

Kahmann, Marcus

**Book**

## Mit vereinten Kräften: Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 150

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Kahmann, Marcus (2005) : Mit vereinten Kräften: Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 150, ISBN 3-86593-027-1, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116398>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Mit vereinten Kräften.

**Ursachen, Verlauf und Konsequenzen  
der Gewerkschaftszusammenschlüsse  
von IG BCE und ver.di**

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■

*Marcus Kahmann*

## **Mit vereinten Kräften.**

**Ursachen, Verlauf und  
Konsequenzen der Gewerk-  
schaftszusammenschlüsse  
von IG BCE und ver.di**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 150

Marcus Kahmann, Politikwissenschaftler (Dipl. Pol) und Soziologe (Master), hat an der Warwick Business School, Großbritannien, in einem Projekt zu Gewerkschaftszusammenschlüssen im deutsch-britischen Vergleich gearbeitet. Er ist Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung und bereitet zurzeit eine Dissertation zum Thema Gewerkschaften und neue Formen der Arbeitsmigration vor.

© Copyright 2005 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2005

ISBN 3-86593-027-1

Bestellnummer: 13150

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>9</b>
<b>2. MITGLIEDER- UND FINANZENTWICKLUNG ALS KONTEXT DER FUSIONSENTSCHEIDUNG</b>	<b>15</b>
2.1. IG BCE	16
2.2. ver.di	20
2.3. Zusammenfassung und Vergleich	26
<b>3. DER PROZESS ZU DEN FUSIONSVERHANDLUNGEN</b>	<b>31</b>
3.1. IG BCE	31
3.2. ver.di	35
3.3. Zusammenfassung und Vergleich	39
<b>4. DIE FUSIONSVERHANDLUNGEN: VERLAUF UND ERGEBNIS</b>	<b>43</b>
4.1. IG BCE	43
4.2. ver.di	49
4.3. Zusammenfassung und Vergleich	61
<b>5. ERGEBNISSE DES FUSIONSPROZESSES SEIT DER NEUGRÜNDUNG</b>	<b>65</b>
5.1. Veränderungen im Verhältnis zur Organisationsumwelt	66
5.2. Mitglieder- und Finanzentwicklung	82
5.3. Organisationsentwicklung	88
5.4. Zusammenfassung und Vergleich	100
<b>6. OFFENE FRAGEN UND PERSPEKTIVEN</b>	<b>109</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>117</b>
<b>ANHANG</b>	<b>127</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>141</b>



Seit Ende der 80er Jahre ist die Struktur des bundesdeutschen Gewerkschafts-systems einem nachhaltigen Wandel unterworfen. Die Zahl der Einzelgewerkschaften des DGB hat sich innerhalb eines Jahrzehnts von 17 auf 8 reduziert. Im Ergebnis sind die Unterschiede in den Mitgliederstärken der Einzelgewerkschaften erheblich gewachsen, heterogenen ›Multibranchengewerkschaften‹ stehen kleinere Industriegewerkschaften und beruflich orientierte Verbände gegenüber. Dieser Konzentrations- und Polarisierungsprozess ist Ergebnis gewerkschaftlicher Fusionen. Diese kamen im Sprachgebrauch der angelsächsischen Forschung (Waddington 1995) entweder als Übernahme (*acquisition*) oder als gleichberechtigt angelegter Zusammenschluss (*amalgamation*) zustande. Die Folgen organisatorischer ›Rationalisierung‹ durch Fusionen sind nicht zu unterschätzen. Sie betreffen einerseits die Außenbeziehungen der beteiligten Gewerkschaften zu Arbeitgebern, Politik, Dachverband und anderen Gewerkschaftsverbänden, andererseits deren Innenbeziehungen, insbesondere das Verhältnis zwischen Mitgliedern und gewerkschaftlichem ›Apparat‹.

Dieser Bericht untersucht in vergleichender Perspektive die in Hinblick auf die involvierten Mitgliederzahlen und die Konsequenzen für die bundesdeutschen Gewerkschaften wohl bedeutsamsten Zusammenschlüsse zur Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und zur Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di). Beide Fusionen verweisen insofern aufeinander, als sie den Ausgangspunkt und den vorläufigen Endpunkt der die strukturelle Entwicklung des deutschen Gewerkschafts-systems in den 90er Jahren charakterisierenden Fusionsdynamik darstellen. Mit der 1992 eingeleiteten Fusion zur IG BCE beabsichtigten die beteiligten Protagonisten unter anderem, die Organisationsbeziehungen innerhalb des DGB nachhaltig zu verändern. Eine Fusionswelle sollte die Reform des DGB in Richtung einer Konzentration auf das politische Kerngeschäft beschleunigen und die kleineren, finanziell angeschlagenen Gewerkschaften zur Sicherung der gewerkschaftlichen Zukunftsfähigkeit zu Fusionen mit den mitgliederstärkeren Verbänden animieren. Provozierte dieser Schritt seinerzeit noch erheblichen Widerspruch durch die Mehrzahl der DGB-Gewerkschaften, so hatte sich bereits drei Jahre später mit dem Auffassungswandel der IG Metall das Meinungsbild innerhalb des DGB grundlegend geändert. Wohl alle Vorstände der DGB-Gewerkschaften waren ab diesem Zeitpunkt in multiple Fusionsgespräche miteinander eingetreten, schon um in dem

numerisch beschränkten bundesdeutschen Gewerkschaftssystem nicht schnell sämtlicher geeigneter Fusionspartner beraubt zu werden bzw. mit einer neuen ›Mega-Gewerkschaft‹ in schwer zu bewältigende Domänenkonflikte zu geraten. Zeitpunkt und Zusammensetzung des ver.di-Projektes verdanken sich dieser von der IG BCE-Fusion ausgelösten Dynamik.

Abgesehen von dieser Verbindung teilen beide Zusammenschlüsse noch mindestens zwei wichtige Gemeinsamkeiten. Im Unterschied zu den anderen im Laufe der 90er Jahre vollzogenen Fusionen, die am ehesten dem Typ einer *acquisition* gleichkamen, fanden die Fusionen zu IG BCE und ver.di als *amalgamation* zwischen gleichberechtigten Partnern statt.<sup>1</sup> Diese Gemeinsamkeit ist insofern von Bedeutung, als diese Startbedingung ›echte‹ Verhandlungen um Organisationsaufbau, Macht und Ressourcen nach sich zog. Wollte ein Partner sich nicht völlig unterordnen, so musste die zu schaffende Organisation geprägt sein von den gefundenen Kompromissen und den damit verbundenen Auseinandersetzungen, sich also deutlich von den Gründungsgewerkschaften unterscheiden. Diese Voraussetzung macht den Fusionsprozess von IG BCE und ver.di komplexer als vergleichbare ›Übernahmen‹. In Hinblick auf den Gegenstand der Analyse verspricht dieses Merkmal, deutlicher die prinzipiellen Grenzen und Möglichkeiten von Gewerkschaftszusammenschlüssen herausarbeiten zu können. Eine zweite Gemeinsamkeit besteht schließlich in der Natur der neuen Gewerkschaft als das Industriegewerkschaftsprinzip überschreitende ›Multibranchengewerkschaft‹. Die innere Heterogenität dieser Verbände impliziert neue Herausforderungen an die Repräsentation der Mitgliederinteressen und die Schaffung verbandlicher Solidarität. Diese Frage stellt sich umso deutlicher, als sich argumentieren ließe, dass ökonomische Dezentralisierungstendenzen sowie die Differenzierung bzw. Fragmentierung von Lebens- und Arbeitsverhältnissen eher kleinteilige Organisationsformen zur Interessenvertretung nahe legen. Die seit geraumer Zeit zu verzeichnenden Mitgliedererfolge von beruflich-ständischen Verbänden mögen als Beleg für diese These dienen.

In dem vorliegenden Bericht sollen die Fusionsprozesse zu IG BCE und ver.di vergleichend untersucht werden. Besonders interessiert dabei die Frage nach der Wirksamkeit der von den handelnden Akteuren üblicherweise unterstellten Positiveffekte von Zusammenschlüssen. Der Bericht stellt damit zugleich einen Beitrag zu der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion dar, die auf die international beobachtbare Multiplikation von Gewerkschaftsfusionen mit einem gesteigerten For-

1 Wir vernachlässigen an dieser Stelle die ›Übernahme‹ der Kleinstgewerkschaft Gewerkschaft Leder in die IG BCE.

schungsinteresse reagiert hat (Sverke u.a. 2004). Wie zu zeigen ist, sind die diesbezüglichen Ergebnisse in beiden Fällen keinesfalls einheitlicher Natur. Ob das Neue mehr oder weniger als die Summe seiner Teile repräsentiert, lässt sich nur fallspezifisch und konkretisiert an einzelnen gewerkschaftlichen Handlungsfeldern bestimmen. Kann beispielsweise die verbandliche Integration der IG BCE als gelungen gelten, so ist ver.di hiervon – auch aufgrund der unterschiedlichen Prozessvoraussetzungen und der kürzeren Erprobungszeit – noch weit entfernt. Konsolidierungseffekte in den gewerkschaftlichen Außenbeziehungen zu Arbeitgebern und staatlicher Politik sind in beiden Projekten nicht von der Hand zu weisen, die anhaltend negative Mitgliederentwicklung konnte jedoch von keiner der untersuchten Organisationen gestoppt werden. Als Patentlösung zur Beseitigung organisatorischer Bestandsprobleme bieten sich Fusionen, so wird die Analyse zeigen, nicht an.

Der vorliegende Bericht ist aus dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt »Ursachen und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di« hervorgegangen. Das verwendete empirische Datenmaterial sowie einige zentrale Ergebnisse dieses Berichts stehen im engen Zusammenhang mit dem durch die Deutsch-Britische Stiftung für das Studium der Industriegesellschaft geförderten Projektes zu Gewerkschaftsfusionen im deutsch-britischen Vergleich unter der Leitung von Jürgen Hoffmann und Jeremy Waddington (Waddington et al. 2003), an dem ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter mitgewirkt habe. Die Endergebnisse dieses Projektes sind in der bei Routledge erschienenen Publikation *The Trade Union Merger Process in Britain and Germany: Joining Forces?* dokumentiert (Waddington et al. 2005).

Herzlich danken möchte ich allen InterviewpartnerInnen für ihre freundliche Kooperationsbereitschaft. Mein Dank geht ebenfalls an Norbert Fröhler für hilfreiche Kommentare zu einer früheren Version des Berichtes. Die Verantwortung für den Text liegt ausschließlich beim Autor.

Paris im Februar 2005

Marcus Kahmann



# 1. EINLEITUNG

Im internationalen Vergleich wiesen der DGB und seine Mitgliedsverbände lange Zeit eine bemerkenswerte Stabilität auf. Mit der Gründung des DGB im Jahr 1949 als parteipolitisch und konfessionell unabhängiger Dachverband mit sechzehn autonomen Einzelgewerkschaften, die sich nach dem Industrieprinzip<sup>2</sup> gliederten, war die grundlegende externe Struktur festgelegt. Die lange Zeit einzige signifikante Veränderung stellte 1978 die Erweiterung des DGB um die Gewerkschaft der Polizei (GdP) dar. Neben der lange Zeit stabilen regulativen Konfiguration des ›rheinischen Kapitalismus‹ war ein wichtiger Faktor der Beständigkeit des bundesdeutschen Gewerkschaftssystems dessen bereits erreichter Zentralisierungsgrad, der historisch auf die Anstrengungen zur Neuordnung in der Nachkriegszeit sowie eine beachtliche Zahl von Gewerkschaftszusammenschlüssen in der (vor-) Weimarer Zeit zurückzuführen ist.<sup>3</sup>

Die Phase institutioneller Stabilität ist seit Ende der 80er Jahre vorbei. Seither durchlaufen die DGB-Gewerkschaften einen einschneidenden Strukturwandel, der zu einer Reduktion der Zahl der Mitgliedsverbände um mehr als die Hälfte geführt hat: 1989 vereinigten sich die Gewerkschaft Kunst, IG Druck und Papier, die deutsche Journalistenunion sowie der Schriftstellerverband zur IG Medien; 1996 fusionierten IG Bau-Steine-Erden (IG BSE) und die Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft (GGLF) zur IG Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU); 1996 – 97 fusionierten die IG Bergbau und Energie (IG BE), die IG Chemie, Papier, Keramik (IG CPK) sowie die Gewerkschaft Leder (GL) zur IG BCE; 1998/99 schlossen sich die Gewerkschaft Textil-Bekleidung (GTB) und die Gewerkschaft Holz und Kunststoff (GHK) der IG Metall an. Im Jahr 2001 schließlich fusionierten die Gewerkschaft Öffentliche Dienste,

- 2 Es sei angemerkt, dass obwohl die deutschen Gewerkschaften üblicherweise als Industriegewerkschaften charakterisiert werden, die ihnen zugrunde liegenden Organisationsprinzipien in der Realität vielfältiger sind. So sind GEW und GdP als Berufsgewerkschaften zu bezeichnen, da sie keine systematischen Versuche unternahmen, beispielsweise Hilfs- oder Reinigungskräfte zu organisieren. Während sich die Zuständigkeiten der ÖTV eher auf sektoraler denn auf industrieller Basis definierten, waren DPG und GdED aufgrund des ehemaligen staatsmonopolistischen Charakters ihrer industriellen Zuständigkeitsbereiche faktische Betriebsgewerkschaften.
- 3 Aufgrund von Zusammenschlüssen sank die Zahl der deutschen Gewerkschaften zwischen 1890 und 1913 von 62 auf 49. In der Zwischenkriegszeit sah der ADGB in Fusionen ein probates Mittel gegen die hohen Mitgliederverluste und forderte seine Mitgliedsverbände auf, sich im Einklang mit dem Industriegewerkschaftsprinzip zusammenzuschließen. So sank zwischen 1924 und 1930 die Zahl der angeschlossenen Verbände von 40 auf 31 (Ebbinghaus/Visser 2000: 293).

Transport und Verkehr (ÖTV), die Gewerkschaft Handel-Banken-Versicherungen (HBV), die IG Medien, die Deutsche Postgewerkschaft (DPG) sowie die außerhalb des DGB stehende Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) zur Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft. Im Ergebnis ging die Fusionswelle mit einer signifikanten Konzentration der Mitgliederzahlen in den neuen Gewerkschaftskonglomeraten einher. Die beiden größten Organisationen, IG Metall und ver.di, stellen heute etwa 70 % der im DGB organisierten Beschäftigten.

Die Restrukturierung der bundesdeutschen Gewerkschaften fällt in eine Zeit gravierender Strukturveränderungen in Gesellschaft (u.a. Individualisierung, Differenzierung und soziale Polarisierung) und Wirtschaft (u.a. Europäisierung/Globalisierung, Tertiarisierung, Feminisierung, Verschwinden alter und Entstehen von neuen Branchen, Auflösung von Betriebs- und Branchengrenzen, Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, Zunahme »atypischer« Beschäftigungsverhältnisse, Privatisierungsmaßnahmen, neue Produktionskonzepte). Zugleich müssen sich die Gewerkschaften seit den 80er Jahren mit Flexibilisierungsforderungen der in ihrer Verpflichtungsfähigkeit erodierenden Arbeitgeberverbände und mit staatlichen Deregulierungsversuchen auseinandersetzen, welche die Tendenzen zur Dezentralisierung bzw. Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen fördern und die Kräfteverhältnisse zuungunsten der Gewerkschaften verändert haben. Intern sehen sie sich mit abnehmenden Mitgliederzahlen und Organisationsgraden sowie geringeren Einnahmen konfrontiert. Die eingeschränkten finanziellen Ressourcen sowie ihr industrieller *bias* erschweren die Werbung, Interessenvertretung und Betreuung von ArbeitnehmerInnen vor allem in den neuen (Teil-)Branchen im expandierenden Dienstleistungsbereich.

Gewerkschaftsfusionen beanspruchen, eine Antwort auf die hier stichwortartig genannten externen Herausforderungen und internen Krisensymptome zu geben. Misst man sie an ihrem eigenen Anspruch, geht es um nichts weniger als die Zukunftsfähigkeit gewerkschaftlicher Interessenvertretung: Der Mitgliederschwund soll umgekehrt, die Betreuungskapazitäten verbessert und die politische Schlagkraft gegenüber Arbeitgebern und Staat wieder erhöht werden. Zu erreichen sei dies – so lautet das zentrale Kalkül – mittels des Abbaus, wenn nicht gar vollständigen Ausschlusses gewerkschaftlicher Konkurrenz, durch eine »Bündelung der Kräfte«, durch die »Erzielung von »Synergieeffekten« durch Vermeidung von Doppel- und Mehrfacharbeit in überlappenden Bereichen bzw. überbesetzten Funktionen sowie durch Nutzung von Größenvorteilen im Sinne der »economies of scale« (Keller 2001: 11). Die politische Kritik hingegen sieht in den Fusionen in erster Linie ein opportunistisches Mittel der Apparate, sich »Zeit zu kaufen«, um anstehende tief greifen-

de Reformen angesichts des Wandels des Erwerbslebens weiter aufschieben zu können (Müller et al. 2002). Zweifel an den unterstellten linearen Wirkungszusammenhängen lassen sich auch aus theoretischer Sicht formulieren. Überlegungen etwa aus der Theorie kollektiven Handelns oder der Organisationsforschung in Anschluss an R. Michels Thesen zur »ehernen« Oligarchisierungstendenz der Gewerkschaftsapparate stellen kritische Fragen an die Folgen verstärkter innerer Heterogenität und organisatorischen Größenwachstums.

Der vorliegende Bericht untersucht die Gewerkschaftszusammenschlüsse zu IG BCE und ver.di auf zentrale Unterschiede und Gemeinsamkeiten. In den Blick genommen werden soll der gesamte Fusionsprozess. Dazu wird nach dessen Ursachen, Verlauf und Ergebnis gefragt. Die Unterscheidung zwischen den drei Phasen ist eher analytisch denn real: Wie die Analyse zeigen wird, sind die Fusionsmotivierenden Faktoren von Einfluss auf den Verlauf des Fusionsprozesses und die in den Fusionsverhandlungen getroffenen Entscheidungen von großer Bedeutung für die spätere Praxis der fusionierten Gewerkschaft. Besondere Aufmerksamkeit soll der Frage zukommen, inwieweit die mit den gewerkschaftlichen Fusionen verknüpften Effektivitäts- und Effizienzerwartungen erfüllt werden bzw. wo die Grenzen einer solchen Form organisatorischer »Rationalisierung« liegen. Neben diesem eher evaluativen Aspekt verfolgt die hier vorgenommene Analyse die Absicht, einen Beitrag zur empirischen Identifizierung von Regelmäßigkeiten und Thematiken in diesem noch jungen und kaum theoretisch bearbeiteten Forschungsfeld zu leisten. Methodisch basiert das Vorhaben auf der Auswertung von gewerkschaftlichen Primärdokumenten (Gewerkschaftstagsprotokolle, Fusionsdokumente, Geschäftsberichte) und Experteninterviews, die zwischen 2000 und 2002 im Kontext des Projekts zu Gewerkschaftsfusionen im deutsch-britischen Vergleich durchgeführt wurden.<sup>4</sup> Gefragt werden soll im Einzelnen:

*Welche Gründe führen zu dem Zusammenschluss? Wie erklärt sich die Zusammensetzung des Projekts?* – Die auf die Bundesrepublik bezogene Forschung (Klatt 1997; Martens 1997; Streeck/Visser 1997, 1998; Keller 2001, 2004; Müller 2001) hat sich bisher darauf beschränkt, die für Fusionen ausschlaggebenden Momente allgemein, d.h. von den konkreten Fusionsteilnehmern abstrahierend zu diskutieren.<sup>5</sup> Mitgliederverluste und Finanzprobleme wurden unterstellt, ohne diese empirisch

- 4 Auf der Grundlage eines Interviewleitfadens wurden aus jeder der an den beiden Fusionen beteiligten Gewerkschaften jeweils ein ehrenamtliches Mitglied, ein Gewerkschaftssekretär/-in sowie ein Sekretär/-in aus dem Vorstand befragt.
- 5 Ansätze hierzu finden sich in dem Band von Müller et al. (2002) zu ver.di. Eine ausführlichere Analyse findet sich in Waddington et al. (2005).

genauer nachzuvollziehen. Ebenso vernachlässigt wurde die Frage nach den zu der Formierung (Zeitpunkt, Partnerwahl) der beiden Fusionsprojekte führenden spezifischen Zwängen und Motivationen. Der Bericht greift dieses Defizit auf, um so eine genauere Bestimmung des Charakters der beiden Zusammenschlüsse zu ermöglichen. Erörtert werden sollen insbesondere der Stellenwert und die Verschränkung politischer, organisatorischer und industrieller Logiken in den Konstitutionsprozessen beider Projekte.

*Welche Themen und Konflikte kennzeichnen den Verhandlungsprozess? Welche Ergebnisse zeitigt er?* – Aufgrund des notwendig demokratischen Charakters von Gewerkschaften ist der Legitimitätsbedarf von Fusionsentscheidungen sehr viel höher als in Unternehmen. Dabei ist dieser Prozess notwendig konfliktuell, da er Auseinandersetzungen um die Formulierung der inhaltlichen und formalen Prinzipien der neuen Organisation impliziert sowie macht- und statusbezogene Eigeninteressen der Akteure berührt. Dementsprechend fragt sich, wie der Prozess organisiert worden ist, um die ehren- und hauptamtlichen FunktionsträgerInnen von der Notwendigkeit bzw. Nützlichkeit des Projektes zu überzeugen. Welche Konflikte sind dabei entstanden? In Hinblick auf die Ergebnisse der Verhandlungen steht die Frage nach dem Charakter des ausgehandelten Organisationsmodells im Mittelpunkt. Von besonderem Interesse wird außerdem sein, wie die beteiligten Gründungsgewerkschaften in die neue Organisation integriert werden.

*Welches sind die internen und externen Konsequenzen der Fusion?* – Wenn Gewerkschaftszusammenschlüsse versprechen, Antworten auf grundlegende Bestands- und Handlungsprobleme zu geben, ist nach der Realisierung dieser Ziele sowie nach den (möglicherweise nicht intendierten) Folgen von Fusionen zu fragen. Dies gilt zunächst in Hinblick auf das Binnenverhältnis: Welche Blockaden entstehen in personalpolitischer und arbeitskooperativer Hinsicht und wie werden diese jeweils gelöst? Welche Hinweise ergeben sich auf das Ziel einer Konsolidierung der Mitglieder- und Finanzentwicklung? Inwiefern gelingt es, eine neue gewerkschaftliche Identität unter Mitgliedern und Beschäftigten zu verankern? – In Hinblick auf das Außenverhältnis sind die Folgen der Konzentration von Ressourcen und Mitgliedern für den Dachverband als auch für die Kräfteverhältnisse der Mitgliedsverbände untereinander zu untersuchen. Des Weiteren soll auch die Frage behandelt werden, welche Konsequenzen die Fusionen für das Verhältnis zu Arbeitgebern und staatlicher Politik nach sich ziehen.

Der Bericht erörtert diese Fragen in fünf Schritten. Im nachfolgenden Kapitel (Kap. 2) wird für jede der beteiligten Gewerkschaften anhand der verfügbaren Mitglieder- und Finanzdaten der vorliegende Fusionsdruck analysiert. Dabei erweist

sich, dass die durchgängig feststellbaren Mitgliederverluste in unterschiedlicher Form auf die gewerkschaftlichen Bilanzen durchschlugen und somit ungleiche ›Notlagen‹ schufen. Das dritte Kapitel klärt die spezifisch wirksamen Motivationen und Zwänge in der Formierung beider Fusionsprojekte. Es zeigt sich, dass in der Fusion zur IG BCE offensiven politischen und organisationspolitischen Kalkülen eine große Bedeutung zukommen, während im Konstituierungsprozess zu ver.di defensive Motive im Sinne der Bewältigung der manifesten und potentiellen Folgen der Mitte der 90er Jahre wirksamen Fusionswelle im Vordergrund stehen. Im vierten Kapitel sollen dann der Prozess und die Ergebnisse der sich anschließenden Fusionsverhandlungen untersucht werden. Es erweist sich, dass die IG BCE ein Autonomie schonendes Organisationsmodell schuf, das sich weitgehend als Addition der Strukturelemente beider Organisationen darstellt. Ein analoges Vorgehen war in ver.di aufgrund der komplexeren Prozessvoraussetzungen nicht möglich. Die neuartige Matrixorganisation und die Konflikte im Verhandlungsverlauf zeugen davon. Das fünfte Kapitel widmet sich den vorläufigen Ergebnissen des Fusionsprozesses nach dem formalen Zusammenschluss. Einzugehen ist dabei auf das Verhältnis zur fusionsgewerkschaftlichen Organisationsumwelt (Arbeitgeber, staatliche Politik, Gewerkschaften) sowie die Mitglieder-, Finanz- und Organisationsentwicklung. Während in Hinblick auf die fusionsgewerkschaftlichen Außenbeziehungen in beiden Gewerkschaften Konsolidierungseffekte nachvollziehbar sind, offenbart ver.di – im Unterscheid zur IG BCE – folgenreiche Defizite der innerverbandlichen Integration, die sich auf den in den Fusionsverhandlungen unbewältigten Grundkonflikt um den zukünftigen Integrationsgrad der neuen Gewerkschaft zurückführen lassen. Das letzte Kapitel ordnet die Ergebnisse der Fusionsprozesse kurz in den Kontext der internationalen Forschung ein und problematisiert die den Zusammenschlüssen zugrunde liegende Annahme eines linearen Zusammenhangs von gewerkschaftlicher Größe und Stärke. Es identifiziert zwei Fragenfelder zukünftiger Forschung und endet mit einigen Bemerkungen zur Bedeutung der Verknüpfung von inhaltlichen und organisationsstrukturellen Fragen in gewerkschaftlichen Organisationsreformen, festgemacht an der Frage gewerkschaftlicher Internationalisierung.



## 2. MITGLIEDER- UND FINANZ- ENTWICKLUNG ALS KONTEXT DER FUSIONSENTSCHEIDUNG

---

Mitgliederrückgänge und häufig daraus resultierende finanzielle Probleme sind von der internationalen vergleichenden Forschung als ein zentraler Faktor für Gewerkschaftsfusionen identifiziert worden (Waddington 1995; Chaison 1996; Streeck/Visser 1997; Waddington et al. 2003). Diese Bedingungen sind auch in den hier untersuchten deutschen Fällen gegeben: Nachdem sich der vereinigungsbedingte, größtenteils rapide Anstieg der Mitgliederzahlen im Laufe der 90er Jahre in allen acht der hier untersuchten Verbänden als »Scheinblüte« (Müller-Jentsch/Ittermann 2000:88) erwiesen hatte und sich seit Mitte der 90er Jahre die Mitgliederzahlen dem Niveau Westdeutschlands vor der Wiedervereinigung annäherten, intensivierten sich die Diskussionen um Zusammenschlüsse. Die von den Mitgliederverlusten verursachten Einnahmerückgänge dynamisierten die Verhandlungen noch. Die Überschneidung vormals eindeutiger Branchengrenzen, die Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, der soziale Wandel sowie der wirtschaftliche Strukturwandel (Tertiärisierung) verschärften die gewerkschaftlichen Rekrutierungsprobleme und erhöhten so den Restrukturierungsdruck. Dieses Kapitel analysiert die Finanz- und Mitgliederentwicklung für die an beiden Fusionen beteiligten Gewerkschaften im Zeitraum vor der Fusionsentscheidung. Damit werden zwei essentielle Parameter von Organisationsentwicklung einer präzisierenden Untersuchung unterzogen: Die Mitgliederentwicklung wird in den Kontext des Wandels in den Organisationsdomänen gestellt. Die gewerkschaftliche Finanzsituation ist anhand der Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben nachzuvollziehen. Es werden außerdem die personalpolitischen und administrativen Reaktionen auf die Finanzprobleme dargestellt.

Einige Bemerkungen sollen vorab zur Analyse der gewerkschaftlichen Finanzen gemacht werden. Drei Parameter sind im Folgenden näher zu untersuchen (vgl. Wilman et al. 1993; Waddington et al. 2005): das Verhältnis von (Gesamt-)Einnahmen zu (Gesamt-)Ausgaben, von Beitrageinnahmen zu (Gesamt-) Ausgaben sowie von Personalkosten zu Beitrageinnahmen (vgl. Abbildungen 2 – 4 und 6 – 8). Erhoben wurden die Daten für den Zeitraum von 10 Jahren bis zum Fusionsbeschluss. Eine solvente Gewerkschaft weist ein Verhältnis von jährlichen Einnahmen zu Ausgaben

von größer als 1 auf. Hierin drückt sich das wirtschaftliche Wohlergehen einer Gewerkschaft ohne Berücksichtigung ihrer Vermögenssituation aus. Eine ungünstige Entwicklung des Quotienten charakterisiert fast alle hier untersuchten Gewerkschaften in den 90er Jahren. Ist das Verhältnis von Beitragseinnahmen<sup>6</sup> zu Ausgaben kleiner als 1, muss eine Gewerkschaft auf beitragsfremde Einkünfte zurückgreifen, um eine Insolvenz zu verhindern. Mit den Mitgliederverlusten der 90er Jahre war keine der hier untersuchten Gewerkschaften mehr in der Lage, ihre Ausgaben durch Beitragseinnahmen zu decken. Die vermögensstarken Gewerkschaften konnten sinkende Mitgliedereinnahmen durch den systematischen Rückgriff auf Kapitalerträge besser kompensieren als die vermögensschwachen Verbände. Die Personalkosten stellen den mit Abstand wichtigsten, aber auch politisch sensibelsten Posten in den laufenden Kosten einer Gewerkschaft dar. Im Verhältnis von Personalkosten zu Beitragseinnahmen drückt sich die Fähigkeit einer Gewerkschaft aus, aus den laufenden Beiträgen der Mitglieder deren professionelle Betreuung sicherzustellen. Ein Quotient von 0,5 ist von den DGB-Verbänden als obere Richtschnur definiert worden. Die Tendenz zu einem steigenden Quotienten ist vor der Fusionsentscheidung in allen untersuchten Gewerkschaften zu beobachten.

## 2.1. IG BCE

Die IG CPK konnte ihre Mitgliederzahlen seit ihrer Gründung kontinuierlich steigern (Abbildung 1). Mit der Übernahme der Mitglieder der ostdeutschen Industriengewerkschaft Chemie, Glas und Keramik (IG CGK) wuchs ihre Zahl um 24 % von 664.618 in 1989 auf 876.674 in 1991. Im Jahre 1996 jedoch war diese Zahl um 181.777 auf 694.897 Mitglieder gesunken. 1996 belief sich das Plus im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Vereinigung auf lediglich 30.000. 47 % dieses Rückgangs sind auf Mitgliederverluste in Ostdeutschland zurückzuführen. Für letztere waren insbesondere die Strukturanpassungsmaßnahmen in der ostdeutschen chemischen Industrie verantwortlich. Da sich westliches Kapital wenig interessiert an der Übernahme der sich im schlechten Zustand befindlichen und Umweltstandards zuwiderlaufenden Anlagen zeigte, waren Massenschließungen die Folge. Zwischen 1990 und 1995 sank

6 In deutschen Gewerkschaften bemisst sich die Beitragshöhe der Gewerkschaftsmitgliedschaft in Prozent des Bruttoeinkommens. In den hier untersuchten Fällen variierte der entsprechende Satz zwischen 0,8 % (DPG) und 1,2 % (IG Medien). Für spezifische Mitgliedergruppen (RentnerInnen, Erwerbslose, Auszubildende, Studierende) gelten reduzierte Beitragssätze.

die Beschäftigtenzahl in der ostdeutschen chemischen Industrie um zwischen 80 % und 90 % (Grebing 1997).<sup>7</sup>

In Westdeutschland waren es eher die Verlagerung von bio- und gentechnologischen Produktions- und Forschungsstandorten sowie der extensive Gebrauch von Outsourcing-Strategien, die den Beschäftigungsabbau verursachten: So sank die Zahl der in der chemischen Industrie Beschäftigten nach Angaben des Arbeitgeberverbandes BAVC zwischen 1991 und 1996 von 717.000 auf 518.000. Überschneidungen ihres Organisationsbereiches wies die IG CPK vor allem mit IG Medien, IG BSE und GHK auf. Betriebliches Outsourcing trug zur Zunahme von Abgrenzungsproblemen ebenso bei wie die Ersetzung traditioneller Werkstoffe durch Kunststoffe.

Die negative Mitgliederentwicklung der IG CPK nach 1991 bestimmte ebenfalls, wenn auch in weniger dramatischer Weise, die gewerkschaftlichen Finanzen. Die Beitragseinnahmen sanken nach ihrem Höchststand in 1992 von 211 Mio. DM auf 199 Mio. DM in 1994. Obgleich der Personalbestand in der ersten Hälfte der 90er Jahre um 16 % verringert wurde (von 909 Beschäftigten in 1991 auf 758 in 1995), stieg der Anteil der Personalausgaben an den Beitragseinnahmen von 38,9 % in 1990 auf 43,6 % in 1992 (Abbildung 4). Weitere Maßnahmen zur Kostenreduzierung stellten 1992 die Fusion von 30 Verwaltungsstellen und 4 Bezirken sowie die Einführung eines Frühverrentungsprogramms und eines Einstellungsstopps dar (IG CPK 1994). Zwar vermochte die IG CPK nach wie vor geringe Überschüsse zu erwirtschaften (Abbildung 2), doch die Beitragsaufkommen allein reichten hierfür nicht mehr aus (Abbildung 3). So belief sich 1992 die Lücke zwischen Beitragseinnahmen und Ausgaben auf 10 %. Im Haushaltsjahr 1994 vermochte die IG CPK diese durch einen drastischen Sparkurs auf 2,6 % zu drücken.

