie müssen, wie einer unserer Gesprächspartner gesagt hat „*durch den Kopf des Vorsitzenden*“ gegangen sein, top-down betrieben, zugleich aber auch in hohem Maße beteiligungsorientiert und dialogisch, also bottom-up, vollzogen werden. Insofern rückt – und das ist nur folgerichtig, wenn ein konkreter Einzelfall hinreichend tief analysiert wird – immer auch die Bedeutung der konkret handelnden Personen von einem bestimmten Punkt an mit in den Vordergrund. Bedeutsam ist im Falle der IG BAU für den im Vergleich großen Erfolg ihres OE-Prozesses aber noch ein anderer Umstand. Die Krise, auf die es mit einem OE-Prozess zu reagieren galt, war besonders tiefgreifend. Auch dies ist wiederum im Vergleich zur IGBCE besonders augenfällig.¹²²

Die Ziele jeglicher OE-Prozesse ergeben sich nun aber, wiederum systemtheoretisch formuliert, allein aus dem, was eine Organisation als ihre Entwicklungsprobleme angesichts turbulenter und dynamischer Organisationsumwelten definiert. Hier geht es also um die Problemwahr-

¹²² Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen des Geschäftsführers des „Modellunternehmens“ Mettler-Toledo im Rahmen der DGB-Programmreformdebatte um die Zukunft der Arbeit, der als Bedingung erfolgreicher OE allererst hervorhob, es komme darauf an, für die Entwicklung gemeinsam getragener Zielvorstellungen zunächst einmal die katastrophalen Folgen der einfachen Verlängerung bisheriger Strukturen und Entwicklungslinien drastisch auszumalen, um so die Herausforderungen der Veränderung der Alltagsarbeit allen Anwesenden klar vor Augen zu führen (Tiebart 1994).

nehmung der verantwortlichen Funktionsträger an der Organisationsspitze. Ggf. erfolgt sie unter Einbeziehung externer Berater. Dann steht eine gemeinsam geteilte Situationsdefinition am Beginn eines entsprechenden Prozesses. Im Falle der IG BAU kann man hier feststellen, dass der nach 1995 eingeleitete OE-Prozess vor allem auf die seit dem Ende des Vereinigungsbooms zunehmend dramatisch sinkenden Mitgliederzahlen reagieren sollte. Eine drastische Reduzierung des hauptamtlichen Personals und tiefgreifende Veränderungen interner Prozesse in Bezug auf Führung und Kommunikation (Wegfall der mittleren Organisationsebene, neue Kommunikationsformen und mehr Transparenz zwischen zentralen und dezentralen Organisationsgliederungen, Restrukturierung der Vorstandsverwaltung im Hinblick auf je spezifische Branchenbezüge) standen im Zentrum dieses Veränderungsprozesses. Zugleich sollte er dazu beitragen, auf bestimmte schon vorher als gravierend erkannte Probleme („Beteiligungslücke“) neue Antworten zu finden. Letzteres scheint bislang nur in ersten Ansätzen gelungen zu sein und unsere Erhebungen zum Thema Nachhaltigkeit - insbesondere den Schwierigkeiten, es als Querschnittsthema zu entfalten - weisen darauf hin, dass die Kommunikation quer zu Vorstandsabteilungen/Branchenbezügen nicht wie angestrebt funktioniert.

Parallel zu den Anstrengungen der IG BAU in Bezug auf die Nachhaltigkeitsproblematik, die sich v.a. auf Projekte im Bereich ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit fokussierten, und im Verlauf des Organisationsentwicklungsprozesses, in dem die Nachhaltigkeitsproblematik keine besondere Rolle spielte, rückten neue Herausforderungen der Alltagsarbeit, nämlich die fortschreitende Reduzierung und Gefährdung früher selbstverständlicher sozialer Sicherheiten, zunehmend in den Vordergrund. Nachhaltigkeit, die schon zu Beginn dieses Prozesses gewissermaßen den Status einer gesicherten Beschlusslage erreicht hatte, wurde im gleichen Maße zunehmend an den Rand der von der IG BAU als vorrangig erachteten Probleme und Herausforderungen gedrängt. Wie ältere gewerkschaftliche Programmatiken auch lief sie so Gefahr, zum Inventar sogenannter „Sonntagsreden“ zu werden.

Der Erfolg des OE-Prozesses der IG BAU ist aus unserer Sicht gemessen an den selbst gesteckten Zielen wie auch im innergewerkschaftlichen Vergleich bemerkenswert. Die IG BAU verfügt heute über ein System der Führung und des Controllings der Organisation unter Einschluss der dezentralen, bezirklichen Organisationsebene und der diese Ebene repräsentierenden ehrenamtlichen Bezirksvorstände, das so im zwischengewerkschaftlichen Vergleich schwer zu finden sein dürfte. Deutlich einschränkend müssen allerdings die verschiedenen Hinweise auf die zwischen den einzelnen Fachbereichen/Branchen deutlich eingeschränkte Kommunikation gewertet werden. Sehr viel zweifelhafter sind schließlich die Erfolge des OE-Prozesses im Hinblick auf die angestrebte Aktivierung der ehrenamtlichen Funktionäre und Mitglieder, also die Schließung der „Beteiligungslücke“. Das Problem ist lange im Blick, dezentrale Beteiligungsangebote im Wege virtueller Vernetzung, z.B. über Chatrooms mit den Vorstandsmitgliedern, werden zunehmend angeboten, stoßen aber nicht auf die erhoffte Resonanz. Wie neue Formen von Netzwerkpolitik neben den formalen Entscheidungsstrukturen, die durch Beteiligung und Controlling belebt wurden, geschaffen werden können, bleibt das ungelöste Problem. Ein vergleichender Blick auf Netzwerke, die über längere Zeit gut funktionieren und dazu beitragen Eigentätigkeit von Funktionären und Mitgliedern zu entwickeln (vgl. TBS-NRW 2003, Martens 2005, 100 und 117ff), kann zeigen, dass es hier vor allem gelungen ist, im Hinblick auf die

Bewältigung konkreter Probleme alltäglicher Interessenvertretungsarbeit oder in der Reaktion auf einen akuten Konflikt¹²³ über Beteiligung Laien- und Expertenwissen in neuen Formen produktiv zusammenzubringen, wobei für das „Selbertun“ von Betroffenen entsprechende Räume geschaffen wurden.

Ergebnisse der Entwicklung des OE-Prozesses bei der IG BAU im Hinblick auf den Nachhaltigkeitsdialog, nach dem wir gefragt haben, kommen in unseren Befunden schlagend zum Ausdruck: Nur in der von uns so genannten „Kerngruppe“ unter unseren Gesprächspartnern finden wir durchgängig eine entfaltete und konsistente Vorstellung von Nachhaltigkeit. In der Organisation insgesamt ist Nachhaltigkeit demgegenüber nicht in einem dialogischen Prozess entfaltet und verankert worden, treffen wir auf unterschiedliche persönliche Auffassungen dazu, wird ein Mangel an Erfahrungsaustausch zwischen einzelnen Abteilungen/Branchen und an klaren Vorgaben „von oben“ konstatiert. Konkrete Projekte, die in ausgewählten Branchen im Hinblick auf Nachhaltigkeit angestoßen worden sind, blieben eher singuläre Ereignisse, aus denen heraus sich keine kontinuierlichen dezentral getragenen und auch gesteuerten Aktivitäten entwickelt haben.

Dies hat sicherlich mit den zunehmend widrigen Bedingungen für die allgemeine Diskussion von Nachhaltigkeit (s.o.) und die Forcierung entsprechender konkreter Projekte zu tun, aber dies ist auch Ausdruck von Schwächen im Umgang mit dem Thema – und wohl auch von seiner im vergangenen Jahrzehnt zu beobachtenden Separierung vom stattfindenden OE-Prozess der IG BAU. Eine dialogische Entfaltung des Themas würde demgegenüber erfordern, dass es einerseits top-down im Sinne der Darlegung und Entfaltung eines für die IG BAU konsistenten Konzepts stetig vermittelt würde und so andererseits auch eine lebendige, ggf. kontroverse Diskussion von den Alltagserfahrungen der Funktionäre und Mitglieder vor Ort her induziert würde. Der Erfolg solcher Bemühungen würde aber wohl auch daran gebunden sein, dass es einer Organisation gelingt, mit langem Atem, bestimmte „Leitprojekte“ zu forcieren, anhand derer gezeigt werden kann, dass ein entsprechend konturiertes Leitbild mit alltagspraktisch bedeutsamen Aktivitäten verknüpft werden kann und dass dies in den jeweiligen Fällen dazu beiträgt, zum einen konkrete Mitgliederinteressen wirksamer zur Geltung zu bringen und zum anderen die Organisation in den entsprechenden gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen und Diskursen als Zukunft gestaltenden Akteur wirkungsvoll zu positionieren. Zugleich wäre an solchen Zielvorstellungen das „Zusammenspiel“ der federführenden und zuständigen und der anderen Fachabteilungen – etwa erstere als Initiator und kompetenter Begleiter von „Leitprojekten“ – und alle anderen als Mitakteure in einem allgemeinen dialogischen Prozess – zu orientieren und zu entwickeln.

Auf einen wichtigen Befund unserer Analyse ist in diesem Zusammenhang zu verweisen: Gerade in den Gesprächen auf der dezentralen Organisationsebene, in den Aussagen von aktiven ehrenamtlichen Funktionären findet sich vergleichsweise häufig der Hinweis, dass man für die erfolgreiche Bewältigung tagespolitischer Aufgaben – gerade im Hinblick auf die Bindung alter

¹²³ Für den ersten Fall könnten verschiedene Betriebsräte- und Beraternetzwerke bei der IG Metall als Beispiele genannt werden, für den zweiten Fall neue Formen der Vernetzung zwischen Beschäftigten oder auch Betriebsräten im Zusammenhang mit Konflikten um den Erhalt einzelner Produktionsstandorte.

aber auch die Gewinnung neuer junger Mitglieder – immer auch Visionen benötige. Was unsere Gesprächspartner genau darunter verstehen, bleibt oft ungeklärt. Sie führen den Begriff in einem auf Nachhaltigkeit fokussierten Gespräch ein und verknüpfen ihn in der Regel mit diesem ebenfalls oft unscharf gebrauchten Begriff. Deutlich wird aber auf jeden Fall zweierlei: Die Forderung nach solchen (neuen) Visionen im Kontext unserer auf Nachhaltigkeit fokussierten Gruppengespräche verweist zum einen darauf, dass alte institutionelle Leitideen der Gewerkschaften z.T. verbraucht sind. Sie lässt sich also als empirischer Beleg unserer These von Epochenbruch und Krise der überkommenen Institutionen der Arbeit lesen. Sie verweist aber zum anderen auch darauf, dass Zukunftsfähigkeit und ein „nachhaltiges Aufstellen“ der eigenen Organisation aus ihrer Sicht mehr erfordert als den bislang in wichtigen Teilen erfolgreich umgesetzten Organisationsentwicklungsprozess der IG BAU. Die Vision, die da gefordert wird ist eine vom guten Leben in einer gerechten Gesellschaft, zugeschnitten auf die Herausforderungen der Gegenwart, in der ihnen die Errungenschaften der Gewerkschaftsbewegung bedroht, ja z. T. die Gewerkschaften selbst existentiell gefährdet erscheinen. Für einige könnte Nachhaltigkeit hier ein Begriff sein, unter dem „sich alles zusammenfassen“ ließe. Aber augenscheinlich bedarf dies der Konkretisierung in einem Dialog, der diesem Erfordernis entsprechend nicht stattgefunden hat.