Die IG BE war besonders durch Arbeitsplatzverluste im Steinkohlebergbau betroffen. Da Anfang der 90er Jahre etwa 70 % der Beschäftigung im Organisationsbereich auf die Steinkohle fielen und der Organisationsgrad in diesem Bereich sehr hoch lag, ist ersichtlich, dass der Beschäftigungsrückgang in diesem Industriezweig von 122.871 auf 95.101 zwischen 1990 und 1995 die Gewerkschaft besonders hart traf (IG BE 1997). Steinkohleförderung in der DDR existierte nicht, so dass der Be-

7 Es wäre jedoch zu einfach, diese Rückgänge ausschließlich auf den Beschäftigungsabbau zurückzuführen. Sie sind ebenso Ausdruck einer generellen Schwäche gewerkschaftlicher Interessenvertretung in Ostdeutschland, die sich aus der Instabilität betrieblicher Arbeitsbeziehungen durch permanente Restrukturierungsmaßnahmen des Managements, dem Druck der industriellen Reservearmee und unrealistischen Erwartungen auf Seiten der Beschäftigten an die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit und Betreuungskapazität ergibt. Letztere waren zum Teil an der Rolle staatskommunistischer Gewerkschaften orientiert (Mahnkopf 1993).

schäftigungsverlust in den alten Bundesländern nicht kompensiert werden konnte. Beschäftigungszuwächse durch die Vereinigung waren hingegen im Braunkohletagebau und Kali- und Salztagebau zu verzeichnen. Überschneidungen im Organisationsbereich und Mitgliederkonkurrenz bestanden vor allem mit der ÖTV in der Energieversorgung, insbesondere in Kernkraftwerken. Mit der Aufnahme der DDR-Gewerkschaft IG Bergbau, Energie, Wasserwirtschaft (IG BEW) nahm die IG BE eine Satzungsänderung vor, um die Mitglieder der ostdeutschen Wasserwirtschaft integrieren zu können. Die ÖTV opponierte heftig, zumal sie aufgrund dieser Satzungsänderung auch in den alten Bundesländern mit zusätzlicher Organisationskonkurrenz im Energie- und Wasserversorgungsbereich rechnete (Fichter 1997). Der DGB verfügte nicht über die notwendige Autorität, diesen Konflikt zu schlichten (Hoffmann/Waddington 2000). Keine Abgrenzungsprobleme existierten hingegen zwischen IG BE und IG CPK.

Nach dem Höchststand im Jahre 1953 von 644.530 Mitgliedern fielen die entsprechenden Zahlen kontinuierlich im Rhythmus des sinkenden Beschäftigungsniveaus der Bergbau- und Energiewirtschaft (Abbildung 1). Im Jahr 1990 zählte die IG BE 322.820 Mitglieder in Westdeutschland. Mit der Aufnahme der IG BEW und der IG Wismut profitierte die IG BE von einem stärkeren relativen Mitgliederzuwachs als die IG CPK (+ 36 %). Doch bereits 1993, kurz vor Beginn des Fusionsprozesses, war die Organisation auf 403.172 Mitglieder zusammengeschmolzen. Ein Viertel der Mitglieder stammte zu diesem Zeitpunkt aus ostdeutschen Unternehmen und Betrieben. Eines der zentralen Strukturmerkmale der IG BE war ihr außerordentlich hoher Organisationsgrad. Dieser stellte sich nach Gewerkschaftsangaben 1991 für die alten Bundesländer folgendermaßen dar: Steinkohlebergbau 99,5 %, Braunkohletagebau 91,3 %, Erzbergbau 92,8 %, Kali- und Steinsalzbergbau 82,6 %, Erdöl/Erdgas 46,8 % (IG BE 1993). Die deutsche Vereinigung hatte hierauf einen nur geringen Einfluss.<sup>8</sup>

Die Ausdehnung der IG BE auf das Gebiet der ehemaligen DDR verursachte eine Kostenexplosion. Wesentlich hierfür war die Erhöhung des Personalbestands um ein Drittel auf 448 Beschäftigte im Jahre 1996 mit der Folge, dass die Personalkosten zwischen 1990 und 1996 um 52 % auf 53 Mio. DM und die Verwaltungskosten im gleichen Zeitraum um 47 % auf 18 Mio. DM stiegen. Ein deutlicher Anstieg des Personalkostenanteils an den Beitragseinnahmen von 35,2 % (1990) auf 52,8 % (1996) war die Folge (Abbildung 4). Aktionen für den Erhalt von Arbeitsplätzen im

8 Am ersichtlichsten wird der Rückgang im Bereich der Braunkohle, wo der Organisationsgrad auf 78,9 % in 1993 fiel. Mit einem Organisationsgrad von 79,5 % im Westen und 58 % im Osten konnte die IG BE auch (und gegen die DAG) bei den Angestellten auf beachtliche Organisierungserfolge verweisen.

Steinkohlebergbau und in den neuen Bundesländern trugen zu den gestiegenen Kosten bei. Als Reaktion erhöhte die Gewerkschaft 1993 den Beitragssatz für Rentner. Diese Maßnahme trug zwar dazu bei, dass die IG BE bis 1996 einen ausgeglichenen Haushalt vorlegen konnte (Abbildung 2). Ab 1992 jedoch musste sie verstärkt Einkünfte aus Kapitalerträgen zuschießen, da die Ausgaben nicht mehr mit den Beitragseinnahmen zu decken waren (Abbildung 3). Diese sich rasch öffnende Schere, Ergebnis des raschen Mitgliederverlustes, legt nahe, dass die IG BE sich ohne die Fusionsentscheidung auf eine tief greifende Strukturreform hätte einstellen müssen, wollte sie nicht in anbetracht ihrer beträchtlichen, diejenigen der IG CPK noch übersteigenden Vermögenswerte<sup>9</sup> zum von der Substanz lebenden »Traditionsverein« werden.

Die Mitgliederzahlen der Gewerkschaft Leder fielen von ihrem Höchststand von 100.233 in 1953 auf 23.081 in 1995 (Abbildung 1). Der kontinuierliche Mitgliederverlust ist wesentlich der Verlagerung der Lederwaren produzierenden Industrie in die Dritte Welt geschuldet. Obgleich die Gewerkschaft einen Teil der Mitgliedschaft der ostdeutschen IG Textil, Bekleidung, Leder (IG TeBeLe) übernahm,<sup>10</sup> blieb sie die einzige DGB-Gewerkschaft, die mit der Wende ihren Mitgliederstand nicht erhöhen konnte: Zwischen 1990 und 1991 schrumpfte sie um 897 auf 41.718 Mitglieder. Nach 1991 halbierte sich die Mitgliederzahl auf 21.929 in 1996. Die Verluste waren in erster Linie auf den Beschäftigungsrückgang in den alten Bundesländern zurückzuführen: So existierten bei einem gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 63,5 % in 2000 nur noch 25,769 Arbeitsplätze in der westdeutschen Lederindustrie.

Der dramatische Mitgliederverlust der 90er Jahre beeinflusste ebenfalls die Finanzsituation der GL. Ähnlichkeiten zur Situation der IG BE ergeben sich insofern, als die Kleinstgewerkschaft ebenfalls ihre Pro-Kopf-Einnahmen erhöhte, ohne damit jedoch die galoppierenden Ausgaben in den Griff zu bekommen (Waddington et al. 2005). 1992 belief sich ihr Defizit auf knapp 18 % der Beitragseinnahmen, welches durch einen Zuschuss aus den Zinseinkünften finanziert werden musste. Die Ausdehnung nach Ostdeutschland bedeutete zusätzliche Anstrengungen für die Kleinstgewerkschaft: Zwischen 1989 und 1992 stieg der Personalkostenanteil an

9 Hassel (2003) benutzt als groben Indikator für die unterschiedliche Vermögenslage der DGB-Gewerkschaften den BGAG Geschäftsbericht 1999. Danach hielten der DGB 20 %, die IG BE 19,4 %, die ÖTV 8 % und die IG CPK 5 % der Anteile der Beteiligungsgesellschaft.

10 Die IG TeBeLe wies deutliche Überschneidungen der Organisationsbereiche von GL und GTB auf. Die Integration der ostdeutschen Gewerkschaft hätte mithin einen Anstoß für eine Fusion zwischen den beiden westdeutschen Gewerkschaften darstellen können. Da die GL jedoch auf ihrer Unabhängigkeit bestand (Fichter 1997: 275), wurden die Mitglieder der IG TeBeLe auf die beiden West-Organisationen verteilt.

den Beitragseinnahmen von 53,1 % auf 62,9 % (Abbildung 4). Verrechnet man diesen Prozentsatz mit den Verwaltungskosten und den Beiträgen an den DGB und internationale Gewerkschaftsorganisationen, ergibt sich ein Anteil von 93 % laufender Kosten an den Beitragseinnahmen. Die Handlungsfähigkeit der Organisation war mithin stark eingeschränkt. Auch wenn die GL wohl noch einige Jahre von ihrem Vermögen hätte zehren können, ist angesichts der negativen Arbeitsmarktentwicklung und der begrenzten Möglichkeiten einer kleinen Organisation Skalenerträge zu erzielen klar, dass sie mittelfristig nicht mehr überlebensfähig war und nach einem Fusionspartner suchen musste.

## 2.2. VER.DI

Die DAG profitierte in geringerem Maße als die DGB-Gewerkschaften von der deutschen Vereinigung, da sie über kein Organisationspendant in der dem Industrie-gewerkschaftsprinzip verpflichteten Gewerkschaftssystem der DDR verfügte. Entsprechend stiegen die Mitgliederzahlen zwischen 1989 und ihrem Höchststand in 1991 von 584.775 um lediglich 81.000 (Abbildung 5). Nach 1991 ging die Mitgliedschaft dann auf das Niveau vor der Vereinigung zurück. 2000 zählte die DAG 450.000 Mitglieder, davon, wie in der HBV, über 50 % Frauen. Der Widerspruch zwischen dem Beschäftigungszuwachs in ihrer Organisationsdomäne und den anhaltenden Mitgliederverlusten, der sich in der Abnahme des Organisationsgrades von 1,9 % in 1990 auf 1,3 % in 1999 (Ittermann/Müller-Jentsch 2000) sowie einer zunehmenden Mobilisierungsschwäche (DAG 1999) niederschlug, verstärkte die Sichtweise, dass die Gewerkschaft nicht mehr mit der Geschwindigkeit der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt mithalte. Die Erosion und Dezentralisierung der Tarifvertragsbeziehungen, die Niederlagen in der Auseinandersetzung um die Verlängerung der gesetzlichen Ladenschlusszeiten trugen hierzu ebenso bei wie die Infragestellung des Organisationsprinzips durch beruflich-soziale Differenzierungs- und Polarisierungstendenzen (Baethge 2001).

Die DAG bemühte sich seit den 70er Jahren, die Konkurrenz mit den DGB-Gewerkschaften, insbesondere der HBV, abzubauen, musste aber eine Reihe von Rückschlägen hinnehmen (Halberstadt 1991). So scheiterten 1974 Fusionsgespräche zwischen DAG und HBV. 1984 sprach die HBV eine tarifpolitische »Kriegserklärung« gegen die DAG aus. Das angespannte Klima wandelte sich erst mit der Wahl Roland Issens zum DAG-Vorsitzenden, die eine Stärkung der sozialdemokratischen Strömung innerhalb der Angestelltengewerkschaft zum Ausdruck brachte (Müller 2001).

Die Aufnahme der DAG in den Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) 1990 war ausdrücklich vom DGB befördert worden. Trotz vorsichtiger Annäherungsbewegungen seit 1988 kam es erst 1995 zu einem Kooperationsabkommen mit der HBV (vgl. Kap. 3.2.).

Trotz steigender Ausgaben bei stagnierenden Beitragseinnahmen gelang es der DAG, ihren Haushalt ausgeglichen zu gestalten (Abbildung 6). Die sich seit Anfang der 90er Jahre vergrößernde Schere zwischen Beitragseinnahmen und Ausgaben konnte die Angestelltengewerkschaft allerdings nur durch den jährlichen Zuschuss zweistelliger Millionenbeträge aus Einkünften aus der Vermögensverwaltung schließen. Der entsprechende Fehlbetrag belief sich in der Periode von 1991 bis 1995 auf 87 Mio. DM, was 16 % der Beitragseinnahmen des Zeitraums entspricht. Dieser besondere Finanzierungsmodus der DAG war nur aufgrund ihres beträchtlichen Gewerkschaftsvermögens von angegebenen 800 Mio. DM<sup>11</sup> möglich, das die DAG trotz ihrer nur mittleren Größe zur wohlhabendsten ver.di-Gewerkschaft machte (ver.di 2000). Konnte das Defizit lange Zeit aus den Kapitalerträgen finanziert werden, so wurde intern befürchtet, dass angesichts der anhaltend negativen Mitgliederentwicklung zu einem bestimmten Zeitpunkt der Zugriff auf den Vermögensbestand selbst nötig werde.

Da die Gewerkschaft ihre Ausgaben nicht unter Kontrolle bekam, reagierte ihr Vorstand mit einem 25-prozentigen Beschäftigungsabbau, der vor allem die Hamburger Zentrale betraf, einer Reduzierung der Anzahl der Bezirke sowie der Fusion der Landesbezirke Sachsen-Anhalt und Thüringen. Die Maßnahmen erwiesen sich jedoch als nicht ausreichend, um den außerordentlich hohen Personalkostenanteil von über 70 % an den Beitragseinnahmen signifikant zu senken (Abbildung 8). Mitte der 90er Jahre wurde eine Strukturkommission einberufen, die Möglichkeiten erörtern sollte, die DAG als unabhängigen Dachverband zu erhalten. Der Abschlußbericht der Kommission zog die Schlussfolgerung, dass die Überlebensfähigkeit der Organisation nur gewährleistet sei, wenn entweder zentrale Dachverbandsfunktio-

11 Die im Folgenden aus dem ver.di-Verschmelzungsbericht übernommenen Vermögenswerte der Partnergewerkschaften stellen lediglich Orientierungswerte dar. Unter Berufung auf die negativen Folgen für die Koalitionsbetätigungsfreiheit wurde auf Einzelheiten von Zusammensetzung und Höhe des Gewerkschaftsvermögens verzichtet. Müller et al. (2002) zufolge sind in diese Vermögenswerte nicht die langfristigen Verpflichtungen der »unterfinanzierten« Alterskassen von ÖTV, HBV und IG Medien eingegangen (vgl. Streeck/Visser 1998: 40). Nach ihren Berechnungen setzt sich das »konsolidierte, effektive Eigenkapital von ver.di [...] somit zu zwei Dritteln aus dem Vermögen der DAG und zu einem Drittel aus dem der DPG zusammen« (Müller et al.: 152). Das ansehnliche Vermögen der DAG erklärt sich aus ihrer vergleichsweise geringen Bereitschaft zum industriellen Konflikt, den Wiedergutmachungszahlungen für den Dachverband nach dem Ende der NS-Herrschaft sowie den in den 50er und 60er Jahren sehr erfolgreich durchgeführten beruflichen Qualifizierungsprogrammen.

nen aufgegeben oder eine rigorose Umstrukturierung vorgenommen werde. Letzteres hätte aber nach Einschätzung der Gewerkschaftsführung erheblichen internen Widerstand zur Folge gehabt (DAG 1999).

Die Mitgliederentwicklung der ÖTV in den 90er Jahren ist durch die annähernde Verdoppelung der Mitgliederzahlen von 1,252 Mio. auf 2,138 Mio. im Gefolge der deutschen Vereinigung gekennzeichnet (Abbildung 5). Diese Gewinne verflüchtigten sich jedoch rasch wieder; im Jahr 2000 belief sich der Mitgliederstand auf 1,455 Mio. Es ist bemerkenswert, dass die Mitgliederverluste wesentlich auf den Osten Deutschlands zurückgehen, wo sich die Mitgliederzahlen vor dem Hintergrund des massiven Arbeitsplatzabbaus in den öffentlichen Verwaltungen halbierten. Doch scheint die ÖTV auch an den Deutschen Beamtenbund (DBB) verloren zu haben, der im Laufe der 90er Jahre als einziger gewerkschaftlicher Dachverband seinen Mitgliederbestand leicht ausbauen konnte.

Finanzielle Probleme waren auch hier die Folge. So stieg 1992 der Anteil der Personalkosten an den Beitragseinnahmen auf 54 % (Abbildung 8). Verantwortlich war hierfür u.a. die Übertragung des dicht gewebten Netzes an hauptamtlich besetzten Kreisverwaltungen nach Ostdeutschland. Der Arbeitskampf im öffentlichen Dienst 1992 trug zum Höchststand des Defizits von 47,5 Mio. DM in 1992 bei (ÖTV 1995). Dieses Defizit entsprach 17 % der Beitragseinnahmen. Die Gewerkschaft reagierte mit Kosteneinsparungsmaßnahmen: 1994 versuchte die ÖTV, ihre notorisch komplexe Struktur durch die Fusion von 42 Abteilungen und 8 Fachgruppen zu 6 Bereichen zu rationalisieren. Um die Zielmarke eines Personalkostenanteils von 45 % zu erreichen, fielen nach 1993/94 ein Drittel aller Arbeitsplätze in der ÖTV weg (Frey 1998). Parallel wurde 1992 ein Einstellungsstopp verhängt und ein Budgetierungssystem eingeführt. Diese Maßnahmen erreichten aber nur vorübergehend ihr Ziel: Nach einem ersten Konsolidierungserfolg 1995 stieg das Defizit wieder und belief sich im Jahr 1999 auf 13 Mio. DM. Weitere Personalkürzungen um 20 % und die Reduzierung der Zahl der Kreisverwaltungen wurden vom Vorstand als unabdingbar angesehen.

Parallel zur problematischen Mitglieder- und Finanzentwicklung stellte seit den 80er Jahren die fortschreitende Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen eine zentrale Herausforderung für die Gewerkschaft dar. Eine Verschärfung der Organisationskonkurrenz mit anderen DGB-Gewerkschaften, ein Geltungsverlust der ÖTV-Tarife für die entsprechenden Bereiche und schließlich Mitgliederverluste waren die Folge (Wendl 1998). Der ungebrochene Trend zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen verstärkte in der ÖTV die Sichtweise, dass mit einer weiteren Zunahme von Organisationskonkurrenz, insbesondere zu HBV, GdED/TRANSNET und DPG, zu

rechnen sei, und dass damit die Sinnhaftigkeit einer organisationspolitischen Trennlinie zwischen privaten und öffentlichen Dienstleistungen zunehmend in Frage stehe (Mai 1998).

Zugleich bemühte sich die ÖTV in den 90er Jahren kontinuierlich um die Verbesserung der Beziehungen zur DAG, deren Mitgliedschaft sich zu einem erheblichen Teil (etwa 40 %) auf die Organisationsdomänen der ÖTV verteilte. Der Abschluss eines Kooperationsabkommens beendete die Eiszeit der 60er und 70er Jahre, die mit der Kündigung der Tarifgemeinschaft durch die ÖTV im Jahr 1976 ihren Höhepunkt gefunden hatte. Einen Monat nach deren Wiederaufnahme im September 1994 kündigte die DAG ein entsprechendes Abkommen mit dem DBB. Bereits im September 1996 lancierte der ÖTV-Chef Herbert Mai öffentlich die Absicht, mit der DAG zu fusionieren.

Auch die HBV verdoppelte im Gefolge der Wiedervereinigung annähernd ihre Mitgliederzahlen auf 737.075 in 1991. Bereits ein Jahr später hatte die Gewerkschaft mehr als 100.000 Mitglieder verloren. Im Jahr 2000 zählte sie nur noch 28.000 Mitglieder mehr als vor der Vereinigung. Finanzielle Probleme waren auch hier die Folge: 1992 überstiegen die Gesamtaufwendungen die Beitragseinnahmen um 10,8 % (Abbildung 7). Mitgliederverluste durch Beschäftigungsabbau und die unerwartet geringen Mitgliedereinnahmen in Ostdeutschland (HBV 1994) offenbarten den zu großen Optimismus, mit dem die HBV ihre Strukturen in den neuen Bundesländern aufgebaut hatte. Die Finanzmisere weitete sich zu einer Führungskrise aus, in deren Verlauf der Vorsitzende Schwegler zurücktrat und der interne ›Strategieprozess‹ (Berkessel 1992) *ad acta* gelegt wurde.

Zur Kostenreduzierung wurde unter der neuen Vorsitzenden Mönig-Raane eine straffe Finanzkontrolle eingeführt und zwischen 1992 und 1995 die Zahl der HBV-Beschäftigten um ein Drittel reduziert. Der Verlust von 131 Verwaltungs- und Hilfskräften sowie von 164 GewerkschaftssekretärInnen stellte die HBV unter besondere Belastungen, da sie aufgrund der Besonderheiten ihrer Organisationsdomäne Handel (kleine Betriebseinheiten, häufig prekäre Beschäftigungsverhältnisse, kaum betriebliche Vertrauensleute) auf SekretärInnen (und BetriebsrätInnen) als entscheidende Ressource für die Durchführung von Arbeitskämpfen, Mitgliederbetreuung und -werbung angewiesen war. Die Kosteneinsparungsmaßnahmen zeigten gewisse Erfolge: Zwischen 1995 und 1998 konnte die Differenz zwischen Beitragseinnahmen und Ausgaben auf ein jährliches Minus zwischen 1,6 und 3,3 Mio. DM begrenzt werden. Ein Überschuss in Höhe von 3 Mio. DM wurde lediglich im Jahre 1997 erzielt. Obgleich dank anderer Einnahmen der Haushalt ab 1995 jedes Jahr ausgeglichen gestaltet und ein Teil der während der Krise zwischen 1992 und

1994 ihrem bescheidenen Vermögen entnommenen Beträge wieder zurückgezahlt werden konnte, blieb die finanzielle Situation der HBV insgesamt prekär.

Die HBV sah sich in ihrem Organisationsbereich – ähnlich wie die IG Medien – mit zwei zentralen Problemen konfrontiert: Während sinkende tarifvertragliche Deckungsraten, die Verbreitung von *concession bargaining* und Öffnungsklauseln (Wiedemuth 1998) die Gewerkschaft in ihren traditionellen Organisationsbereichen in die Defensive gedrängt hatten, gelang es ihr nicht, im expandierenden privaten Dienstleistungsbereich (Autoverleih, (Markt-) Forschungsinstitute, Datenverarbeitung, IT-Dienstleister) substantiell Mitglieder zu gewinnen und Tarifvereinbarungen abzuschließen. Die Konkurrenzsituation zu DAG, IG Metall, DPG und ÖTV in diesem Bereich erschwerte die gewerkschaftliche Arbeit zusätzlich. Es spricht einiges dafür, dass angesichts dieser Schwierigkeiten auch in der HBV im Laufe der 90er Jahre die Konkurrenz gerade zur »Erzfeindin«<sup>12</sup> DAG als zunehmend kontraproduktiv wahrgenommen wurde.

In den 70er und 80er Jahren war die DPG durch eine kontinuierlich wachsende Mitgliedschaft gekennzeichnet. Mit der deutschen Vereinigung stieg die Zahl der Organisierten um weitere 133.056 auf 611.969 an. Den Großteil dieser neuen Mitglieder stellten Postbedienstete aus der ehemaligen DDR. Ab 1992/93 sanken die Mitgliederzahlen, um ab 1998, ähnlich wie bei IG Medien und DAG, unter das Niveau von vor 1990 zu fallen. Im Jahr 2000 schließlich zählte die DPG noch 446.000 Mitglieder. Angesichts des massiven Beschäftigungsabbaus in den Unternehmen der ehemaligen Bundespost in den neuen Ländern verwundert nicht, dass dort bis 1996 die relativen und absoluten Mitgliederverluste höher lagen als im Westen. Zu diesem Zeitpunkt hatte sich der ostdeutsche Mitgliederbestand mehr als halbiert und belief sich auf 66.168.

Die Verluste schlugen auch auf den Anteil der Personalkosten an den Beitrags-einnahmen durch. Dieser stieg von 17 % in 1989 auf 36 % in 1999. Das im Vergleich ungewöhnlich niedrige Verhältnis von Gewerkschaftsbeschäftigten zu Mitgliedern (1:1543 im Jahr 1997) verdeutlicht die Bedeutung, die die ehrenamtlichen Amtsgruppen für die gewerkschaftliche Arbeit besaßen. Dies spiegelte sich auch in der Höhe der finanziellen Zuwendungen an sie wider. Trotz der steigenden Personalkosten von 25 Mio. (1991) auf 35,5 Mio. (1998) unternahm die DPG vergleichsweise geringe Anstrengungen, ihren Personalbestand zu reduzieren: Zwischen 1994 und 1997 sank die Zahl der DPG-Beschäftigten lediglich um 22 auf 316. Die aufgrund

12 Die verbreiteten gegenseitigen Vorbehalte sind historisch auf den Umstand zurückzuführen, dass die HBV als Gegenprojekt zur DAG vom DGB auf dem Reißbrett entworfen und finanziell unterstützt wurde (Hirche 1972).

gestiegener Pro-Kopf-Einkommen stabilen Beitragseinnahmen sowie die komfortable Vermögenssituation, die sie noch vor der ÖTV platzierte (605 Mio. DM ausgewiesen in 1999), mögen eine Erklärung hierfür bieten.

Die mit der Verfassungsänderung vom Juni 1990 in Gang gesetzte Privatisierung der Bundespost und die Öffnung ihrer Märkte stellte – neben der Bewältigung des Organisationsaufbaus im Osten – die zentrale organisatorische Herausforderung für die DPG in den 90er Jahren dar. 1994/95 war der durch die Privatisierung induzierte Wandel im Wesentlichen bewältigt, der unter anderem die Umschulung ihrer FunktionärInnen von Personalvertretungs- auf Betriebsverfassungsrecht umfasste. Der DPG gelang es sogar, den Organisationsgrad in den ehemaligen Staatsunternehmen weiter zu erhöhen. In 1996 belief sich dieser für die Deutsche Telekom auf 68,7 %, die Deutsche Post auf 71,2 % und die Postbank auf 81,5 %. Schlüssel hierzu war die Übertragung der Tarifverträge der Bundespost auf ihre privatisierten Nachfolgeunternehmen. Dieser Erfolg konnte jedoch weder über den erheblichen Verlust an gewerkschaftlich organisierten Mitgliedern in diesen Unternehmen noch auf die anhaltende Schwäche der DPG in den privaten Post-, Paket und Telekommunikationsdiensten hinwegtäuschen. Auch die Organisationsbeziehungen wurden angespannter. Wenngleich ein Kooperationsabkommen mit HBV und IG Medien 1996 in der Gründung eines gemeinsamen »Multimediabüros« mündete und so die Konkurrenzsituation entschärfte (Hensche 1998), verschlechterten sich die Beziehungen zur IG Metall im Telekommunikationssektor. Ein entsprechendes Kooperationsabkommen wurde einseitig durch die IG Metall aufgelöst.

Ähnlich wie in der HBV war auch der Organisationsbereich der IG Medien zweigeteilt. Auf der einen Seite standen die traditionellen Industriebereiche, in denen die ehemalige IG DruPa ihr Standbein hatte. Hier war die Gewerkschaft mit Betriebsräten, Vertrauensleuten und Flächentarifverträgen an Gestaltung und Schutz der Arbeitsbedingungen weiterhin beteiligt, auch wenn tarifliche Erosionstendenzen die gewerkschaftliche Arbeit zunehmend erschwerten. Der Verlust von fast 40 % der Arbeitsplätze in Druckindustrie, Zeitungsverlagen, Papier- und Plastikverarbeitung zwischen 1991 und 2000 schlug auch auf die Mitgliederzahlen der IG Medien durch. Im Vergleich zum Höchststand 1991 von 244.773 organisierte die Gewerkschaft im Jahr 2000 70.000 Beschäftigte weniger. Dies entsprach einem Minus von 10.000 Mitgliedern gegenüber dem Niveau vor der Wiedervereinigung. Die Aufnahme der beiden DDR-Gewerkschaften Gewerkschaft Kunst und IG Druck und Papier konnte diese Entwicklung nicht aufhalten.

Auf der anderen Seite versuchte die IG Medien sich als Interessenvertretung der Beschäftigten der expandierenden Medienindustrie zu etablieren. Die Arbeits- und

Beschäftigungsbedingungen sowie die Geschlechterzusammensetzung der Beschäftigten unterschieden sich deutlich von der (vornehmlich männlichen) Industriearbeiterschaft. Die Gewerkschaft hatte deutliche Probleme, in Verlagshäusern, im privaten Rundfunk, Medien- und Internetagenturen Fuß zu fassen, wengleich der kontinuierlich wachsende Anteil an freien Mitarbeitern in der Mitgliedschaft auf 10,6 % in 1999 auf gewisse Erfolge verwies. Als ein Hauptproblem wurde intern ein Mangel an Fachlichkeit ausgemacht. Die materiellen und personellen Ressourcen für die notwendige Transformation von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgewerkschaft wurden als zu beschränkt wahrgenommen. In gewissem Sinne war die IG Medien Opfer des wirtschaftlichen Strukturwandels und ihres zu beschränkt angelegten Fusionsprozesses geworden.

Die Finanzen der Gewerkschaft verdeutlichen ihr Ressourcenproblem. Nach 1990 schloss die IG Medien jährlich mit einem Minus ab (Abbildung 6). Die Defizite summierten sich zwischen 1990 und 1999 auf 28,6 Mio. DM. Das gewerkschaftliche Vermögen war im Unterschied zu DAG und DPG mit angegebenen 59 Mio. DM gering (ver.di 2000), wengleich auf die Zahl der Mitglieder umgerechnet höher als jenes der HBV. Der Beitragssatz von 1,2 % des monatlichen Bruttoeinkommens machte die IG Medien-Mitgliedschaft zur teuersten unter den ver.di-Gewerkschaften und beschränkte damit die Möglichkeit, die Einnahmesituation über Beitragserhöhungen zu verbessern. Die Gewerkschaft versuchte ihren Finanzproblemen durch eine Reihe von Maßnahmen zu begegnen – etwa durch zeitlich befristete Einkommensreduzierungen, den Verkauf von Vermögensbesitz, einen Einstellungsstopp sowie das Aussetzen der Zahlungen in den Streikfonds. Die Zahl der IG Medien-Beschäftigten wurde ebenfalls deutlich von 388 in 1993 auf 317 in 2000 reduziert. Die Maßnahmen erwiesen sich allerdings als unzureichend, den Personalkostenanteil auf unter 50 % zu senken (1999: 50,4 %).

### **2.3 ZUSAMMENFASSUNG UND VERGLEICH**

Die Mitgliederentwicklung der an beiden Fusionen beteiligten Gründungsgewerkschaften verweist auf drei zentrale Problematiken: die wechselhafte Mitgliederentwicklung im Gefolge der deutschen Vereinigung, den wirtschaftlichen Strukturwandel sowie die Struktur der Mitgliedschaft. Diese wirkten als Zwänge auf die Fusionsbereitschaft der untersuchten Verbände.

Die Mehrzahl der Gewerkschaften (IG CPK, IG BE, ÖTV, HBV, DPG, IG Medien) verzeichnete sprunghafte Mitgliederzuwächse mit der deutschen Vereinigung. Die Auf-

lösung der DDR-Gewerkschaften und die Übernahme der Mitgliederbestände durch die West-Organisationen im Zuge des »Institutionentransfers« der bundesdeutschen industriellen Beziehungen (Bergmann/Schmidt 1996) stehen hinter dieser Entwicklung. Bis Mitte der 90er Jahre war ein Großteil dieser Gewinne verloren gegangen. Die Verluste nahmen jedoch nicht überall die gleichen Dimensionen an: Besonders betroffen waren GL, DAG, IG Medien und DPG, deren Mitgliederzahlen Ende der 90er Jahre deutlich unter das Niveau vor der Wiedervereinigung fielen. Die Verluste beschränkten sich jedoch nicht auf die Neuen Länder: So bezogen sich bspw. die Mitgliederverluste der IG Medien zwischen 1991 und 2000 zu 60 % auf Ostdeutschland und zu 40 % auf Westdeutschland. Am dramatischsten erwiesen sich die Mitgliederrückgänge der GL: Zwischen 1990 und 1995 hatte sich ihr Mitgliederbestand halbiert.

Im Gegensatz zu den sechs anderen hier untersuchten Gewerkschaften ist die Mitgliederentwicklung von IG BE und GL durch einen langfristig negativen Trend gekennzeichnet, der in engem Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel in ihren Domänen steht. So konnte die deutsche Vereinigung aufgrund der niedrigen Beschäftigtenzahlen in der ostdeutschen Lederwarenindustrie den Schrumpfungsprozess der Gewerkschaft Leder nicht aufhalten. Im Fall der IG BE wurde dieser Trend kurzzeitig durch die Aufnahme ostdeutscher Mitglieder abgeschwächt. Im Jahr 2000 jedoch war die Zahl der Beschäftigten im Steinkohlebergbau auf knapp 50.000 gesunken (IG BCE 2001b). Dies entspricht einem Rückgang um fast 60 % gegenüber 1990. Der Konflikt mit der ÖTV muss auch vor dem Hintergrund des ausgeschöpften Organisierungspotentials betrachtet werden. Die Kombination aus weit überdurchschnittlichen Organisationsgraden und massiven Beschäftigungsverlusten in ihren Organisationsbereichen legt den Schluss nahe, dass GL und vor allem IG BE an ihr jeweiliges Expansionslimit gestoßen waren. Da die Domänengrenzen innerhalb des DGB recht rigide sind (Industriegewerkschaftsprinzip: »ein Betrieb, eine Gewerkschaft«), konnten beide Organisationen in ihrer Größe und ihrem Gewicht als politische Interessenverbände nur noch schrumpfen. Der letzte Punkt war ein wichtiger Faktor in der Fusionsentscheidung der IG BE, deren korporatistische Politik wesentlich auf den Erhalt von Arbeitsplätzen bzw. einen sozialverträglichen Arbeitsplatzabbau in der Steinkohleindustrie ausgerichtet war. Im Falle von IG Medien, DPG, ÖTV und HBV war es weniger der strukturelle Beschäftigungsrückgang in ihren Domänen (obgleich dies für die Teildomäne der Industriebeschäftigten der Druck- und Papierindustrie in der IG Medien gilt), als die Unfähigkeit, in den neu entstandenen bzw. privatisierten Branchen, Unternehmen und Berufen des Dienstleistungsbereiches Fuß zu fassen. Wachsende Repräsentation

tionsprobleme in den angestammten Organisationsbereichen verschärften die Mitgliederproblematik noch.