6.4 Zum zeitgeschichtlichen Kontext der Nachhaltigkeitsinitiativen der IG BAU

Die IGBAU hat das Thema der Nachhaltigkeit zu einem Zeitpunkt aufgegriffen und in einem Nachhaltigkeitsdialog intern zu vermitteln und zu entfalten versucht, zu dem die Organisationsspitze noch begründet davon ausgehen konnte, dass nach der Weltkonferenz von Rio 1992 die Herausforderung für ein Jahrzehnt der ökologischen und sozialen Erneuerung erkannt worden seien, so dass darauf mit entsprechenden Handlungsempfehlungen im Rahmen der Agenda 21 reagiert werden könnte. Allgemeiner gesellschaftlicher Diskurs und konkrete eigene Branchenbedingungen fügten sich in Bezug auf die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit gut zueinander. Eine übergreifende programmatische Orientierung auf Nachhaltigkeit ergab sich so fast wie von selbst.

Auch dies ist im Blick auf die Frage nach Bewertung des Nachhaltigkeitsdialogs bei der IG BAU selbst und dann der Verallgemeinerbarkeit/Übertragbarkeit der dort gemachten Erfahrungen zu bedenken: Einerseits haben wir statt des Jahrzehnts der ökologischen und sozialen Erneuerung ein Jahrzehnt der neoliberalen Offensive erlebt, in deren Verlauf der Begriff der Nachhaltigkeit im gesellschaftlichen Diskurs mit einigem Erfolg im Sinne einer OECD-Philosophie als Wirtschaftswachstum plus Beseitigung von Marktversagen durch ökonomische Instrumente umgedeutet worden ist. Zugleich sind die Gewerkschaften durch die Metamorphosen der Arbeit und der sozialen Frage (Castel 2000, Martens u. a. 2001) massiv unter Druck geraten. Mit einer zunehmenden Infragestellung gegebener sozialer Standards – im Hinblick auf die Zwänge des Standortwettbewerbs im Zeichen der Globalisierung oder auch im Blick auf die „alternde Gesellschaft“ und eine ganz neue Wendung des Problems intergenerativer Gerechtigkeit hat der Begriff der Nachhaltigkeit, der von Beginn an eine eher unglückliche Übersetzung von

„sustainable development“ ins Deutsche gewesen ist, im gesellschaftlichen Diskurs zugleich nochmals Bedeutungsverschiebungen erfahren.

Die erheblichen Anstrengungen der IG BAU, sich im gesellschaftspolitischen Nachhaltigkeitsdiskurs profiliert zu positionieren, und zwar nicht nur in entsprechenden Gremien sowie durch eigene Initiativen auf nationaler Ebene, sondern auch in internationalen Gremien, kann man vor diesem Hintergrund kaum hoch genug bewerten. Aber zunächst einmal ist zu konstatieren, dass die Entwicklung der 1990er Jahre und das im darauf folgenden Jahrzehnt weiter forcierte neoliberale Rollback den Bemühungen der IG BAU, Nachhaltigkeit im gesellschaftlich-politischen Diskurs offensiv zu besetzen, immer engere Grenzen gezogen hat. Ginge man nun von einer Verstetigung dieses allgemeinen Entwicklungstrends aus, so müsste die einen Transfer von Erfahrungen und richtungsweisenden Handlungsansätzen aus dem hier analysierten Einzelfall zusätzlich kompliziert machen. Aber es ist ja keineswegs ausgemacht, dass es nicht doch zu einer „Renaissance der Umweltpolitik“ kommen wird (Töpfer 2006) – weniger deshalb, weil die Anzeichen eines irreversiblen Klimawandels allgemein spürbarer werden als vielmehr aufgrund massiver ökonomischer Zwänge, wie etwa drastisch steigender Ölpreise, spürbar werdender Abhängigkeiten vom Erdgas usw. Nachhaltigkeit und Gewerkschaften bleibt deshalb ein durchaus zukunftssträchtiges und für die Zukunft und Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften selbst höchst bedeutsames Thema, worauf die AutorInnen der „Spandauer Thesen“ (Scholz u. a. 2006, 272ff) hingewiesen haben. Dabei wird es um alle in dieser Untersuchung betrachteten Dimensionen von Nachhaltigkeit gehen, auch wenn für die Gewerkschaften aus nahe liegenden Gründen soziale Nachhaltigkeit einen besonders herausgehobenen Stellenwert hat.

Es spricht allerdings auch einiges dafür die andere Bedeutungsverschiebung zu nutzen, die der Begriff der Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund derjenigen Veränderungen und Organisationsentwicklungsprozesse erfahren hat, die die IG BAU und ihre Vorläuferorganisationen seit dem Beginn der 1990er Jahre durchlaufen haben. Danach wäre Nachhaltigkeit v. a. als Zukunftsfähigkeit zu fassen und die entscheidende Frage würde lauten, ob die IG BAU in diesem Sinne im Ergebnis der Entwicklung der vergangenen zehn Jahre „nachhaltig aufgestellt“ ist bzw. wie sich dies im Blick auf eine Übertragung von Erfahrungen für andere Gewerkschaften darstellt. Im Blick auf die heute weitgehend erodierten Traditionslinien der alten, vergangenen Arbeiterbewegung, in der die Gewerkschaften ihre Wurzeln haben, ist dies tiefgreifend genug: An die Stelle des „mit uns zieht die Neue Zeit“ rückt nun immerhin die Frage ob überhaupt, und wenn ja wie, man als Gewerkschaft in der herausziehenden postindustriellen Gesellschaft noch einen gesellschafts- und arbeitspolitisch bedeutsamen Platz legitim behaupten kann. Insofern drückt diese Umdefinition von nachhaltig in zukunftsfähig jedenfalls deutlich aus, was oben gesagt wurde: Es geht heute um Antworten auf eine tiefgreifende Krise der Gewerkschaften als überkommener Institutionen der Arbeit in einer institutionell verfassten Arbeitsgesellschaft, die sich so nicht einfach in die Zukunft hinein verlängern lässt.

Diese Akzentsetzung auf eine nachhaltige Zukunftsfähigkeit war das Fazit mehrerer befragter Gewerkschafter angesichts der zunehmenden strukturellen Defensive seit Mitte der 1990er Jahre und angesichts unserer hartnäckig bohrenden Fragen. Als Akzentverschiebung auf institutionelle Nachhaltigkeit ist sie aber nur eine halbe Wahrheit. Dies muss man u. E. so sagen,

weil der Turnaround in der Mitgliederentwicklung bislang ebenso wenig erreicht ist, wie die gesellschaftlich-politische Defensive der Gewerkschaften wenigstens punktuell wirksam durchbrochen werden konnte. Die in unseren Interviews vor allem von Aktiven auf der dezentralen Organisationsebene in wachsendem Maße artikulierte Forderung nach neuen Visionen ermöglicht aus unserer Sicht erst einen vollständigeren Blick auf das, was nachhaltige Zukunftsfähigkeit bedeuten müsste. Zunächst bestätigt diese Forderung noch einmal allgemeine gewerkschaftssoziologische Ausgangshypothesen dieser Untersuchung (institutionelle Krise im Epochenbruch). Sie lässt aber zugleich auch erkennen, dass mit solchen Visionen in der Tat neuer Bewegungs- und Gestaltungsspielraum gewonnen werden könnte.

Dabei geht es, wenn wir unsere Ausgangshypothesen ernst nehmen, keinesfalls darum, dass externe wissenschaftliche Beobachter „zweiter Ordnung“ gewissermaßen von Außen solche neuen Leitbilder im Sinne von visionären Entwürfen, gewissermaßen als Blaupause, liefern könnten. Sie können sich allenfalls – und das versuchen wir mit diesem Projekt, allerdings weniger mit diesem Bericht als vielmehr mit zusätzlichen, entsprechend geeigneten Umsetzungsaktivitäten – an entsprechenden dialogischen Prozessen mit ihren spezifischen Möglichkeiten – im Sinne der Wahrnehmung einer „Brückenfunktion“ (Wolf 2001, 214)) beteiligen. Entscheidend aber ist, ob Gewerkschaften als institutionelle Akteure sich auf solche dialogischen Prozesse einlassen wollen und ob und wie sie dazu angesichts bislang immer noch eher schrumpfender Ressourcen und zugleich wachsender Aufgaben beim Versuch wenigstens einer gewissen Eindämmung des neoliberalen Rollbacks in der Lage sind. Was die IG BAU angeht, so wird man sehen müssen, ob es ihr mit der Einrichtung der „Stiftung Soziale Gesellschaft – Nachhaltige Entwicklung“ gelingen wird, zusätzliche Mittel zu akquirieren, externe Expertise zu mobilisieren und neue Projekte auf den Weg zu bringen. Uns selbstredend wird es dabei auch darauf ankommen, wie sich in der absehbaren Zukunft der gesellschaftlich-politische Diskurs um Nachhaltigkeit entwickeln wird, ob es zu einer Renaissance der Umweltpolitik, einer Re-Politisierung der nationalen und internationalen Wirtschafts-, Geld- und Finanzpolitik kommt usw.

6.5 Im Blick auf eine Übertragung von Erfahrungen

Bis zu diesem Punkt der Analyse haben wir die Erfahrungen, die die IG BAU mit ihrem Versuch eines Nachhaltigkeitsdialogs und mit ihrem tatsächlichen Organisationsentwicklungsprozess gemacht hat, sozusagen systematisch im Hinblick auf die Fragen nach verallgemeinerbaren Schlussfolgerungen für ihre Bewertung und vielleicht auch für eine die vorhandenen Ansätze weitertreibende Praxis durch die IG BAU selbst behandelt. Am Beginn unseres Forschungsvorhabens haben wir zusätzlich – vielleicht von einer etwas optimistischeren Erwartungshaltung ausgehend, als sie im Lichte der heutigen Kenntnisse angebracht gewesen wäre – auch die Frage nach der eventuellen Übertragbarkeit dieser Erfahrungen für andere Gewerkschaften ins Auge gefasst. Dabei ergibt sich nun sogleich die Feststellung, dass ein Nachhaltigkeitsdialog, der als solcher eben gerade nicht wirklich stattgefunden hat, selbstredend auch nicht einfach übertragen werden kann. Will man diese Frage nun gleichwohl im Blick nach vorne aufwerfen,

so muss man von den heute gegebenen Ausgangsbedingungen aus die Frage nach verallgemeinernden Schlussfolgerungen noch einmal in anderer Weise stellen. Es geht dann nicht länger darum, ob und wie die IG BAU Intentionen, die erklärtermaßen seit ihrer Gründung am Beginn ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen gestanden haben, unter schwieriger gewordenen Bedingungen gleichwohl mit Aussicht auf größere und nachhaltigere Wirkungen weiter verfolgen kann, sondern es geht dann um die Frage, was andere Gewerkschaften angesichts der hier vorgelegten bisherigen Erfahrungen einer Schwestergewerkschaft veranlassen könnte sich unter den heute gegebenen Bedingungen – und möglicherweise im Zuge einer zukünftigen Renaissance des Nachhaltigkeitsdiskurses – auf vergleichbare Prozesse einzulassen und was sie dabei zu beachten hätten. Wirft man diese Frage auf, dann kommt man im Kern auf fünf zentrale Punkte:

1. Die Möglichkeit eines wirklichen, neue Orientierung schaffenden Dialogs über Nachhaltigkeit ist für die Gewerkschaften nur dann gegeben, wenn sie selbst die Krisenhaftigkeit der gegenwärtigen gesellschaftlichen Umbrüche – und die darin liegenden neuen Herausforderungen, aber auch Chancen – so sehen, dass sie einen wirklichen Bedarf nach neuen Leitbildern erkennen. In der gegenwärtigen Lage ergibt sich hierzu, wie oben angedeutet, ein durchaus deutlich differenziertes Bild. Wissenschaftler-Praktiker-Dialoge die auf ein eine „neue Politik der Arbeit“ im Sinne eines Konzepts orientieren, in dem soziale und ökologische Nachhaltigkeit einen herausgehobenen Stellenwert haben – verbunden mit einer Stärkung demokratischer zivilgesellschaftlicher Strukturen und Prozesse – sind zwar im gewerkschaftsnahen Bereich festzustellen (vgl. www.forum-neue-politik-der-arbeit.de), bewegen sich bislang eher am Rande der offiziellen Diskurse und Debatten. Wissenschaftler-Praktikerdialoge, über die Gewerkschaften sich zusätzliche Expertise erschließen und gegenüber den Gewerkschaften aufgeschlossene WissenschaftlerInnen erweiterte Zugänge zur sozialen Wirklichkeit und damit auch neue Forschungsimpulse verschaffen könnten, wären also für eine verallgemeinernde Übertragung von Erfahrungen von großer Bedeutung.
2. Erfolgreiche Nachhaltigkeitsdialoge wären im Licht der vorliegenden Analyse daran gebunden im Rahmen konsequenter Organisationsentwicklungsprozesse vorangetrieben zu werden. Bislang muss nun aber konstatiert werden, dass solche Organisationsentwicklungsprozesse in Gewerkschaften ganz überwiegend „steckengebliebene Reformvorhaben“ (Martens 2003) gewesen sind. Der vergleichsweise sehr erfolgreiche Organisationsentwicklungsprozess bei der IG BAU hat in diesem Zusammenhang, unserer Analyse zufolge, viel damit zu tun, dass hier seitens der gewerkschaftlichen Akteure die Krise und existentielle Gefährdung der Organisation besonders deutlich gespürt worden ist. Das führt unmittelbar zu der Frage, ob vergleichbar große und ähnlich erfolgreiche Anstrengungen anderer Gewerkschaften erst zu erwarten sind, wenn sie ähnlich massive Krisenerfahrungen machen müssen. Weitergehende Fragen müssten sich allerdings wohl auch auf die immer noch gewichtigen Grenzen auch vergleichsweise erfolgreicher OE-Ansätze richten, die wir im Rahmen dieser Untersuchung angedeutet haben.
3. Auch der Organisationsentwicklungsprozess der IG BAU, der im zwischengewerkschaftlichen Vergleich als besonders erfolgreich gelten muss und von dem die maßgeblichen Ak-

teure wohl mit Recht sagen können, er habe wesentlich dazu beigetragen, die IG BAU „nachhaltig aufzustellen“, konnte nicht alle selbst gesetzten Ziele erreichen, wie sich insbesondere im Hinblick auf die über ihn angestrebte Schließung der „Beteiligungslücke“ anhand des vorliegenden Materials zu bestätigen scheint. Unter dem Druck tagespolitischer Zwänge und eines Alltagsgeschäfts unter dem Vorzeichen des Widerstandes gegen fortschreitenden Sozialabbau konnte dieser OE-Prozess ferner auch nicht dazu genutzt werden, in seinem Rahmen auch noch einen Dialog über ein neues Leitbild von Nachhaltigkeit zu initiieren und verstetigt zu führen. Eher muss man sagen, dass sie als in Kernbereichen ihrer Organisation positiv auf den Zusammenhang von Arbeit und Umwelt orientierte Organisation Impulse des allgemeinen gesellschaftspolitischen Diskurses zu Beginn der 1990er Jahre erfolgreich aufgegriffen und für ihre Programmatik genutzt hat. Die Entfaltung von Dialogfähigkeit setzt deshalb eine weitere Arbeit an eingeschliffenen Formen interner wie externer Kommunikation voraus.

4. Dort wo es um dialogische Prozesse in einer Gewerkschaft geht, über die neue orientierende Leitbilder als wichtiges Moment eigener Zukunftsfähigkeit entfaltet, vermittelt und breit verankert werden sollen, ist immer auch die Frage aufgeworfen ob und wie diese Gewerkschaft sich im Wege der Entfaltung und Nutzung eines solchen Prozesses auch erfolgreicher in allgemeinen gesellschaftspolitischen Diskursen positionieren kann. Es geht also - sofern die erste These zutrifft und sofern die Erfahrungen der IG BAU gut begründet sind, dass die Gewerkschaften nicht „der Nabel der Welt“ sind, also über begrenzte Problemlösungskapazitäten verfügen und immer wieder auf Kooperationspartner verwiesen sind, und von beidem gehen wir aus – für die Gewerkschaften darum, sich als gesellschafts- und v.a. arbeitspolitisch kompetenter und verantwortlicher Akteur zu profilieren und so Legitimation und Attraktivität im Zusammenspiel mit unterschiedlichen Bündnis- und Kooperationspartnern zu gewinnen. Mindestens mit einzelnen Bündnispartnern muss dazu auch nach außen Dialogfähigkeit hergestellt werden.
5. Wenn es schließlich richtig ist, dass in Dialogen „verschiedene Inhaber von zweifelhaften und bezweifelten Informationen bei vertieftem Austausch eine neue Information zu erlangen“ versuchen, es also um die Gewinnung sicherer gemeinsamer Orientierung unter den Bedingungen von Unsicherheit geht, dann hat dies Konsequenzen für Formen demokratischer Beteiligung und im Übrigen auch für das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis. Wissenschaft mag privilegierte Erkenntniszugänge haben – u.a. aufgrund ihrer Methodenreflexion, ihrer Orientierung an einer regulativen Idee von Wahrheit und ihrer Entlastung von praktischen Handlungszwängen – aber auch sie kann zur Entwicklung neuer orientierender Leitbilder nur in dialogischen Prozessen beitragen, ist auf das Wissen von Laien angewiesen. Der Erfolg von Nachhaltigkeitsdialogen in Organisationen, die neues gemeinsames orientierendes Wissen generieren sollen, ist also daran gebunden, das Potential von Laien-Experten zu aktivieren.

Nimmt man diese fünf Punkte zusammen, so mag man leicht geneigt sein, in Bezug auf das Thema unserer Untersuchung - Nachhaltigkeit und Gewerkschaften - zu einem sehr skepti-

schen Gesamturteil zu kommen. Uns ist es demgegenüber am Ende der Arbeit zu diesem Projekt wichtig, einen gerade entgegengesetzten Akzent zu setzen. Es ist ja wahr, dass wir mit unserer Untersuchung viele in- und externe Widerstände sichtbar gemacht haben, die bei dem bemerkenswerten Versuch einer Industriegewerkschaft in der Bundesrepublik Deutschland sichtbar geworden sind, sich offensiv innerhalb des gesellschaftlich-politischen Nachhaltigkeitsdiskurses offensiv zu positionieren und entsprechende Anstrengungen zugleich dafür zu nutzen, um das eigene Selbstverständnis besser den Herausforderungen der Zeit entsprechend zu entwickeln. Unsere Ergebnisse legen aber zugleich alles andere als den Schluss nahe, ein Nachhaltigkeitsdialog in den Gewerkschaften fortgeschrittener westlicher Gesellschaften sei angesichts dieser Widerstände aussichtslos. Ganz im Gegenteil. Wenn es uns gelungen ist, solche Widerstände schärfer herauszuarbeiten, so wären damit verbesserte Voraussetzungen gegeben, zukünftig erfolgreicher mit ihnen umzugehen. Die Frage, ob die Gewerkschaften in der Bundesrepublik entsprechende Anstrengungen in Zukunft unternehmen werden, entscheidet sich nicht aufgrund der zweifellos vorhandenen internen Widerstände, mit denen sie rechnen müssen – aufgrund ihres spezifischen Charakters als freiwilliger Mitgliederorganisationen und politischer Verbände. Er entscheidet sich vielmehr vor allem darüber, wie sie - angesichts der sich absehbar weiter fortsetzenden tiefen gesellschaftlich-politischen Umbrüche sowie einer absehbar weiter fortschreitenden Krise ihrer eigenen überkommenen Orientierungen und Handlungsmuster und eines weiter wachsenden Drucks auf eine Anpassung an ökonomische Zwänge bei weiter zunehmendem Verlust von tragfähigen Gestaltungsoptionen - selbst die Herausforderungen beurteilen, denen sie als Organisationen der lebendigen Arbeit gegenüberstehen.

Anhang A

1. Zum methodischen Vorgehen

Vorbemerkung

Das Projekt „Entwicklungspotentiale Entwicklungspotenziale und Barrieren von Nachhaltigkeitsdialogen in Organisationen am Beispiel einer Einzelgewerkschaft“ zielte auf eine Analyse von Voraussetzungen für einen Erfolg versprechenden Nachhaltigkeitsdialog – nach innen wie nach außen –, auf die Identifizierung von Einflussfaktoren, die solche Dialoge befördern oder behindern sowie auf einen Beitrag zur Klärung der Frage, ob und wie solche Dialoge innerhalb von Gewerkschaften stärker verankert werden können. Zu diesem Zweck wurden verschiedene Untersuchungsschritte durchgeführt und Erhebungs- und Auswertungsphasen miteinander verschränkt. Das methodische Vorgehen in den einzelnen Untersuchungsschritten wird im Folgenden näher erläutert.

1.1 *Dokumentenanalyse und sekundäranalytische Auswertungen*

Vor dem Hintergrund der zentralen Projektfragestellungen und auf der Grundlage der im Projekt entwickelten Qualitätskriterien und Bewertungsdimensionen ist eine Dokumentenanalyse durchgeführt worden, die als wichtiges Hintergrundwissen für die Untersuchungen auf Bundesvorstandsebene, in den Bezirken und den Branchen diene. Für diese Dokumentenanalyse wurde ein mehrstufiges Verfahren gewählt. In einem ersten, deskriptiven Schritt wurden die unterschiedlichsten IG BAU-Publikationen zusammengetragen und dahingehend untersucht, ob und wie das Thema Nachhaltige Entwicklung dort behandelt wird bzw. Bezüge zum Thema Nachhaltige Entwicklung hergestellt werden. Ausgewertet wurden hier die Dokumente zu den Gewerkschaftstagen, die Mitgliederzeitschrift „Der Grundstein/Der Saemann“, branchenbezogene Publikationen der Vorstandsbereiche, ferner die wissenschaftliche Literatur und Veröffentlichungen zu Aktivitäten und Projekten mit IG BAU-Beteiligung. Die Deskription beinhaltete eine Erfassung der historischen Entwicklung des Themas Nachhaltige Entwicklung in der IG BAU und ihren Vorläuferorganisationen, die Behandlung des Themas in den einzelnen Branchen und im gewerkschaftlichen Außenraum, die Ermittlung von Personen, die mit dem Thema verbunden sind sowie die Klärung der Frage, zu welchen Zeitpunkten und in welchem thematischen Kontext der Begriff der Nachhaltigen Entwicklung verwendet wird. Bei Projekten zum Thema wurden zusätzlich deren Laufzeit, der Branchenbezug, die Beteiligten der IG BAU und die Kooperationspartner erfasst. In einem zweiten analytischen Schritt wurden die Dokumente – sofern möglich – unter Rückgriff auf die Bewertungsdimensionen und Qualitätskriterien einer ersten Analyse unterzogen.¹²⁴

Zunächst diene diese Dokumentenanalyse dazu, (1) unseren vorläufigen Überblick über die Aktivitäten der IG BAU im Gegenstandsbereich unserer Untersuchung zu systematisieren und zu vertiefen sowie (2) die in ihrem empirischen Hauptteil geplanten qualitativen Erhebungen

¹²⁴ Anhang B gibt einen knappen Überblick über die vielfältigen Aktivitäten der IG BAU, die im Wege dieses ersten Schrittes einer Dokumentenanalyse erschlossen wurden.