Ein weiteres Merkmal der Mitgliederentwicklung ist die Zunahme an nicht-erwerbstätigen Mitgliedern nach 1980. So waren z.B. im Jahre 1992 36 % der IG BE-Mitglieder verrentet (Tabelle 1). Dieser Anteil erklärt sich einerseits aus dem kontinuierlichen Arbeitsplatzabbau insbesondere im Steinkohlebergbau, andererseits aus der traditionell starken Verbundenheit der Bergleute mit ihrer Organisation auch nach Beendigung der Erwerbskarriere und der Bedeutung gewerkschaftlicher Interessenvertretung in der Knappschaftsversicherung (Martens 1997). Eine ähnliche Mitgliederstruktur wies auch die DPG auf, in der in 1999 die RentnerInnen fast 30 % der Mitgliedschaft stellten. In der IG Medien, die ebenfalls stark vom Arbeitsplatzabbau in ihren Industriebereichen betroffen war, belief sich der Anteil der nicht-erwerbstätigen Mitglieder (Studenten, Erwerbslose, Rentner) in 1999 auf 28 %. Negative Konsequenzen zeitigte diese Mitgliederstruktur für die betriebs- und tarifpolitische Handlungsfähigkeit und – aufgrund der reduzierten Beitragssätze für diese Gruppen – das Beitragsaufkommen. Insgesamt legen diese Indikatoren nahe, dass das Ausmaß der Mitgliederkrise in diesen Gewerkschaften größer war, als es die Zahl der Abgänge ausdrückt.

In Hinblick auf die Finanzentwicklung kann festgehalten werden, dass die Gewerkschaften ihre von unrealistischen Erwartungen geleitete Expansion nach Ostdeutschland teuer bezahlten. Die etablierten Strukturen kontrastierten zunehmend mit der Zahl der noch zu betreuenden Mitglieder. Die niedrigen Löhne und die hohe Erwerbslosenquote in Ostdeutschland verschärften die Einnahmeprobleme der Gewerkschaften noch. Vor qualitativ besondere Probleme sah sich die DAG gestellt, die ihre Organisation in den Neuen Ländern komplett neu aufbauen musste und deren Dachverbandsfunktion angesichts starker Mitgliederverluste immer schwieriger zu finanzieren war. Die Dezentralisierung und Verbetrieblichung der Tarifpolitik sowie der Trend zu kleineren Betriebsgrößen vergrößerten den materiellen und personellen Aufwand für die gewerkschaftliche Betreuungsarbeit und trugen so zu den Finanzproblemen bei (Waddington 1995).

Allen acht Gewerkschaften ist gemein, dass sie den durch die Mitgliederverluste bedingten Einnahmeausfällen entgegenzusteuern suchten. Auf der Einnahmeseite wurde dazu in allen Verbänden das reale Pro-Kopf-Einkommen gesteigert (Waddington et al. 2005). Dies führte in der Mehrzahl der Gewerkschaften zu einer deutlichen Abschwächung der Einnahmeverluste bzw. zu einer Stabilisierung der Beitragseinnahmen. Am wenigsten gelang dies neben GL und IG BE der ÖTV, die sich zu besonders harten Kostensenkungsmaßnahmen gezwungen sah. Als Kon-

solidierungsinstrumente wurden in allen Gewerkschaften Personalabbau, Budgetierung, Rekrutierungsstopps, Frühverrentungen sowie die Zusammenlegung von räumlichen Einheiten bevorzugt. Die Entwicklung des mit Abstand wichtigsten Postens auf der Ausgabenseite, den Personalausgaben, verdeutlicht jedoch die begrenzte Wirksamkeit der ergriffenen Sparmassnahmen: So wuchsen im Untersuchungszeitraum, gemessen an den Beitragseinnahmen, die Personalkosten in fast allen Gewerkschaften. Die einzige Ausnahme stellte die DAG dar, in der sich der Quotient allerdings bereits auf sehr hohem Niveau bewegte. Besonders personalintensiv (mit einem Quotient von größer als 0,5) wurde neben der DAG auch in GL, HBV, IG Medien, ÖTV, und, ab 1995, der IG BE gewirtschaftet, wobei in GL und IG BE die Personalausgaben in den letzten Haushaltsjahren außer Kontrolle zu geraten drohten. Für die Schwierigkeiten, angesichts stagnierender oder sinkender Einnahmen signifikante Einsparungen umzusetzen, sind neben den spezifischen Problemen des Personalabbaus in Gewerkschaften die gerade in kleinen Verbänden begrenzt möglichen Skalenerträge verantwortlich.

Im Ergebnis überstiegen zu einem bestimmten Zeitpunkt in allen untersuchten Organisationen die Ausgaben die Beitragseinnahmen deutlich. Im Unterschied zu DAG, IG Medien und ÖTV, die einen kontinuierlichen Negativ-Saldo im Erhebungszeitraum aufweisen, trat diese Situation in den übrigen Verbänden erst zu einem späteren Zeitpunkt (in der Regel Mitte der 90er Jahre) ein. Insolvenzen konnten in der Mehrzahl der Gewerkschaften durch den Rückgriff auf Erträge aus Vermögensbesitz abgewendet werden. Durchgängig gelang dies DAG, DPG, IG BE und IG CPK. Die DAG ist für diesen Finanzierungsmodus das prägnanteste Beispiel, da sich etwa 20 % ihrer Ausgaben aus dieser Quelle speisten. Die vermögensschwächeren Gewerkschaften konnten die Zahlungsunfähigkeit nicht durchgängig durch entsprechende Einkünfte vermeiden. Ein negatives Verhältnis von Einnahmen zu Ausgaben wiesen zu einem bestimmten Zeitpunkt im Erhebungszeitraum GL, HBV und ÖTV auf, wobei die IG Medien seit ihrer Gründung insolvent war. Diese vier Gewerkschaften mussten direkt auf die Vermögenssubstanz zur Finanzierung ihrer Defizite zurückgreifen. Die unterschiedliche Vermögenssituation erlaubte je unterschiedliche ›Mortatoriumszeiten‹ vor der Einleitung tief greifender Organisationsumstrukturierung. Am stärksten war der so bestimmte Fusionsdruck in GL, HBV und IG Medien. Die am wenigsten problematischen Finanz- und Mitgliederdaten wiesen DPG und IG CPK auf. Für diese Gewerkschaften sind demnach andere Faktoren in der Fusionsdiskussion ausschlaggebend gewesen, wie das nachfolgende Kapitel zeigen wird.



### 3. DER PROZESS ZU DEN FUSIONSVERHANDLUNGEN

---

In Hinblick auf die Entscheidung einer Gewerkschaft, eine Fusion in Erwägung zu ziehen und nach den Partnern dafür zu suchen, sind die im vorausgegangenen Kapitel konstatierten organisatorischen Bestandsprobleme als Bedingung ersten Grades zu begreifen. Sie stehen jedoch nicht in einem einfachen Determinationsverhältnis zum gewerkschaftlichen Handeln. Dies gilt weniger für die Notwendigkeit von Fusionsentscheidungen. Vielmehr sind es der Zeitpunkt des Zusammenschlusses, die gewählte Partnerkonstellation und die damit im Zusammenhang stehenden Kalküle und Zwänge, die eine gesonderte Erklärung erfordern. Dieses Kapitel untersucht den zu den Fusionsverhandlungen führenden Prozess auf diese Fragen. Von besonderem Interesse sind dabei die dem Zustandekommen der jeweiligen Konstellation zugrunde liegenden politischen, industriellen und organisatorischen ›Logiken‹. Während der Zusammenschluss zur IG BCE auf gemeinsame Zielstellungen im Verhältnis zum Dachverband, zu den DGB-Mitgliedsverbänden sowie zu staatlicher Industriepolitik verweist, steht im ver.di-Projekt neben den analysierten Bestandsproblemen die Bewältigung der manifesten und möglichen Folgen der Fusion konkurrierender Organisationen im Vordergrund.

#### 3.1. IG BCE

1992 schlossen IG BE und IG CPK ein auf vier Jahre angelegtes Kooperationsabkommen mit dem Ziel ab, am Ende dieses Zeitraumes eine gemeinsame Organisation zu gründen. Die GL schloss sich dem Bündnis erst ein Jahr später an. Der Vertrag führte in struktureller Hinsicht zwei sehr unterschiedliche Organisationen zusammen: Im Unterschied zur IG CPK war die unterste der insgesamt drei Organisationsebenen der IG BE, die Ortsgruppe, durch ihr örtliches Organisationsprinzip gekennzeichnet. Ihre Arbeit wurde von in hohem Maß selbstverantwortlichen, ehrenamtlichen Funktionären getragen. Ergebnis war eine Mitgliedernähe, die zugleich die Bezirksebene von unmittelbaren Betreuungsaufgaben entlastete. Die Aktivitä-

ten umfassten neben Schulungsmaßnahmen und Gewerkschaftspolitik traditionellerweise auch lokalpolitisches Engagement sowie soziale und kulturelle Aktivitäten. Die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungskörper (Betriebsgewerkschaftsausschüsse) war eingebunden in die Ortsgruppen. Trotz der relativen, auch finanziellen Autonomie der ehrenamtlichen Gliederungen genoss der Hauptvorstand ein hohes Maß an innerverbandlicher Autorität, die sich neben seiner effektiven Branchenordnungspolitik u.a. auf einen direkten personalpolitischen Zugriff auf die Hauptamtlichen stützte (Martens 1997: 70f.). Ähnlich wie in der IG BE stellten auch in der Gewerkschaft Leder die von ehrenamtlicher Arbeit getragenen lokalen Gliederungen (Ortsverwaltungen) das ›Herz‹ der Organisation dar. Ergänzt wurden sie um die betrieblichen Vertrauensleutkörper. Aufgrund der geringen Größe der Organisation bildete die GL ebenfalls keine hauptamtliche ›dritte Ebene‹ oberhalb der Bezirke aus. Die räumliche Konzentration der Leder verarbeitenden Industrie in Süddeutschland trug hierzu bei.

Im Unterschied zu GL und IG BE wurde die Arbeit der IG CPK Verwaltungsstellen von hauptamtlichen Funktionären getragen. In ihnen war das Verhältnis zum Mitglied weniger von einem »Wir-Gefühl« denn administrativ bestimmt. Die in den 50er Jahren noch weit verbreiteten örtlichen Basisgliederungen (Nebenstellen) wurden durch die starke Stellung der Betriebsräte in den Großbetrieben in Frage gestellt. Die IG CPK reagierte darauf mit dem Aufbau des Vertrauensleutkörpers, der aber eine im Vergleich zu den IG BE Ortsgruppen weniger starke Stellung besaß. Die Hauptamtlichen der Verwaltungsstellen mussten einerseits schwache Betriebsräte in Klein- und Mittelbetrieben unterstützen, andererseits mit den »Betriebsratsführten« in der Großchemie umgehen (Klatt 1997: 42). Auch der Zentralisierungsgrad der IG CPK war niedriger: Die Verwaltungsstellen achteten auf eine gewisse Distanz zum Hauptvorstand, dessen personalpolitische Möglichkeiten zugleich weniger ausgeprägt waren (Martens 1997: 72).

In Anbetracht dieser erheblichen strukturellen und organisationskulturellen Unterschiede verwundert nicht, dass die Gründe der Vorstände von IG BCE und IG CPK einander als geeignete Partner für eine Fusion zu betrachten, vornehmlich politischer Natur waren. Beide Gewerkschaften zählten politisch-ideologisch zum – im Sinne Müller-Jentschs (1997) – kooperativen Flügel des DGB. Sie verband in den 80er Jahren die Zugehörigkeit zur ›Fünferbande‹ innerhalb des DGB, die sich gegen die von der IG Metall angeführte Bewegung zur Wochenarbeitsverkürzung aussprach und sich stattdessen mit einem Lebensarbeitszeitmodell den entsprechenden Vorstellungen der Bundesregierung anschloss. Auch in der Frage des Ausstiegs aus der Atomenergie und des Projekts eines ›sozial-ökologischen Umbaus der Markt-

wirtschaft« nahmen beide Gewerkschaften von ÖTV und IG Metall abweichende Positionen ein.

Von größerer Bedeutung waren jedoch konvergierende Auffassungen in der Frage der Reform des DGB. Die Arbeit des Dachverbands wurde als zu teuer und uneffektiv wahrgenommen. Insbesondere die IG CPK sprach sich dafür aus, dass der DGB zentrale Dienstleistungs- und Repräsentationsfunktionen aufzugeben habe. Dies betraf die DGB-eigenen Strukturen für die Personengruppen Frauen, Angestellte, Beamte und Jugendliche. Auch die Ortskartelle, die Tarifarbeit sowie der für die mitgliederschwachen Gewerkschaften vitale Rechtsschutz sollten nach diesen Vorstellungen abgeschafft werden (Kraus 1993). Eine solche Reform stellte zugleich eine Reduktion der Zuweisungen an den DGB in Aussicht. Die Kreis- und Landesvorsitzenden des DGB sollten ersetzt werden durch »DGB-Beauftragte«, die direkt vom – drastisch zu reduzierenden – Bundesvorstand bestimmt werden sollten. Hiervon erhoffte sich die IG CPK eine geringere Abhängigkeit der DGB-Funktionäre von der jeweils größten Gewerkschaft vor Ort (ebd.: 290) – üblicherweise IG Metall oder ÖTV. Gemäß dieser Konzeption sollte sich der DGB auf seine politische Lobby- und interne Koordinationsfunktion konzentrieren.

Die Aufgabe der DGB-Funktionen bedrohte potentiell die Existenz der kleineren und finanziell schwachen Gewerkschaften. In diesem Sinne stellten die Vorschläge den Versuch dar, einerseits Funktion und Legitimität des DGB zu beschneiden, andererseits die Anzahl der Einzelgewerkschaften zu reduzieren. Jede Gewerkschaft, die nicht in der Lage war, ein ausreichendes Maß an (hauptamtlicher) Mitgliederbetreuung sicherzustellen, sollte eine Fusion in Erwägung ziehen (Kraus 1993). Eine reduzierte Zahl von Einzelgewerkschaften versprach zudem, DGB-intern Entscheidungsprozesse zu beschleunigen. Da die IG CPK in der Frage der DGB-Reform keine Bewegung sah (Berger et al. 1997), entschloss sie sich, ohne Rücksicht auf die Mehrheitsverhältnisse im DGB vorzupreschen und mit der eigenen Fusionsentscheidung Fakten zu schaffen. Mit diesem Schritt verband sich die Erwartung, nach dem Schneeballprinzip eine Fusionswelle auszulösen und damit die Richtung der Reform des DGB und seiner Mitgliedsverbände nachhaltig zu beeinflussen – ein Kalkül, das, wie der weitere Verlauf der Organisationsstrukturreformen der 90er Jahre zeigen sollte, aufging.

Ausschlaggebend für den Fusionsschritt waren zweitens gemeinsame Grundüberzeugungen in der Industriepolitik. Die IG BE war seit langer Zeit und erfolgreich im Sinne ihrer Mitgliederinteressen dem Programm eines Branchenkorporatismus zur Bewältigung der Branchenstrukturkrise verpflichtet (Hertle/Kädtler 1989:

188 f.).<sup>13</sup> Die IG CPK, bis in die 60er Jahre eher einem am Gegenmachtparadigma orientierten Kurs folgend, entwickelte seit Mitte der 80er Jahre im Kontext des Strukturwandels der chemischen Industrie und des Bonner Regierungswechsels ähnliche industriepolitische Vorstellungen. Das neue Primat der Industriepolitik brachte IG CPK-Chef Hermann Rappe folgendermaßen auf den Punkt: Jede Gewerkschaft müsse eine spezifische Politik entwickeln, die sich »orientiert an den Interessen der von uns betreuten Branchen und ihrer Beschäftigten, aber auch eingebunden ist in die Verantwortung für die gesamte Entwicklung unseres Landes« (zit. n. Schewe/Schönhoven 1997: 268). Der industriepolitische Konsens fand 1994 Ausdruck im gemeinsamen Positionspapier »Sicherung und Weiterentwicklung des Industriestandortes Deutschland – Industriepolitische Anforderungen und Leitlinien«, in dem IG CPK und IG BE einen Grundkonsens mit Staat und Arbeitgebern einfordern, um »Deutschland als Industriestandort zu sichern und fortzuentwickeln« (IG BE/IG CPK 1994).

Unter den FunktionärInnen der GL herrschte weitgehender Konsens darüber, dass eine Fusion unausweichlich sei. Die abnehmende Zahl der Hauptamtlichen ließ eine Verschlechterung der Mitgliederbetreuung und damit eine größere Abhängigkeit von DGB-Funktionen befürchten. Es wurde zudem zunehmend schwieriger für die kleinste DGB-Gewerkschaft, sich innerhalb des DGB noch Gehör zu verschaffen. In dieser Situation bot die Aufnahme in eine große Industriegewerkschaft die Möglichkeit, dem Niedergang zu entgehen. Das industriepolitische Profil trug aus Sicht der von anhaltenden Arbeitsplatzverlusten gekennzeichneten GL zur Attraktivität des IG BCE-Projekts ebenso bei wie die Aussicht auf den Zugang zu einer breiten Palette verbandlicher Dienstleistungen. Diese Vorteile wogen schwerer als ihre eher an der IG Metall ausgerichtete gewerkschaftspolitische Orientierung. Die Option einer nach industriellen Kriterien »logischen« Fusion mit GTB oder/und GHK wurde von der GL zwar diskutiert, aber nicht weiterverfolgt. Man war zu der Überzeugung gelangt, dass aufgrund der Strukturmerkmale der an einem solchen Projekt betei-

13 Den historischen Hintergrund der Ausprägung der spezifischen Austauschbeziehungen mit Staat und Kapital stellen das Montanmitbestimmungsrecht sowie der ökonomische Strukturwandel dar, der die deutsche Steinkohle seit den späten 50er Jahren gegenüber der U.S.-Kohle und dem Mineralöl zunehmend an Konkurrenzfähigkeit verlieren ließ. Fortan bestimmten Zechenstilllegungen und das ökonomische und soziale Schicksal von Ruhrgebiet und Saarland die politische Agenda der IG BE. Mit der Bildung der Großen Koalition 1966 und der Wahl eines sozialdemokratischen nordrhein-westfälischen Ministerpräsidenten ging die Gewerkschaft eine enge Kooperationsbeziehung zur Politik ein. Das Anpassungsgeld oder Subventions- und Abnahmegarantien wie die Verstromungsgesetze, der Kohlepfenning, der Kohle-Strom-Vertrag waren Ergebnisse der Kooperation mit der regierenden SPD und, nach 1982, den Christdemokraten.

ligten Gewerkschaften mittelfristig eine erneute Fusion unvermeidbar geworden wäre.

### 3.2 VER.DI

Für das Verständnis der historischen Entscheidung der DAG, sich dem DGB anzuschließen, sind zwei Entwicklungen von zentraler Bedeutung: der Prozess der politischen Annäherung an den DGB sowie die Dynamik der anhaltenden Fusionsgespräche der DGB-Gewerkschaften. Auf Seiten der DGB-Mitgliedsverbände korrespondierte die Wahl Roland Issens zum DAG-Vorsitzenden mit dem Aufstieg einer neuen, »pragmatischen« Generation von Vorsitzenden. Insbesondere die gemeinsamen Abwehrkämpfe der 90er Jahre gegen die Deregulierungsbemühungen von Regierung und Arbeitgebern legten die Grundlage für eine Annäherung. Auf Bundesebene entwickelte sich eine enge Zusammenarbeit insbesondere 1996 im Widerstand gegen die Sparpakete der Regierung Kohl.<sup>14</sup> Angesichts der positiven Kooperationserfahrungen wurde in beiden »Lagern« die organisatorische Trennung immer häufiger in Frage gestellt, wenngleich die DAG-Führung in offiziellen Statements noch bis 1997 unterstrich, als eigenständiger Dachverband weiter existieren zu wollen.

Dies änderte sich, als die eher dem konfliktorischen Flügel des DGB zuzuordnenden Gewerkschaften HBV, DPG und IG Medien ihre Absicht verkündeten, eine Verbundgewerkschaft für die privaten Dienstleistungen zu gründen. Ein solches Vorhaben musste der DAG gefährlich erscheinen, da sie glaubte, gegen zwei Gewerkschaftsblöcke im Dienstleistungsbereich nicht konkurrieren zu können (DAG 1999). Dies trieb die Angestelltengewerkschaft an die Seite der eher zentristischen ÖTV, mit der sie das bereits erwähnte Kooperationsabkommen verband. Eine Fusion mit der ÖTV trug jedoch das Risiko in sich, zwei politisch voneinander unterschiedene Dienstleistungsgewerkschaften entstehen zu lassen (Müller 2001). Aufgrund der Überschneidung von 40 % der DAG-Mitglieder mit dem Organisationsbereich der HBV wäre eine solche Formation überdies in dauerhafte Konflikte verwickelt gewesen. Dies hätte den Befriedigungseffekt durch die Integration der DAG wieder neu-

14 In einer gemeinsamen Stellungnahme wiesen IG CPK, IG Metall, ÖTV und DAG diese zurück und verließen das Bündnis für Arbeit. Im April 1996 versammelten NGG, HBV und DAG 50.000 DemonstrantInnen als Protest gegen die Verlängerung der Ladenschlusszeiten. Gegen die Pläne der Kohl-Regierung organisierten DAG und DGB gemeinsam im Juni 1996 die zu diesem Zeitpunkt größte gewerkschaftliche Protestdemonstration nach 1945.

tralisiert. Eine Aufspaltung kam für die DAG nicht in Frage, da die Mitglieder einem solchen Vorhaben nicht zugestimmt hätten. Sie bestand deshalb in den Fusionsgesprächen mit der ÖTV mit Nachdruck darauf, die HBV in ein solches Projekt mit einzubeziehen.

Angesichts erwarteter weiterer Mitgliederverluste und verschärfter Organisationskonflikte versprach eine Fusion mit der DAG bzw. zu ver.di der ÖTV-Spitze, zum einen die bestehende Organisationskonkurrenz im Angestelltenbereich bzw. in den privatisierten öffentlichen Dienstleistungen und im Transport- und Verkehrssektor abzubauen, und zum anderen in neue Organisationsbereiche in der Privatwirtschaft zu expandieren. Letzteres schien auch deshalb angezeigt, da die Zeichen im öffentlichen Dienst weiter auf Beschäftigungsabbau standen.<sup>15</sup> Der Entschluss zum Handeln wurde jedoch erst gefasst, als die Fusionsdynamik mit der Aufnahme von GTB und GHK in die IG Metall, dem Kooperationsabkommen zwischen DPG, HBV und IG Medien und der Gründung der IG BCE in Gang gekommen war und die IG Metall Ambitionen zeigte, durch Fusionen auch im Dienstleistungsbereich Fuß zu fassen. Diese Entwicklungen ließen nachteilige Folgen für die Position der ÖTV innerhalb des DGB erwarten und drohten die Zahl der sinnvollen potentiellen Fusionspartner rasch zu reduzieren. Alemann/Schmid (1998b) erklären die eher abwartende Haltung damit, dass die ÖTV auf einen Reorganisationsvorschlag durch den DGB gewartet habe. Außerdem sei befürchtet worden, die mit einer Fusion einhergehende Heterogenisierung des Vertretungsspektrums würde bereits existierende Integrationsprobleme weiter verstärken. Auch der 1988 eingeleitete Prozess des Umbaus der Gewerkschaftsstrukturen, der ab 1995 um eine sinnstiftende ›Leitbilddiskussion‹ erweitert worden war, dämpfte die Bereitschaft der ÖTV zu weiteren strukturellen Reformen (Frey 1998).

Die HBV befand sich seit Ende der 80er Jahren ebenfalls in einer Organisationsreformdiskussion. Das vorläufige, 1992 auf dem Gewerkschaftstag der HBV präsentierte Zwischenergebnis des ›Strategieprozesses‹ sah jedoch keine Veränderung der Organisationsgrenzen oder -beziehungen vor. Im Gegenteil, die Basis verweigerte die Zustimmung zu einem von der Gewerkschaftsführung ausgehandelten Kooperationsabkommen mit der DAG. Diese Niederlage hielt die HBV-Spitze jedoch nicht davon ab, über Zusammenschlüsse nachzudenken (Schwegler 1992) und den Kontakt zur DAG oder anderen DGB-Gewerkschaften zu suchen. 1994, im Lichte der eigenen Finanzkrise und der anhaltenden Diskussion um eine Aufgabenreduzie-

15 So ist die Zahl der Beschäftigten in Bund, Ländern und Gemeinden zwischen 1991 und 2003 von 5,2 Mio. auf 4,1 Mio. gefallen.

rung des DGB, schlossen HBV, GHK, GTB, NGG und IG Medien ein Kooperationsabkommen ab, das eine Reihe von Gemeinschaftsprojekten zur Kostenreduzierung vorsah. Diese »vertiefte Kooperation« der ›fünf kleinen Tiger‹ wurde als Alternativmodell zur Strukturreform durch Fusionen betrachtet. Die Allianz erwies sich jedoch als instabil, so dass die fünf Partnergewerkschaften 1995 eine weitergehende Reform des DGB forderten.<sup>16</sup> In Anlehnung an das Strukturmodell des Österreichischen Gewerkschaftsbundes wurde vorgeschlagen, mittels einer DGB-Mitgliedschaft die Verantwortung für Finanzen dem Dachverband zu übertragen und diesen mit einer umfassenden Autorität in Abgrenzungsfragen auszustatten (Bösche et al. 1996). Auch die DAG sollte als Einheit integriert werden. Der Vorstoß wurde von IG Metall, IG CPK und ÖTV jedoch einhellig mit dem Hinweis verworfen, dass er auf das Vermögen der ›Großen‹ ziele (Frech 1996; Müller 2001). Als im Oktober 1995 IG Metall-Chef Zwickel vorschlug, die Zahl der DGB-Gewerkschaften auf vier bis fünf Multibranchengewerkschaften zu reduzieren (Zwickel 1995) und damit seine Gewerkschaft ihre Opposition gegen Fusionen als Reformweg aufgab, war das Konzept politisch endgültig vom Tisch.

Nachdem zuvor GTB und NGG auf eine Fusion gedrungen hatten, besiegelte die HBV Anfang 1996 mit dem inhaltlich an die Diskussion der frühen 90er Jahre (Schwegler 1992) anknüpfenden Papier »Für einen Verbund der Gewerkschaften im Dienstleistungssektor« ihren Ausstieg aus dem Tigerprojekt. In Abgrenzung zu den Vorschlägen Zwickels, die jeweils eine öffentliche und eine private Dienstleistungsgewerkschaft vorsahen, forderte die HBV eine einheitliche Interessenvertretung der Dienstleistungsbeschäftigten. Als die IG Medien im August 1996 als Reaktion auf das Auseinanderfallen der fünf kleinen Tiger ein Kooperationsabkommen mit der DPG unterzeichnete, erklärte auch die HBV zwei Monate später ihr Interesse beizutreten. Der Verbundvertrag vom Mai 1997 sah die Entwicklung gemeinsamer Politiken im Bereich von Informations- und Telekommunikationstechnologien, Datenverarbeitung, Postdiensten, Logistik und Finanzdienstleistungen vor. Die HBV-Führung betonte jedoch von Anfang an, dass sie die Allianz als Ausgangspunkt für die Schaffung einer großen Dienstleistungsgewerkschaft betrachtete. Der beteiligungs offene und prozesshafte Charakter des Vertrages entsprach dieser Sichtweise. Einen Monat nach der Unterzeichnung des Verbundvertrages traf sich die HBV zu einer ›Zukunftswerkstatt‹ mit DAG und ÖTV. Das auf diesem Treffen erzielte Überein-

16 Ein Vorstandsmitglied der HBV machte eine fehlende gemeinsame politische Vision, die unterschiedlichen Organisationsbereiche sowie die Unfähigkeit, rasche Rationalisierungserfolge zu erzielen, als Gründe des Scheiterns der Tiger aus (Trautwein 1997).

kommen, eine gemeinsame Gewerkschaft zu gründen, stellte insofern den Grundstein für ver.di dar, als es diejenigen Organisationen zusammenbrachte, die die zentralen Organisationskonflikte im Dienstleistungssektor miteinander teilten und zugleich für die Überwindung der Trennung öffentliche/private Dienstleistungen notwendig waren.

Mitte der 90er Jahre hatte die DPG bei den Managementberatern von Booz, Allen and Hamilton eine Studie in Auftrag gegeben, die die Möglichkeiten zukünftiger Organisationsentwicklung ausloten sollte. Der Abschlußbericht stellte fest, dass die DPG als eigenständige Gewerkschaft langfristig nicht überlebensfähig sei und deshalb nach Fusionspartnern Ausschau halten müsse. Ein Zusammengehen mit der IG Metall, die der DPG im September 1996 die Gründung einer IG Metall, Logistik, Kommunikation vorgeschlagen hatte, wurde mit dem Hinweis auf eine durch die Größendifferenz gegebene Übernahmegefahr abgelehnt. Stattdessen empfahl die Studie die Fusion mit HBV und IG Medien, um eine auf Informations- und Medienindustrie fokussierte Dienstleistungsgewerkschaft zu gründen. Der Verbundvertrag zwischen IG Medien und DPG sah als erste Schritte zu einer vertieften Kooperation die Gründung eines Multimediabüros sowie die Zusammenarbeit bei den Zustelldiensten vor. Das Abkommen bestand jedoch – auf ausdrückliches Drängen der IG Medien – auf der Unabhängigkeit der Partnergewerkschaften in Fragen gewerkschaftlicher Identität, Kultur, Tradition und Organisationsbereiche (IG Medien 1998: 66). Auch wenn das Auseinanderfallen der ›Tiger‹ und das Fusionsfieber der Jahre 1995/1996 die Annäherung beschleunigten, kann dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Verbund zwei – trotz unterschiedlicher Geschichte und Struktur – sich ideologisch nahe stehende Organisationen vom linken Flügel des DGB-Spektrums zusammenbrachte, die bereits in der Bundesdruckerei positive Kooperationserfahrungen sammeln konnten. Im Sommer 1997 hatten sich die parallel entwickelten Kontakte der HBV mit DAG und ÖTV bis zu einem Punkt entwickelt, an dem eine sehr viel breitere Allianz möglich erschien, so dass der Dreierverbund die Vorsitzenden von DAG, ÖTV, GdED, NGG und GEW zu einem Gespräch über eine »Neustrukturierung der Gewerkschaften im Dienstleistungssektor« einlud. Die Verbundidee der DPG war mit diesen Gesprächen kurz nach Unterschrift des Vertrages bereits Geschichte.

Die IG Medien war seit den frühen 90er Jahren eine prononcierte Gegnerin einer Reform des DGB durch eine Reduktion der Zahl der Mitgliedsgewerkschaften. Ihr zentrales Argument lautete, dass Fusionen die Organisationsabgrenzungsproblematik nicht lösten. Stattdessen müsse eine Stärkung der Autorität des DGB erreicht werden. Außerdem seien, so argumentierte die IG Medien, kleine Gewerkschaften

sehr viel besser in der Lage, mitgliedernah zu operieren (Hensche 1995). Auf die neue Vielfalt der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsprozesse könnten organisationsstrukturell dezentralisierte Gewerkschaften mit einer ausgeprägten fachlichen und beruflichen Orientierung am besten antworten. Diese Sichtweise reflektierte die Erfahrungen der IG Medien mit ihren 8 Fachgruppen. Das Fachgruppenprinzip galt intern als unhintergehbare Voraussetzung für die Vertretung der heterogenen Mitgliedschaft und die immer noch fragile Integration der beiden Ursprungsgewerkschaften.

Die IG Medien hielt trotz anhaltender finanzieller Probleme und der für sie bedrohlichen Richtung der Diskussion um eine Reform des DGB ihre Opposition gegen Gewerkschaftsfusionen bis zu dem Zeitpunkt aufrecht, als sich mit der Verkündung des HBV-Projekts einer einheitlichen Dienstleistungsgewerkschaft und den daraufhin stattfindenden multiplen Fusionsgesprächen von NGG, GTB und GHK mit IG CPK, IG Metall und IG BAU die Kooperationsoptionen drastisch reduziert hatten. Als im Sommer 1997 der Verbundvertrag mit DPG und HBV um den ver.di-Prozess erweitert wurde und damit die letzten politisch und industriell adäquaten Partnergewerkschaften in Fusionsgespräche involviert waren, sah die IG Medien-Führung keine andere Wahl, als ihre Opposition gegen eine Fusion aufzugeben. Intern wurde diese Entwicklung, ähnlich wie in der HBV, jedoch zwiespältig aufgenommen: War die Fusion zur IG Medien noch von einer Aufbruchstimmung begleitet gewesen, die auf den Erfolgen der IG DruPa in der Arbeitszeitpolitik der 80er Jahre beruhte und sich mit der Hoffnung verband, Solidarität zwischen Künstlern, Druckern und Journalisten organisatorisch herzustellen (Stamm 1999), so wurde die Beteiligung an ver.di eher als Anpassung an organisatorische Notwendigkeiten in Zeiten gewerkschaftlicher Schwäche betrachtet.