(Interviews, Expertengespräche, Gruppendiskussionen) vorzubereiten. Im Zuge der späteren Auswertung der Interviews wurden die vorläufigen Interpretationen des Dokumentenmaterials dann in weiteren Schritten nochmals überprüft und vertieft, ehe sie Eingang in das entsprechende Kapitel dieses Berichts fanden.

Das Projekt konnte außerdem auf Ergebnisse laufender Feldbeobachtung sowie eine Reihe früherer Erhebungen aus Projekten zurückgreifen, die seit Beginn der 1990er Jahren zu Problemen des gewerkschaftlichen Organisationsaufbaus in den neuen Bundesländern, zu Gewerkschaftszusammenschlüssen und/oder Organisationsreformen am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt worden sind. Bezogen auf die IG BAU bzw. deren Vorläuferorganisation IG BSE handelte es sich hierbei insbesondere um insgesamt 5 Interviews aus den Jahren 1995 bis 2003. Zusätzlich wurde auch hier verfügbares Dokumentenmaterial systematisch ausgewertet. In Bezug auf die IG Metall, zu der wir bei diesem Schritt einige systematische Vergleiche gezogen haben, stützen wir uns ebenfalls auf eine systematische Dokumentenanalyse und auf eine vergleichbare Zahl an Interviews im Zuge laufender Feldbeobachtung im gleichen Erhebungszeitraum. Außerdem konnten hier Untersuchungen zu bestimmten Phasen und Teilaspekten der OE-Prozesse der 1990er Jahre sekundäranalytisch ausgewertet werden. Unser Interesse im Rahmen der hier vorgelegten Untersuchung richtet sich freilich insbesondere auf eine Rekonstruktion des OE-Prozesses der IG BAU.¹²⁵

1.2 Interviews auf Bundesvorstandsebene und Experteninterviews

Auf Grundlage des ersten Schrittes der Dokumentenanalyse und der Forschungsfragestellungen ist zur Erfassung der Entwicklungspotenziale und Barrieren von Nachhaltigkeitsdialogen auf der Bundesvorstandsebene ein Interviewleitfaden entwickelt worden. Dieser deckte die Themenbereiche Erfassung des Nachhaltigkeitsverständnisses, Relevanz des Themas Nachhaltige Entwicklung innerhalb der IG BAU (auf verschiedenen gewerkschaftlichen Ebenen) und im gewerkschaftlichen Außenraum, Zuständigkeiten für das Thema auf der Bundesvorstandsebene der IG BAU, der internen Kommunikation und Kooperation zum Thema Nachhaltige Entwicklung und der Anschlussfähigkeit des Themas an klassische Gewerkschaftsthemen ab.

Die Auswahl der Interviewpartner auf der Bundesvorstandsebene orientierte sich einerseits daran, dass das Thema Nachhaltige Entwicklung schwerpunktmäßig im Vorstandsbereich III Finanzen – Nachhaltige Entwicklung angesiedelt ist. Andererseits wurde vor dem Hintergrund der Projektfragestellungen der Anspruch verfolgt, bei der Auswahl der Interviewpartner der Branchenvielfalt in der IG BAU Rechnung zu tragen und auch Fachpolitikbereiche zu berücksichtigen. So wurden insgesamt zehn Interviews auf der Ebene des Bundesvorstands durchgeführt. Interviewpartner waren das für den Bereich Nachhaltige Entwicklung zuständige verantwortliche Mitglied des (geschäftsführenden) Bundesvorstandes sowie neun Fachsekretäre

¹²⁵ Wobei für den vergleichenden Blick auf den zeitlich etwa parallelen OE-Prozess bei der IG Metall auf weiteres Interviewmaterial aus früheren Untersuchungen zurückgegriffen werden konnte (vgl. Kapitel 4).

bzw. Fachreferenten der Bundesvorstandsverwaltung, die jeweils für verschiedene Branchen und/oder Fachpolitikbereiche in der IG BAU zuständig sind (vgl. nachfolgende Grafik)¹²⁶.

Ein modifizierter Interviewleitfaden wurde für eine Expertenbefragung ausgewählter Wissenschaftler entwickelt. Dieser hob stärker auf die Wahrnehmung der Aktivitäten der IG BAU im gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdialog, auf die Erfassung möglicher inhaltlicher Anknüpfungspunkte für einen internen Nachhaltigkeitsdialog und auf mögliche Perspektiven der IG BAU im gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdialog ab. Insgesamt wurden drei Experteninterviews mit Wissenschaftlern aus dem Umfeld der IG BAU im Vorfeld der Interviews mit den Hauptamtlichen des Bundesvorstands und ein weiteres während der Interviewphase auf Bundesvorstandsebene mit dem Ziel geführt, deren Sichtweisen im Hinblick auf die Interviews mit den Hauptamtlichen der Bundesvorstandsebene nutzbar zu machen und die Interviewergebnisse insgesamt zu verdichten.

¹²⁶ Zum Zeitpunkt der Befragung existierten zehn von ursprünglich 11 Vorstandsbereichen, deshalb fehlt in der Grafik auch der Vorstandsbereich V. Diese wurden im Zuge des fortschreitenden Organisationsentwicklungsprozesses auf nunmehr neun Vorstandsbereiche reduziert (Stand: Mai 2006).

Vorstandsbereiche									
I	II	III	IV	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Vorsitzender	Stellvertreter	<i>Stellvertreter</i>							
Gesamtleitung	Angestellte	Finanzen	Personal	Arbeitsumwelt	Organisation			Baustoffe I	Baustoffe II
Vertretung nach innen u. außen	Hochschularbeit	<i>Nachhaltige Entwicklung</i>	Gewerk. Bildung	<i>AS/GS</i>	Werbung				
<i>Tarifpol. Bauhauptgew.</i>	Abstimmung EU-Tarifpolitik	<i>Forstpolitik und Na-Beschäftigte</i>		Frauenpol.	Arbeitskampf				
Koord. Tarifpolitik	<i>Betreuung der Konzernbeauftragten</i>	Europa/International		Sozialversicherungen	<i>Betriebsräte</i>				
<i>internat. Koordination</i>	<i>Betreuung der Aufsichtsräte in betriebswirtschaftlichen Fragen</i>	Senioren			AR-Mitglieder				
<i>Öff.- Arbeit Gewerkschaftspresse</i>		Agrarpolitik			Junge Gew. Berufsbildung				
		<i>Umwelt- u. Verbraucherschutz</i>							
	Bauhauptgewerbe	Landwirtschaft		Facility Management	industr. Dienstleistungen	Handwerk (Dachdecker, Gerüstbauer, Steinmetze)	Bauausbau-gewerbe	Betonstein	<i>Zement-industrie</i>
	Wohnungswirtschaft	<i>Forstwirtschaft</i>		Gebäude-reiniger-handwerk			<i>Maler- u. Lackierer-handwerk u.a.</i>	Sand, Kies, Mörtel	Kalksandstein-industrie
		Renaturierung						Naturstein	Kalkindustrie
		Gartenbau						Ziegelindustrie	Feuerfest-industrie
		Floristik						Steinzeug-industrie	Säureschutz-industrie
	Hessen		Nord NS-Bremen	Ba-WU		Berlin-Brandenburg	Sachsen-Anhalt	Bayern	NRW
				Rhl.-Pfalz			Sachsen		

Ein modifizierter Interviewleitfaden wurde für eine Expertenbefragung ausgewählter Wissenschaftler entwickelt. Dieser hob stärker auf die Wahrnehmung der Aktivitäten der IG BAU im gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdialog, auf die Erfassung möglicher inhaltlicher Anknüpfungspunkte für einen internen Nachhaltigkeitsdialog und auf mögliche Perspektiven der IG BAU im gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdialog ab. Insgesamt wurden drei Experteninterviews mit Wissenschaftlern aus dem Umfeld der IG BAU im Vorfeld der Interviews mit den Hauptamtlichen des Bundesvorstands und ein weiteres während der Interviewphase auf Bundesvorstandsebene mit dem Ziel geführt, deren Sichtweisen im Hinblick auf die Interviews mit den Hauptamtlichen der Bundesvorstandsebene nutzbar zu machen und die Interviewergebnisse insgesamt zu verdichten.

1.3 Gruppendifkussionen in ausgewählten Bezirken und Branchen

Zur Auswahl des Verfahrens der Gruppendifkussion

Gruppendifkussionen sind ein gängiges methodisches Instrument empirischer Sozialforschung (Bohnsack 2000, Lamnek 1995, 2005, Liebig/Nentwig-Gesemann 2002). U.a. wird hervorgehoben, dass im Vergleich zur Gruppendifkussion andere „Befragungstechniken weniger geeignet (sind), Kommunikationssituationen zu generieren, die Alltagssituationen weitgehend nahe kommen, was aber Voraussetzung dafür ist, authentische Meinungen und Einstellungen zu ermitteln.“ (Lamnek 2005, 34). Nicht nur aus pragmatischen Gründen einer zeitlichen Reduzierung des Erhebungsaufwandes gegenüber Einzelinterviews, sondern auch aus diesem Grunde favorisierten wir dieses Verfahren, das uns dazu verhelfen sollte, den Alltagsbedingungen gewerkschaftlicher Arbeit „vor Ort“ besonders nahe zu kommen. Gruppendifkussionen kommen der Alltagswirklichkeit wesentlich näher als andere Erhebungsverfahren und sind deshalb in diesem Projektkontext anderen Verfahren vorzuziehen, wenn man Anknüpfungspunkte wie Widerstände für einen Dialog über Nachhaltigkeit identifizieren will.

Die Vorzüge der Gruppendifkussion liegen darin, dass – abhängig von der Zusammensetzung der Gruppe – auf effektive Weise ein Meinungsbild über die Rezeption, Akzeptanz und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien der Organisationsleitung angesichts der Gegebenheiten der alltäglichen Gewerkschaftsarbeit ermittelt werden kann. Im Gegensatz zu Einzelinterviews werden in der Gruppendifkussion unterschiedliche Meinungen unmittelbar im Dialog der Befragten gegeneinander abgeglichen, wodurch die Validität der Informationen verbessert wird und die Reichweite der Interpretation realitätsnäher ist. Zu achten ist allerdings darauf, dass alle Teilnehmenden ausreichend zu Wort kommen und nicht einzelne Personen dominieren und das Meinungsspektrum eingrenzen.

Die Gruppendifkussion in ausgewählten Bezirken

Für die Untersuchungsebene der IG BAU-Bezirke ging es in den Gruppendifkussionen in angepasster Form im Kern um dieselben Fragen wie auf der Untersuchungsebene des Bundesvorstandes. Es ging um Anknüpfungspunkte und Widerstände für Nachhaltigkeit, im Sinne eines die bisherigen Handlungsrouinen und institutionellen Handlungszwänge erweiternden bzw.

überschreitenden neuen Leitbildes vor dem Hintergrund eines seit Mitte der 1990er Jahre ablaufenden Organisationsentwicklungsprozesses.

Zweck der Gruppendiskussion mit Haupt- und Ehrenamtlichen ausgewählter Bezirke war also die Bestandsaufnahme ihrer derzeitigen Arbeit und Arbeitsschwerpunkte zum einschließlich bisheriger Bezüge, Aktivitäten und Erfahrungen mit dem Thema Nachhaltigkeit sowie der Wahrnehmung der Strategien und Aktivitäten des Bundesvorstandes.

Für die Gruppendiskussionen in den Bezirken wurden die Bezirke Berlin und Land Bremen und Umzu¹²⁷ ausgewählt, der Bezirk Berlin deshalb, da in ihm sowohl Mitglieder aus Ost- und Westdeutschland organisiert sind und er von einem starken Mitgliederrückgang auf Grund der Krisensituation und damit einhergehendem Arbeitsplatzabbau in der Bauwirtschaft besonders betroffen ist. So sank die Anzahl der Mitglieder im Zeitraum zwischen 1997 und 2000 von 22165 auf 16782 (vgl. IG BAU Berlin 2001, S.75). Für den Bezirk Land Bremen und Umzu entschieden wir uns deshalb, weil hier konkrete Erfahrungen mit dem Thema Nachhaltige Entwicklung in dem von der IG BAU gemeinsam mit Greenpeace betriebenen Projekt „Das Plus für Arbeit und Umwelt“ gesammelt worden sind.

An den Gruppendiskussionen auf Bezirksebene nahmen in Berlin zwölf und in Bremen Umzu drei haupt- und ehrenamtliche Mitglieder der IG BAU teil. Die Moderation der halbtägigen Gruppendiskussionen wurde von den Projektmitarbeitern durchgeführt und aufgezeichnet. Neben der organisatorischen Vorbereitung wurden kurze Papiere für den Informationsinput entwickelt. Die Aufzeichnungen wurden transkribiert und einer umfassenden Analyse unterzogen. Die Ergebnisse wurden zusammenfassend interpretiert und zu Projektabschluss an die Teilnehmer/innen rückgekoppelt.

Die Gruppendiskussion in ausgewählten Branchen

In den Branchen wurden dieselben Aspekte wie auf der Bundesvorstandsebene erforscht, wobei sie für den Branchenkontext modifiziert wurden. Wesentliches Ziel war die Erkundung der Potentiale und Barrieren des Nachhaltigkeitsdialogs. Gefragt wurde nach konkreten Erfahrungen mit dem Themenfeld Nachhaltige Entwicklung, dem Kontext dieser Erfahrungen, der Bedeutung für die eigene gewerkschaftliche Arbeit, den vorhandenen und/oder gewünschten Ressourcen (gerade auch angesichts der organisationalen Veränderungen der IG BAU), der Wahrnehmung der Position des Bundesvorstandes, den Informationsflüssen innerhalb der Organisation und der Beteiligung am inner- und außergewerkschaftlichen Nachhaltigkeitsdialog.

Ausgewählt wurden die Forst- und die Zementbranche, da sowohl im Forst- als auch im Zementbereich eine Debatte über Nachhaltige Entwicklung stattfindet. Während im Forstbereich das Thema „Nachhaltige Forstwirtschaft“ schon sehr lange die Zukunftsdebatte über die deutsche Waldwirtschaft bestimmt und zumindest engagierten Beschäftigten bekannt ist, hat die Diskussion in der Zementwirtschaft erst in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Die positive Bewertung des Waldes in der Öffentlichkeit erleichtert die Beschäftigung mit dem

¹²⁷ „Umzu“ ist – wie an anderer Stelle näher ausgeführt – die Bezeichnung für das Umland von Bremen.

Thema, allerdings sind die aktuellen Probleme der Forstwirtschaft (wie z.B. Privatisierung, Arbeitsplatzabbau) der breiten Öffentlichkeit nicht bzw. kaum bekannt.

Der Baustoff Zement wird dagegen nicht unbedingt mit einer ökologischen Zukunft verbunden. Es handelt sich hier um einen für die Branche unverzichtbaren Baustoff, der allerdings mit ökologischen Problemen behaftet ist. Nicht zuletzt die massive Kritik an dem für seine Erzeugung erforderlichen Ressourcen- und Energieverbrauch, aber auch die gesellschaftspolitische Debatte über Nachhaltige Entwicklung haben dazu geführt, dass sich Arbeitgeberverbände und die beteiligten Gewerkschaften dazu entschlossen haben, ein gemeinsames Konzept einer nachhaltigen Zementindustrie zu entwickeln und auch (langfristig) umzusetzen.

Auf gewerkschaftlicher Seite sind die IG BAU und die IG BCE als die in der Branche zuständigen Gewerkschaften und auf Seiten der IG BAU neben dem Bundesvorstand (einschließlich der Bundesvorstandsverwaltung/Ebene der Fachsekretäre bzw. der -referenten) die ehrenamtlichen Gremien, einzelne Mitglieder und auf Betriebsebene Personal- und Betriebsräte in unterschiedlicher Weise an der Entwicklung dieses Konzepts einer nachhaltigen Zementindustrie beteiligt. Während die Diskussion im Forstbereich entscheidend von den ehrenamtlichen Mitgliedern bestimmt wird, liegt der Schwerpunkt im Zementbereich noch auf der hauptamtlichen Ebene. Die Betriebsräte sind aufgrund des Personalabbaus der letzten Jahre dem Nachhaltigkeitsdialog gegenüber eher skeptisch eingestellt.

Die Teilnehmenden wurden aus dem jeweiligen Kreis der überdurchschnittlich engagierten und erfahrenen Mitgliedschaft der Branche ausgewählt. Dies war gerade bezogen auf die Leitfragen des Projektes zielführend, da die Thematisierung von strukturellen Problemen, Voraussetzungen, Defiziten und Ansatzpunkten für Veränderungen und Perspektiven und nicht deren Häufigkeitsverteilung in der Organisation angestrebt wurden. Die Aussagen der Gruppendiskussionen waren problemorientiert und stellten eine notwendige Ergänzung zur Sicht der Bundesvorstandsebene dar.

Teilnehmer/innen auf der Branchenebene waren drei ehrenamtliche Funktionäre (Forstwirtschaft) und fünf Betriebsräte (Zementindustrie), die von uns mit Unterstützung der IG BAU eingeladen wurden. Das Vorgehen während der Gruppendiskussionen in den Branchen folgte dem gleichen Ablauf wie in den Bezirken. Die Moderation der halbtägigen Gruppendiskussionen wurde von den Projektmitarbeitern durchgeführt und aufgezeichnet. Neben der organisatorischen Vorbereitung wurden kurze Papiere für den Informationsinput entwickelt. Die Aufzeichnungen wurden transkribiert und einer umfassenden Analyse unterzogen. Die Ergebnisse wurden zusammenfassend interpretiert und zu Projektabschluss an die Teilnehmer/innen rückgekoppelt.

Anhang B

Tabellarische Übersicht der IG BAU-Aktivitäten

Organisation

Seit 1996	<i>Umweltreferat</i> (Der Vorstandsbereich von Hajo Wilms, VB III, umfasste die Abteilungen Finanzen und Umwelt/Europa)
1997 – 1999	<i>Umweltseminare in der Bildungsstätte Steinbach</i> (auf Initiative, unter Verantwortung und mit Beteiligung des Umweltreferenten; zunächst taucht Nachhaltigkeit als Teilaspekt auf, später steht sie im Mittelpunkt)
Seit Ende 2001	<i>Abteilung NE</i> (Parallel Umweltreferat, zunächst im Vorstandsbereich I bei Klaus Wiese- hügel später wieder im VB III in der Abteilung NE angesiedelt)
Seit 2004	<i>Stiftung Soziale Gesellschaft – Nachhaltige Entwicklung</i>

Projekte und Aktivitäten

1996-1999	<i>Durchführung mehrerer Bildungsveranstaltungen zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen</i>
1996-2000	Unterstützung des <i>EXPO 2000-Projektes</i> „ <i>ErlebnisWald</i> “ in Niedersachsen
1997 – 2001	<i>Mitarbeit in der Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen</i>
Seit 1997	<i>Beteiligung am FSC und dessen Zertifizierung in Deutschland</i> (1993 auf internationaler Eben gegründet, damals noch als GGLF in Zusammenarbeit mit der GHK)
Seit 1998	<i>Mitarbeit im WSA</i> WSA-Initiativen, u. a.: "Nachhaltige Entwicklung - Bauen und Wohnen in Europa" (1997) Erneuerbare Ressourcen: ein Beitrag des ländlichen Raumes zum aktiven Klimaschutz und zur nachhaltigen Entwicklung (1999)

- Seit 1998** *Beteiligung am Flower Label Programm*
- Seit 1998** *Beteiligung am Stakeholder-Dialog der UNCSD*
- 1998 – 2002** *Gründung und Mitarbeit im Forum NRO und Gewerkschaften*
- 1998 – 2004** *„Das Plus für Arbeit und Umwelt“*
Gemeinsames Projekt von Greenpeace und IG BAU
- 1999** *Bündnis für Arbeit*
Mitarbeit im Teilbündnis Arbeit und Umwelt
- 2000 – 2001** *Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltige Entwicklung*
Gemeinsames Projekt von NaturFreunden und IG BAU
- Seit 2000** *Initiative für eine Nachhaltige Zementindustrie*
Dialogprojekt von IG BCE, IG BAU und dem Verband der deutschen Zementindustrie
- 2001 – 2002** *Beteiligung am Dialog über die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie*
- Seit 2002** *Unterstützung des Widerstandes gegen die Abholzung des Bannwaldes*
(im Zusammenhang mit der Flughafenerweiterung in Frankfurt/M.)
- 2005** *Ökologische Arbeitsplatzinitiative*
Initiative mit dem Deutschen Naturschutzring
- Veröffentlichungen**
- 1996** *Nachhaltige Waldbewirtschaftung, Waldarbeit und sozial Verträglichkeit*
Bericht an den US-Präsidenten (Broschüre)
- 1997** *Leitsätze für eine zukunftsfähige Waldwirtschaft*
- 1998** *Gewerkschaften und nachhaltige Entwicklung*
Schadstoffbelastungen in Wohnräumen: US-Housing-Syndrom
- 1999** *Leitsätze für den Naturschutz*
- 2002** *Lebensquelle (Bann)Wald*
- 2004** *Dem Leben Zukunft geben – Unser Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung*

Anhang C

Literatur

- Aglietta, M. (2000): Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand, Hamburg
- 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
- Alemann, U. v.; Schmid, J. (1998): Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden
- Alemann, Ulrich v.; Schmid, Josef (1998): Erfolg, Scheitern oder erfolgreiches Scheitern? Skeptische Erwartungen aus theoretischer Perspektive, in: Dies. (Hg.): Die Gewerkschaft ÖTV. Reform im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Baden-Baden, S. 47-54.
- Arbeit & Ökologie Briefe, div. Jgg.
- Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen e. V. (AGU): <http://www.der-gruene-faden.de/text/text37.html>
- Arendt, H. (1993): Was ist Politik? Fragmente aus dem Nachlass. Hgg. von U. Lutz, München-Zürich
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1978): A Theory of Action Perspective, Reading, Mass.
- Argyris, C.; Schön, D.A. (1996): Organizational Learning II. Theory, Method and Practice, Massachusetts
- Arlt, H.-J. (2003a): Nur ein neuer Vorsitzender oder eine neue IG Metall?, in Frankfurter Rundschau, 08.04. 2003
- Armingeon, Klaus (2001): Gewerkschaften, in: Nohlen, Dieter (Hrsg.), Kleines Lexikon Politik, München 2001, S. 173-177
- Bartels, Holger (2002): Nachhaltigkeit auf den Weg gebracht. Beiträge der IG BAU, in: Arbeit & Ökologie-Briefe 6/02, S. 27-29
- Bauman, Z. (2003): Flüchtige Moderne, Frankfurt am Main
- BdWiHome/Forum Wissenschaft (2004): Neue Weltordnung, Neue Kriege. Globalisierung, Imperialismus und Empire, www.bdwi.de/forum/fwl-04-25.htm
- 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 Entwicklungscoalitionen, Recklinghausen (Forschungsbericht)
- Biesecker, Adelheid (2000): Kooperative Vielfalt und das „Ganze der Arbeit“, WZB Discussion Paper P00-504, Berlin