### **3.3. ZUSAMMENFASSUNG UND VERGLEICH**

Im Zusammenschluss zur IG BCE spielten branchenbezogene, »industrielle« Erwägungen angesichts kaum vorhandener Überschneidungen der Organisationsdomänen zwischen den beteiligten Verbänden eine untergeordnete Rolle in der Auswahl der Fusionspartner. Die prononcierten gewerkschaftsstrukturellen und -kulturellen Differenzen verhinderten nicht die Annäherung der drei Partner. Dominant waren vielmehr organisationspolitische sowie im engeren Sinne politische Zielstellungen der beteiligten Akteure. Mit IG BE und IG CPK schlossen sich zwei einer explizit kooperativen Interessenvertretungspolitik verpflichteten Gewerk-

schaften zusammen. Die IG CPK wollte ursprünglich auch die als konservativste DGB-Gewerkschaft geltende GTB in das Fusionsprojekt integrieren, was aber an den Gehaltsvorstellungen der GTB-Funktionäre scheiterte (Schmidt/Trinczek 1993; Streeck/Visser 1997). Der Einbezug der ebenfalls fusionswilligen, aber dem linken Flügel zugerechneten GHK wurde von der IG CPK trotz der Überschneidungen im Organisationsbereich aus politischen Kompatibilitätserwägungen verworfen. In diesem Licht präsentiert sich die IG BCE-Fusion auch als ein Ansatz zur organisatorischen Vereinigung des sozialpartnerschaftlichen Lagers innerhalb des DGB (vgl. Streeck/Visser 1998: 25), der historisch auf die Spaltung des DGB in den 80er Jahren in der Frage der 35-Stunden-Woche verweist. Die Reduktion der Zahl der Mitgliedsverbände und die anvisierte Kompetenzreduktion des Dachverbandes auf allgemeinpolitische Vertretungsaufgaben stellten in dieser Perspektive die Stärkung der DGB-Gewerkschaften insgesamt durch eine Konzentration von Ressourcen in Aussicht. Überlegungen, über das Wachstum der Mitgliederzahlen Einfluss in der Industriepolitik geltend zu machen bzw. zu sichern, spielten vor allem für IG BE und GL eine Rolle. Die strategische Dimension des Zusammenschlusses verdeutlicht auch die eher längerfristige Anlage des Prozesses: Die beiden Vorsitzenden Rappe und Berger waren im persönlichen Gespräch bereits Ende der achtziger Jahre übereingekommen, eine Fusion zwischen beiden Organisationen zu vollziehen. Die unverhoffte Vereinigung beider deutschen Staaten erforderte seinerzeit den kurzfristigen Aufschub des Projekts (Berger et al. 1997).

In der Fusion zu ver.di hingegen treten ›offensive‹ (organisations-)politische Gestaltungsmotive gegenüber der (defensiven) Bewältigung der manifesten und möglichen Folgen der von der IG BCE ausgelösten Fusionswelle in den Hintergrund. Dies hängt ursächlich mit dem Zeitpunkt der ver.di-Fusion am (vorläufigen) Endpunkt einer Reihe von vorausgegangenen Fusionsentscheidungen zusammen. Für die ÖTV stand, ähnlich wie seinerzeit für IG CPK und IG BE, bei den Fusionsüberlegungen das organisationspolitische Motiv einer Konsolidierung ihrer Position gegenüber den beiden anderen großen (fusionsaktiven) ›Blöcken‹ im DGB im Vordergrund. Spätestens nach der Integration von GTB und GHK in die IG Metall gewannen jene Stimmen in der ÖTV-Spitze an Gewicht, die dem drohenden Bedeutungsverlust ihrer Gewerkschaft innerhalb des DGB nicht tatenlos zusehen wollten, zumal die Industriegewerkschaften sich in den Dienstleistungsbereich zu orientieren begannen. Für die vier kleineren Gewerkschaften war es eher eine Frage der Möglichkeit des Überlebens an der Seite sich abzeichnender großer Konglomerate: Die beiden alternativen Restrukturierungsoptionen der ursprünglich fusionsunwilligen Gewerkschaften ›vertiefte Zusammenarbeit‹ und ›Mitgliedschaft im DGB‹ waren an ihren

inneren Widersprüchen bzw. der Blockade durch die großen Einzelgewerkschaften gescheitert und die IG Metall hatte sich vom Fürsprecher der kleinen Gewerkschaften zum aktiven Fusionsbefürworter gewandelt. Die von der IG BCE vorangetriebene DGB-Reform in Richtung einer Konzentration auf das ›politische Kerngeschäft‹, verbunden mit dem Abbau der Betreuungskapazitäten und Repräsentationsstrukturen, erhöhte den Fusionsdruck auf die kleinen Verbände noch. In diesem Sinne stand die IG BCE-Fusion ›an der Wiege‹ auch der ver.di-Gründung. Seit Ende 1995 standen Zusammenschlüsse auf der Tagesordnung und fast alle DGB-Gewerkschaften waren in entsprechende Gespräche verwickelt. Ihre Dynamik erhielten die Verhandlungen zur Reorganisation durch die vor allem für die kleineren Gewerkschaften gegebene Gefahr, durch Neugründungen in zusätzliche Bedrängnis zu geraten bzw. in einem numerisch sehr beschränkten Gewerkschaftssystem schnell sämtliche geeignete Fusions- oder Kooperationspartner zu verlieren (vgl. Streeck/Visser 1998: 34). Dieser Befund bestätigt die jüngst auch von Keller (2004: 209) formulierte These, wonach es nicht Zukunftsdiskussionen waren, die den Restrukturierungsprozess der 90er Jahre vorantrieben, sondern die von den Fusionen ausgelöste Dynamik im Sinne eines Fusionsdrucks.

Anders als im Zusammenschluss zur IG BCE spielten Überschneidungen der Organisationsbereiche eine deutlich wichtigere Rolle als politische Kompatibilitätserwägungen bei der Auswahl der Fusionspartner. Es waren jedoch weniger Veränderungen der Branchenstrukturen als die traditionelle Organisationskonkurrenz der DGB-Gewerkschaften mit der DAG, die zum Kern der ver.di-Konfiguration führten. Mit der historischen Annäherung zwischen ÖTV und DAG sowie dem Beharren der DAG auf den Einbezug der HBV in ein Fusionsprojekt mit der ÖTV war die Grundlage für die Formierung einer nach industriellen Kriterien stimmigen, wenngleich das Branchengewerkschaftsprinzip überschreitenden ›sektoralen‹ Gewerkschaft der privaten und öffentlichen Dienstleistungen geschaffen. Der Einbezug der übrigen, ursprünglich sieben weiteren Organisationen orientierte sich an dieser Kerndefinition. Ein politisches Moment – nicht im Sinne der Vereinigung eines ›Pols‹, sondern eines Kräfteausgleichs – spielte in die Partnerwahl insofern hinein, als die HBV ein Interesse haben musste, ein Gegenwicht zur zentristischen Tendenz von DAG und ÖTV (sowie ursprünglich NGG und GdED) mit der Integration von DPG und IG Medien zu bilden. Auf staatliche Politik gerichtete Motive waren auch für die ver.di-Fusion von Bedeutung, wenngleich aufgrund des gewerkschaftspolitischen Spektrums zwischen den fünf Partnern die gemeinsamen politischen Ambitionen von Anbeginn vage blieben und sich tendenziell in einem »mehr Einfluss auf Regierung und Arbeitgeber« erschöpften.

Beiden Fusionen ist schließlich gemein, dass der Dachverband an ihrem Zustandekommen nicht beteiligt war. Anders als z.B. bei der Restrukturierung des australischen Gewerkschaftssystems durch den *Australian Trade Union Congress* (ATUC) (Kahmann 2003a), verfügte der DGB über kein entsprechendes Strukturmodell, nach dem eine »Rationalisierung« der externen Struktur des Gewerkschaftssystems verlaufen sollte. Die beteiligten Gewerkschaften informierten, ähnlich wie die IG Metall, in beiden Fällen den DGB lediglich über ihre Fusionsabsicht. Angesichts der von der IG BCE intendierten (und von ver.di zumindest tolerierten) Konsequenzen für den Dachverband bleibt das Schweigen des DGB in seine Autorität und Aufgaben betreffenden Fragen aber bemerkenswert und muss als Ausdruck seiner Schwäche und geringen Autonomie gedeutet werden. Stattdessen konstituierten sich die hier untersuchten Fusionen gemäß einer Logik, die von den individuellen organisatorischen bestands- und organisationspolitischen Einflusskalkülen der beteiligten Einzelgewerkschaften dominiert war. Das Ergebnis in Form der aktuellen Morphologie der DGB-Gewerkschaften zeugt von der Kontingenz des Prozesses.

## 4. DIE FUSIONSVER- HANDLUNGEN: VERLAUF UND ERGEBNIS

---

Das vorangegangene Kapitel hat den Prozess untersucht, der zur Konstituierung der beiden Fusionsprojekte geführt hat. Im Folgenden sollen die sich daran anschließenden Fusionsverhandlungen im engeren Sinne untersucht werden. Zwei Fragen stehen dabei im Mittelpunkt. Die erste zielt auf den Prozessverlauf. Dabei interessiert neben der Organisation des Ablaufs die Einbeziehung der Mitglieder und des Hauptamtlichenapparates in die Verhandlungen sowie die dabei entstandenen Konflikte. Es erweist sich, dass beide Prozesse in einem Top-Down-Prozess von den Vorständen in die Organisation getragen wurden. In beiden Fällen traf dieser Prozess auf interne Widerstände und Blockaden, die im Fall von ver.di fast das Scheitern der Fusion bedeutet hätten. Eine zweite Frage beschäftigt sich mit den erzielten Ergebnissen der Gespräche. Hier soll schwerpunktmäßig das ausgehandelte Organisationsmodell vorgestellt werden. Von besonderem Interesse ist dabei, wie die beteiligten Gründungsgewerkschaften in die neue Organisation integriert wurden und inwieweit der Satzungsentwurf über die bestehenden Strukturen hinausgeht, also möglicherweise einen »neuen Organisationstyp« impliziert. Es zeigt sich, dass die IG BCE ein Autonomie schonendes Organisationsmodell schuf, das sich weitgehend als Addition der Struktur- und Satzungselemente beider Organisationen darstellt. Ein analoges Vorgehen war in ver.di aufgrund der unterschiedlichen Prozessvoraussetzungen nicht möglich. Die neuartige Matrixorganisation und die Konflikte im Verhandlungsverlauf zeugen davon.

### 4.1 IG BCE

#### *Prozedurale Aspekte*

Als im Dezember 1991 die Vorstände von IG BE und IG CPK eine gemeinsame Erklärung über eine Kooperation beider Gewerkschaften mit dem Ziel der Gründung einer gemeinsamen Organisation veröffentlichten, war das Erstaunen in beiden Organisationen groß. Da die federführenden Vorsitzenden eine organisations- und DGB-interne Diskussion über den Schritt vermeiden wollten, waren die Gespräche

unter großer Geheimhaltung geführt worden. Die Irritationen, die das Abkommen unter FunktionärInnen aller Ebenen und Mitgliedern ausgelöst hatten, bezogen sich jedoch weniger auf die Art und Weise, in der die beiden Vorsitzenden die Fusion angebahnt hatten, oder die Fusionsentscheidung selbst. Der Führungsanspruch bei der Vorstände war organisationsintern unumstritten und Fusionen galten weithin als probates Mittel einer Organisationsreform. Es waren vielmehr die kaum existierenden industriellen Berührungspunkte sowie die wahrgenommenen organisationalen und -strukturellen Differenzen, die gewisse Zweifel nährten. Diese Sichtweise spiegelte sich in der unter Haupt- wie Ehrenamtlichen verbreiteten Angst vor einem gewerkschaftlichen »Identitätsverlust«. Hinzu traten Befürchtungen der Gewerkschaftsbeschäftigten ob der beruflichen Konsequenzen eines solchen Schrittes.

Der Kooperationsvertrag vom Mai 1992, dem sich die GL 1993 anschloss, sah die Gründung einer von beiden Gewerkschaften paritätisch besetzten zehnköpfigen Steuerungsgruppe vor. Inhaltlich beschränkte sich dieses Abkommen darauf, eine »Bündelung der Kräfte« in Hinblick auf extern definierte Problemlagen (europäische Integration, Deutsche Einheit, Verflüssigung von Betriebs- und Branchengrenzen), die Konsolidierung der beteiligten Organisationen sowie eine verbesserte Durchsetzungsfähigkeit der Mitgliederinteressen als Zielstellung zu formulieren. Anders als in ver.di wurden keine weitergehenden Ansprüche auf eine gewerkschaftliche Strukturreform oder die Gewinnung neuer Mitgliedergruppen mit dem Vorhaben verbunden (IG BE/IG CPK 1992). In dieser Setzung spiegelt sich der im vorangegangenen Kapitel bereits untersuchte Charakter der IG BCE-Fusion als einer stark auf die gewerkschaftlichen Außenbeziehungen gerichteten Organisationsreform.

Die beiden zukünftigen ersten und zweiten Vorsitzenden der IG BCE, Schmoldt und Südhofer, zeichneten verantwortlich für die Steuerungsgruppe und konnten somit bereits erste Kooperationserfahrungen miteinander sammeln. Es wurde vereinbart, auf allen politikrelevanten Feldern miteinander zu kooperieren und gemeinsame Positionen zu entwickeln. Dies sollte in gemeinsamen, paritätisch besetzten Kommissionen und Arbeitsgruppen stattfinden. Auch die organisatorische Zusammenarbeit und »eine Förderung von Begegnungen auf allen Ebenen der gewerkschaftlichen Arbeit« (IG BE/IG CPK 1992: 187) waren unverzüglich in Gang zu setzen. In dem auf fünf Jahre angelegten Prozess sollten alle für die Fusion notwendigen Entscheidungen bis zu den jeweiligen Gewerkschaftskongressen im September 1995 gefallen sein. Dies beinhaltete die Gründung einer Kartellgewerkschaft bis zum Januar 1994 sowie den Entwurf der auszuhandelnden Satzung 1994/95.

1996 sollte auf einem Satzungskongress das neue Statut angenommen werden und 1997 dann der erste gemeinsame Ordentliche Gewerkschaftskongress stattfinden.

Das Fusionsprojekt wurde in einem Top-Down-Prozess über gewerkschaftliche Publikationen und Gremien in die Organisation getragen. Um die Kontaktaufnahme und Kooperation zu befördern, wurden die Diskussionen auf der Vorstandsebene um Konferenzen und Workshops auf regionaler und lokaler Ebene ergänzt. Mit dem gleichen Ziel öffneten die drei Gewerkschaften ihre Bildungsangebote füreinander. Die Mitgliederbeteiligung war wohl am stärksten in der zwölfmonatigen Satzungsdiskussionsphase. Es wäre jedoch verfehlt, den IG BCE-Prozess als beteiligungsorientiert zu kennzeichnen. Der Prozess des gegenseitigen Kennenlernens der Mitglieder begann erst 1996/97 und beschränkte sich im Wesentlichen auf die ehrenamtlichen FunktionärInnen (Martens 1997).

Die Verhandlungen um die gemeinsame Satzung verzögerten sich, als beide Seiten ihre jeweiligen Strukturvorstellungen durchsetzen wollten, so dass erst mit der Verkleinerung des Gremiums auf Rechtsexperten und Organisationssekretäre die Gespräche wieder in Gang kamen. Sichtweisen, wie die einiger IG CPK-FunktionärInnen, die die Fusion als Verlängerung der Aufnahme der ostdeutschen IG CGK betrachteten, brachen sich rasch in der Konfrontation mit den selbstbewussten Akteuren der IG BE. Auch IG BE-FunktionärInnen wurde ein gelegentlich herablassender Blick auf die IG CPK wegen ihrer vergleichsweise beschränkten Einflussmöglichkeiten gegenüber den »Betriebsratsfürsten« in den Großbetrieben der chemischen Industrie nachgesagt. Diese Wahrnehmungen wurden jedoch in keiner Phase dominant, zumindest nicht auf den zentraleren Organisationsebenen Bund und Landesbezirke (IG CPK) bzw. Bezirke (IG BE).

Die von Martens (1997: 103 ff.) 1994 und 1995 in einer Reihe von nordrhein-westfälischen IG CPK-Verwaltungsstellen und IG BE-Ortsgruppen durchgeführte Untersuchung verweist eher auf Blockaden auf lokaler Ebene: Obgleich die Ziele und politische Ausrichtung der Fusionsgewerkschaft unterstützt wurden, bestätigten die Interviews die verbreitete Befürchtung, die eigene »Gewerkschaftskultur« zu verlieren. Besonders unter den hauptamtlichen FunktionärInnen der IG CPK und IG BE waren gegenseitige Vorbehalte verbreitet. Martens (1997) beschreibt folgende typische Fremdwahrnehmungen: IG CPK-FunktionärInnen bemängelten häufig das »zentralistische« Demokratiemodell der IG BE und kontrastierten es mit der eigenen »pluralistischen« Kultur. Sie waren überdies kritisch gegenüber der Bestellung von GewerkschaftsekretärInnen durch den IG BE-Vorstand eingestellt und betrachteten die Ortsgruppen als altmodisches Konzept. IG BE-FunktionärInnen sahen einen Mangel an Mitgliedernähe in der IG CPK. Sie vermissten das »Familiengefühl«

und kontrastierten das Ethos des BE-Sekretärs (»Berufung«) mit dem der IG CPK (»Angestelltenmentalität«). Diese Vorbehalte sind teils aus den bis 1996 zu treffenden Personalentscheidungen, teils aus den beschriebenen tiefer liegenden strukturellen Differenzen zu erklären. Da auf dieser Ebene Kooperation und Integration langsamer voranschritten als zunächst erwartet, initiierte die Bundesebene 1996 eine Reihe von Anschubseminaren in den betroffenen Regionen. Es soll jedoch betont werden, dass diese Befürchtungen oder Blockaden – im Gegensatz zu ver.di – zu keinem Zeitpunkt den Prozess als solchen gefährdeten. Die fünfjährige Kooperationsphase war in dieser Hinsicht ebenso entscheidend wie die hohe Loyalität der Haupt- und Ehrenamtlichen, die eine prinzipielle Oppositionshaltung auszuschließen schien. Von besonderer Bedeutung war die Ankündigung, keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen. Personalanpassungen sollten über Frühverrentung geschehen und Versetzungen nur in begründeten Ausnahmefällen stattfinden.

Das Fehlen einer nennenswerten Opposition gegen das Fusionsprojekt verdeutlichte der Satzungskongress der IG BCE am 3. Juni 1996 in Bonn, auf dem die gemeinsame Satzung mit überwältigender Mehrheit beschlossen wurde. Anwesend waren je 200 Delegierte aus IG CPK und IG BE sowie 25 aus GL. Bei einer notwendigen 2/3-Mehrheit der Stimmen der 418 wahlberechtigten Delegierten stimmten 416 mit »ja« und 2 mit »nein«. Zuvor hatten im Jahr 1995 die drei Verbände auf ihren Gewerkschaftstagen jeweils einstimmig die Auflösung ihrer Organisation beschlossen.<sup>17</sup>

### ***Ergebnisse der Fusionsverhandlungen***

Angesichts der ähnlichen politisch-ideologischen Ausrichtung der beiden großen Gewerkschaften überrascht nicht, dass der Austragung politischer Unterschiede im Fusionsprozess eine geringe Bedeutung zukam. Als sensibelster Punkt erwies sich die Frage der Kernenergie, in der die IG BE – im Gegensatz zu GL und Teilen der IG CPK – aufgrund ihrer Einbindung in den Kohlekompromiss eine eindeutige Pro-Haltung bezog. Dies schloss jedoch nicht eine kontinuierliche gemeinsame programmatische Arbeit aus. Im Gegenteil, eine solche Verständigung, etwa zur Industriepolitik (vgl. Kap. 3), musste aus Sicht des Prozessmanagements als zentral für die

17 Die Satzungen von IG BE und IG CPK sahen jeweils ein Quorum von 80 % der Delegiertenstimmen des Gewerkschaftstages vor, in der GL belief sich dieses auf 66 %.

Überwindung der prononcierten organisationsstrukturellen und -kulturellen Unterschiede betrachtet werden. In der Debatte dominierten Fragen der zukünftigen Organisationsstruktur. Das Verhandlungsergebnis folgte dabei dem Muster, möglichst viele Strukturelemente der drei Gewerkschaften in den Organisationsaufbau der IG BE zu integrieren (Klatt 1997). Die Verhandlungspartner setzten so den Akzent auf eine möglichst reibungslose organisatorische Integration, statt den Fusionsprozess mit zusätzlichen Strukturreformdebatten zu »überfrachten«.

Dieses Prinzip setzte sich folgendermaßen in Verhandlungsergebnisse um: In der neuen Satzung sind die dezentralen Basiseinheiten der (IG BE- und GL-) Ortsgruppen und (IG CPK-) Vertrauensleute auf eine Stufe gestellt, was einer (auch finanziellen) Aufwertung der Vertrauenskörper gleichkam (Klatt 1997: 43). Obgleich die den Ortsgruppen zustehenden finanziellen Mittel von 12,5 % auf 10 % der Beitragseinnahmen reduziert wurden,<sup>18</sup> konnte die IG BE die Beibehaltung dieser Struktureinheit als entscheidenden Verhandlungserfolg betrachten. Ihre grundlegenden Kompetenzen, etwa in der Mitgliederbetreuung und -werbung oder in der Bildungsarbeit, blieben erhalten. Auf der Organisationsebene der IG BCE-Bezirke wurden die Verwaltungsstellen der IG CPK und die Bezirke der IG BE und GL zusammengefasst. Sie sind u.a. für die Betreuung und Bildung der dezentralen Strukturen zuständig. In der Frage der Beibehaltung der Landesbezirke konnte sich die IG CPK gegen IG BE und GL durchsetzen, die diese Ebene in ihrer Organisation, u.a. aufgrund der regionalen Konzentration ihrer Mitgliedschaft, nicht kannten.

Während in der IG CPK die Geschäftsführer vom ehrenamtlichen Verwaltungsvorstand gewählt wurden, sieht die neue Satzung vor, dass die Bezirksleiter auf »Vorschlag« des Hauptvorstandes gewählt werden sollen. Damit wurde ihre Führungsrolle gegenüber den Ehrenamtlichen gestärkt. In der Tat entspricht dieses zentralistischere Modell eher dem der IG BE, in der die Bezirksleiter direkt vom Hauptvorstand angestellt wurden. Diese Regelung erzeugte einigen Missmut unter Mitgliedern und SekretärInnen in den Verwaltungsstellen, die befürchteten, BezirksleiterInnen könnten aus Angst vor beruflichen Konsequenzen Missmut an der Basis nicht mehr an den Vorstand weitergeben. Eine Stärkung der Hauptamtlichen erfolgte auch auf Ebene des Landesbezirkes. Insbesondere die IG BE drängte in den Verhandlungen darauf, dass die Organisation – entsprechend ihrer korporatistischen Ausrichtung – »von oben« zu führen sei (Klatt 1997: 53). Dies kontrastierte mit der Praxis in der IG CPK, in der die Durchsetzung des Führungsanspruchs des Vorstandes mehr auf die diskursive Vermittlung zwischen den verschiedenen Ebenen an-

18 In der GL erhielten die Ortsgruppen zwischen 5 und 7 % der Beitragseinnahmen.

gewiesen war. Klatt (ebd.) fügt an, dass die neue Regelung auch im Interesse von Teilen der IG CPK-Führung gewesen sei. Das aus der gewerkschaftssoziologischen Diskussion bekannte Dilemma zwischen Demokratie und Bürokratie (Bergmann 1979b; Müller-Jentsch 1997) wurde jedoch nicht einfach durch die Stärkung des hauptamtlichen Apparates und insbesondere der Verbandsspitze aufgelöst: Den dezentralen Gliederungen wurden auf Drängen der IG BE mehr Befugnisse zugestanden und zu den IG BCE-Gewerkschaftstagen können, im Unterschied zur IG CPK, ausschließlich Ehrenamtliche delegiert werden. In diesem Sinne verstärkt die neue Satzung die Trennung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen bzw. von politischen Entscheidungs- und Beteiligungsprozessen. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die Verteilung von Macht und Einfluss in der neuen Satzung eher dem Modell der IG BE folgte.

In vertikaler (branchenbezogener) Hinsicht ist die IG BCE in elf Industriegruppen gegliedert. Da die Organisationsbereiche klar voneinander abgegrenzt waren, sah man keinen Neugliederungsbedarf. Die Beziehungen zu den Arbeitgeberverbänden und die Tarifvertragsgrenzen waren insofern von der Fusion nicht berührt. Aufgrund ihrer Größe konnte die GL keine eigene Industriegruppe einfordern, sondern wurde in die Industriegruppe Kunststoffe/Leder integriert. Die politische Verantwortung für die Industriegruppen blieb in den Händen der jeweiligen Ursprungsgewerkschaft: Während der Vorstandsbereich des Vorsitzenden die Industriegruppen der ehemaligen IG CPK umfasst, ist der Vorstandsbereich seines Stellvertreters für den Organisationsbereich der ehemaligen IG BE zuständig (IG BCE 2000a). Die Kompetenzen der Industriegruppen sind im Vergleich zu den ver.di-Fachbereichen als beschränkt zu bezeichnen. Ihre Aufgabe besteht wesentlich in der Unterstützung und Vorbereitung von Tarifverhandlungen. Im Einverständnis mit dem Vorstand können sie ihre Interessen gegenüber staatlichen Institutionen geltend machen. Die Tarifpolitik wird zentral auf Bundesebene von einem Vorstandsekretär koordiniert, der die Verantwortung für zwei Tarifbereiche trägt, die ebenfalls nach den Organisationsdomänen der ehemaligen IG CPK und IG BE abgegrenzt sind. Die konkreten Verhandlungen finden dann in den Landesbezirken statt und – anders als in ver.di – nicht in den Industriegruppen, wobei der Hauptvorstand die Abschlüsse billigen muss (vgl. Kädtler 2003: 351).

Die IG BCE-Satzung sieht in den Organisationsbereichen der IG BE eine Bestandsgarantie für die Vertretung von Angestellteninteressen in den Betriebsortgruppen vor. In den Fusionsverhandlungen zeigte sich die IG CPK besorgt, dass die autonome Interessenvertretung dieser Personengruppe deren ›Standesegoismus‹ weiter befördern und damit die notwendige Verallgemeinerung gewerkschaftlicher

Forderungen unterlaufen könne. Als Argument wurde ebenfalls ins Feld geführt, dass die Erosion der Status-Differenz von Arbeitern und Angestellten solche separaten Vertretungskanäle mittelfristig überflüssig mache (Martens 1997: 87). In der Tat war die Politik der IG CPK, insbesondere in der Tarifpolitik mit dem einheitlichen Entgeltrahmen von 1987, seit geraumer Zeit auf die Integration beider Gruppen angelegt. Wenngleich sich die Differenzen zwischen beiden Parteien im Laufe der Verhandlungen in dem Maße reduzierten, wie die IG CPK-Verhandlungsseite die Ortsgruppen als potentielle Struktur für befristetes und themenspezifisches Engagement zu betrachten begannen, so blieben die Betriebsortgruppen doch ein Konfliktthema innerhalb der IG BCE (Klatt 1997: 45). Die anhaltenden Repräsentationsprobleme in dem wachsenden Segment der Angestellten im Organisationsbereich der ehemaligen IG CPK verleihen diesem Thema besondere Bedeutung.

In der Frage der Vertretung von Frauen- bzw. Geschlechterinteressen ging die Satzung nicht substantiell über existierende Regelungen hinaus. Weder *Gender Mainstreaming* wie in ver.di noch verbindliche Quoten sind hier vereinbart worden. Etabliert wurden Vertretungsstrukturen auf den drei horizontalen (räumlichen) Ebenen (Bezirke, Landesbezirke, Hauptvorstand). Eine unverbindliche Bestimmung fordert die »angemessene« Vertretung von Frauen auf allen Organisationsebenen.

In der Frage der Organisation des Rechtsschutzes sprachen sich die Verhandlungsführer der IG BE für die Beibehaltung ihrer vom DGB autonomen Rechtsberatung aus. Sie argumentierten, dass seine Eigenständigkeit mitverantwortlich für den hohen Organisationsgrad ihrer Gewerkschaft sei. Während eine Reihe von IG CPK-Verantwortlichen auch in Hinblick auf die Reform des DGB sich für einen solchen Schritt aussprach, befürchteten andere Stimmen, dass die Übernahme der Rechtsberatung auf Kosten der Mitgliederbetreuung gehe. Die erste Gruppe konnte sich in dem Konflikt nicht durchsetzen – die Rechtsberatung der IG BCE wird aktuell in Kooperation mit der Rechtsschutz GmbH des DGB durchgeführt.

## **4.2. VER.DI**

### ***Prozedurale Aspekte***

Die von den Vorständen von DAG, DPG, GEW, IG Medien, HBV und ÖTV unterzeichnete »Gemeinsame Erklärung zur Neustrukturierung der Interessenvertretung im Dienstleistungsbereich« vom Oktober 1997 sah – ähnlich wie in der IG BCE – die Einrichtung eines hauptamtlich besetzten Lenkungsausschusses vor, der die Ziele

und das weitere Procedere des Prozesses festlegen sollte.<sup>19</sup> Trotz unterschiedlicher Mitgliederstärken wurde allen Gewerkschaften gleiches Stimmrecht zugebilligt. Dieses Prinzip muss als Voraussetzung für die breite Partizipation und als ›Schutz‹ vor einer Vereinnahmung durch die mit Abstand mitgliederstärkste Formation, der ÖTV, betrachtet werden. Inhaltlich formulierte die Erklärung einen ganzen Strauss ambitionierter Ziele: Die neue Gewerkschaft sollte die Bedingungen für die Mitgliedergewinnung und die gewerkschaftliche Interessenvertretung verbessern; ein gemeinsames politisches Selbstverständnis war zu entwickeln; Partizipationsmöglichkeiten sollten ausgebaut, in neue Branchen und Berufe sollte vorgestoßen werden; die gewerkschaftliche Konkurrenz sollte abgebaut und so Synergieeffekte freigesetzt werden. Im Unterschied zur IG BCE-Gründung spielten auf das Verhältnis von Organisation und Mitgliedern gerichtete Reformüberlegungen also eine gewichtige (wenn auch vage) Rolle. Mit dieser Zielstellung zielte der ver.di-Zusammenschluss von Anbeginn auf die Verknüpfung der Fusion mit einer durchaus ambitionierten Organisationsreform.

Der Prozess zu ver.di schritt rasch voran. Im Februar 1998 unterzeichneten die Partnergewerkschaften die »Politische Plattform«, die die Gründung einer gemeinsamen Dienstleistungsgewerkschaft vorsah. Im Juni 1998 folgte eine »Ideen-skizze«, in der die entscheidenden Elemente der zukünftigen »Matrixorganisation« festgelegt wurden. Hatte sich das Ursprungsdokument – anders im Fall der IG BCE – noch ergebnisoffen in dem Sinn präsentiert, als der Begriff der »Fusion« vermieden wurde, so ließ die Art der vom Lenkungsausschuss in der ersten Phase ausgearbeiteten Strukturvorschläge schnell erkennen, dass die »Neustrukturierung« faktisch in einem solchen Sinne erfolgen sollte. In Verbindung mit dem eng gesteckten Zeitplan des Abschlusses des formalen Fusionsprozesses zum Frühjahr 2001 entstand unter einer Reihe von Gewerkschaftssekretärinnen und Ehrenamtlichen der Eindruck, dass Vorstände und Lenkungsausschuss bzw. Mitgliederversammlung<sup>20</sup> die Entscheidung über das ob und wie der Fusion ohne dezentralere Organisationsebenen einbeziehende Diskussionen trafen. Der vorgegebene Zeitrahmen verstärkte die Kritik, die Vorstände wollten die Fusion um jeden Preis durchsetzen.

19 Während die ursprünglich an den Gesprächen beteiligte NGG das Abkommen von 1997 bereits nicht mehr unterzeichnete, stieg die mit einem Beobachterstatus versehene GdED ein Jahr später aus dem Prozess aus, um sich dem Projekt einer europäischen Eisenbahngewerkschaft (TRANSNET) zu widmen. Die GEW verließ das Bündnis im Frühjahr 1999, als eine knappe Mehrheit ihres Gewerkschaftstages für eine organisatorische Unabhängigkeit stimmte. Die Vorsitzende E. Stange betonte seinerzeit, dass der Zusammenschluss aber »auf der Tagesordnung« bleibe.

20 Mit der Gründung der G.O. ver.di (siehe unten) wurde der Lenkungsausschuss durch die Mitgliederversammlung ersetzt. Jede Gewerkschaft entsandte neben dem Vorsitzenden und seinem/ihrer StellvertreterIn zwei Vertreter aus den Landesbezirken und fünf ehrenamtliche Mitglieder.