- Birke, M. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften und organisationsanalytische Bringschulden, in: Brentel, H.; Klemisch, H.; Rohn, H. (2003): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. S. 27-42.
- Birke, M.; Schwarz, M. (2004): Sustainable Corporate Governance“. Zukunftsperspektiven des nachhaltigen Wirtschaftens und seine anwendungsorientierte Erforschung, in: Dörre, K.; Hein, W.R.; Howaldt, J. (HG.): Nachhaltige Entwicklung. Vom „Was“ zum „Wie“. Münster, 89 – 123
- Birke, M.; Schwarz, M. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften im Spannungsfeld zwischen organisationalem und intermediärem Lernen, in: profile, H. 9, 81 – 85
- Birke, M.; Burschel, C.; Schwarz, M. (Hg): Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung, Organisationswandel, Mikropolitik. München/Wien
- Birnbaum, N. (2003): Nachdem Fortschritt. Vorletzte Gedanken zum Sozialismus,
- Bohnsack, Ralf (2000): Gruppendiskussion, in: Flick u. a. (Hrsg.), Qualitative Forschung, Reinbek, S. 369-384
- Brand, Karl-Werner (2000a): Vision ohne Herzblut, in: Politische Ökologie 63/64, S. 19-22
- Brand, Karl-Werner (2000b): Kommunikation über Nachhaltigkeit - Eine resonanz-theoretische Perspektive, in: UNESCO-Verbindungsstelle im Umweltbundesamt (Hrsg.): Strategien der Popularisierung des Leitbildes "Nachhaltige Entwicklung" aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Bd. 2, a. a. O., S. 46-59
- Brand, Karl Werner (2001): Wollen wir was wir sollen? – Plädoyer für einen dialogisch-partizipativen Diskurs über nachhaltige Entwicklung, in: Fischer, Andreas, Gabriela Hahn (Hrsg.): Vom Schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit, Frankfurt/Main, S. 12-34
- Brand, Karl-Werner (2002): In allen vier Ecken soll Nachhaltigkeit drin stecken, In: Politische Ökologie 76, S. 18-20
- Brand, Karl-Werner (o. J.): Nachhaltig oder gerecht? Kontroversen über ein neues gesellschaftliches Entwicklungsmodell, <http://www.srzg.de/ndeutsch/5publik/1gg/8jg3h1/brand.html>
- Brand, Ulrich; Görg, Christoph (2002): "Nachhaltige Globalisierung"? Sustainable Development als Kitt des neoliberalen Scherbenhaufens, in: dies. (Hrsg.), Mythen globalen Umweltmanagements, Münster, S. 12-47
- Brandl, Sebastian (2002): Konzepte sozialer Nachhaltigkeit im deutschen Diskurs, in: Ritt, Thomas (Hrsg.): Soziale Nachhaltigkeit: Von der Umweltpolitik zur Nachhaltigkeit? a. a. O., S. 11-32
- Brandl, Sebastian; Hildebrandt, Eckart (2002): Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit. Zur Transformation der Arbeitsgesellschaft vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte, Opladen
- Brentel, H. (2003): Forschungsdesign für ein lernendes Unternehmen, in: Brentel, H., Klemisch, H., Rohn, H. (Hg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. S. 43-67
- Broncke, Hartmut (1986): Tote Bäume? in: Werner Schneider (Hrsg.), Arbeit und Umwelt, a. a. O., S. 143-150
- Bullinger, J-H. (1996) Lernende Organisation. Konzepte, Methoden, Erfahrungsberichte, Stuttgart

- Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke (1996): Gewerkschaften im Umbruch. Aspekte des politischen, kulturellen und organisatorischen Wandels, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 6´96, 47 Jg., S. 345-355
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (o.J.): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro - Agenda 21. Dokumente. Bonn
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (1998): Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Entwurf eines umweltpolitischen Schwerpunktprogramms, Bonn
- Bundesregierung (2004): "Perspektiven für Deutschland": Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung (Fortschrittsbericht). pdf-Datei
- Bundesverband der Deutschen Zementindustrie (BDZ) (2006): Zahlen und Daten 2004-2005, in: www.bdzement.de
- Castel, R. (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit, Konstanz
- Castells, M (2001): Informationstechnologie und globaler Kapitalismus, in Hutton, W.; Giddens, A. (Hg.): Die Zukunft des globalen Kapitalismus, Frankfurt/New York, S. 68 - 92
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Zur Politologie organisierter Systeme, Königstein, Ts.
- Cyert, R.; March, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs
- Das Umweltgespräch: Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen e. V. Bonn. AGU:
http://www.bundesarchiv.de/php/bestaende_findmittel/bestaendeuebersicht/druckansicht1971-2003.php?id_bestand=6148
- Der Grundstein/Der Säemann, div. Jgg.
- Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1994): Umweltgutachten 1994. Für eine dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung. Drucksache 12/6995 des Deutschen Bundestages, 12. Wahlperiode
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2002): Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes Bundesvorstand zum Entwurf der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. pdf-Datei
- Deutscher Naturschutzring; IG BAU (2005): Positionspapier zu einer ökologischen Arbeitsplatz-offensive o. O.
- Dierkes, Meinolf (1984): Gesellschaftsbezogene Berichterstattung. Was lehren uns die Experimente der letzten 10 Jahre?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 54, Nr. 12, S. 1210-1235
- Dierkes, Meinolf/ Marz, Lutz (1998): Leitbilder als Katalysatoren des Organisationslernens. Technikentwicklung als Anwendungsfeld, in: Albach, Horst u.a. (Hg.): Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen. WZB-Jahrbuch 1998, S. 372-398.
- Dilcher, B. (1993): Organisationskultur politischer Organisationen (Manuskript)
- Dörre, K.; Röttger, B. (Hg.) (2003): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells, Hamburg
- Dörre, Klaus; Heinz, Walter R.; Howaldt, Jürgen (Hrsg.) (2004): Nachhaltige Entwicklung. Vom "Was" zum "Wie", Münster

- Douglas, M. (1991): *Wie Institutionen denken*, Frankfurt/Main
- Dräger, K. (2005): *Alternativen zur Lissabon-Strategie der EU, Europa braucht eine integrierte Nachhaltigkeitsstrategie*, in: *Widerspruch*, Heft 48, S. 17-29, Zürich
- Ehse, C.; Zech, R. (1997): *Vom Verfall der Tradition zur Neubildung politischer Subjektivität*, Hannover
- Empacher, Claudia (2002): *Die sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit - Vorschläge zur Konkretisierung und Operationalisierung*. pdf-Datei
- Empacher, Claudia; Wehling, Peter (2002): *Die sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren*. Studientexte des Instituts für sozial-ökologische Forschung, Nr. 11. Frankfurt/M.
- Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" des 13. Deutschen Bundestages (1998): *Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung*. Abschlußbericht, hrsg. vom Deutschen Bundestag. Bonn
- 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)
- Fatzer, Gerd (2003): *Dialog – eine neue Kommunikationsform in Teams und Unternehmen*, in: Brentel, Helmut, Klemisch, Herbert, Rohn, Holger (Hrsg.): *Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmens- und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden. S. 226-236
- 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
- Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.) (2000): *Qualitative Forschung*. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*.
- 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
- Frerichs, P.; Pohl, W.; Fichter, M.; Gerster, J.; Zeuner, B. (2004): *Zukunft der Gewerkschaften. Zwei Literaturstudien*, Düsseldorf
- Fröhlich, D.; Kindler, B.; Sombetzki, M. (1996): *Drahtseilakt: Die angestelltenpolitische initiative der IG Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung*, München-Mering
- FSC- Forest Stewardship Council (2001): *Richtlinien nachhaltiger Forstwirtschaft – Deutsche FSC-Standards*. <http://www.fsc.de>
- Funk, L. (2003): *Der neue Strukturwandel: Herausforderung und Chance für Gewerkschaften*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* B47-48/2003, S. 14-22.
- Gabaglio, Emilio (2003): *Europäische Gewerkschaften: Akteure für eine nachhaltige Entwicklung*, in: Linne, Gudrun; Schwarz, Michael: *Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* Opladen, S. 53-62.
- Gärtner, P. (2004): *Globalisierung als Epochenbruch?*, www.linxxnet.de/archiv/htext2.htm

- Geißler, H. (1994): Grundlagen des Organisationslernens, Weinheim
- GFW der IG BAU (Hrsg.) (1998): US-Housing-Syndrom - Schadstoffbelastungen in Wohnräumen, Frankfurt/M.
- GGLF (1989): Geschäftsbericht für den Zeitraum 1985-1989, Kassel
- GGLF (1995): Arbeitsplatz Wald 2000. Zum Schutz von Mensch und Umwelt, Kassel
- Glötz, 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
- Gomez, P./Probst, G. (1995): Die Praxis des Ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt Denken, unternehmerisch Handeln, persönlich überzeugen.
- Greenpeace (1999): Förderung der Altbaummodernisierung in Deutschland. Gutachten des Instituts Wohnen und Umwelt im Auftrag von Greenpeace e.V. Hamburg
- Gröger, Vera; Lewark, Siegfried (2004): Der arbeitende Mensch im Wald – eine ständige Herausforderung für die Arbeitswissenschaft, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/ Berlin/Dresden
- Gustavson, Björn (1994): Dialog und Entwicklung. Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturformen in der Arbeitswelt. Berlin
- Hamm, Bernd (2002): Hausaufgaben gemacht? in: Politische Ökologie 76, S. 36-39
- Hans Böckler Stiftung (Hrsg.) (2000): Arbeit und Ökologie. Abschlussbericht, Düsseldorf
- Harloff, Hans Joachim u. a. (2000): Wohnen und Nachhaltigkeit. Interdisziplinäre Forschung vor der Haustür. Berlin
- Hartmann, D. M.; Brentel, H.; Rohn, H. (2005): Innovations- und Lernfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Kriterien zur Bewertung. Wuppertal Papers Nr. 156, Wuppertal
- Hassel, A. (2003): Die Lage der deutschen Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/2003, S. 294 - 298
- Hattinger Kreis (2002): Die Rekrutierungsfalle, Beitrag zum Zukunftskongress der IG Metall, Leipzig 2002, www.hattinger-kreis.de
- Hattinger Kreis (2002): Die Rekrutierungsfalle, unveröffentlichtes Manuskript, www.hattinger-kreis.de
- Hattinger Kreis (2002): Wege aus der Rekrutierungsfalle, Manuskript
- Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven
- Häusler, Andreas, Scherer-Lorenzen, Michael (2002): Nachhaltige Forstwirtschaft in Deutschland im Spiegel des ganzheitlichen Ansatzes der Biodiversitätskonvention, BfN-Skripten 62, Bonn
- Henseling, Christine; Eberle, Ulrike; Griebhammer, Rainer (1999a): Soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsindikatoren, Freiburg
- Henseling, Karl Otto; Schneidewind, Uwe; Seuring, Stefan (1999b): Umweltgebrauch sichtbar machen, in: Politische Ökologie 62, S. 28-31
- Hilbert, J.; Schmid, J. (1994): Wirtschaftsstandort und Zukunft des Sozialstaates, Marburg

- Hildebrandt, Eckart (1993): Aufforderung, das Umweltengagement der Gewerkschaften einer kritischen Bilanz zu unterziehen, in: Arbeit & Ökologie-Briefe 22/93, S. 7-12
- Hildebrandt, Eckhart/ Schmidt, Eberhard (2001): Nachhaltigkeit als Herausforderung für Gewerkschaftspolitik – Handlungsanforderungen und Handlungskapazitäten von Gewerkschaften für Nachhaltigkeit, in: Abel, Jörg; Sperling, Hans Joachim (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag, München und Mering, S. 239-254.
- Hildebrandt, Eckart (2002): Nachhaltige Entwicklung und Zukunft der Arbeit, in: Ritt, Thomas (Hrsg.): Soziale Nachhaltigkeit: Von der Umweltpolitik zur Nachhaltigkeit? a. a. O., S. 47-65
- Hildebrandt, Eckhart (2003): Arbeit und Nachhaltigkeit. Wie geht das zusammen? in: Linne, Gudrun; Schwarz, Michael: Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen, S.381 – 393.
- Horzetzky, Günther (1986): Bodenschutz und umweltschonende Landwirtschaft, in: Werner Schneider (Hrsg.), Arbeit und Umwelt, a. a. O., S. 135-142
- 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
- Howaldt, Jürgen (2003): Die plurale Arbeitswelt der Zukunft als Herausforderung für die sozialwissenschaftliche Arbeitswissenschaft, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 12. Jg., Heft 4, S. 321- 336
- <http://www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen/mitglieder.htm#>
- <http://www.igbau.de>
- <http://www.nachhaltigkeit.aachener-stiftung.de>
- 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 (1997): Protokoll des 17. Ordentlichen Gewerkschaftstages 5.-10. Oktober in Hamburg, Frankfurt/M.
- IG BAU (1998): Gewerkschaften und Nachhaltige Entwicklung. Bericht & Dokumentation über die Kommission für Nachhaltige Entwicklung 1998. Broschüre (o. O.)
- 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 (1999): Protokoll des 4. Außerordentlichen Gewerkschaftstages 26.-28. August in Karlsruhe, Frankfurt/M.
- IG BAU (2001a): Protokoll des 18. Ordentlichen Gewerkschaftstages, Frankfurt/M.