Die wenigen gemeinsamen politischen Stellungnahmen wie das »Programma-tische Positionspapier« vom Mai 1999 spiegelten eher den kleinsten gemeinsamen Nenner der Partner denn ernsthafte programmatische Verständigungs- und Einigungs-bemühungen wider. Dies trug zu der Wahrnehmung von ver.di als Gewerk-schaftsgründung ohne politisches Projekt bei (Dörre 1999a) und unterscheidet den Prozess von dem der IG BCE. Die verantwortlichen FusionsbefürworterInnen be-fürchteten, dass eine solche Debatte in einer »Beschäftigung mit sich selbst« ende, knappe Ressourcen verbrauche und unnötig den Prozess verlängere. In diesem Sinne argumentierten die Gewerkschaftsführungen wiederholt, dass der »richtige Zeit-punkt« für eine Fusion nicht verpasst werden dürfe (Mönig-Raane 1998; Mai 1999). Auch die unterschiedlichen politisch-ideologischen Strömungen sowie die inner- und zwischengewerkschaftlichen Konfliktlinien um die Teilnahme am Bündnis für Arbeit (Wendl 1999) ließen den Verantwortlichen eine solche Diskussion wohl als zu risikoreich erscheinen.<sup>21</sup>

Die von externen BeraterInnen angemahnte »gemeinsame Vision« (IG Medien 1999) entwickelte sich unter diesen Bedingungen nur in Ansätzen. Über eine Reihe von der Absicht nach identitätsstiftenden Aktionen hinaus (Mitgliederwettbewerb zur Namensfindung, ver.di-Buttons, etc.) wurden ab 1998 Bildungsveranstaltungen für die Partnergewerkschaften geöffnet, gemeinsame Arbeitsgruppen ins Leben ge-rufen und Personengruppen-, Regional-, und Branchenkonferenzen veranstaltet. Wie in der IG BCE ging der Prozess – auch aufgrund seines Top-Down Charakters und der »technokratischen« (Hasibether 1999) Schlagseite – weitgehend an den nicht funktionstragenden Mitgliedern vorbei. Bis zum Zeitpunkt der Veröffentli-chung der »Eckpunkte des Zielmodells« im Frühjahr 1999 waren selbst die Haupt-amtlichen auf den unteren Organisationsebenen der fünf Gründungsorganisatio-nen nur marginal involviert (Müller 2001). Obgleich etwa die Frauen- und Jugendstrukturen der Einzelgewerkschaften von Beginn miteinander kooperierten und das Fusionsprojekt stützten, erlitt mit der zeitweiligen Paralyse der Fusionsver-handlungen der in einigen Regionen und Gruppen entwickelte Enthusiasmus der Ehrenamtlichen einen Rückschlag.

Den Hintergrund dieser Krise stellte die Konflikteskalation zwischen der ÖTV und den vier Partnergewerkschaften Ende 1999/2000 dar. Um das erforderliche sat-

21 Angesichts der »abschreckenden« Erfahrungen (IG Medien 2000) im eigenen Fusionsprozess war es die IG Medien-Führung, die auf eine zügiges Verfahren drängte. Die 1999 veranstalteten Konferenzen zu Themen wie Arbeitszeit, Niedriglohnsektor und Mitbestimmung suchten der verbreiteten Kritik am politischen Defizit der Organisationsgründung entgegenzukommen. Ihre themen- und praxisnahe An-lage verdeutlicht zugleich das Bestreben, eine ausufernde und nicht kontrollierbare Grundsatzdebat-te zu vermeiden.

zungsgemäße Quorum von 80 % für die Fusion zu erhalten, musste die ÖTV in den eigenen Reihen Rücksicht auf die – in ihren Einflussmöglichkeiten möglicherweise unterschätzte – ver.di-Opposition nehmen, die sich insbesondere in den Landesverbänden Nordrhein-Westfalen II und Bayern formiert hatte. Die ÖTV-Führung zeigte sich zerrissen zwischen der Notwendigkeit, einerseits die Fusion zügig zu Ende zu bringen, und andererseits den aus den bis dato erzielten Verhandlungsergebnissen herrührenden Unzufriedenheiten und Ängsten der FunktionärInnen auf den unteren Organisationsebenen entgegenkommen zu müssen, um das Projekt und ihre eigene Zukunft nicht zu gefährden. In den Augen der KritikerInnen war es der durch das gleiche Stimmrecht ›gefesselten‹ ÖTV nicht gelungen, das Verhandlungsergebnis ausreichend in ihrem Sinne zu beeinflussen.

Entscheidend waren in diesem Zusammenhang die auf dem Gewerkschaftstag 1999 verabschiedeten »Begleitbeschlüsse«, die die ÖTV-Führung auf eine Nachverhandlung der schon beschlossenen Eckpunkte im Sinne einer Unterordnung der Branchenstrukturen (Fachbereiche) unter die räumlichen Untergliederungen (Ebenen) verpflichteten. Dies provozierte massive Gegenreaktionen der vier Partnergewerkschaften. Hatte die Umfrage unter den ÖTV-Kreisverwaltungen Anfang 2000 noch die Hoffnung genährt, die notwendigen Mehrheiten gewinnen zu können, wendete sich das Blatt mit der umstrittenen Führungsstrategie der ÖTV in den Tarifverhandlungen im öffentlichen Dienst im Frühjahr 2000 und der Verabschiedung des Satzungsentwurfs und der Budgetierungsrichtlinie durch die ver.di-Mitgliederversammlung. Nur auf Druck ehrenamtlicher Hauptvorstandsmitglieder konnte die ÖTV-Führung vom Ausstieg abgehalten werden. In Reaktion auf die unsicheren Mehrheiten in der ÖTV wurde von den kleineren Partnergewerkschaften die 4+1-Auffangslösung entworfen, die eine Gründung ohne ÖTV, aber mit der Möglichkeit einer späteren Einbeziehung über die Gründung der entsprechenden Fachbereiche vorsah. Die ÖTV und Teile der durch einen Ausstieg der ÖTV ebenfalls bedrohten DAG opponierten. Nachdem sich HBV und ÖTV im Oktober 2000 schließlich im Konflikt um die Anzahl der Bezirke (siehe unten) näher gekommen waren und der ÖTV-Hauptvorstand Satzungsentwurf und Budgetierungsrichtlinie mit 85-prozentiger Mehrheit gebilligt hatte, wiederholte ÖTV-Chef Mai auf der Mitgliederversammlung seine Hoffnung auf eine Billigung des Projekts. Zwischenzeitlich drohten Teile des privatisierten öffentlichen Nahverkehrs und der Energieversorgung im Falle der Ablehnung in ver.di aufgehen zu wollen (Müller 2001). Damit war der ÖTV auch die Option einer Rückkehr zum status quo ante verbaut. Nichtsdestotrotz verfehlte ein Antrag auf dem Gewerkschaftstag im November 2000, der »das Ziel der Verschmelzung der fünf Gewerkschaften für richtig und für erreichbar« hielt, mit

63 % das projektierte Minimum von 70 % der Delegiertenstimmen. Als Reaktion zog Mai seine erneute Kandidatur für den Vorsitz zurück und machte dem in der Diskussion ›unbelasteten‹ ehemaligen stellvertretenden ÖTV-Bezirkschef und ver.di-Befürworter Frank Bsirske den Weg für eine Nachfolge frei. Nachdem 95 % der Delegierten ihm das Vertrauen geschenkt hatten, erhielt der Antrag zur Einberufung des Verschmelzungskongresses im März 2001 mit 72 % eine überraschend deutliche Mehrheit. Auf diesem Kongress erhielt das ver.di-Projekt die nötige Unterstützung aller fünf Gewerkschaften. Die Delegierten der ÖTV stimmten zu 87,1 % der Selbstauflösung/Verschmelzung zu, jene der DAG zu 89,3 %, jene der DPG zu 91,4 %, jene der HBV zu 84,4 % und jene der IG Medien zu 80,0 %. Wenngleich die satzungsgemäß notwendigen Quoren<sup>22</sup> überschritten wurden, verdeutlichen die Prozentsätze, dass das interne Oppositionspotential gegen den Prozess im Vergleich zur IG BCE wesentlich höher lag.

### ***Ergebnisse der Fusionsverhandlungen***

Mit den »Eckpunkten des Zielmodells« präsentierte der Lenkungsausschuss erstmalig detaillierte Vorschläge zum zukünftigen Organisationsaufbau, der Matrixstruktur. Diese sollten auf den parallel stattfindenden außerordentlichen Gewerkschaftstagen der fünf Organisationen im November 1999 angenommen werden, um so den Weg für die Gründungsorganisation (G.O.) ver.di frei zu machen. Das Matrixmodell sah vor, die fünf Gründungsgewerkschaften entlang von zwei zentralen Achsen zu integrieren: vertikal in verschiedene Fachbereiche sowie horizontal mittels verschiedener Ebenen. Dieses Modell folgte dem Leitgedanken von »Dezentralität als Stärke«. Es sollte ein hohes Maß an Mitgliedernähe durch einen ausgeprägten Spezialisierungsgrad (»Fachlichkeit«) und umfassende Beteiligungsmöglichkeiten vor Ort ermöglichen. Wenngleich alle in ver.di vereinten Gewerkschaften mit einem – je unterschiedlich ausbalancierten – Modell aus vertikalen und horizontalen Strukturen operierten (Waddington et al. 2005), so lag die entscheidende Innovation der ver.di-Matrix darin, die fachliche Differenzierung der Strukturen bis auf die unterste Organisationsebene hinunterzudefinieren und diese spezialisierten Einheiten mit einer Reihe autonomer Ressourcen und Kompetenzen auszustatten.<sup>23</sup> Mit diesem Strukturmodell verband sich die Vorstellung, das Handi-

22 In ÖTV, DAG, DPG und HBV lag das satzungsgemäß notwendige Quorum zur Selbstauflösung bei 80 % der Delegiertenstimmen des Gewerkschaftstages, in der IG Medien bei 75 %.

23 So finden sich, zumindest in den großen Bezirken, die 13 Fachbereiche auch auf der Bezirksebene abgebildet.

cap der Größe und Heterogenität der neuen Organisation kompensieren zu können. In gewisser Weise beanspruchte das Matrixmodell also, die skalenökonomischen und machtpolitischen Vorteile des zentralistischen, homogenisierenden Industriegewerkschaftsmodells mit den vertretungs- und mobilisierungspolitischen Vorteilen von eher Berufsverbänden ähnelnden Organisationen zu verbinden.

Jenseits dieser konzeptionellen Überlegungen sprachen vor allem pragmatische Erwägungen für die Matrix: Aufgrund der gleichberechtigten Anlage des Prozesses, der Zahl und strukturellen Verschiedenheit der Partnergewerkschaften sowie deren vielfältigen Domänenüberschneidungen war weder die Durchsetzung eines existenten Organisationsmodells (dem der ÖTV) noch, wie im IG BCE-Zusammenschluss, die Addition von Strukturen und wichtigen Satzungselementen eine Option für die Neugestaltung. Ein neues Organisationsmodell musste also her. Die zum Verhandlungsbeginn offene Definition des Verhältnisses zwischen Fachbereichen und Ebenen versprach, sowohl horizontal als auch stärker vertikal strukturierte Gewerkschaften aufnehmen zu können (*catch all*-Effekt). Insbesondere die Aussicht auf weitergehende Autonomiegrade in den zu schaffenden Fachbereichen machte das Modell für eine Reihe von Akteuren interessant.

Im Folgenden soll die Matrixform in drei Aspekten vorgestellt werden: In einem ersten Schritt werden die Elemente der Matrix und ihre Verknüpfung dargelegt. Dem folgt eine Analyse ihres Zuschnitts und der Verteilung der Mitglieder der Gründungsgewerkschaften auf diese Struktur. In einem dritten Schritt werden zentrale Konflikte in den Verhandlungen um die Matrixorganisation dargestellt.

**Die Matrixstruktur.** Der zentrale Vorschlag des ver.di-Lenkungsausschusses bestand in der Schaffung eines Modells aus 13 Fachbereichen und 3 räumlichen Ebenen. Mittels der Fachbereiche sollen die von ver.di organisierten etwa 30 Branchen und mehr als 1000 Berufe differenziert angesprochen werden. Im Einklang mit der Idee, dass die beruflichen und branchenbezogenen Interessen am besten innerhalb dieser vertikalen Strukturen aufgehoben seien, genießen sie eine Autonomie, die sie deutlich von den ebenendominierten Industriegruppen der IG BCE abhebt. So haben die Fachbereiche im Rahmen der Satzung die Befugnis, ihre eigenen Strukturen, etwa in Gestalt von Fach- bzw. Berufsgruppen, zu bestimmen. Autonome Budgets sollen ihre relative Eigenständigkeit in Bezug auf Arbeitsweisen, Strukturen und Personaleinsatz absichern. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt liegt auf Mitgliederwerbung, Betreuung von Betriebsräten und Mitgliedern, Industrie- und Betriebsrätepolitik sowie insbesondere der Tarifpolitik. Da in zahlreichen Tarifvereinbarungen die Einbeziehung mehrerer Fachbereiche nötig ist (im speziellen Fall des Bundesangestelltentarifvertrages (BAT) sind es nicht weniger als zehn Fachbereiche), wurde zu

Koordinierungszwecken ein Tarifsekretariat geschaffen. Die formale Autonomie der Fachbereiche in der Tarifpolitik ist in der Praxis durch zwei Mechanismen begrenzt: Erstens erlässt der Bundesvorstand verbindliche tarifpolitische Richtlinien, etwa in der Frage von Öffnungsklauseln, Arbeitszeit oder tariflichen Rentenregelungen. Für den Fall, dass der Bundesvorstand sein Veto gegen einen Tarifabschluss einlegt, entscheidet der Gewerkschaftsrat. Zweitens beschließt der Bundesvorstand über Urabstimmungen und Arbeitskampfmaßnahmen. In der Vergangenheit haben der Bundesvorstand sowie die Tarifpolitische Grundsatzabteilung (Wiedemuth 2001) wiederholt vor Autonomisierungstendenzen gewarnt und die Zentralisierung der Tarifpolitik angemahnt.

Eine Hauptaufgabe der Ebenen ist es, die unterschiedlichen Interessen der Fachbereiche auszugleichen und die für eine gemeinsame Politik nötige Einheit herzustellen. Auf Bundesebene sieht die Satzung drei Institutionen vor, den Gewerkschaftsrat, den Gewerkschaftskongress sowie den Bundesvorstand, wobei die operative Macht in den Händen des Bundesvorstandes liegt. Um eine ausgeglichene Vertretung der Ursprungsgewerkschaften zu gewähren, umfasst der voluminöse Bundesvorstand neben dem/der Vorsitzenden fünf weitere Stellvertreterposten<sup>24</sup> sowie die Vorsitzenden der 13 Fachbereiche. In Hinblick auf dessen Entscheidungsrechte bleibt die Satzung vage. Die Frage, ob der Bundesvorstand eher eine Betreuungs- und Koordinierungsfunktion für die Fachbereiche übernimmt oder die politische Führung der Gesamtorganisation, ist formal nicht klar definiert. Am deutlichsten sind die Rechte des Vorstands in Hinblick auf Streikentscheidungen formuliert. Vor dem Hintergrund von Befürchtungen, bestimmte Fachbereiche könnten unverantwortlich mit der Streikkasse umgehen, entscheidet er über Urabstimmungen und Arbeitskampfmaßnahmen.

Auf der intermediären Ebene der 13 Landesbezirke dominieren Lobby-, Koordinierungs- und Betreuungsfunktionen. Ihre Anzahl war ein Konfliktpunkt in der Fusionsdebatte, da existierende Strukturen der Gründungsgewerkschaften in flächenmäßig kleinen Bundesländern die Auflösung verweigerten. Die Zahl der Landesbezirke soll bis 2007 auf 9 reduziert werden.

Die dritte Ebene bilden die aktuell 117 Bezirke. Sie sind satzungsgemäß für gemeinsame Aktionen der Fachbereiche und deren Koordination, die Unterstützung von Betriebs- und Personalräten, Mitgliederwerbung und -beratung, Personal- und Budgeteinsatz sowie die Vertretung von Status- und Personengruppen zuständig.

24 Mittlerweile wurde deren Zahl auf vier reduziert. Bis 2007 soll der Bundesvorstand auf insgesamt 11 Mitglieder reduziert werden. Hiervon verspricht man sich neben Kosteneinsparungen eine engere Kooperation der Fachbereiche.

Ihre herausgehobene Bedeutung ermisst sich an den ihnen nach der Budgetierungsrichtlinie zustehenden Finanzmitteln. Ihr zufolge stehen dieser Ebene 32 % bzw. 15 % der ver.di-Beitragseinnahmen für Personal- und Sachmittelkosten zu (Abbildung 10). Um die Fortexistenz ihrer Orts- und Amtsgruppen zu sichern, setzten sich IG Medien und DPG stark für eine »vierte Ebene« ein, die Ortsvereine. Diese sind in denjenigen Bezirken einzurichten, in denen eine entsprechende Nachfrage der Mitglieder besteht.

Um das heterogene Interessenvertretungsspektrum besser zu integrieren, kam man während der Verhandlungen überein, drei weitere Vertretungsstrukturen innerhalb und über die Fachbereiche hinaus zu schaffen. Hierzu zählen die Personen- und Statusgruppen (»Frauen und Gruppen«), die Fachgruppen sowie die Arbeitskreise. Ihre Einrichtung ist teils verbindlich, teils fakultativ. Die Kompetenzen und der Aufbau dieser fachbereichsübergreifenden bzw. -spezifischen Institutionen folgen keinem einheitlichen Muster, so dass diesbezügliche Verallgemeinerungen schwierig sind. In jedem Fall tragen die Uneinheitlichkeit und die Vielfalt dieser Strukturen erheblich zu der Unübersichtlichkeit und komplexen Funktionsweise der Matrix bei.

Die Vertretungsstrukturen der Personen- und Statusgruppen (Frauen, Jugend, SeniorInnen, ArbeiterInnen, BeamtInnen, MeisterInnen/TechnikerInnen/IngenieurInnen, Freie MitarbeiterInnen und Erwerbslose) wurden teils aus Überzeugung der VerhandlungsführerInnen, teils auf Druck von Mitgliedsgruppen geschaffen, die mit dem Austritt aus der Gewerkschaft drohten. Sie überschreiten die Grenzen der Fachbereiche, um die Anliegen dieser Gruppen in die gewerkschaftliche Politikformulierung einzubringen. Die mit den größten Rechten versehenen Gruppen sind Jugend und Frauen. So hat die ver.di-Jugend das Recht, mindestens zwei VertreterInnen in die Fachbereichsvorstände zu entsenden. Außerdem ist sie befugt, Jugendkonferenzen auf allen Organisationsebenen einzuberufen. In Hinblick auf die Frauen- und Gleichstellungspolitik einigte man sich auf eine Quotierung der Wahlfunktionen entsprechend dem Frauenanteil an der zu vertretenden Mitgliedschaft bis 2007. Frauenspezifische Anliegen und Strategien sollen fachbereichsübergreifend auf den drei entscheidenden Ebenen durch Frauenräte bestimmt werden. Die Räte sind durch fachbereichsspezifische Strukturen zu ergänzen. Neben dieser eher traditionellen Form<sup>25</sup> der Vertretung von Geschlechterinteressen wurde mit dem Konzept des *Gender Mainstreaming* ein weitreichender neuer Ansatz eingeführt, der die Geschlechterperspektive auf allen Ebenen und in allen Aspekten von Organisations-

25 Im Sinne eines engen Verständnisses von Geschlechterpolitik als Politik von Frauen für Frauen.

und Politikentwicklung systematisch verankern möchte. Es stellt eine Reaktion auf die z.B. in der ÖTV konstatierte mangelnde Effizienz geschlechter- und frauenpolitischer Maßnahmen dar (Kathmann 1998; Meier 2000). Festzuhalten ist, dass das ver.di-Konzept – möglicherweise erleichtert durch die Einsicht, dass aufgrund der hohen weiblichen Beschäftigungsquote im Organisationsbereich solche Maßnahmen im Sinne der Bestandssicherung zwingend notwendig sind – deutlich über die entsprechenden Vorgaben der IG BCE-Satzung hinausgeht.

Die Fachgruppen werden auf Initiative der Bundesfachbereichsvorstände in der Regel innerhalb eines Fachbereichs eingerichtet. Ihr Aufbau und ihre Kompetenzen sind in den jeweiligen Fachbereichsstatuten festgelegt. Als Mindestdefinition lässt sich angeben, dass sie zur berufs- und tarifpolitischen Meinungsbildung und Mobilisierung in den Fachbereichen beitragen. Ihre Zahl variiert von Fachbereich zu Fachbereich. So ist der Fachbereich 8 (Medien, Kunst und Kultur, Druck und Papier, industrielle Dienste und Produktion) die am stärksten intern in Fachgruppen untergliederte Säule. Hier bilden 12 Fachgruppen die interne Struktur der ehemaligen IG Medien ab. Der Fachbereich mit der geringsten Zahl an Fachgruppen (2) ist der Fachbereich 8 (Handel). Im Fachbereich 3 (Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen) findet sich zudem eine Reihe von Fachgruppen für einzelne Berufsgruppen (z.B. medizinisch-technische Angestellte, Angehörige der Pflegeberufe).

Die Arbeitskreise werden in den Fachbereichen oder fachbereichsübergreifend gebildet. Arbeitskreise wie »ausländische Arbeitnehmer« oder »Schwule/Lesben/Transgender« sollen die Belange migrantischer Beschäftigter bzw. sexueller Minderheiten einbringen. Beispiele für fachbereichsspezifische Arbeitskreise stellen der Arbeitskreis »Spielbanken« im Fachbereich 1 oder »Prostitution« im Fachbereich 13 dar. Diese Gremien haben lediglich beratende Funktion. Die Abgrenzung von den Fachgruppen ist nicht immer eindeutig.

**Zuschnitt und Zusammensetzung der Fachbereiche.** Hatte die »Ideenskizze« vom Juni 1998 noch eine geringe Anzahl von Fachbereichen mit möglichst ausgeglichenen Mitgliederzahlen anvisiert, so wurde dieses Ziel in dem Maße modifiziert, wie organisatorische Bestandsinteressen und Konflikte um Macht und Einflussphären die Verhandlungen zu dominieren begannen. Im Gegensatz zur ursprünglichen Absicht, die Fachbereichsgrenzen in Übereinstimmung mit den Klassifikationen des Statistischen Bundesamtes zu ziehen, verweist ihr tatsächlicher Zuschnitt auf die Versuche der Einzelgewerkschaften, die jeweiligen Organisationsgrenzen in die neue Gewerkschaft zu überführen. So ging die IG Medien fast vollständig mit 172.400 Mitgliedern im Fachbereich 8 (Kunst und Kultur, Medien, Druck und Papier, Industrielle Dienste und Produktion) auf (Tabelle 2). Die DPG dominiert eindeutig

die Fachbereiche 9 (Telekommunikation, IT, DV; 148.517 Mitglieder) und 10 (Logistik und Postdienste; 276.335 Mitglieder). Während aus dem Blickwinkel ökonomischen Strukturwandels die Konstruktion eines Multimedia-Fachbereichs sinnvoll erscheint, bleibt fraglich, warum die für eine effektive Interessenvertretung in der *New Economy* notwendigen elektronischen Medien nicht integriert wurden. Obgleich die betroffenen Fachbereiche 8 und 9 eine koordinierende Arbeitsgruppe installierten, verpassten IG Medien und DPG die Chance, mit der Fusion über die bereits existierende Zusammenarbeit im gemeinsamen Multimediabüro hinauszugehen.<sup>26</sup>

In Hinblick auf die Domänen mit traditioneller Konkurrenz zwischen DAG und HBV ergibt sich eine Strukturdominanz im Fachbereich 12 (Handel), in dem die HBV im Vergleich zur DAG (130.474) zwei Drittel der Organisierten stellt (307.772). In den Fachbereich 1 (Finanzdienstleistungen) bringen beide Gewerkschaften etwa gleich viele Mitglieder ein. Drei Viertel der ÖTV-Mitgliedschaft verteilen sich auf sechs Fachbereiche (2, 3, 5, 6, 7, 11), die weitgehend den vertikalen Strukturen der Altorganisation entsprechen und in denen sie über unangefochtene Mehrheiten verfügt. Der 50-prozentige Mitgliederanteil in ver.di spiegelt sich somit in der Zahl der ÖTV-dominierten Fachbereiche wider. Die ehemalige Dachverbandsorganisation DAG verteilt sich auf sämtliche 13 Fachbereiche, ohne in einem der Fachbereiche die Mehrheit der Mitglieder zu stellen.<sup>27</sup> Somit ergeben sich, wie Müller (2001) feststellt, drei Fachbereichstypen. Der erste Typus umfasst eine fast vollständig im Fachbereich aufgegangene und diesen dominierende Gewerkschaft. Der zweite Typ vereint mehrere Organisationen, ohne spezifische Strukturdominanzen aufzuweisen. In diesen »multikulturellen Laboratorien« wird sich die Integrationsfähigkeit von ver.di am schnellsten erweisen müssen. Den dritten Typ bilden die ehemaligen ÖTV-Strukturen, deren Branchenidentität bislang wenig ausgeprägt war.

Der Autonomieschonende Zuschnitt der Fachbereiche implizierte ebenfalls eine ungleiche Verteilung der Mitglieder auf die 13 Fachbereiche: Zum Gründungszeitpunkt 2001 divergierten die Mitgliederzahlen zwischen 444.338 im Fachbereich Handel und 34.114 im Fachbereich Besondere Dienstleistungen. Die Größendifferenzen zwischen den Fachbereichen übersetzen sich in unterschiedliche Macht- und Einflusspotentiale insbesondere auf nationaler Ebene (Keller 2001).

26 Vgl. für den Logistikbereich Plehwe (2001).

27 Die DAG verzichtete auf weitergehende organisatorische Bestandsansprüche in den Verhandlungen zu ver.di. Sie reklamierte die Umsetzung einer Reihe von im Vorfeld formulierten Zielen (starkes ehrenamtliches Element, Integration der Industriemitgliedschaft, fachliche und berufliche Orientierung) als ihren Erfolg (DAG 2001).

**Konflikte um die Matrix.** Wenngleich die Matrixidee als solche zwischen den fünf Parteien weitgehend unumstritten war, so entstand in den Fusionsverhandlungen eine Reihe von Konflikten um die Austarierung des Verhältnisses von organisatorischer Integration und Differenzierung. Da die Idee, eine fachlich differenzierte Gewerkschaft zu formen, weitaus konsensfähiger war als der Gedanke einer starken Klammer zwischen den Fachbereichen, zog es der Lenkungsausschuss vor, zunächst die Fragen der vertikalen Struktur abzuarbeiten. Dieses Vorgehen versprach, den Prozess nicht vorzeitig zu blockieren und eine Dynamik im Sinne eines erfolgreichen Abschlusses der Verhandlungen zu schaffen. In der Tat wurden Zuschnitt und Zusammensetzung der Fachbereiche, wie gezeigt, ohne größere Konflikte weitgehend im Sinne der Bestandsinteressen der beteiligten DGB-Gewerkschaften bestimmt. Nun war mit dieser frühen ›differentialistischen‹ und strukturkonservativen Antwort in der darauf folgenden Verhandlungsphase aber ein erheblicher Druck entstanden, die horizontalen Integrationsmechanismen zu definieren. Der vorgegebene enge Zeitrahmen verstärkte diesen Druck noch und brachte die Verhandlungen an den Rand des Scheiterns.

Der Grundkonflikt um den Grad organisatorischer Integration präziserte sich an zwei Punkten. Eine erste Debatte betraf die Kompetenzen der Ebenen gegenüber den Fachbereichen. Zwei Pole trafen hier aufeinander: Während eine Position ver.di als horizontal integrierte Ebenenorganisation zu gestalten suchte, verteidigte eine andere Position die Idee einer nur locker gekoppelten Fachbereichsgewerkschaft, etwa im Sinne des von Schwegler (1992) vorgeschlagenen Holding-Modells. Eine zweite Konfliktlinie ergab sich in der Frage des Verhältnisses der Partnergewerkschaften innerhalb der ›gemeinsamen‹ Ebenenstrukturen. Diese beiden Konflikte lagen den zentralen Auseinandersetzungen in den Verhandlungen um die Budgetierungsrichtlinie und die Anzahl der Bezirke zugrunde. Verhandlungsleitend war dabei auf Seiten der vier kleineren Gewerkschaften die Maxime, nicht von der ÖTV als mitgliederstärkste und ebenenförmig ausgerichtete Formation dominiert zu werden. Für die ÖTV hingegen galt es, die Fragmentierung der Gewerkschaft und ihrer umfassenden Tarifverträge (BAT, Bundesmanteltarifvertrag für gemeindliche Arbeiter (BMT-G)) zu verhindern sowie ihren Größenvorteil in adäquaten Einfluss in der neuen Gewerkschaft zu übersetzen. Insofern wurde der inhaltliche Konflikt um den Grad der Differenzierung bzw. Integration durch einen zweiten impliziten machtpolitischen Konflikt um Autonomie vs. Heteronomie animiert bzw. überlagert.

In der Diskussion um die Budgetierungsrichtlinie ging es um die Frage, inwieweit die Kompetenzen der Fachbereiche auch materiell und personell unterfüttert

sein sollten. In den parallel zu den »Eckpunkten« verabschiedeten Begleitbeschlüssen von 1999 hatten die Delegierten der ÖTV ihre Verhandlungsführer aufgefordert, die Fachbereiche als Teil der Ebenen in der künftigen ver.di-Satzung zu definieren. Dies schloss insbesondere die Budgethoheit der Ebenen und deren Vorrecht in Personalentscheidungen ein. Die vier Verhandlungspartner begriffen den Beschluss des ÖTV-Gewerkschaftstages als Revision bis dato erzielter Ergebnisse. Obgleich diese Frage ursprünglich bis November 1999 geklärt werden sollte, zogen sich die Verhandlungen um fast ein weiteres Jahr hin. Gemäß dem schließlich gefundenen Kompromiss in der Richtlinie werden 42,5 % der Beitragseinnahmen von ver.di auf die Fachbereiche verteilt und 47 % auf die Bezirke (Abbildung 9). Damit ist formal »die ÖTV-Forderung nach dem Budgetvorrang der Bezirke vor den Fachbereichen zwar erfüllt, aber 60 Prozent des Bezirksbudgets umfassen durchlaufende Posten für die Fachbereiche« (Müller 2001: 124). Um die Bereitschaft der Bezirke zu erhöhen, auch tatsächlich vor Ort eine große Zahl an Fachbereichen einzurichten und damit dem Leitgedanken der Matrix von fachlicher Differenzierung auf dezentraler Ebene zu entsprechen, wurden die Budgets für die Bezirke für fachbereichsübergreifende Aufgaben an die Zahl ihrer ausgebildeten Fachbereiche gekoppelt. Komplexität und Detailreichtum der Budgetierungsrichtlinie verweisen auf die Konfliktualität des Themas und stehen im frappierenden Gegensatz zu einer Reihe äußerst vager, autonomieschonender Satzungsbestimmungen zum Funktionieren der Fachbereiche und ihrer Untergliederungen.

Der Grundkonflikt manifestierte sich in dem zweiten zentralen Konflikt der ver.di-Verhandlungen um die Anzahl der Bezirke dergestalt, dass die kleineren Gewerkschaften eine deutlich geringere Zahl als die von der ÖTV geforderten »mindestens« 150 Bezirke anstrebten. Damit sollte eine Betreuung ihrer Mitglieder durch eigene FachsekretärInnen gewährleistet werden, um nicht auf die (ÖTV-) Universalsekretäre, insbesondere in den Flächenbezirken, angewiesen zu sein. Dies war vor allem für die HBV von hoher Bedeutung, die aufgrund der Struktur ihrer Organisationsdomäne (niedriger Organisationsgrad, viele Kleinbetriebe, hohe Fluktuation, prekäre Beschäftigungsverhältnisse) nur über ein schwaches ehrenamtliches Rückgrat verfügte und deshalb für Streiks, Mitgliederbetreuung und -werbung auf Hauptamtliche und, sofern vorhanden, Betriebsräte angewiesen war. Sie wäre nach den Vorstellungen der ÖTV zur Bezirksgröße in 40 % der Bezirke nicht mehr präsent gewesen und forderte deshalb zwischen 60 und 80 Bezirkseinheiten. Für IG Medien und DPG entschärfte sich die Problematik insofern, als sie hoffen konnten, mit ihren Orts- bzw. Amtsgruppen das konstatierte »Betreuungsproblem« wettzumachen, bzw. ohnehin die HBV und ÖTV gemeinsame Position kritisierten, in den Bezirken ver.di

vollständig abbilden zu wollen.<sup>28</sup> Die ÖTV musste im Gegenzug das Schicksal ihrer 173 Kreisgeschäftsführer in Betracht ziehen, von denen 2/3 aufgrund der in ver.di vereinbarten Besetzungsquote<sup>29</sup> bei ursprünglich anvisierten 132 Bezirken keinen äquivalenten Posten auf der Bezirksebene hätten besetzen können (Müller 2001: 123). Die Zahl der Bezirke soll nach dem Willen des Bundesvorstandes weiter reduziert werden, was aber weiterhin auf Widerstand aus den ÖTV-dominierten Flächenbezirken treffen dürfte, die den Verlust von Mitgliedernähe und gewerkschaftlicher Demokratie befürchten (Wendl 2000).

### 4.3. ZUSAMMENFASSUNG UND VERGLEICH

Im Fall der IG BCE handelte es sich im Wesentlichen um die gleichberechtigte Fusion von zwei ähnlich großen Gewerkschaften. Der GL wurden lediglich Minderheitenrechte im Prozess eingeräumt. Damit entspricht die Aufnahme der Kleinstgewerkschaft am ehesten einem Prozess, der in der angelsächsischen Literatur zu Gewerkschaftszusammenschlüssen als *acquisition* bezeichnet wird (Waddington et al. 2003). Neben einer Reihe von im vorangegangenen Kapitel beleuchteten Gemeinsamkeiten wiesen beide Gewerkschaften signifikante strukturelle und kulturelle Unterschiede auf. Der »Respekt« der jeweiligen »Traditionen« war unabdingbare Voraussetzung der Fusion und fand als Prinzip Eingang in die Präambel des Kooperationsabkommens. Aufgrund der gleichberechtigten Anlage des Verhandlungsprozesses musste von Versuchen Abstand genommen werden, dem Verhandlungspartner die eigene Organisationsstruktur aufzuzwingen. Insbesondere die IG BE mit ihrer für die DGB-Gewerkschaften untypischen Gewerkschaftskultur (vgl. Kapitel. 3.1.) legte hierauf Wert. Die zeitliche Anlage des Prozesses trug diesem Bedürfnis Rechnung: In den fünf Jahren zwischen Abschluss des Kooperationsabkommens und dem gemeinsamen Satzungskongress sollte »genügend Zeit« zum gegenseitigen Kennlernen und zur Kooperation der Organisationsgliederungen gegeben werden. Dies verweist darauf, dass trotz des autoritären Charakters der Initiierung des Fusionsprojekts durch die beiden Vorsitzenden Berger und Rappe großer

28 Das inhaltliche Argument der IG Medien lautete, dass in Fachbereichen mit differenzierter Binnenstruktur und heterogener Mitgliedschaft die Betreuung durch Bezirkssekretärinnen unangemessen sei. Die notwendige spezialisierte Betreuung und Interessenvertretung könne – im Einklang mit der Praxis der IG Medien – nur auf landesbezirklicher Ebene stattfinden (IG Medien 2000: 58).