- IG BAU (2001b): Bericht des Bundesvorstandes über die Erledigung der vom 17. Ordentlichen Gewerkschaftstag in Hamburg und vom 4. Außerordentlichen Gewerkschaftstag 1999 in Karlsruhe verabschiedeten Anträge, Frankfurt
- IG BAU (2002): Lebensquelle (Bann)Wald. Argumente für seinen Schutz im Rhein-Main-Gebiet, Frankfurt/M.
- IG BAU (2005a): Protokoll des 19. Ordentlichen Gewerkschaftstages 3. – 7. Oktober 2005 in Bonn, Frankfurt/M.
- IG BAU (2005b): Nachhaltigkeitsbericht der IG Bauen-Agrar-Umwelt Bundesvertretung Beamtinnen/Beamte und Angestellte Forst und Naturschutz, Frankfurt/M.
- IG BAU (Hrsg.) (1996): Zukunftsfähigkeit und Standortsicherung. Der Bericht des Rates für zukunftsfähige Entwicklung an den amerikanischen Präsidenten, Frankfurt/M.
- IG BAU 2000: Geschäftsbericht 1997 bis 2000, Frankfurt
- IG BAU/Greenpeace (Hrsg.) (1999): Gebäudesanierung – Eine Chance für Klima und den Arbeitsmarkt. Studie erstellt vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie, Frankfurt/M./Hamburg
- IG BAU/NaturFreunde (1999): „Projektantrag Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltige Entwicklung (unveröffentlicht)
- IG BAU/NaturFreunde (2002): Abschlussbericht des Projektes „Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltige Entwicklung (unveröffentlicht)
- IG BSE (1995): Protokoll des 3. Außerordentlichen Gewerkschaftstages und des Vereinigungsgewerkschaftstages 6.-7. November in Dortmund, Frankfurt/M.
- 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
- ISA CONSULT (2002): Nachhaltigkeit und Zementindustrie. Dokumentation von Beiträgen und Handlungsoptionen, Bochum
- Isaacs, William (2001): Dialog in Organisationen und Systemen, in: Profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, lernen, Dialog, Heft 02/2002, S. 3 -15, Bergisch Gladbach
- 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
- Jörissen, Juliane; Kopfmüller, Jürgen; Brandl, Volker; Paetau, Michael (1999): Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung. Forschungszentrum Karlsruhe. Technik und Umwelt Wissenschaftliche Berichte FZKA 6393
- 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
- Kieser, Alfred; Hegele, Cornelia; Klimmer, Matthias (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart
- Klatt, R. (1997) (unter Mitarbeit von H. Martens): Auf dem Weg zur Multibranchengewerkschaft. Münster

- 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
- Klotz, U. (2000): Vom Arbeiterverein zur „Empowerment-Agentur“, FAZ 11.09.2000
- 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
- Kopfmüller, Jürgen; Brandl, Volker; Jörissen, Juliane; Paetau, Michael; Banse, Gerhard; Coenen, Reinhard; Grunwald, Armin (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren, Berlin
- Krallmann, Dieter; Ziemann, Andreas (2001): Grundkurs Kommunikationswissenschaft. München
- Kreibich, R. (1997): Wissenschaftsgesellschaft. Entwicklung und Zukunft der Wissensgesellschaft, Gelsenkirchen
- Krüger, Sabine (2000): Arbeit und Umwelt verbinden. Probleme der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen. Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie. WZB-Papers P00-512, Berlin (pdf-Datei)
- Kruse, W. (2002): Lisboa take off? Zum Bedeutungsgewinn von Arbeitspolitik im europäischen Wettbewerbsmodell, in: ARBEIT, 2/2002, S. 163-169
- Kuckartz, Udo; Rheingans, Anke (2000): Konzept Nachhaltigkeit aus der Perspektive der Bevölkerung - Resultate einer empirischen Studie, in: UNESCO-Verbindungsstelle im Umweltbundesamt (Hrsg.): Strategien der Popularisierung des Leitbildes "Nachhaltige Entwicklung" aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Bd. II, a. a. O., S. 94ff
- Kuda, E.; Strauß, J. (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung, Hamburg
- Kuhrana, T; Müller, B. (2004): Der Arbeitskreis *Psychologie und Postmoderne* www.fu-berlin.de/postmoderne-psych/postmoderne/praktikum.htm
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, Bd. 2: Methoden und Techniken, Weinheim
- Lamnek, Siegfried (2005): Gruppendiskussion, Weinheim/Basel
- Liebig, Brigitte; Nentwig-Gesemann, Iris (2002): Gruppendiskussion, in: Kühl/Strodtholz (Hrsg.), Methoden der Organisationsforschung, Reinbek, S. 141-174
- Liepitz, A. (1995): Der Regulationsansatz, die Krise des Kapitalismus und ein alternativer Kompromiss für die neunziger Jahre, in Hitz u.a. (Hg): Capitales Fatales. Urbanisierung und Politik in den Finanzmetropolen Frankfurt und Zürich. Zürich S. 90-122.
- Linne, Gudrun (2003): Innovationspotenziale von Nachhaltigkeitsstrategien für die Arbeitspolitik, in: Linne, Gudrun; Schwarz, Michael: Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen, S. 407 - 416
- Linne, Gudrun; Schwarz Michael (Hrsg.) (2003): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen
- Lipietz, A. (1993): Towards a New Economic Order. Postfordism, Ecology and Democracy, Cambridge

- Luhmann, N. (1986): Ökologische Kommunikation. Kann die Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?. Frankfurt a. M.
- Luhmann, Niklas (1986): Ökologische Kommunikation. Kann die Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Wiesbaden
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen, Wiesbaden
- 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. (1997): Gewerkschaftszusammenschlüsse und Organisationsreformen. Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie und die Organisationsreform des DGB, sfs Beiträge aus der Forschung Bd. 92
- 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, Helmut (2003): Erfahrungen mit gewerkschaftlichen Organisationsentwicklungsprozessen in der Bundesrepublik Deutschland in den 1990er Jahren (unveröffentlichtes Manuskript), Dortmund
- 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 (Veröffentlichung in Vorbereitung)
- 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): Thesen zu den Vorschlägen der Planungsgruppe „Weiterentwicklung des DGB“ – Turnaround-Papier, Dortmund, www.forum-neue-Politik-der-Arbeit.de
- Martens, H. (2005): Nach dem Ende des Hype. Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik, Münster
- Martens, Helmut (2005): Haben die Gewerkschaften noch eine Zukunft? Modellprojekte in der New Economy. Organisationsentwicklung und die Herausforderungen zu einer neuen Politik der Arbeit, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 14. Jg., Heft 1, S. 63-69.
- Martens, H. (2006): Die Institutionen der Arbeit im Epochenbruch. Arbeitspolitische Neuansätze und Perspektiven kritischer Arbeitsforschung angesichts der Krise des neoliberalen Einheitsdenkens, Münster, i.E.
- Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.) (2001): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, Frankfurt/New York

- Meier, Stefan (2002) Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen. Eine Analyse organisationaler Lernprozesse beim Aufbau eines Umweltmanagementsystems in Kleinbetrieben der Baubranche. Beiträge aus der Forschung, Band 125, Dortmund
- Meier, Stefan/ Ammon, Ursula (2005): Nachhaltige Entwicklung. Von der Entstehung des Leitbilds zu dessen Implementierung auf Organisationsebene, in: Profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, Heft 09/2005, S. 86-95, Bergisch Gladbach
- 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
- Mrosek, Thorsten;; Kies, Uwe; Schulte, Andreas (2005): Clusterstudie Forst und Holz Deutschland 2005, in: Holz-Zentralblatt Nr.84, Sonderdruck
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt/Main, 2 überarbeitete und ergänzte Auflage, Frankfurt/New York
- Naturland – Verband für naturgemäßen Landbau E.V. (1998): Richtlinien zur Ökologischen Waldnutzung. Broschüre
- 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
- Olbrich, Kurt (1986): Bauen und Umwelt, in: Werner Schneider (Hrsg.), Arbeit und Umwelt, a. a. O.
- PEFC – Pan-European Forest Certification (2001): PEFC-Leitlinien für nachhaltige Waldbewirtschaftung. Internetseite <http://www.pefc.de>
- Peter, G. (1992): Theorie der Arbeitsforschung. Situation, Institution, System als Grundkategorien empirischer Arbeitsforschung, Frankfurt/New York
- Peter, G. (1997): Theorie und Praxis der Arbeitsforschung. Weiterführung und Anwendung des Situation-Institution-System-Ansatzes, Frankfurt/Main
- 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
- Pfeiffer, Jörg; Walther, Michael (2003): Nachhaltige Unternehmensentwicklung durch Beteiligung. Den Lernprozess der nachhaltigen Entwicklung durch Partizipation in Unternehmen gestalten, in: Linne; Schwarz (Hrsg.), Handbuch Nachhaltige Entwicklung. a. a. O., S. 447-459
- Planungsgruppe des DGB (2005): Turnaround. Weiterentwicklung des DGB, Berlin (unveröffentlichtes Manuskript)
- Prott, J.; Keller, A. (1997): Hauptamtliche. Zerreißen örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster
- Putzhammer, Heinz (2003): Zukunft der Arbeit und Lebensqualität, in: Linne/Schwarz (Hrsg.), Handbuch Nachhaltige Entwicklung. a. a. O., S. 417-422

- Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (2002): Stellungnahme zur deutschen Nachhaltigkeitsstrategie. pdf-Datei
- Rehberg, K.S. (1994): Institutionen als symbolische Ordnungen. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen, in: Göhler, G. (Hg.): Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden, S. 47-84
- Ritt, Thomas (Hrsg.) (2002): Soziale Nachhaltigkeit: Von der Umweltpolitik zur Nachhaltigkeit? Informationen zur Umweltpolitik 149, hrsg. von der Bundeskammer für Arbeiter und Angestellte, Wien
- Schick, H. (2002): Theorieprobleme des Wissensmanagements, in: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg., H3, S. 433 - 458
- Schmidheiny, Stephan (1992): Kurswechsel. Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt, zusammen mit dem Business Council for Sustainable Development. München
- Schmiede, R. (1999): Informatisierung und Subjektivität, in: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.) Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit, Münster, S. 134 – 151
- Schmiede, R. (2006): Arbeit und Subjekt im gesellschaftlichen Epochenbruch, in: Scholz u.a. (Hg.): Turnaround. Strategien für eine neue Politik der Arbeit. Herausforderungen an Gewerkschaften und Wissenschaft, Münster, S. 78-97
- Schneider, Werner (Hrsg.) (1986): Arbeit und Umwelt. Gewerkschaftliche Umweltpolitik, Hamburg
- 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, D.; Glawe, H.; Martens, H.; Paust-Lassen, P.; Peter, G.; Reitzig, J. Wolf, F. O. (Hg.) (2006): „Turnaround“ Streiten um eine neue Politik der Arbeit, Münster (i.E.)
- 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. Strategien um eine neue Politik der Arbeit, Münster
- Schreiber, W. (1996). Kampfkraft durch Dienstleistung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 6/1996, S. 356 - 367
- Schröder, W.; Weißels, B. (Hg.) (2003): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland: ein Handbuch. Wiesbaden
- 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
- Schütt, Bernd; Huter, Otto: Gewerkschaftliche Umweltpolitik: Ökologische und soziale Fragen müssen gemeinsam gelöst werden, in: Arbeit & Ökologie-Briefe 5/94, S. 11-13
- 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
- Senge, P. (1990 und 1994): Fifth Disziplin. Und: The Fifth Disziplin Fieldbook, Strategies, and Tools for building a learning Organization, New York: Doubleday

- Sengenberger, W. (2006): Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Einkommen in Entwicklungsländern im Kontext wirtschaftlicher Globalisierung, in: ARBEIT, Jg. 15, H. 3 (i.E.)
- Spangenberg, Joachim Hans (2003a): Vision 2020. Arbeit, Umwelt, Gerechtigkeit: Strategien für ein zukunftsfähiges Deutschland, in: ders. (Hrsg.): Vision 2020. Arbeit, Umwelt, Gerechtigkeit: Strategien für ein zukunftsfähiges Deutschland, a. a. O., S. 19-144
- Spangenberg, Joachim Hans (2003b): Forschung für Nachhaltigkeit. Herausforderungen, Hemmnisse, Perspektiven, in: Linne; Schwarz (Hrsg.), Handbuch Nachhaltige Entwicklung. a. a. O., S. 575-585
- Spangenberg, Joachim H. (2005): Die ökonomische Nachhaltigkeit der Wirtschaft. Theorien, Kriterien und Indikatoren. Berlin
- Streeck, W. (2001): Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen, in ARBEIT, 4/2001, S. 299-313
- Strigl, Alfred, W. (2003): Sektorvision. Leitfaden zur Entwicklung nachhaltiger Unternehmensbilder und -strategien, Wien
- Syben, Gerd (1999): Die Baustelle der Bauwirtschaft. Unternehmensentwicklung und Arbeitskräftepolitik auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Berlin
- Töpfer, K. (2006): „Das hält der Planet auf Dauer nicht aus“ Klaus Töpfer macht sich für eine Renaissance der Umweltpolitik stark, Interview in Frankfurter Rundschau, 22.03.2006
- Tremmel, J. (2003): Nachhaltigkeit als politische und analytische Kategorie. Der deutsche Diskurs um nachhaltige Entwicklung, München
- Umweltbundesamt (1997): Nachhaltiges Deutschland, Berlin
- Umweltbundesamt (Hrsg.) (1999): Konzeptionelle Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsindikatoren der UN-Commission on Sustainable Development (CSD). Texte 36/99, Berlin
- UNCED (1992): Agenda 21: Programme of Action for sustainable Development. New York
- UNESCO-Verbindungsstelle im Umweltbundesamt (Hrsg.): Strategien der Popularisierung des Leitbildes "Nachhaltige Entwicklung" aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Bd. II, a. a. O., S. 328-330
- Unmüßig, Barbara (2002): Dekade der Blockade, in: Politische Ökologie 76 S. 33-35
- 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.)
- WBCSD (2002): Corporate Social Responsibility – The WBCSD`s journey
- Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens, Wiesbaden
- Wiesehügel, Klaus (1996): Sozialökologische Wende als Teil gewerkschaftlicher Reformstrategie, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 3/96, S. 150-158

- Wiesenthal, H. (1998): Globalisierung als Epochenbruch – Maximaldimensionen eines Nicht-nullsummenspiels (Überarbeitete Fassung, Mai 1998)
- Wolf, F. O. (2001): Selberausbeutung im Übergang wohin? Überlegungen zur „Neuen Arbeit“ im Hinblick auf ihre Gestaltungsmöglichkeiten, in: Martens, H., Peter, G., Wolf, F. O. (Hg.): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, Frankfurt/New York, S, 208 - 238
- Wolf, F. O. (2002): Radikale Philosophie. Aufklärung und Befreiung in der neuen Zeit, Münster
- Wolf, F. O.; Paust-Lassen, P. (2001): Ökologie der Menschheit – Strategien der Nachhaltigen Entwicklung als Transformationsaufgabe, hgg. vom Bildungswerk Berlin der Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt/Main
- www.arbeit-und-umwelt.de
- www.bdzement.de
- www.nachhaltigkeitsrat.de
- www.umweltlexikon-online.de
- 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
- Ziemann, Andreas (2005): Kommunikation über Nachhaltigkeit. Eine kommunikationstheoretische Fundierung, in: Michelsen, Gerd, Godemann, Jasmin (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis, München. S.121-131
- Zinn, K. G. (2004): Finanzmarktgetriebene Globalisierung – Einkommenspolitik im Shareholder-Kapitalismus, in: Wagner, H.; Schild, A. (Hg.): Der Flächentarif unter Druck. Die Folgen von Verbetrieblichung und Vermarktlichung, Hamburg, S. 23-36

Anhang D

Leitfaden für Interviews auf der Bundesvorstandsebene

Ziele des Projektes und eigenes Nachhaltigkeitsverständnis vorstellen

Wir wollen mit Ihnen deshalb reden, weil Sie (Gründe nennen, warum der Gesprächspartner wichtig ist für das Gelingen des Projektes)

I. Nachhaltigkeitsverständnis?

Ziel ist es, sich auf einen tragfähigen Begriff zu verständigen.

1. Was verbinden Sie mit dem Begriff Nachhaltigkeit?

Was bedeutet für Sie – in Ihrer Funktion - nachhaltige Entwicklung?

(z. B. – Innovation- staatliche Vorgabe – ein Thema der Grünen – neue Märkte – Arbeitsplatzschaffer oder -vernichter,)?

2. Halten Sie NE für ein gesellschaftlich tragfähiges und/oder relevantes Konzept?

3. Wie haben Sie sich bisher damit befasst?

II. Relevanz von NE im gewerkschaftlichen Außenraum

1. Wie und wo wird NE international, national und regional (lokal) angegangen?

2. Wie sieht die Zusammenarbeit zu dem Thema innerhalb des DGBs aus?

Gibt es Gemeinsamkeiten/Unterschiede mit zu anderen Gewerkschaften?

3. Spielt das Thema in Gesprächen mit AG (-verbänden) eine Rolle?

Hat es für AG eine Relevanz? Wie verhalten sich die AG?

Gibt es ein einheitliches AG-Lager? Unterschiede?

Welche Gemeinsamkeiten gibt es zwischen IG BAU und AG-Seite?

Gemeinsamkeiten auf der betrieblichen Ebene?

Gemeinsamkeiten auf der regionalen Ebene?

4. Gibt es eine Zusammenarbeit mit Initiativen/NRO?

Welche Gemeinsamkeiten/Unterschiede gibt es?

5. Wie schätzen Sie Ihre Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der (Bundes-)Politik ein?

6. Wie sehen Sie die Europäische/internationale Perspektive?

III. NE und die Relevanz des Konzeptes in der IG BAU?

Bestandsaufnahme (Wie ist es?): Von der Gesamtorganisation hin zu den einzelnen Abteilungen

1. Welche Bedeutung hat NE für die IG BAU?
2. Welche Rolle spielen
 - die Bezirke,
 - die Ehrenamtlichen,
 - die Mitglieder,
 - die betrieblichen Interessenvertreter?
3. Ist NE Querschnittsthema oder eher Fachthema in der IG BAU?
4. Was bedeutet das für Ihre Arbeit?
5. Wie wirkt sich das aus auf die Bedeutung/Wirksamkeit für/in der IG BAU?

IV. Zuständigkeit/Organisation der Arbeit zu Nachhaltigkeit auf BuVo-Ebene

1. Wer ist in der Organisation für das Thema verantwortlich?

IV a. Die Fachabteilung:

2. Welche Aufgaben hat die Abteilung?
3. Wie ist die Zuständigkeit organisiert?
4. Welche Entscheidungen werden getroffen und wer trifft sie?
5. Wie sieht die Kooperation mit den anderen BuVo-Abteilungen aus?

IV b. Die anderen BV-Abteilungen:

2. Wie nehmen Sie die Arbeit der Fachabteilung wahr?
3. Wie und wie oft haben Sie mit ihr zu tun? Worum geht es dabei dann?
4. Gibt es Gemeinsamkeiten oder eher Unterschiede zwischen Ihnen und mit der NE-Fachabteilung?
5. Welche Bedeutung hat NE für die eigene Abteilung?

V. Kommunikation über und Kooperation zu NE

1. Wie wird NE kommuniziert?

- innerhalb der BuVo-Ebene
(Koalitionen und Konkurrenz zw. den Fachpolitiken und –abteilungen?)
- zwischen dem BuVo und den Bezirken
- In den Bezirken
(Unterschiede und Gemeinsamkeiten)
- In den Gremien
- zwischen Bezirken und BuVo
- Mittel (Medien, Personen, Aktionen, Themen,)
- Mitglieder insgesamt

VI. Relevanz von NE in anderen Abteilungen:

1. Wie schätzen Sie die Relevanz von NE für die Arbeit anderer Abteilungen ein? Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Konflikte?
2. Warum spielt NE in anderen Abteilungen (k)eine Rolle?

VII. NE in Themen, Felder, Branchen

1. Was sind die Hauptaufgaben, aktuellen Hauptprobleme Ihrer Abteilung?
2. Inwieweit lassen sich die von der eigenen (Fach-)Abteilung behandelten Themen mit NE verbinden?
3. Welche Rolle spielt NE bei der Bearbeitung einzelner Themen in Ihrer Abteilung?
 In welchen von Ihrer Abteilung bearbeiteten Feldern spielt NE eine Rolle?
 In welchen Branchen ist NE von größerer/geringerer Relevanz?
4. Welches sind Erfolg versprechende Ansatzpunkte?

VIII. Zukunftsgestaltung und Anschlussfähigkeit

1. Welche gewerkschaftlichen Themen und Inhalte halten Sie generell anschlussfähig an die NE-Thematik?
2. Lassen sich „klassische“ Gewerkschaftsthemen mit NE verbinden? Wenn ja, wie?
3. Wie stellen Sie sich einen gewerkschaftlichen Nachhaltigkeitsdialog – nach innen - vor?
4. Wer sollte an einem solchen NE-Dialog beteiligt werden?
(Welche Gewerkschaftsebenen ?)
5. Was müsste sich intern ändern, um Nachhaltigkeit voran zu bringen?

6. Was müsste sich extern ändern, um Nachhaltigkeit voran zu bringen?
7. Was müsste getan werden, um NE in D voran zu bringen?
8. Wer sind die wesentlichen Akteure (Politik, Wirtschaft, Vorreiterunternehmen, Verbraucher,...), um NE in D voran zu bringen?