29 Bei allen Wahlen, Nominierungen und Berufungen war bis zum Ablauf der ersten ordentlichen Wahlperiode folgender Schlüssel zu beachten: ÖTV: 48 %; DAG, DPG, HBV: 15 %; IG Medien: 7 %. Er errechnete sich aus dem Verhältnis der Mitgliederzahlen zum Gründungszeitpunkt.

Wert auf die Herstellung eines breiten, den haupt- wie ehrenamtlichen Apparat umfassenden Konsenses gelegt wurde. Als zentrales Element zur Legitimitätssicherung des Prozesses muss neben den Beschäftigungsgarantien für die Hauptamtlichen und deren traditioneller Loyalität gegenüber ihrer Führung die Methode der Addition existierender Organisationsstrukturen und -regularien angesehen werden. Letztere bietet den beteiligten Gewerkschaften auch in der neuen Organisation – in Verbindung mit der räumlichen Mitgliederkonzentration von IG BE und GL – die Möglichkeit zu organisatorischer Kontinuität und Bestandspflege. In Hinblick auf das für gewerkschaftliche Fusionen zentrale Problem der Integration im neuen Verband lässt sich somit ein niedriger struktureller Integrationsgrad, vor allem auf dezentraler Ebene, konstatieren (Kahmann 2003c; Waddington et al. 2003).

Der Zusammenschluss zu ver.di war neben den politisch-ideologischen Unterschieden ebenfalls durch die strukturelle Diversität der Partnergewerkschaften gekennzeichnet. Aufgrund der Zahl der Fusionsteilnehmer sowie der Überschneidung der Organisationsdomänen war das von der IG BCE eingeschlagene Verfahren der Strukturaddition von vornherein jedoch ungeeignet. Die Übernahme des ebendominierten Strukturmodells der ÖTV kam für die kleineren Gewerkschaften aus Bestandserwägungen ebenso wenig in Frage. Ein neuer Organisationsentwurf war mithin notwendig. Diese Startvoraussetzung versprach die Verhandlungen zu ver.di deutlich zu verkomplizieren (vgl. Chaison 1996: 12ff.). Der im Vergleich enge Zeitrahmen von drei Jahren zwischen dem formalen Fusionsbeschluss und dem ersten gemeinsamen Satzungskongress erscheint angesichts dieser Voraussetzungen und der hohen Quoren zur Selbstaflösung der fusionierenden Gewerkschaften zunächst waghalsig, veranschaulicht aber, dass Effektivitätsüberlegungen eine große Rolle spielten, zumal eine Streckung und damit eine Beteiligungsintensivierung – wie der »zeitweise schmerzhaft und langwierige« (Hensche 1998: 277) Fusionsprozess der IG Medien demonstriert hatte – nicht notwendigerweise als der mehr Erfolg versprechende Weg erschien. Im gleichen Sinne muss die Einengung der Verhandlungen auf Fragen des Organisationsaufbaus als – mehr oder weniger bewusste – Strategie zur Risikovermeidung betrachtet werden.

Wenn einzelgewerkschaftliche Bestandsinteressen im Sinne einer Autonomie- und Machtwahrung auch im ver.di-Prozess eine wesentliche Rolle spielten, so wurden sie jedoch nur mangelhaft in den Verhandlungen thematisiert. Die weitgehend impliziten Vorstellungen zur Ausbalancierung des spannungsreichen Verhältnisses von Integration und Differenzierung in der Matrix wurden im Verhandlungsverlauf erst dann zum Thema, als die Differenzen an der Frage der Bezirke aufbrachen und dabei den Prozess insgesamt gefährdeten. Die Frage der Integration war wohl auch

deshalb so konfliktuell, weil sie ein Anliegen der mitgliederstärksten Formation, der ÖTV, war. Die Negation ihrer dominanten Position durch die gleichberechtigte Anlage des Prozesses hatte in den Verhandlungen zur Entstehung einer mehr oder weniger impliziten Agenda beigetragen, nach der die ÖTV darauf bedacht war, ihren de facto gegebenen Machtvorsprung geltend zu machen, während die vier kleineren Gewerkschaften diesen abzuwehren suchten.

Die auf die Organisationsumwelt gerichteten Ansprüche der Fusion zur IG BCE kontrastierten mit der Unambitioniertheit in Fragen weiter reichender interner Strukturformen. Ihr weitgehend an den jeweiligen Bestandsinteressen ausgerichtete Organisationsentwurf erscheint insofern konservativ und wenig innovativ (Kahmann 2003c). Dieses Vorgehen überrascht insoweit, als sich die IG CPK seit den 80er Jahren intensiv mit Fragen der Organisationsreform befasste. Die Initiierung eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses (GEO) mit der Gründung der Organisation 1997 legt nahe, dass die Führungen darauf bedacht waren, den Prozess nicht durch die Aufnahme zusätzlicher Konfliktthemen zu belasten. Als entscheidendes ›neues‹ Strukturelement stellt sich die (nicht unumstrittene und eher auf die Interessen von GL und BE zurückzuführende) Wiederbelebung des Ortsgruppenprinzips im Organisationsbereich der IG CPK und die Aufwertung der Vertrauensleutkörper dar. Sowohl für die IG BCE als auch – in Hinblick auf die zentrale Stellung der Bezirke – für ver.di kann damit eine Ausweitung lokaler Autonomiepielräume von Mitgliedern bzw. ehrenamtlichen FunktionärInnen konstatiert werden, die aber in beiden Fällen mit einem verstärkten Zugriff des Vorstands auf die Personalentscheidungen gekoppelt ist, um Verselbständigungstendenzen der dezentralen Ebenen zu begegnen.

In Hinblick auf die Matrix mit ihren Leitideen räumlicher und fachlicher Dezentralisierung ist festzuhalten, dass sie dem spannungsreichen und prekären Verhältnis von gewerkschaftlicher Integration und Differenzierung, Zentralität und Dezentralität eine neue Bewegungsform verleiht. Wenn sich ihre Entstehung auch teilweise opportunistischen Motiven der Verhandlungsführungen verdankt, so stellt sie insgesamt eine Abkehr von einem älteren zentralistischen, von oben nach unten geführten gewerkschaftlichen Organisationsmodell dar, das Klasseneinheit mit Skalenerträgen zu verbinden suchte. Dessen Modus der Interessenvertretung (»mechanische Solidarität« bei Durkheim (2004)) war historisch durch die relativ repressive Vermittlung standardisierter Normen und Werte an die (überwiegend männlichen) Mitglieder charakterisiert (vgl. Hyman 2001: 170), der seinerseits die homogenisierenden standardisierten und entfremdeten Arbeitsbedingungen der fordistischen Fabrik zur Voraussetzung hatte. Inwieweit die Matrix ihre Potentiale

abrufen kann, auf die durch den ökonomischen und sozialen Strukturwandel bedingte Infragestellung der traditionellen Repräsentationspraxis richtungweisende Antworten zu geben, soll u.a. im folgenden Kapitel untersucht werden.

Abschließend soll noch auf eine beiden Fusionen gemeinsame ›Leerstelle‹ hingewiesen werden. Die Folgen der wirtschaftlichen Globalisierungsprozesse sowie insbesondere der europäischen Integration für die Handlungsbedingungen nationaler Gewerkschaften spielten in den Zusammenschlüssen eine nur untergeordnete Rolle. Die diesbezüglichen programmatischen Äußerungen waren recht knapp und unpräzise. Eine Stärkung der europäischen Interessenvertretung war intendiert, wurde aber von den unterstellten national wirksamen Positiveffekten abgeleitet. Eine eigenständige Dimension kam der Transnationalisierung gewerkschaftlicher Aktivitäten nicht zu. Fragen der Aufwertung der finanziellen und autoritativen Ressourcen der europäischen Interessenvertretung spielten damit ebenso wenig eine Rolle wie eine mögliche transnationale Anlage des Fusionsprozesses selbst.

## 5. ERGEBNISSE DES FUSIONS- PROZESSES SEIT DER NEUGRÜNDUNG

---

In diesem Kapitel werden zentrale Ergebnisse und Folgen des Fusionsprozesses seit der Gründung der beiden Verbände vorgestellt. Analytisch unterschieden werden dazu drei Dimensionen. Eine erste Dimension zielt auf die Außenbeziehungen der Fusionsgewerkschaft. Die Kapitel 2 und 3 haben illustriert, inwiefern Veränderungen in den gewerkschaftlichen Organisationsbeziehungen und den Beziehungen zu Arbeitgebern und staatlicher Politik Einfluss auf Fusionsentscheidungen und Partnerkonfigurationen genommen haben. Im Folgenden soll nach den Rückwirkungen auf diese Akteure gefragt werden. Dies schließt insbesondere die Frage ein, inwieweit die Fusion zu der angestrebten Stärkung der Organisationsmacht beigetragen hat. In der zweiten Untersuchungsdimension wird nach den organisatorischen Konsolidierungserfolgen im engen Sinn gefragt. Hier steht die Mitglieder- und Finanzentwicklung der beiden Verbände im Vordergrund. Eine dritte Dimension nimmt sich den Funktionsproblemen der neuen Organisationen an. Gefragt werden soll in diesem Zusammenhang insbesondere, auf welche Probleme die in den Fusionsverhandlungen erzielten Lösungen für das zentrale (und konfliktuelle) Thema der Integration nach dem Zusammenschluss treffen. Die Erörterung wird zeigen, dass die Ergebnisse der beiden Fusionsprozesse in einer Reihe von Punkten divergieren. Während die IG BCE insgesamt recht erfolgreich aus der Konsolidierungsphase nach dem Zusammenschluss herausgetreten ist, sind in ver.di die diesbezüglichen Probleme offensichtlich und legen nahe, dass die Bewältigung der fusionsbedingten Folgen zumindest auch mittelfristig noch ganz oben auf der gewerkschaftlichen Agenda stehen wird.

Bei der folgenden Erörterung sind vorweg vier methodische Punkte in Erwägung zu ziehen, die die Grenzen der hier vorgenommenen vergleichenden Aus- und Bewertung der Erfolge und Probleme von Fusionen markieren. Es ist erstens zu berücksichtigen, dass sich die beiden Gewerkschaften an einem historisch jeweils unterschiedlichen Punkt ihrer Entwicklung nach dem Zusammenschluss befinden. Im Gegensatz zur IG BCE, wo der Prozess des Zusammenwachsens wohl vor dem Abschluss steht, sind in ver.di die Entwicklungen weiter im Fluss, da die Gewerkschaft sich nach wie vor in der Phase der Bewältigung der Fusionsfolgen befindet. Längerfristig gültige Entwicklungstrends sind deshalb schwerer zu identifizieren.

Hinzu kommt zweitens, dass, wie in Kapitel 4 analysiert, der Komplexitätsgrad bei der Fusionen deutlich differiert. Dies ist von Einfluss auf Art und Umfang der Probleme sowie die Dauer der Fusionsbewältigung. Drittens ist die Auswertung organisationsinterner Prozesse schon aufgrund ihrer geringen Öffentlichkeit schwieriger als die der Außenbeziehungen. Aus diesem Grund soll in diesem Kapitel verstärkt auf das zwischen 2000 und 2002 erhobene Interviewmaterial zurückgegriffen werden. Viertens stellt sich die Frage nach den Maßstäben einer Beurteilung. Hier wird vorgeschlagen, die Ergebnisse anhand der – allerdings recht vage formulierten – Ansprüche der Gewerkschaftsvorstände zu beurteilen (vgl. Kap. 4.1. und 4.2.) und sie in den Kontext der Entwicklungen der Vorgängerorganisationen und anderer DGB-Gewerkschaften zu stellen. Für quantifizierbare Indikatoren wie Mitglieder- und Finanzentwicklung lässt sich dies recht gut bewerkstelligen, wenn auch die Frage nach dem »was wäre, wenn die Fusion nicht stattgefunden hätte« letztlich unbeantwortet bleiben muss (vgl. Keller 2004). Schwerer fällt die Operationalisierung komplexer, nicht auf Kennziffern reduzierbarer sozialer Tatbestände wie Mitgliederbetreuung, Tarifpolitik oder die Beziehungen zur Politik. Insgesamt wird die Bewertung umso so schwieriger je weiter das Handlungsfeld von Parametern bestimmt wird, die deutlich außerhalb der Reichweite des gewerkschaftlichen Handelns liegen (Konjunktur, politische Kräfteverhältnisse, etc.).

## **5.1. VERÄNDERUNGEN IM VERHÄLTNIS ZUR ORGANISATIONSUMWELT**

### ***Verhältnis zu Staat und Arbeitgebern***

In Kapitel 3 wurde dargelegt, inwieweit die Fusion zur **IG BCE** industriepolitischen Zielstellungen folgte. Beide Gewerkschaften waren stark in sozialdemokratische Diskurse und Politik<sup>30</sup> sowie korporatistische Austauschbeziehungen mit Staat und den Arbeitgebern ihres jeweiligen Organisationsbereichs eingebunden. Während das zentrale Anliegen der IG BE der Erhalt der Steinkohlesubventionierung darstellte, war es für die IG CPK die Verhinderung einer Umweltpolitik mit negativen Folgen für die Wettbewerbs- und Beschäftigungssituation in der chemischen Industrie (Schmoldt 2001). Für die sehr viel kleinere Gewerkschaft Leder, die traditionell nicht in gleichem Maße in kooperative Gewerkschaftspolitiken involviert war, versprach

30 So waren die Vorsitzenden Berger und Rappe Mitglieder der SPD-Bundestagsfraktion.

die Fusion, über den Zugang zu landes- und bundespolitischen Institutionen von strukturpolitischen Maßnahmen profitieren zu können.

Aus Sicht der Interviewpartner der ehemaligen GL hat die Fusion tatsächlich den Zugang zu staatlichen Institutionen wesentlich erleichtert. Sie sehen ihre Interessen erstmalig im Bündnis für Arbeit vertreten; ein interviewter Betriebsrat berichtet von staatlichen Beihilfen zur Erweiterung der Produktionsanlagen seines Unternehmens, die aufgrund der Kontakte in die Landesregierung gewährt wurden. Wenngleich aufgrund der traditionellen Einbindung von IG BE und IG CPK in regierungs- und parteipolitische Entscheidungsprozesse sich kein mit der GL vergleichbarer Wandel ergab, so ist doch eine Konsolidierung, wenn nicht Stärkung der Position der IG BCE in der Industriepolitik zu verzeichnen: Während die IG CPK vor allem auf kommunaler und Länderebene (v.a. Nordrhein-Westfalen) von der Inkorporierung der IG BE in politische Entscheidungsprozesse profitierte, kann sich die IG BE nach Ansicht einer Interviewpartnerin nun mit dem zentralen Thema der Steinkohlesubventionen nun in der politischen Arena besser Gehör verschaffen. Die traditionellen Verbindungen der IG BCE ins Bundeskanzleramt befördern die Verpflichtung der Koalitionsparteien auf den milliardenschweren Kohlekompromiss (vgl. Schmoldt 2001). Dieser war 1997 während der breiten (und auch von GewerkschafterInnen aus der ehemaligen IG CPK unterstützten) Protest- und Streikaktionen der Bergleute abgeschlossen worden. Entgegen den ursprünglichen Plänen von Teilen der Regierung Kohl, die ein sofortiges Ende der Steinkohleförderung anstrebten, einigten sich die Verhandlungsparteien auf eine stufenweise Reduktion der Steinkohleförderkapazitäten um knapp 50 % auf 26 Mio. Tonnen und einen sozialverträglichen Abbau der Belegschaften von 84.000 auf 36.000 bis 2005. Im Juli 2003 verständigten sich Bundesregierung, IG BCE und das Land Nordrhein-Westfalen auf eine Fortführung der Steinkohlesubventionierung bis 2012. Die von der IG BCE als großer Erfolg bewertete Vereinbarung sieht eine weitere Absenkung des Fördervolumens auf 16 Mio. Tonnen und einen sozialverträglichen Beschäftigungsabbau vor. Die nötigen Beihilfen in Höhe von 16 Milliarden Euro hatte Bundeskanzler Schröder der IG BCE zugesagt. Deutlich schwieriger ist die Durchsetzung industriepolitischer Ziele für die chemische und pharmazeutische Industrie, wo nach Auffassung der Gewerkschaft der grüne Regierungspartner den Ausbau von Bio- und Gentechnologie unnötig blockiert.

Obgleich die Arbeitgeberseite sich öffentlich nicht zur Fusion äußerte, reagierten Vertreter des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) und des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie (BAVC) inoffiziell positiv auf den Zusammenschluss. Die von der Fusion zur IG BCE betroffenen Arbeitgeberverbände assistierten dem

Vorhaben insoweit, als sie der Übertragung der Tarifverträge auf die neue Organisation zustimmten – ein Weg, den man in ver.di wohl in Hinblick auf die Zahl der Verträge und die stärker konfliktorischen Tarifbeziehungen mit der Verschmelzung nach dem Umwandlungsgesetz vermied. Lediglich in der Lederindustrie stieß das Vorhaben anfänglich auf Skepsis, da man – aufgrund der Fortschreibung bestehender Tarifvertragsgrenzen ungerechtfertigter Weise – eine Angleichung der niedrigeren GL-Tarife an die Chemieindustrie befürchtete. Auf Seiten der Arbeitgeber der Lederindustrie beförderte die Fusion schließlich die enge Kooperation des Verbands der Schuhindustrie mit dem Lederwarenverband: Büros wurden fusioniert und ein gemeinsamer Geschäftsführer wurde bestellt.

Nach dem Zusammenschluss hat die IG BCE Anstrengungen unternommen, ihre kooperative Politik weiter zu institutionalisieren. So lud sie 1999 erstmals die zuständigen Arbeitgeberverbände zu einem »Sozialpartnerforum« ein, um die Frage zu erörtern, ob das Selbstverständnis beider Parteien nach der Fusion noch dasselbe sei. Diese Treffen wurden seither im Jahresrhythmus fortgesetzt. Tarifpolitisch bemüht sich die IG BCE als Vorreiterin einer Flexibilisierung der Branchentarifverträge (insbesondere mittels der Einführung von Arbeitszeit- und Entgeltkorridoren (im Detail: Thelen 2001)), die Akzeptanz der Arbeitgeber für sektorale Abkommen zu sichern und zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Standorten beizutragen. In der Tarifrunde 2002 in der Chemieindustrie war es der IG BCE gelungen, mit einer Lohnerhöhung von 3,3 % den höchsten Abschluss seit 1995 zu erzielen und damit die Reallohnverluste von 2001 und 2000 umzukehren (EIRO 2002). Der Abschluss vom Mai 2004 bewegte sich mit 2,1 % in der Nähe der Inflationsrate, führte allerdings erstmalig eine Öffnungsklausel zur Aussetzung der Lohnerhöhung ein. Insgesamt sind es weniger verteilungs- denn ordnungspolitische Erfolge, die die IG BCE seit ihrer Gründung verzeichnen konnte. Die Stabilität der Konflikt- und Austauschbeziehungen in der Chemieindustrie steht im Kontrast zu den seit Anfang der 90er Jahre verschärften verbandlichen Repräsentationsproblemen der Arbeitgeber in Branchen wie der Metall- und Elektroindustrie (Schroeder/Ruppert 1996). Wenngleich zur Stabilisierung der Arbeitgeberverbände deutliche Konzessionen notwendig waren und diese Strategie tendenziell mit einer Reduktion von Tarifpolitik auf ein »Expertengeschäft« einhergeht, so kann sie sich doch zugute halten, auf den Prozess der Dezentralisierung der Regelungskompetenzen und die vertragliche Öffnung gewisser Regelungsgegenstände Einfluss zu nehmen. Ausdruck der spezifischen sozialpartnerschaftlichen Orientierung der Konfliktparteien war zuletzt die öffentliches Aufsehen erregende Erklärung von BAVC und IG BCE vom November 2004, in dem die Tarifparteien sich gegen eine von den wichtigsten Arbeitge-

berorganisationen und den Oppositionsparteien geforderte Einführung gesetzlicher Öffnungsklauseln ins Tarifvertrags- und Betriebsverfassungsgesetz aussprachen. Auf Seiten der Chemie-Arbeitgeberverbände dominiert offenbar die Überzeugung, die von ihren Mitgliedsunternehmen angestrebte Flexibilisierung und Dezentralisierung der Tarifpolitik besser gemeinsam mit der IG BCE bewerkstelligen zu können.

Abgesehen von den üblichen Willkommensadressen von Bundes- und Landespolitikern auf Kongressen der **ver.di**-Gewerkschaften hielten sich die öffentlichen wie privaten Arbeitgeber mit einer Bewertung des Fusionsvorhabens zurück. Es dominierte auf Arbeitgeberseite die Einschätzung, ver.di habe mehr Gewicht als ihre Vorgängerorganisationen, inklusive der ÖTV. Diese Auffassung speiste sich aus der gewachsenen Organisationsmacht (Mitglieder und Finanzen) der Fusionsgewerkschaft ebenso wie aus der Verunmöglichung von Teile und Herrsche-Strategien der Arbeitgeber aufgrund der internalisierten gewerkschaftlicher Organisationskonkurrenzen. Zu der insgesamt jedoch zurückhaltenden Bewertung der organisierten Arbeitgeber trug bei, dass der Zusammenschluss die bisherigen Strukturen der Tarifpolitik in Gestalt von Verhandlungsebenen, Vertragsinhalten und Geltungsbereichen nicht in Frage stellte.<sup>31</sup> Trotz der den Tendenzen von Dezentralisierung und Differenzierung in den Arbeitsbeziehungen entgegenkommenden Matrixform war mit dem Zusammenschluss zu ver.di kein entsprechender ordnungspolitischer Kurswechsel intendiert. Wenn die Fusion im Unterschied zur IG BCE zu Befürchtungen Anlass gab, dann bezogen sich diese auf eine eventuelle Stärkung von am Gegenmachtparadigma orientierten Kräften durch den Zusammenschluss.

Von herausgehobener Bedeutung für das bisherige tarifpolitische Profil von ver.di war die Tarifrunde 2002/3 im Öffentlichen Dienst. Unter den schwierigen Rahmenbedingungen defizitärer öffentlicher Haushalte und der Maastrichter Defizitkriterien sah sich die Gewerkschaft unter Zugzwang, nicht hinter die Abschlüsse aus der Privatwirtschaft zurück zu fallen. Um der Forderung nach 3 % Lohnerhöhung und einer Angleichung der ostdeutschen Bezüge Nachdruck zu verleihen, organisierte ver.di in etwa 200 Städten Warnstreiks, an denen nach Gewerkschaftsangaben bis zu 110.000 Beschäftigte teilnahmen. Der im Januar abgeschlossene Tarifvertrag sah unter anderem eine Anpassung der ostdeutschen Löhne und Gehälter

31 Im Unterschied zur IG BCE fand die Fusion rechtlich auf Grundlage des neu geschaffenen Umwandlungsgesetzes statt, welches die Möglichkeit der Übertragung sämtlicher Vermögensgegenstände und Vertragsbeziehungen auf die Nachfolgeorganisation bot. Dies war von entscheidender Bedeutung für die fünf Verhandlungspartner, die ihre annähernd 50.000 Tarifverträge ohne Zustimmung der Arbeitgeber in ver.di überführen wollten, um eventuelle Neuverhandlungen zu vermeiden.

bis 2007, eine überproportionale Anhebung der unteren und mittleren Gehaltsgruppen sowie eine zweistufige Lohnerhöhung von insgesamt 4,4 % bei einer Laufzeit bis Mai 2004 vor. In der Medien- wie Gewerkschaftsöffentlichkeit wurde der Abschluss für die fast drei Mio. Beschäftigten des öffentlichen Dienstes angesichts der haushaltspolitischen Rahmenbedingungen als relativ erfolgreich bewertet. Nichtsdestotrotz sieht sich die Gewerkschaft auch im öffentlichen Dienst Angriffen auf das existierende Tarifwerk ausgesetzt. So brach im Mai 2003 die in die 50er Jahre datierende Tarifgemeinschaft zwischen der Vereinigung kommunaler Arbeitgeberverbände (VKA) und dem Innenministerium als Repräsentant der Tarifgemeinschaft deutscher Länder (TDL) auseinander. Die anschließende Kündigung der Tarifverträge zum Weihnachts- und Urlaubsgeld (Juni 2003) und zur Arbeitszeit (Mai 2004) durch die TDL mit dem Ziel, den Übergang zur Arbeitszeitverlängerung von 38,5 auf 40 bzw. 42 Stunden ohne Lohausgleich zu vollziehen, verdeutlichen die Probleme, vor die ver.di auch im Öffentlichen Dienst gestellt ist. Grundsätzlicher tarifpolitischer Strategiebedarf besteht auch insofern, als die anhaltende Privatisierungsdynamik in den öffentlichen Dienstleistungen den Abschluss ungünstigerer (Sparten-) Tarifverträge für Teilbereiche des durch BAT und BMT-G regulierten Tarifgebiets auf der Tagesordnung lässt (vgl. Wendl 2002a).

Nach der relativ erfolgreichen Lohnrunde 2002 standen 2003 mit dem Rückgang des Bruttoinlandsproduktes und der weiteren Steigerung der Erwerbslosenzahlen die Zeichen in der Tarifpolitik auch für ver.di schlecht, zumal die Arbeitgeber ihre branchenübergreifende deregulierungspolitische Offensive verstärkten (Bispinck 2004). Der verlorene Streik der IG Metall um die Arbeitszeitverkürzung in der ostdeutschen Metallindustrie trug zu der allgemeinen tarifpolitischen Defensive noch bei. Die sehr bescheidenen Abschlüsse in der Druckindustrie mit 1,5 % nach drei Nullmonaten in 2003 und 1,7 % in 2004 (trotz intensiver Warnstreiks) zeugen davon ebenso wie die langwierigen Verhandlungen im Einzelhandel, in denen Gehaltserhöhungen von jeweils 1,6 bis 1,8 % in 2003 bzw. 2004 sowie Spätzuschläge für die verlängerten Öffnungszeiten am Samstag durchgesetzt wurden. Die Tendenz verstärkte sich in der Tarifrunde 2004 noch, die allgemein durch die Verschlechterung der Arbeitszeitregelungen und die Absenkung von Einkommensbestandteilen gekennzeichnet war. Im Vergleich zur IG Metall, die sich zu einer Rücknahme ihrer arbeitszeitpolitischen Erfolge der 80er Jahre mittels betrieblicher »Beschäftigungssicherungspakte« in einer Reihe von Großunternehmen sowie Klein- und Mittelunternehmen gezwungen sah, gelang es ver.di in der 2004er Tarifrunde immerhin, die lohn- und arbeitszeitpolitischen Zugeständnisse im Rahmen zu halten. Bei der Deutschen Telekom AG schloss sie einen Tarifvertrag zur Beschäfti-

gungssicherung ab, der eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit von 38 auf 34 Stunden bei einer Bezahlung von 35,5 Stunden vorsieht. Im Bankgewerbe einigten sich die Tarifparteien Anfang Juli auf einen zweijährigen Abschluss mit einer kaum inflationsneutralen Erhöhung nach drei Nullmonaten ab September 2004 um 2,0 % und weiteren 1,6 % ab September 2005. Recht erfolgreich verlief die Tarifrunde hingegen für die Beschäftigten der Post AG, die ab November 2004 2,7 % mehr Lohn und Gehalt erhalten, was zumindest eine Annäherung an den gesamtwirtschaftlich kostenneutralen Verteilungsspielraum des Jahres von rund 3 % darstellt. Wenngleich die tarifpolitische Bilanz von ver.di angesichts der widrigen politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen insgesamt verhalten positiv ausfällt, so kann dies nicht über die anhaltende Schwäche in einigen alten und vor allem neuen Tarifbereichen hinwegtäuschen.

Mit den Fusionen zu ver.di und IG BCE verband sich ebenfalls die Aussicht, besser auf die Arbeitsmarkt-, Wirtschafts- und Sozialpolitik einwirken zu können. Gingen etwa die InterviewpartnerInnen im ver.di-Bundesvorstand im Jahr 2002 noch davon aus, dass der Einfluss auf die Regierungspolitik gewachsen sei (ähnlich: Bsirske 2003), so muss diese Einschätzung im Lichte der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik der Jahre 2003 und 2004 korrigiert werden. In der ersten Legislaturperiode hatte die rot-grüne Bundesregierung noch eine Reihe »gewerkschaftsfreundlicher« Gesetzesmaßnahmen (Rücknahme der Veränderungen in der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, Aufnahme geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse in die Sozialversicherungspflicht) verabschiedet. Mit dem Rücktritt Oskar Lafontaines vom Amt des Finanzministers im Frühjahr 1999 verband sich eine Verschiebung der regierungsinternen Kräfteverhältnisse in Richtung der neoliberaleren »neuen Sozialdemokraten« (und »neuen Grünen«). Das später im selben Jahr veröffentlichte Schröder-Blair-Papier brachte die anvisierte paradigmatische Abkehr von traditioneller sozialdemokratischer Politik zum Ausdruck (Mahnkopf 2000; Zeuner 2000). Trotz einer Reihe von Streitpunkten (u.a. in der Frage von Rentenkürzungen, Unternehmenssteuersenkungen oder der »Riester-Rente«) unterstützten ver.di und IG BCE im Verein mit den anderen DGB-Gewerkschaften die Wiederwahl der Bundesregierung.

Die von Rot-Grün seit 2003 verabschiedeten Gesetzeswerke zur Gesundheits-, Renten- und Arbeitsmarktreform haben die Lage insbesondere für die ver.di-Spitze deutlich verkompliziert, da die Gesetzespakete nicht nur den eigenen Vorstellungen weitgehend entgegenliefen, sondern auch die Arbeitsplatzinteressen der eigenen Mitglieder, wie etwa im Gesundheitsbereich, unmittelbar betrafen. Der ver.di-Bundesvorstand stand mit seiner Kritik an der Bundesregierung jedoch nicht

allein da – die Umverteilungswirkung und beschäftigungspolitische Unwirksamkeit der »Agenda 2010« wurde von allen DGB-Gewerkschaften als »sozial unausgewogen« kritisiert. Für die inhaltliche Ablehnung sorgten insbesondere die bis dato ungekannten Leistungskürzungen im Renten- und Gesundheitssystem sowie die drastischen Leistungsverschlechterungen für Langzeitarbeitslose in Verbindung mit den tarifunterterminierenden Zumutbarkeitsregeln. Im Einzelnen taten sich zwischen den Führungen der Gewerkschaften jedoch Differenzen in der Beurteilung der Maßnahmen auf. Während IG Metall und ver.di die Maßnahmen ablehnten, wollte die IG BCE sich nicht der »Notwendigkeit« der Reformen verschließen und setzte, ohne nennenswerten Erfolg, auf den Dialog mit der Bundesregierung, um in Einzelpunkten Verschlechterungen abzuwenden. Insgesamt bemühte sie sich, nicht in Oppositionshaltung zur Bundesregierung (Schmoldt/Freese 2004) zu gehen und vereinbarte mit ihr in diesem Geiste ein »Monitoring« der »Effektivität« der Gesetzesmaßnahmen.

Im Kontext der Agenda-Politik entstand im Laufe der Jahre 2003/2004 in einer Reihe von Gewerkschaften im Funktionärsapparat und unter den aktiven Mitgliedern eine große Unzufriedenheit mit der Politik der Bundesregierung, teilweise aber auch mit den eigenen Gewerkschaftsführungen, denen Passivität und falsche politische Rücksichtnahmen vorgehalten wurden (Heinrich 2004). Anders als die um den Schulterchluss mit der Bundesregierung bemühte IG BCE reagierte die ver.di-Spitze auf den wachsenden Unmut mit dem Versuch, Bündnisse mit den Wohlfahrtsverbänden und der Anti-Globalisierungsbewegung zu suchen, um so außerparlamentarisch Druck auf die Regierung auszuüben. Der 2004 gemeinsam veranstaltete »Perspektivenkongress« legt hiervon Zeugnis ab. Wenngleich eine Öffnung von ver.di in Richtung traditionell gewerkschaftsferner sozialer Bewegungen sichtbar ist, so zeigte die zurückhaltende Position der Gewerkschaftsführung in den diversen Protestbewegungen und politischen Strukturierungsbemühungen im Verlauf des Jahres 2004 (Montagsdemonstrationen, Projekt Sozialistische Wahlinitiative), dass man weiterhin den Kontakt zur Bundesregierung als – im Vergleich zu den Christ- und Freidemokraten – »kleineres Übel« zu halten bemüht ist. Insgesamt gibt es keine Hinweise dafür, dass ver.di die Rolle der »intermediären Gewerkschaft« (Müller-Jentsch 1982) mit ihrer charakteristischen Vermittlungsleistung zwischen politisch-ökonomischen Anforderungen (v.a. Kapitalinteressen) und Mitgliederinteressen zugunsten einer Re-Positionierung als soziale Bewegung bereit wäre, wie sie im angelsächsischen Sprachraum diskutiert wird (z.B. Moody 1997; Bronfenbrenner et al. 1998). Wenn es ver.di ebenfalls nicht gelungen ist, signifikant Einfluss auf den Agendaprozess zu nehmen, so verweist dies neben dem fehlenden direkten Kon-

takt des ver.di-Bundesvorstands in die Bundesregierung und der gewerkschaftlichen Mobilisierungsschwäche auch auf außergewerkschaftliche Momente, allen voran die programmatische Erosion der Sozialdemokratie und die politischen Folgen der Massenarbeitslosigkeit. Ein gewisser Einflussgewinn hat sich aber insofern aus der Konzentration gewerkschaftlicher Verbandsmacht ergeben, als innerhalb des heterogenen Oppositionsspektrums gegen den Sozialstaatsabbau die an politischen Alternativen interessierten gesellschaftlichen Kräfte nicht an ver.di vorbei kommen.

### ***Verhältnis zu anderen gewerkschaftlichen Organisationen.***

Die Beziehungen der beiden Fusionsgewerkschaften zu ihrer gewerkschaftlichen Organisationsumwelt werden im Folgenden unter drei Aspekten diskutiert: dem Stand der Diskussion um weitere Fusionen, sofern sie ver.di und IG BCE betreffen; den Konsequenzen der Zusammenschlüsse für den DGB; den Folgen für die europäische gewerkschaftliche Interessenvertretung.

Obgleich im Jahr 2000 die Mehrzahl unserer GesprächspartnerInnen weitere Fusionen für wahrscheinlich hielt, hat sich mit der Gründung von ver.di das ›Fusionsfieber‹ im DGB gelegt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass zumindest die für eine Fusion mit ver.di in Frage kommenden ›Dienstleistungsgewerkschaften‹ von vornherein kein Interesse entwickelten (GdP; 181.320 Mitglieder in 2003), bzw. sich für andere Optionen entschieden (NGG, GdED/TRANSNET, GEW) und aus dem Prozess ausstiegen. Weitere Fusionen sind jedoch in der Zukunft nicht auszuschließen. Als potentiell aufzunehmende Gewerkschaft kann weiterhin die GEW (260.842 Mitglieder in 2003) gelten, deren Führung nur auf Druck ihrer mit einer Organisationspaltung drohenden Funktionärsbasis in einigen Landesbezirken aus dem Prozess ausgeschieden war. Der als Torso zu bezeichnende ver.di-Fachbereich 5 (Bildung, Wissenschaft und Forschung) steht freilich für die Aufnahme der GEW bereit, wengleich internationale Vergleiche auf eine hohe Resistenz von ›Lehrergewerkschaften‹ (wie Polizeigewerkschaften) gegenüber Fusionen verweisen. Inwieweit ein solcher Schritt nochmals politisch relevant wird, hängt nicht nur von der weiteren Entwicklung der Organisationsbeziehungen in Richtung einer vom GEW-Gewerkschaftstag 2001 geforderten »gleichberechtigten Partnerschaft« und Tarifgemeinschaft (Keller 2001: 55), sondern auch von der Bewertung der weiteren Entwicklung von ver.di und insbesondere der in ihr gegebenen Handlungsmöglichkeiten ab.

Ob die Kehrtwendung der NGG (236.507 Mitglieder in 2003), die auf ihrem Gewerkschaftstag 1998 eine Fusion u.a. mit dem Verweis auf ihre Vermögenssituation

für unnötig erklärte, von Dauer ist, wird die Zukunft zeigen. Die Struktur ihrer Mitgliedschaft spräche eigentlich eher für eine Fusion mit einer großen Industrieergewerkschaft, d.h. IG BCE oder IG Metall. Die internationale Forschung jedenfalls ist skeptisch, was die ökonomische Überlebensfähigkeit von Gewerkschaften mit heterogenen Organisationsdomänen unterhalb eines bestimmten Mitgliedersockels anbetrifft (Chaison 1997: 24f.; Streeck/Visser 1998: 48).<sup>32</sup>

Auch wenn die Gewerkschaftsspitze von TRANSNET (283.332 Mitglieder in 2003) aktuell kein Interesse an einer Fusion mit ver.di bekundet, ist auch hier eine erneute Annäherung nicht grundsätzlich ausgeschlossen, zumal die Kooperation mit den österreichischen, schweizerischen und luxemburgischen Eisenbahnergewerkschaften über Ansätze bislang nicht hinausgekommen ist (Müller et al. 2002: 62). Die Tarifkonkurrenz um die Bahnbusnachfolgesellschaften, denen die TRANSNET mithilfe eines kostengünstigeren Tarifvertrags eine bessere Wettbewerbssituation angesichts der angekündigten Deregulierung des öffentlichen Nahverkehrs zu verschaffen suchte, oder die Überschneidungen im Logistikbereich sprächen für einen solchen Schritt.

Die Kooperationsbeziehungen zwischen IG BCE und IG BAU (461.162 Mitglieder in 2003) haben bis zum jetzigen Zeitpunkt zu keinen weitergehenden Fusionsgesprächen geführt. Die Besonderheiten der Baubranche (ausgeprägte Transnationalisierung des Arbeitsmarktes; branchenspezifisches Regulierungssystem) und ihrer Gewerkschaft (starke Metierorientierung) sowie die regierungskritischere Haltung in der Frage der Arbeitsmarkt-, Gesundheits- und Rentenreformen sind hierfür wohl ausschlaggebend gewesen. Aus Anlass der ver.di-Gründung hatte die IG BAU zuletzt erklärt, dass für sie ein Zusammenschluss nur mit branchengleichen Gewerkschaften aus anderen europäischen Ländern denkbar sei. Ihre anhaltenden, deutlich über dem DGB-Durchschnitt liegenden Mitgliederverluste lassen die Frage in jedem Fall aber virulent bleiben.

32 Streeck/Visser (1998: 46) gehen für die Bundesrepublik für eine Mindestgröße von 2 bis 2,5 Mio. Mitgliedern aus. Eine solche Größe stelle die notwendigen Skalenerträge sicher, um eine hochwertige Betreuung zu akzeptablen Kosten erbringen zu können. Diese Zahl scheint in Anbetracht der in Kap. 5.3. dokumentierten betriebswirtschaftlichen Konsolidierungserfolge der IG BCE zu hoch gegriffen, zumal wir keine eindeutigen Hinweise auf eine mit der Fusion einhergehende Abnahme der hauptamtlichen Betreuungsqualität erhielten.

Das mit der ver.di-Gründung etablierte Prinzip einer »sektoralen Gewerkschaft« würde schließlich für die Gründung einer großen Industriegewerkschaft unter Einschluss von IG BCE und IG Metall sprechen. Entsprechende Sondierungsgespräche sollen stattgefunden haben, ohne dass konkrete Ergebnisse erzielt worden sind. Die Hindernisse zu einem Schritt wären zweifellos enorm aufgrund des traditionell spannungsreichen Verhältnisses beider Verbände, bei entsprechendem politischem Willen aber nicht unüberwindbar, wie ein Blick auf die Integration der DAG in ver.di belegt.

In jedem Fall wird auf Seiten der nicht fusionierten kleineren DGB-Gewerkschaften auch die weitere Entwicklung der DGB-Reform eine Rolle bei zukünftigen Fusionserwägungen spielen. Umgekehrt ist ebenfalls anzunehmen, dass die Aufnahmebereitschaft der Fusionsgewerkschaften vom Stand der Bewältigung der eigenen Zusammenschlüsse abhängt (Streeck/Visser 1997: 323). Festzuhalten ist, dass Multibranchen-Gewerkschaften mit deutlicher vertikaler Differenzierung wie ver.di zumindest in struktureller Hinsicht attraktivere Partner als z.B. die recht monolithische IG Metall oder auch die IG BCE darstellen, da sie über die Einrichtung von Industriegruppen bzw. Fachbereichen mit gewissen Autonomiegraden den Bestandsinteressen fusionsbereiter Organisationen besser entgegenkommen können (vgl. Streeck/Visser 1998: 48).

Von besonderer Relevanz für die zukünftige Mitgliederentwicklung und Interessenvertretungspolitik der Fusionsgewerkschaften ist die Entwicklung der Berufsverbände. Dies betrifft insbesondere ver.di, die sich seit geraumer Zeit mit einem Wachstum dieser Konkurrenzorganisationen konfrontiert sieht. So hat die Vereinigung Cockpit (VC) inzwischen etwa 8.200 Mitglieder. Vier von fünf Piloten deutscher Luftfahrtunternehmen sind derzeit in der VC organisiert. Die 1992 gegründete unabhängige Flugbegleiterorganisation (UFO) hat mittlerweile mehr als 9.000 Mitglieder und auch die Fluglotsen-Vereinigung (FV) verzeichnet Mitgliedererfolge. Das Wachstum dieser Verbände kontrastiert mit den Mitgliederverlusten von ver.di und ihrer Gründungsgewerkschaften. Es scheint ebenfalls, als ob ver.di bei Betriebsratswahlen gegenüber den Berufsverbänden an Boden verlieren würde (SZ, 1./2. März 2003). Die Kapazität dieser Verbände, für spezifische Berufsgruppen am Arbeitsmarkt mit überdurchschnittlicher Verhandlungsmacht beträchtliche Erfolge zu erzielen, wurde deutlich, als die VC Mitte 2001 einen Tarifvertrag für Lufthansa-Piloten unterzeichnete, der Gehaltserhöhungen vorsah in Höhe von etwa 15 % bei einer Laufzeit von 39 Monaten in Verbindung mit einer Ergebnisbeteiligung in Höhe von zwei Monatsgehältern, die weitere 16 % ausmachte. Das von ver.di abgeschlossene Abkommen für das Boden- und Kabinenpersonal mit 4,4 % bei einer

Laufzeit von 27 Monaten ist dazu im Vergleich bescheiden. Die organisationspolitische Pikanterie besteht nicht zuletzt darin, dass sich die VC-Mitglieder 1999 mit überwältigender Mehrheit für eine Eigenständigkeit des Verbandes und damit der Auflösung des Kooperationsabkommens mit der DAG ausgesprochen hatten. Der Fall VC verdeutlichte damit zugleich die Fragilität der Beziehungen zu den insgesamt 17 kooperierenden Organisationen mit zuletzt 60.475 Mitgliedern (DAG 2001), die ver.di von der DAG übernahm. Schwierig erwiesen sich auch die Verhandlungen über eine Erneuerung des Kooperationsabkommens mit der Deutschen Orchestervereinigung (DOV) sowie der im Vorfeld der IG Medien-Gründung aus dem DGB ausgeschiedenen Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (GDBA). Letztere sprach sich schließlich gegen eine Überführung der Kooperationsbeziehungen mit der DAG aus und ist seither in Tarifstreitigkeiten mit ver.di verwickelt.

Was die Beziehung zum Dachverband anbelangt, haben sich mit der Fusionswelle der 90er Jahre einschneidende Veränderungen für das Aufgabenprofil und die Handlungsbedingungen des DGB ergeben. Wie in Kap. 3.1. geschildert, zielte die Fusion zur IG BCE nicht zuletzt auf die Beschleunigung der Reform des Dachverbandes selbst, insbesondere auf die Aufgabe zentraler Dienstleistungs- und Interessenvertretungsfunktionen zugunsten einer Konzentration auf die politische Lobbyarbeit und interne Koordinationsaufgaben. Initiative und Gestaltung der IG BCE-Fusion lagen bei den Vorständen von IG BE und IG CPK, der DGB wurde lediglich über den Entschluss informiert. Dieses Muster, das den DGB eher als Objekt und Zuschauer, denn als Initiator und Gestalter des organisatorischen Wandels der Einzelgewerkschaften und seiner selbst erscheinen lässt, durchzieht, wie erwähnt, sämtliche Fusionsprozesse der 90er Jahre. Der geringe Einfluss des Dachverbandes auf die Fusionsprozesse (inklusive ver.di) spiegelt nach der Auffassung Kellers (2001: 85 f.) »seine geringen realen Moderationsfähigkeiten bzw. Handlungsoptionen wider und erklärt sein *prima facie* überraschendes Schweigen zu den erheblichen Veränderungen, die seit Mitte der 90er Jahre unter seinem ›Dach‹ stattfinden. Die aus Sicht jedweder ›Organisationslogik‹ durchaus überraschenden, [...] ›Übernahmen‹ kleinerer durch größere Einzelgewerkschaften (GTB und GHK durch IGM, GGLF durch IG B[S]E) sind mitverursacht durch die fehlende Steuerungsfähigkeit des Dachverbandes, der selbst kaum Reformimpulse in die Diskussion eingebracht hat.« In ihrer Summe laufen diese Veränderungen, darin ist sich die Literatur zu Gewerkschaftszusammenschlüssen einig (Streeck/Visser 1997, 1998; Hemmer 1998; Hoffmann/Waddington 2000; Keller 2001; Müller 2001; Keller 2004), auf einen Funktions- und Bedeutungsverlust des DGB hinaus. In den Worten eines ÖTV-Vorstandsmitglieds vor der Gründung von ver.di:

*Der DGB wird natürlich an Bedeutung verlieren, nach meiner Meinung, wenn ver.di kommt. Dann hat's zwei große Gewerkschaften: Die IG-Metall und ver.di. Dann hat's mittlere Gewerkschaften, die auch mitgliederstark sind, wie die BCE. So, und dann bleibt nur ein bisschen übrig, und mehr oder minder die großen Gewerkschaften (werden) in der Lage sein, das, was sie wollen, selber zu organisieren. Da brauchen sie den DGB nicht dabei. Und das heißt, es wird einen Funktionswandel des DGB geben. Entweder konzentriert der sich dann wirklich auf die Mittleraufgaben, weil in der Fläche brauchen wir ihn dann nicht mehr, oder zur Betreuung der Kleinen braucht man den auch nicht mehr. Es wird meiner Meinung nach zu einem Bedeutungsverlust des DGB kommen.*

Wenngleich der Funktionswandel bzw. -verlust des DGB weiter zurück datiert als die Organisationsreformen der 90er Jahre (vgl. Müller/Wilke 2003), so lässt sich doch ein Katalysatoreffekt durch die Fusionswelle konstatieren. Dieser macht sich an einer Reihe von mit den Fusionsprozessen verbundenen Entwicklungen fest. Die erste bezieht sich auf die Übernahme von Kompetenzen in Organisationsabgrenzungsfragen durch die großen Mitgliedsverbände. Mit der Integration der DAG in den DGB stellte sich die Frage des Umgangs mit den etwa 85.000 Mitgliedern in den Organisationsbereichen der Industriegewerkschaften. Die IG CPK z.B. blickte auf eine lange Geschichte von Organisationskonkurrenz in einer Reihe von Betrieben der Chemieindustrie zurück, in denen DAG-Mitglieder konzentriert waren. Die Neigung dieser Mitglieder, mit der ver.di-Gründung in die entsprechende DGB-Industriegewerkschaft überzutreten, musste von den traditionell von Facharbeitern dominierten Industriegewerkschaften als gering eingeschätzt werden. Diese sahen damit die Gefahr, dass sich ver.di mittels der DAG Zugang zu ihren traditionellen Organisationsbereichen verschaffen könnte. Eine weitere Problematik ergab sich aus der Präsenz der DAG in der im Zuge von Unternehmensausgliederungen, Schwerpunktverlagerungen und Neugründungen wachsenden Grauzone der industrienahen Dienstleistungen. Auch hier mussten die Industriegewerkschaften befürchten, dass es die DAG als ›trojanisches Pferd‹ ver.di ermöglichen könne, in diesem ohnehin umstrittenen Bereich weiter Fuß zu fassen. Die Frage, ob ver.di dort weiter aktiv Mitgliederwerbung und Tarifpolitik betreiben und an der Aufstellung von Betriebsrats- und Aufsichtsratslisten mitwirken würde, wurde deshalb zu einer essentiellen Angelegenheit. Verschärft wurden die aus dem ver.di-Zusammenschluss resultierenden Abgrenzungskonflikte noch durch die anhaltende Privatisierung öffentlicher Unternehmen, die eine große Anzahl von definitorischen Unklarheiten entstehen ließ. So wird die Interessenvertretung im Energiesektor sowohl von ver.di als auch von der IG BCE beansprucht.

Im Transport- und Logistiksektor konkurrieren TRANSNET und ver.di miteinander um Mitglieder und tarifpolitische Zuständigkeiten.

Angesichts dieser zu erwartenden Abgrenzungsprobleme und der sich abzeichnenden Organisationsmacht der neuen Gewerkschaft formierte sich im März 1999 eine heterogene Koalition aus IG BCE, IG BAU, IG Metall, GdED und NGG. Sie war Ausdruck der Befürchtung, dass es ver.di gelingen könnte, mit Hilfe des Begriffs »Dienstleistungsgewerkschaft« sämtliche zukunftsträchtige Branchen an sich zu ziehen. Für einen solchen Fall sah man die Verschärfung der Organisationskonflikte und eine schwindende Organisationsmacht der Industriegewerkschaften voraus (Müller 2001: 130 f.). Als Reaktion wurde die Gründung des »Projekts industrielle Dienstleistungen« vereinbart, das die betreuungs- und interessenvertretungsbezogenen Aktivitäten der fünf Gewerkschaften bündeln sollte. Der DGB-Bundesvorstand initiierte daraufhin im Sommer 1999 die Einrichtung einer sechsköpfigen Arbeitsgruppe, die sich aus zwei Vertretern des DGB sowie jeweils einem Vertreter aus ver.di, DAG, IG Metall und IG BCE zusammensetzte. Das nach komplizierten Verhandlungen in den sog. 2+2+2-Gesprächen formulierte Einigungspapier zu den »Grundsätzen der Organisationsbeziehungen und -kooperation der DGB-Gewerkschaften aus Anlass der Gründung von ver.di und der Integration der DAG in den DGB« garantierte der DAG zwar Bestandsschutz für ihre Mitglieder, jedoch nicht für die Organisation. Damit behält ver.di zwar die ehemaligen DAG-Mitglieder, ohne aber Mitglieder werben und Tarifverhandlungen führen zu können. Ihr tarifvertraglicher Schutz ist durch den Abschluss von Geschäftsversorgungsverträgen mit den zuständigen Industriegewerkschaften gegeben, die nur im beiderseitigen Einvernehmen kündbar sind. In ihnen ist eine »angemessene Beteiligung« der ehemaligen DAG-Mitglieder in den Tarifkommissionen sicherzustellen (DGB 2000). Der Fall, in dem 2002 ehemalige DAG-Mitglieder und Funktionäre bei Thyssen-Krupp in Duisburg gegen den Willen der ver.di-Spitze aktive Mitgliederwerbung betrieben und damit massive Proteste der IG Metall provozierten, verdeutlicht, dass die Entwicklung der Organisationsbeziehungen zu einem nicht geringen Teil vom Verhalten der jeweiligen lokalen Akteure abhängt (vgl. Keller 2001: 81).

In den 2+2+2-Gesprächen verständigten sich die beteiligten Gewerkschaften ebenfalls auf Abgrenzungskriterien allgemeiner Art (DGB 2000). Für alle diejenigen Branchen und Bereiche, in denen mehrere DGB-Gewerkschaften die Zuständigkeit reklamieren, sollen Branchenarbeitskreise eingerichtet werden. In diesen werden einer der beteiligten Gewerkschaften die Koordinationsrechte für die Einrichtung von Tarifgemeinschaften und »notwendigen Aktivitäten für die Organisations- und

Tarifpolitik« zugestanden.<sup>33</sup> Der Funktionsverlust des DGB äußerte sich darin, dass die großen Einzelgewerkschaften die Rolle des DGB in den Branchenarbeitskreisen darauf beschränkten, ihn ein »Register über die Organisationszuständigkeiten für Betriebe« führen zu lassen. Seine Teilnahme soll nur auf ausdrücklichen Wunsch der Einzelgewerkschaften erfolgen. Insofern lässt sich eine einzelgewerkschaftliche Autonomisierung in der Regelung von Zuständigkeitskonflikten konstatieren.<sup>34</sup>

Ähnliche Tendenzen einer Übernahme ehemals dachverbandlicher Funktionen durch die Fusionsgewerkschaften lassen sich an einer Reihe anderer Tätigkeitsfelder des DGB aufzeigen. Dies betrifft zunächst die – in der Vergangenheit allerdings schon mit wenig Nachdruck verfolgte – Koordinierung fachbereichs- bzw. industriegruppenübergreifender Tarifpolitiken. Insbesondere mit der Gründung von ver.di als Interessenvertretung von über 30 Branchen fällt ein beträchtlicher Teil der bisherigen Koordinierungsaufgaben des DGB weg. Funktionseinbußen sind auch in der Erbringung von Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu konstatieren, die von den Fusionsgewerkschaften überwiegend »in-house« erbracht werden. Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich auch in der Frage des Rechtsschutzes ab. Anstatt diesen vollständig der erst 1998 ausgegliederten Rechtsschutz GmbH des DGB zu übertragen, setzte ver.di – auf Druck von DAG und ÖTV – auf ein Mischmodell. Man behielt sich von Anbeginn vor, die DGB-Leistungen »erproben« zu wollen (Keller 2001: 82 f.) und »rechtspolitisch bedeutsame Prozesse« in Eigenregie durchzuführen. Tendenzen zu einem »Dachverband im Kleinen« manifestierten sich zuletzt in der Absicht von ver.di, bis zum kommenden Kongressjahr 2007 ein – vormals dem DGB vorbehaltenes – »politisches Grundsatzprogramm« vorzulegen. Mittels der ak-

33 Für die besonders umstrittenen Bereiche Telekommunikation/Kommunikationstechnologie, Informationstechnologie sowie Medien und Kultur wurden Koordinationsprärogative festgelegt: Demnach ist ver.di für Netze und Dienstleistungen, die IG BCE für Medien- und Datenträgermaterialien sowie die IG Metall für Geräte, Anlagen und angegliederte Dienstleistungen zuständig. Die Arbeitsgruppe verständigte sich zwar prinzipiell auf die Beibehaltung des Prinzips »ein Betrieb, eine Gewerkschaft«, das Abkommen selbst lässt aber für eine ganze Reihe von Betriebsstätigkeiten die konkrete Zuordnung offen. Der Wert der Grundsätze liegt insofern wohl eher in dem bekundeten Kooperationswillen und der Institutionalisierung latenter Konflikte. Grundsätzliche Zweifel an der Wirksamkeit der »Grundsätze« hat jüngst Keller (2004: 127) formuliert: »Die Implementation bzw. Umsetzung dieser bis dato kaum präzisierten Grundsätze bzw. nicht hinreichend zu spezifizierenden Vertragsbedingungen, einschließlich der erwähnten Ausschaltung von Unterbietungskonkurrenz bei Tarifverträgen, erweist sich als überaus schwierig und führt zu erheblichem vertraglichem Anpassungsbedarf, der wiederum ex-post Transaktionskosten im Sinne sequentiell erfolgreicher Nachverhandlungen erfordert. Diese Vermutung der Notwendigkeit einer nachträglichen Anpassung von Austauschbedingungen gilt in besonderem Maße, wenn man zum Vergleich Heftigkeit und Langwierigkeit der Auseinandersetzungen im Vorfeld dieser vertraglichen Vereinbarung heranzieht.«

34 *De facto* sind diese Tendenzen älteren Datums, wie die Geschichte der nicht respektierten Schiedssprüche des DGB verdeutlicht. Das qualitativ Neue besteht insofern eher in der Formalisierung.

tuellen DGB-Reform selbst, die unter dem Druck der eigenen Finanzprobleme mittels einer Zusammenlegung der 139 DGB-Kreise zu 94 Regionen einem Abbau von Betreuungs- und Vertretungsstrukturen in der Fläche zuarbeitet, vollzieht der Dachverband den ihm zugeordneten Funktionswandel.

Was den politischen Willensbildungs- und Repräsentationsbedarf durch den DGB anbelangt, so ist dieser zwar nach wie vor, vor allem für die fünf kleineren Verbände, gegeben. Festzuhalten ist aber, dass mit dem organisatorischen Konzentrationsprozess der schon immer komplizierte Prozess von Interessenausgleich und -verallgemeinerung zwischen den Mitgliedsverbänden für den DGB noch schwieriger geworden ist (Keller 2001: 84; Schmoldt 2001: 563). Dies liegt ursächlich an der über die Verteilung der Stimmrechte nach Mitgliedergröße bedingte Polarisierungstendenz im DGB. IG BCE, IG Metall und ver.di stellen gemeinsam etwa 80 % der DGB-Mitgliedschaft. Die Tendenz hin zum DGB als Sprachrohr der dominanten Mitgliedsverbände wird damit weiter verstärkt. Dass dabei die Interessen der ›Kleinen‹ verloren gehen oder zumindest vom ›guten Willen‹ der großen Verbände abhängen, liegt auf der Hand. Ein auf dieses Problem zielender Vorschlag der IG BCE, den DGB-Vorsitz unter den Mitgliedsverbänden rotieren zu lassen, stieß in den beiden großen Verbänden bislang auf Ablehnung (Rehfeldt 2002). Die Mitgliederkonzentration legt es den ›großen Drei‹ in wichtigen Fragen ebenfalls nahe, sich untereinander zu einigen, anstatt den ›Umweg‹ über den DGB zu gehen. Die abnehmende Angewiesenheit auf den DGB in öffentlichen Repräsentationsbelangen hängt auch damit zusammen, dass aufgrund ihrer Mitgliederstärke IG BCE und ver.di über neue Möglichkeiten verfügen, direkte Ansprechpartner auf politischer Ebene zu finden (vgl. Kap. 5.3.). So sind sie bereits heute in den entscheidenden bundespolitischen Gremien und Kommissionen neben dem DGB vertreten. Umgekehrt riskieren Spannungen zwischen den größten Einzelgewerkschaften den DGB zu paralysieren. So konnte dieser in der Vergangenheit in Fragen der Renten- und Gesundheitsreform keine eigene Position beziehen, weil die politischen Meinungsverschiedenheiten zwischen den ›großen Drei‹ in diesen Fragen zu groß waren. Inwieweit die Schwächung des DGB richtungsgewerkschaftliche Tendenzen verstärkt, ist eine derzeit offene Frage.

Ein letzter mit den Fusionen verbundener Problembereich für den DGB betrifft das Verhältnis zwischen den Gewerkschaften und ihrer Repräsentation im Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB). Bis Anfang der 90er Jahre fungierten die europäischen Dachverbände als zentrale nationale Interessenvertretungsinstanzen gegenüber dem EGB. Seitdem auf dem EGB-Kongress 1991 den europäischen Industrieföderationen volles Sitz- und Stimmrecht im EGB eingeräumt worden ist, standen jeder

nationalen Gewerkschaft zwei Interessenvertretungskanäle zur Verfügung. Die Zukunft des DGB im Verhältnis zum EGB hängt damit mit davon ab, ob die Fusionsgewerkschaften bereit sind, ihre Interessen über den DGB zu artikulieren, oder ob sie vielmehr die europäischen Industrieföderationen dazu benutzen. Vor diesem Hintergrund unterstützte der DGB im Mai 2003 die Wahl des ehemaligen TUC-Chefs Monks zum neuen EGB-Vorsitzenden, da dieser als Verfechter einer Stärkung der Beziehung zwischen dem EGB und den nationalen Dachverbänden gilt (Waddington et al. 2003). Die Konzentration von Ressourcen in den Händen weniger Einzelgewerkschaften hat jedenfalls die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass diese direkt mit dem EGB interagieren und dabei die Repräsentationsrolle des DGB in Frage stellen. Von Bedeutung für die Frage nach den bevorzugten Interaktionspartnern im europäischen Kontext sind aber auch im engeren Sinne politisch-strategische Fragen. Zu denken ist hier vor allem an den Ausgang bzw. die Umsetzung der seit geraumer Zeit geführten gewerkschaftlichen Strategiediskussion um die begrenzte Wirksamkeit des europäischen »sozialen Dialogs« auf Dachverbands- und sektoraler Ebene gegenüber den Möglichkeiten einer alternativen, an »harten« tarifpolitischen Kennziffern ausgerichteten Koordinierung nationaler Tarifpolitiken, wie sie im Anschluss an den Koordinierungsansatz des Europäischen Metallarbeiterbundes (EMB) seit dem EGB-Kongress 1999 auch vom europäischen Dachverband selbst propagiert wird (Dufresne 2002; Schulten 2004).

Festgehalten werden soll zuletzt, dass auf europäischer Ebene die Zusammenschlüsse zur IG BCE und ver.di einen nachhaltigen Einfluss auf die Gestalt der Industrieföderationen ausübten. Die Fusion der Europäischen Föderation der Chemiegewerkschaften (EFCG) und dem Europäischen Bergarbeiterverband (EBV) zur Europäischen Föderation der Bergbau- Chemie- und Energiegewerkschaften (EFBCE) verlief zeitgleich zur IG BCE-Fusion und wurde stark von IG BE und IG CPK gefördert. Die IG BCE stellt heute den größten Mitgliedsverband in der EFBCE dar. In ähnlicher Weise beförderte die ver.di-Fusion die Gründung des europäischen und internationalen Gewerkschaftsverbandes Union Network International (UNI) für die privaten Dienstleistungen. Die überlegene Mitglieder- und Finanzstärke der deutschen Multibranchengewerkschaften wirkte als Katalysator dieser Fusionen. Dieses Muster deutet auf die Wirksamkeit einer eher traditionellen Einflusslogik hin, nach der beide Formationen bestrebt waren, ihren Machtzuwachs unmittelbar in die europäische Verbandslandschaft zu übertragen und den Koordinierungsbedarf des eigenen Verbandes durch eine möglichst kongruente »Anpassung« der europäischen Domänen- definition an das eigene Modell klein zu halten. Tatsächlich aber dürften durch die Fusionen zu Multibranchenföderationen domänenbezogene Inkongruenzen

(und damit der Koordinationsaufwand) zwischen nationalen und europäischen Strukturen aufgrund der Pfadabhängigkeit nationaler Organisationsprinzipien eher zunehmen (Keller 2004). Wenn aufgrund der Willkürlichkeit der Domänendefinitionen heterogener Multibranchengewerkschaften die Differenzen zwischen den nationalen Systemen ebenfalls wachsen, so kann dies, wie Ebbinghaus (2003) vermutet, auch die transnationale Kooperation erschweren. Auch von daher ist es am wahrscheinlichsten, dass künftige transnationale Fusionen – wie das Beispiel TRANSNET verdeutlicht – zuerst zwischen beruflich orientierten Verbänden stattfinden, auf deren Arbeit europäische Regelungen nachhaltig Einfluss nehmen (Waddington et al. 2005).

## 5.2. MITGLIEDER- UND FINANZENTWICKLUNG

Beide Fusionsgewerkschaften konnten den Trend zu Mitgliederverlusten nicht aufhalten (Abbildung 9). So fielen die Mitgliederzahlen der **IG BCE** zwischen 1997 und 2003 von 1.010.555 auf 800.762. Dies entspricht einem Rückgang von 20,7 %. Die jährlichen Mitgliederrückgänge betrug 1998 5,4 %, 1999 3,4 %, 2000 3,4 %, 2001 2,3 %, 2002 3,3 % und 2003 3,9 %. Im Vergleich zur Periode zwischen 1992 und 1997, in der die addierte Mitgliederstärke der Einzelgewerkschaften um 22,7 % gefallen war, ergibt sich eine Abschwächung des Negativtrends. Die sich fortsetzende negative Beschäftigungsentwicklung im Organisationsbereich, insbesondere im Steinkohlebergbau und in der chemischen Industrie, war von besonderer Bedeutung für diesen Rückgang. Nach Ansicht unserer GesprächspartnerInnen hat die Fusionsentscheidung selbst keinen signifikanten Einfluss auf die Mitgliederfluktuation besessen.

Unsere Interviews zeigen eine nach Gewerkschaftsherkunft differenzierte Bewertung der Möglichkeiten der Mitgliederwerbung und -betreuung. Ein Teil der ehemaligen IG CPK-FunktionärInnen betont die Potentiale der Einführung der Ortsgruppen, entweder im Sinne neuer Beteiligungsmöglichkeiten, der Bearbeitung neuer, über den Betrieb hinausgehender Themen, der Freizeitgestaltung oder der Verstärkung des organisatorischen »Zusammengehörigkeitsgefühls« und der damit erhöhten Motivation zur Mitgliederwerbung. Ein IG CPK - Sekretärin meint hingegen, dass die neue Gewerkschaft aufgrund ihrer Größe gegenüber den Beschäftigten besonders unter Beweis stellen müsse, eine effektive Interessenvertretung zu sein. Eine Verbesserung der Mitgliederbetreuung als Ergebnis der Fusion kann sie insgesamt nicht feststellen; zumindest habe sich diese nicht verschlechtert. Gleich-

ches gelte für die Möglichkeiten der Mitgliederrekrutierung. Mit dem Trend zu kleineren Betriebsgrößen und der wachsenden Bedeutung regionaler und lokaler Parameter auf das Beschäftigungsangebot steht der IG BCE ein wirkungsmächtiges Instrument zur Verfügung, das jedoch organisationsintern unter IG CPK-Funktionärinnen, wie noch zu zeigen ist, nicht unumstritten war. Darauf verweist auch der Umstand, dass im Organisationsbereich der ehemaligen IG CPK die Ortsgruppen bis zu ihrer vor kurzem vollzogenen Aufwertung (vgl. Kap. 5.3.) gering verbreitet waren. Damit kam ihnen in diesen Bereichen in der Praxis wenig Relevanz für die Mitgliedergewinnung und -betreuung zu.

Die IG BCE hat nach der Fusion vielfältige Anstrengungen unternommen, die Mitgliederwerbung zu systematisieren und nach Marketinggesichtspunkten zu gestalten, um auf die anhaltenden Mitgliederverluste zu reagieren. Im Rahmen der ›Offensive Zukunft‹ verpflichteten sich alle GewerkschaftssekretärInnen der Hauptverwaltung, jährlich vier Wochen in sog. Werbeteams Beschäftigte in gewerkschaftlich organisierten wie nicht-organisierten Betrieben als Mitglieder zu werben bzw. die Mitgliederbindung zu fördern. Zwischen 1998 und 2000 verzeichneten diese Teams – in Anbetracht der fast 72.000 Abgänge im gleichen Zeitraum bescheidene – 8.146 Neuaufnahmen (IG BCE 2001a: 79). Das Projekt »Mitglieder werben aktiv« beabsichtigt IG BCE-Aktive für die Mitgliedergewinnung gerade gewerkschaftsferner Zielgruppen qualifizieren und ein Call Center versucht, austrittswillige Mitglieder in der Organisation zu halten. Parallel unternimmt die IG BCE Anstrengungen, das Dienstleistungsprofil der Gewerkschaft zu schärfen. Über die Bereitstellung einer Reihe vergünstigter Produkte und Dienstleistungen hinaus gehört dazu die Entwicklung einer Marketingkampagne: Das gewerkschaftliche ›Leistungsangebot‹ soll geschärft, das Image der Organisation verbessert und das Auftreten der Organisation im öffentlichen Raum vereinheitlicht werden, um den ›Geldwert‹ der Mitgliedschaft zu verdeutlichen und über einen Markeneffekt Bindung und Attraktivität zu erhöhen. Da in den Organisationsbereichen von IG BE und GL der gewerkschaftliche Organisationsgrad vergleichsweise hoch lag, bestanden in diesen Bereichen die Veränderungen vor allem in der administrativen Neuorganisation. Während in GL und IG BE die lokalen Gewerkschaftsbüros regelmäßig mit einem/r Hauptamtlichen besetzt waren, stehen den Mitgliedern dieser beiden Organisationen seit der Gründung der IG BCE mehrköpfige Teams zur Verfügung.

Zwischen Dezember 2001 und Dezember 2003 fiel die Mitgliederzahl von **ver.di** um 6,9 %. Ende 2003 zählte die Gewerkschaft 2.614.094 Mitglieder. Zu den Verlusten trugen Beschäftigungsrückgänge in den öffentlichen und privaten Dienstleistungen ebenso bei wie die anhaltende Schwäche in der New Economy und im

E-Commerce. Hinzu kommt, dass für die meisten neu gegründeten Dienstleistungsunternehmen lediglich Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden, was negativ auf die Rekrutierungsmöglichkeiten zurückwirkt. Nach neuesten Angaben sind im ersten Halbjahr 2004 die Mitgliederzahlen von ver.di weiter auf rund 2,5 Millionen gesunken. Damit hat die Gewerkschaft seit ihrer Gründung im Frühjahr 2001 gut 400.000 Mitglieder verloren. Neben den anhaltenden Arbeitsplatzverlusten wird gewerkschaftsseitig eine Aktion zur Anpassung der Mitgliederbeiträge angesichts der Beitragsrückstände von rund 9 Mio. für diese nochmals deutlichen Verluste verantwortlich gemacht. Wenngleich es aufgrund der Beschäftigungsverluste wenig Anhaltspunkte dafür gibt, dass der Mitgliederrückgang sich unmittelbar in einen entsprechenden Rückgang des gewerkschaftlichen Organisationsgrades übersetzt, so zeitigt dieser anhaltende Schrumpfungsprozess zumindest wirtschaftlich, wie noch zu zeigen ist, gravierende Folgen.

Tabelle 3 veranschaulicht die Entwicklung der Mitgliederzahlen nach Fachbereichen zwischen 2001 und 2003. Bei der Betrachtung ist zu berücksichtigen, dass Ende des Jahres 2001 fast 12.000 Mitglieder noch nicht den Fachbereichen zugeordnet waren. Sie wurden in den beiden folgenden Jahren fast sämtlich auf die 13 Fachbereiche verteilt, was die fachbereichsspezifische Auswertung der Mitgliederentwicklung erschwert. Die vorhandenen Daten zeigen eine durchgängig negative, wenn auch uneinheitliche Mitgliederentwicklung. Die deutlichsten Verluste verzeichneten die Fachbereiche 8 (Kunst und Kultur, Medien, Druck und Papier, Industrielle Dienste und Produktion) mit -8,7 % sowie 6 (Bund und Länder) und 7 (Gemeinden) mit -13,6 % bzw. -9,9 %. Über die Gründe hierfür kann zurzeit nur spekuliert werden. Stellenverluste im öffentlichen Dienst sowie die Restrukturierung im Bereich Neuer Medien sind zweifellos von Einfluss.

Im Vorfeld der Gründung von ver.di wurde die Erwartung formuliert, durch die Internalisierung gewerkschaftlicher Organisationskonkurrenzen die Möglichkeiten zur Mitgliedergewinnung zu verbessern und Ressourcen für Rekrutierungsprojekte freizusetzen. Bisher hat die Gewerkschaft vor allem mit zwei zielgruppenorientierten Projekten zur Mitgliederwerbung öffentlich Aufmerksamkeit erregt: Zum einen mit dem Projekt *connexx.av*, das im Bereich der New Economy/New Media Fuß zu fassen sucht. Finanziert wird dieses Projekt aus dem ver.di eigenen »Innovationsfond«, der aus einem Prozent der Mitgliedsbeiträge gespeist wird. Eine genauere Analyse von *connexx.av* würde zeigen, dass neben den zu überwindenden organisationsinternen Widerständen gegen die Bereitstellung von Ressourcen für »untypische« und gewerkschaftsferne Beschäftigtengruppen erhebliche Vorbehalte der Beschäftigten und strukturelle Probleme (v.a. die Beschäftigungskrise und

Unternehmensrestrukturierungen in der New Economy) zu bearbeiten sind (Kahmann 2003b). Ein zweites Projekt (»fi.di.direct«) wendet sich an Beschäftigte von Call Centern und Servicegesellschaften in der Finanzdienstleistungsbranche. Dieses Projekt wurde jedoch 2004 schon wieder eingestellt. Die Rekrutierungserfolge beider Projekte fallen bisher eher bescheiden aus,<sup>35</sup> wobei aber auch die geringe Personalausstattung (12 bzw. 4 hauptamtliche SekretärInnen) in Rechnung gestellt werden muss. Beiden Projekten ist bzw. war ihre nur schwache Einbindung in die Gesamtorganisation gemein. Die in der Budgetierungsrichtlinie festgelegte Ressourcenzuweisung an etablierte Mitgliedergruppen fördert den strukturellen Konservatismus der Rekrutierungspolitik noch. Es kann jedenfalls nicht davon gesprochen werden, dies legt auch die Mitgliederentwicklung in den zukunftssträchtigen Fachbereichen nahe, dass es ver.di gelungen ist, in nennenswertem Umfang die »weißen Flecken« auf der Organisationslandkarte zu beseitigen oder zumindest kleiner werden zu lassen (vgl. Wiedemuth 2001).

Insgesamt sieht es so aus, als ob sich die Bedingungen der Mitgliedergewinnung in ver.di nicht gebessert hätten – eher das Gegenteil scheint bislang der Fall zu sein. Eine Reihe von interviewten BezirkssekretärInnen beklagte, dass die Einführung der Matrix auf dezentraler (bezirklicher) Ebene zu unscharfen fachlichen Aufgabendefinitionen geführt habe. Die Weiterleitung von Mitgliederanfragen sei damit nachhaltig erschwert. Um dieses Problem zu beheben, sind in einigen Bezirken Mitgliederzentren eingerichtet worden, die sich an den Bürgerbüros der ehemaligen ÖTV orientierten. Der Mangel an gemeinsamen Routinen, einer gemeinsamen Verbandskultur und -vision sowie der in die neue Organisation mit hinein genommene, unbewältigte Grundkonflikt um den Integrationsgrad wirken sich hier negativ aus (vgl. Kap. 5.3.).

In Hinblick auf die Finanzentwicklung der **IG BCE** lässt sich festhalten, dass sich das Verhältnis von Gesamteinnahmen zu Ausgaben ab 1998 positiv entwickelte (Abbildung 11). In Anbetracht der Bilanzentwicklung von IG BE und GL im Vorfeld der Fusion (Abbildung 2) stellt die finanzielle Situation der IG BCE eine Verbesserung dar. Ein Teil des Konsolidierungserfolges drückt sich in dem sinkenden Anteil der Verwaltungs- und Personalkosten an den Beitragseinnahmen von 74,2 % in 1998 auf 67,7 % in 2000 aus. Dies bedeutet wiederum eine deutliche Verbesserung im Vergleich zu den Werten von IG BE und GL vor dem Zusammenschluss (Waddington et al. 2005). Angesichts fallender Beitragseinnahmen um etwa 10 % zwischen 1998 und 2002 konnte der durchgehend positive Saldo nur durch die deutliche Re-

35 Im Jahr 2001 konnte connex.av einen Zugang von 700 Mitgliedern verzeichnen (EIRO 2001).

duzierung der Ausgaben von fast 20 % im selben Zeitraum erreicht werden. In welchem Umfang dieser Erfolg auf mit der Fusion einhergehende Skalenerträge oder auf konventionelle Kostensenkungsmaßnahmen zurückzuführen ist, kann an dieser Stelle empirisch nicht nachvollzogen werden.

Die fünfjährige Vorlaufzeit erlaubte es den drei Gewerkschaften, ihre Personalpolitik zu koordinieren und insbesondere einen Einstellungsstopp zu verhängen. Vor dem endgültigen Zusammenschluss hatten die Vorstände bereits ein Programm zur Frühverrentung verabschiedet, mit dessen Hilfe die IG BCE wesentlich ihren Personalabbau bewältigte. Betriebsbedingte Kündigungen konnten so vermieden werden. Auch Versetzungen von GewerkschaftssekretärInnen blieben beschränkt. Dies hing ursächlich mit den geringen Überschneidungen der Organisationsbereiche zusammen, was eine im Vergleich zu ver.di niedrige Zahl an doppelt besetzten Stellen zur Folge hatte. Nichtsdestotrotz sieht der Hauptvorstand weiteren Reduzierungsbedarf beim Personal. Zählte die IG BCE mit ihrer Gründung etwa 1.500 Beschäftigte, so waren es 2000 nur noch 1.151. Der Personalüberhang wird auf weitere 10 % geschätzt. Organisationsintern gilt insbesondere die Vorstandsverwaltung in Hannover mit einem Personalkostenanteil von 25 % als überbesetzt. Das Ausmaß des Personalabbaus deutet darauf hin, dass die Gewerkschaftsführung einer finanziellen Konsolidierung den Vorrang vor einer Verbesserung der Betreuungskapazitäten einräumte.

In **ver.di** sind betriebsbedingte Kündigungen bis 2007 ausgeschlossen worden.<sup>36</sup> Die nach Gewerkschaftsherkunft variierenden Vergütungsstrukturen und Arbeitszeiten genießen ebenfalls bis dahin Bestandsschutz. Diese für Gewerkschaftszusammenschlüsse ungewöhnlich lange Frist stellte wohl ein Zugeständnis an die haupt- und ehrenamtlichen FunktionärInnen dar. Es erweist sich, dass diese auf die unsicheren Mehrheiten in den Fusionsverhandlungen zurückzuführende Entscheidung von erheblicher Tragweite für die personelle und materielle Ressourcenausstattung und damit die aktuellen und zukünftigen Handlungsspielräume der Fusionsgewerkschaft ist, da sie die Doppel- und Mehrfachbesetzung von Stellen auf einen langen Zeitraum festschreibt. Gründungsvorstand und die Gesamtbetriebsräte der Gründungsgewerkschaften hatten sich zwar wie in der IG BCE auf einen sozialverträglichen Stellenabbau mittels eines Sozialplans verständigt, der Hilfen für Versetzungen, Abfindungen, Altersteilzeitmaßnahmen und Vorruhestandsregelun-

36 Die Beschäftigungsgarantie umfasste jedoch nicht den Schutz vor Änderungskündigungen und Versetzungen.

gen umfasste; diese Maßnahmen griffen jedoch nicht im gewünschten Maße. So konnten bis Ende 2002 lediglich 350 Stellen über eine Altersteilzeitregelung abgebaut werden. Im Ergebnis dieser Regelung ist das Verhältnis von Hauptamtlichen zu Mitgliedern in ver.di zweimal so hoch wie in der ähnlich großen IG Metall und um ein Drittel höher als in der IG BCE. Im Jahr 2003 war die Gewerkschaft noch um 1000 Stellen entfernt von der anvisierten Reduktion der Zahl der ver.di-Beschäftigten auf 4.000 bis zum Jahr 2005. Ein wichtiger, personalpolitisch problematischer Nebeneffekt des Personalüberhangs ist die Schließung von ver.di gegenüber dem externen Arbeitsmarkt. Dieser Umstand führt – wie übrigens auch in der IG BCE – zu einer Überalterung des Hauptamtlichenapparates und der Blockade der Einstellung externer Fachkräfte, was in Hinblick auf die Bestandsbedrohende Organisierungsschwäche der jüngeren bzw. in atypischen Berufen und Branchen beschäftigten Gewerkschaftsklientel zweifelhaft erscheint.

Eine weitere Facette des Problems der Doppel- und Mehrfachbesetzungen ist, dass die Gewerkschaftsbeschäftigten regional ungleich verteilt sind: Während an den Standorten der ehemaligen Hauptverwaltungen der Gründungsgewerkschaften ein Personalüberhang zu verzeichnen ist, besteht in anderen Regionen Personalknappheit. Der Bundesvorstand reagierte auf dieses Problem auf zwei Weisen: Um den hohen Personalausgaben zu begegnen bzw. das vorhandene Beschäftigtenpotential effektiver zu nutzen, werden intern Maßnahmen zur Steigerung der horizontalen (Versetzungen) und vertikalen Mobilität (Qualifizierung von Verwaltungsangestellten zu GewerkschaftssekretärInnen) diskutiert. Außerdem drohen seit Beginn des Jahres 2003 Änderungskündigungen für Beschäftigte, die sich weigern, als zumutbar definierte Stellen anzunehmen.

Die bis 2007 festgeschriebene Personalpolitik hat bislang verhindert, dass mit der ver.di-Gründung im großen Maßstab Skalenerträge freigesetzt werden konnten. Vielmehr ziehen die Funktionsprobleme des neuen Organisationsmodells erhebliche, aber schwer bezifferbare Transaktionskosten nach sich. Hinzu kommen durch die Fusion entstandene Zusatzkosten: Dies gilt vor allem für die Einrichtung der neuen Bundesverwaltung in Berlin – ein Standort, an dem keine der fünf Gründungsgewerkschaften zuvor vertreten war. Neben den hohen Mietkosten von jährlich 8,5 Mio. € für die vorübergehende Zentrale am Potsdamer Platz wurden zusätzliche Kosten von 74 Mio. € für den im Juli 2004 bezogenen Neubau an der Spree nötig. Unvorhergesehene Kosten und langwierige Reibungsverluste verursachte auch die Integration der elektronischen Mitgliederverwaltungs- und internen Kommunikationssysteme (Intranet). Des Weiteren schlagen Sozialplankosten von jährlich etwa 15 Mio. € schlagen zu Buche.

Diese Entwicklungen spiegeln sich in den Daten zur Finanzentwicklung wider. In den Jahren 2002 und 2003 schloss die Gewerkschaft ihre Bilanzen mit einem Minus von 90 Mio. € bzw. projektierten 74 Mio. € ab (ver.di 2003b). Dieser Negativ-Saldo entsprach etwa einem Fünftel der Beitragseinnahmen im Zeitraum. Das Defizit ist einerseits auf die durch die anhaltenden Mitgliederverluste sinkenden Einnahmen sowie auf der Ausgabenseite durch die Fusionsbedingten Kosten zurückzuführen. Im Jahr 2002 musste der Personalüberhang jährlich mit etwa 20 Mio. € aus dem gewerkschaftlichen Vermögen finanziert werden muss. Im März 2003 drangen erstmalig Planspiele der Personalabteilung ans Licht der Öffentlichkeit, wonach bestimmte Aufgaben externalisiert und Gehaltsbestandteile gestrichen werden sollten. Außerdem war ein Einfrieren der Lohn- und Rentenzahlungen vorgesehen (ver.di 2003a). Obgleich die ver.di-Führung nach Intervention des Gesamtbetriebsrates Abstand von diesen Maßnahmen nahm, ist bei fortlaufend negativer Bilanzentwicklung mittelfristig mit der Einführung ähnlicher Maßnahmen zu rechnen. Ein »eiserner Sparszwang« wird die Arbeit der Organisation auf absehbare Zeit begleiten. Mittlerweile ist eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen worden, die darauf abzielt, die Personalausgaben zu senken. Zu betonen ist ihr freiwilliger Charakter. In dem »50 – 80 Modell« tauschen Beschäftigte eine 50-prozentige Reduzierung ihrer Arbeitszeit gegen eine Lohnsenkung auf 80 Prozent. Im »80-90 Modell« wird eine 20-prozentige Arbeitszeitverkürzung gegen einen Lohnverzicht von 10 Prozent getauscht. Bis Mitte 2004 hatten 850 Beschäftigte eine der beiden Maßnahmen in Anspruch genommen. Insgesamt erweist sich diese Maßnahme bei weitem als unzureichend, um den Personalüberhang signifikant abzubauen. Neben der bereits beschlossenen Verkleinerung der Größe der satzungsgemäß verantworteten Konferenzen und des Bundesvorstandes wird in naher Zukunft, das zeichnete sich schon 2003 auf dem zweiten Gewerkschaftskongress ab, die Fusion von kleineren Fachbereichen in Erwägung gezogen werden, um weiter Kosten zu senken.

### 5.3. ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die organisatorisch-administrative Integration der drei Gründungsgewerkschaften zur **IG BCE** lief im Vergleich zu ver.di recht reibungslos ab. Verantwortlich für den »sanften« Übergang ist neben der zeitlich behutsamen Zusammenführung der drei Organisationen vor allem der niedrige strukturelle Integrationsgrad der neuen Organisation aufgrund der klar voneinander getrennten Organisationsdomänen, der

räumlichen Konzentration der Mitgliedschaften von IG BE und GL sowie der ›Verdoppelung‹ der dezentralen Repräsentationsstrukturen mit den Ortsgruppen und den Vertrauensleutkörpern. In dieser die soziale Autonomie der Gründungsgewerkschaften ›schonenden‹ Anlage liegt ein wichtiger Unterschied zu ver.di, wo vielerorts – zumindest in den in Hinblick auf die Gewerkschaftsherkünfte gemischten Fachbereichen – von Anbeginn die organisatorische Integration der Mitglieder und (ehrenamtlichen) FunktionärInnen vollzogen werden musste.

Die von uns befragten FunktionärInnen aus den IG BCE-Gründungsgewerkschaften äußerten sich ganz überwiegend zufrieden mit der ausgehandelten Organisationsstruktur. Dies gilt insbesondere für die Interviewpartner aus der ehemaligen GL und IG BE, für die die Beibehaltung des Ortsgruppenprinzips von entscheidender Bedeutung ist. Weiterer Bedarf für eine Organisationsreform wurde zum Zeitpunkt unserer Interviews nicht gesehen; die Strukturen müssten, wie ein ehemaliges IG BE-Vorstandsmitglied es ausdrückte, erst einmal mit »Leben erfüllt« werden. Die Personalintegration in die IG BCE kann ebenfalls als relativ reibungslos verlaufender Prozess bezeichnet werden. Die lange Kooperationsphase vor dem Zusammenschluss in Verbindung mit dem Frühverrentungsprogramm zeichnen hierfür verantwortlich. Nach Angaben eines ehemaligen GL-Betriebsrats reagierten die Beschäftigten der GL positiv auf die Veränderung, zumal sie – anders als in ver.di – aufgrund der geringen Überschneidungen der drei Domänen zumeist in ihrem Tätigkeitsfeld und ihren Funktion weiterbeschäftigt konnten.

Die Rückkehr zu den 1972 abgeschafften ›Nebenstellen‹ (vgl. Kap. 3.1.) durch die Einführung des Ortsgruppenprinzips war ein ›Reizthema‹ für einige der Interviewten aus der ehemaligen IG CPK. In der Perspektive einer traditionellen IG CPK-Position, die die Tarifpolitik ins Zentrum rückt und die Notwendigkeit eines starken Betriebsbezugs betont, wurde die Einführung der Ortsgruppen als »Übergangslösung« betrachtet, zumal es Überschneidungen mit den lokalen DGB-Strukturen gebe. Problematisch seien ebenfalls Personalunionen von Vertrauensleutkörper- und Ortsgruppenvorstand bzw. die bestehende Möglichkeit, für bei Vertrauensleutkörperwahlen durchgefallene Kandidaten über die Wahl in den Ortsgruppenvorstand Einfluss auf die betriebliche Arbeit zu nehmen (vgl. Klatt 1997: 118).

Aus IG CPK-Sicht ebenfalls nicht unumstritten ist die Finanzhoheit der Ortsgruppen, die aufgrund eines mangelnden Strukturausgleichs zu einer Spaltung in »arme« und »reiche« Ortsgruppen führt. Auch wird als Kritik geäußert, dass die Mittelzuweisungen in Höhe von 11,5 % des Beitragsaufkommens, die an Ortsgruppe (10 %) und Vertrauensleute (1,5 %) gehen, zu hoch angesetzt seien, zumal es an

einer Aufgabendefinition mangle bzw. die Integration der ehemaligen IG CPK-Mitglieder noch nicht gegeben sei. Das Geld fehle dann an anderer Stelle. Ex-IG CPK-Mitglieder fänden sich zwar häufig in den Ortsgruppenvorständen, zu den Mitgliederversammlungen erscheine jedoch niemand von ihnen. Einer der Gründe hierfür scheint die Dominanz von spezifischen »IG BE-Themen« in den Ortsgruppen zu sein. Dies gilt für die Steinkohleproblematik ebenso wie – aufgrund des Altersdurchschnitts der ehemaligen IG BE- Mitgliedschaft – für die Rentenanpassung<sup>37</sup> und den weiteren Lebenszusammenhang betreffende Aktionen. In den Worten eines ehemaligen IG CPK-Betriebsrates aus dem Ruhrgebiet:

*Und das ist auch ein Problem, dass die, die nicht mehr im Berufsleben stehen, natürlich noch Gewerkschaftsarbeit machen wollen, aber aus einem anderen Blickwinkel. Das heißt, der betriebliche Blickwinkel geht da ein bisschen verloren, und damit auch der Bezug zum Tarif. Weil da ist ja, nur mal als Beispiel, Nettoanpassung der Rente ist für die wichtiger als der Altersteilzeitarifvertrag. Und in den Ortsgruppen, die veraltet sind, wird also dies Thema hier, wie mache ich eine Rentenanpassung? – Mach ich die nettolohnbezogen, oder mach ich die inflationsraten- oder preissteigerungsratenbezogen, das ist für die mehr Thema, als welche Tarifpolitik im Moment gemacht wird. Und ob sie dann eine Busfahrt organisieren zum Rhein mit oder ohne Frau. Also, ich habe das live schon erlebt. Und das ist eine andere Thematik, sag ich mal, bei Vertrauensleutesitzungen. Weil da wird nicht der Bus besprochen zum Rhein, mit oder ohne Frau und auch nicht, wie die Renten steigen, sondern da geht es darum, ob [...] die Löhne steigen, und in welcher Form man ein Bündnis für Arbeit macht. Und nicht Alterszeit, und Rente mit 60 oder solche Sachen.*

Zwar gibt es Bemühungen, während der Tarifrunden der chemischen Industrie diese zum Thema in den Ortsgruppen zu machen. Diese Veranstaltungen blieben jedoch häufig ohne den erhofften Zuspruch. Eine ehemalige IG CPK-Sekretärin vermutet, dass hier »Fremdheitsgefühle« der Chemie-Mitglieder eine Rolle spielen (gerade bei jüngeren Mitgliedern) bzw. die für die IG BE charakteristische Mitgliederansprache über die Lokalzeitung nicht funktioniere, weil diese an direkte Einladungen gewöhnt seien. Überhaupt sei es schwierig, den ehemaligen Mitgliedern von BE und CPK klarzumachen, dass es neben dem bekannten nun ein zusätzliches Organ der Beteiligung und Willensbildung gebe. Die Kritik der Sekretärin, selbst Befürworterin der

37 Auf einen hohen Rentneranteil in den Ortsgruppen deutet die Zahl der nicht-betriebstätigen Ortsgruppenmitglieder von 189.167 in 2000. Dies entspricht einem Anteil von 43,1 % an der Gesamtheit der den Ortsgruppen zugeordneten Mitglieder (IG BCE 2001b: 89). 1997/98 lag der Anteil noch bei 40,4 %.

Ortsgruppen, richtet sich auf die in Analogie zu den Ortsgruppen aufgewerteten Vertrauensleutekörper. Diese wüssten noch nicht mit der neu gewonnenen finanziellen Souveränität umzugehen.<sup>38</sup> Bei den Ortsgruppen hingegen erkennt sie dieses Problem nicht, da diese zu IG BE-Zeiten schon daran gewöhnt gewesen seien, sich selbst zu verwalten und eigene Aktivitäten zu organisieren – auch wenn sie zu gibt, dass sie selbst sich auf diese Selbständigkeit auch erst einstellen musste.

In der IG BE sind die im Vergleich zu den Betriebsgewerkschaftsausschüssen mit mehr Befugnissen ausgestatteten Vertrauensleutekörper hingegen positiv aufgenommen worden zu sein. Aus Sicht der IG BE und GL ist es vor allem die Bürokratisierung von Arbeitsabläufen und Mitgliederkontakten, die den Unterschied zu den Alt-Organisationen ausmacht. Hier macht sich der Einfluss der administrativ rationalisierten und professionalisierten (Streeck 1979) IG CPK geltend. Übereinstimmend wird berichtet, dass in der neuen, größer gewordenen Organisation »die Wege länger geworden sind«. Der Kontakt der Mitglieder mit den Hauptamtlichen auf den ehemaligen Bezirks- und Vorstandsebenen sei nicht mehr so gegeben wie früher. In den Worten eines Betriebsrats aus der ehemaligen IG BE:

*Es ist alles etwas abstrakter geworden. Die Wege sind etwas weiter von Hannover. Wir hatten die Hauptzentrale in Bochum. Und wenn es hier, in Führungszeichen, gebrannt hat, dann haben wir in Bochum angerufen, jetzt muss mal der oder der, wir brauchen dich jetzt, kommen. Das ist jetzt nicht mehr so leicht. Aber da muss man sich auf seine eigenen Kräfte besinnen, und das haben wir auch gelernt. Die räumliche Nähe ist nicht mehr so gegeben.*

Bedauert wird in dieser Perspektive ebenfalls, dass die direkte Kommunikation mit den Hauptamtlichen teilweise durch moderne Kommunikationsmedien abgelöst werde. Hier setzt auch ein uns zumindest in der GL begegnetes Misstrauen gegenüber einer Kundenorientierung der Organisation an – eine Wahrnehmung, die sich wohl zum Teil durch die Dominanz des Industriearbeitertypus in der lederverarbeitenden Industrie erklären lässt. Wenngleich auf der Ebene der Hauptverwaltung die Kooperation allgemein als gut eingeschätzt wird, sorgt der traditionell eher verwaltende Charakter des Mitgliederbezugs in der ehemaligen IG CPK weiterhin für Konflikte. So betont ein ehemaliges Vorstandsmitglied der IG BE, dass die Hauptverwaltungen von IG BE und GL sich als Dienstleister für die Bezirke, Funktionäre und Betriebsräte verstanden, während unter Aktiven der ehemaligen IG CPK auch heute noch die Auffassung anzutreffen sei, der Hauptvorstand besitze eine »Vor-

38 Zu der von der IG CPK in diesem Zusammenhang geäußerten Befürchtung, die Stärkung des betrieblichen ehrenamtlichen Elementes könne die – in bestimmten Bereichen schon immer latente – Loslösung der betrieblichen von den gewerkschaftlichen Strukturen befördern, vgl. Klatt (1997: 47).

denker- und Zuarbeiterrolle« für Vorstandsmitglieder. An diesem Konflikt setzt ein Projekt des Organisationsentwicklungsprozesses GEO an, das die Hauptverwaltung in einen »Wissenspool« und einen »Unterstützer der Arbeit vor Ort« transformieren will.

Einen weiteren umfangreichen Organisationsentwicklungsprozess namens OPUS (»Optimierungsprozess unserer Strukturen«) hat die IG BCE auf dem Gewerkschaftstag 2001 beschlossen. Auf ihrem im Herbst 2003 in diesem Rahmen veranstalteten »Zukunftsforum« unternahmen die haupt- und ehrenamtlichen FunktionärInnen eine systematische Auswertung der Gremien und Organisationseinheiten. Beschlossen wurde dabei die weitere Dezentralisierung der Gewerkschaft. Diese soll vor allem über die bessere Verzahnung von betrieblichen und örtlichen Aktivitäten bewirkt werden. Zu diesem Zweck wurden die Ortsgruppen und Vertrauensleutekörper der IG BCE nochmals aufgewertet. Die strategische Aufwertung der Ehrenamtlichkeit betrifft vor allem die im Organisationsbereich der ehemaligen IG CPK vormals nur schwach entwickelten, vielfach »ungeliebten« Ortsgruppen. Diese sollen eine wichtige Rolle in der regionalen Wirtschafts-, Industrie-, Verkehrs- und Umweltpolitik sowie der kommunalen Beschäftigungspolitik spielen (IG BCE 2003: 118). Die Bezirke sollen in diesem Zusammenhang stärker als Dienstleister auftreten und sich dabei auf die Koordination der ehrenamtlichen Aktivitäten konzentrieren.

*Exkurs zum Stellenwert gewerkschaftlicher Identität in der IG BCE.* Neben der Problematik der Ortsgruppen und der aus Sicht von IG BE und GL »distanzierteren Organisation« wurden Fragen an den Fusionsprozess der IG BCE vor allem unter dem Stichwort »gewerkschaftliche Identität« gestellt. Angesichts der vielfach wahrgenommenen »kulturellen« Differenzen (Kultur verstanden als gemeinsames System von Handlungsleitenden Normen und Weltbildern, Selbst- und Fremdwahrnehmungen) zwischen den Fusionspartnern verwundert nicht, dass für die von uns interviewten die Frage nach gewerkschaftlicher »Identität« bzw. die Befürchtung vor einem »Identitätsverlust« durch den Zusammenschluss eine prominente Rolle spielt.

Aus unseren Gesprächen lassen sich drei zentrale Aspekte einer solchen Identität herausdestillieren (ausführlich: Waddington et al. 2005). Der erste Aspekt bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Mitglied und Gewerkschaft. Hier steht das Selbstverständnis, Mitglied einer Solidargemeinschaft – zur Verteidigung gemeinsamer Klasseninteressen bzw. einer spezifischen (verschwindenden) Arbeits- und Lebensform – zu sein, einer Sicht gegenüber, die Mitglieder als Kunden der Organisation begreift. Ein Bezirkssekretär der GL bringt dies in seiner Skepsis gegenüber der Effizienz von individuellen Dienstleistungsangeboten als Beitrittsanreiz zum

Ausdruck, zumal dies der gewerkschaftlichen Funktionsbestimmung widerspreche. Im Zusammenhang damit steht der zweite Aspekt des von Seiten der IG BE häufig betonten »Wir-Gefühls« der Mitglieder einer Organisation. Die Gewerkschaft ist Teil des Lebenszusammenhangs mit eigener Sprache, eigenen Normen und Ideologien. Eine gemeinsame, ggf. überlieferte Geschichte spielt hier ebenfalls eine Rolle, etwa im Fall der GL als Vorreiterin der Einführung der 40-Stunden-Woche. Ein dritter Aspekt bezieht sich auf ein spezifisches berufliches Ethos industrieller Arbeit, das auf den Werk- bzw. Grundstoff (Leder und Kohle) und die zu seiner Transformation bzw. Gewinnung nötigen Fähigkeiten und die Bedingungen seiner Produktion rekurriert.

Unsere Interviews sowie generelle Überlegungen lassen den Schluss zu, dass die Frage nach gewerkschaftlicher Identität im oben beschriebenen Sinne eine weit- aus geringere Rolle für die IG CPK als für IG BE und GL spielt.<sup>39</sup> Dies lässt sich aus dem strikten Betriebsbezug der IG CPK, dem zentralen politischen Stellenwert der Tarifpolitik als »kleinster gemeinsamer Nenner« und der kaum über den Tarifkampf hinausgehenden Verankerung in Gesellschaft und Ökonomie erklären. Auch ihre Geschichte als Verband der (ungelernten) Fabrikarbeiter war einer vergleichbaren Identitätsbildung im Wege. Deutlich wird diese Kluft, wenn die Delegierten aus dem Bergbau auf dem IG BCE-Kongress das traditionelle Steigerlied anstimmen.

Die meisten unserer InterviewpartnerInnen sahen aber bereits drei Jahre nach der offiziellen Gründung der Organisation eine neue, gemeinsame gewerkschaftliche »Kultur« im Entstehen. Es gibt keine Anzeichen dafür, dass verschiedene, in den Gründungsorganisationen wurzelnde gewerkschaftliche Identitäten die interne Interaktion, Vermittlungs- und Strategiebildungsprozesse in einem Maße strukturieren, dass daraus ein signifikantes Integrationsproblem entstanden wäre. Nichtsdestotrotz scheint das Thema präsent in der IG BCE. Uns sind in diesem Zusammenhang wesentlich zwei Antworten begegnet. Die erste, vertreten von einem der Fusion insgesamt positiv gegenüberstehenden GL-Betriebsrat, betont die Notwendigkeit, sich mit der Fusion vom Anspruch, seine eigene Identität in der neuen Organisation »wieder finden« zu wollen, verabschieden zu müssen:

*Auch bei uns war eigentlich, am Anfang gibt man natürlich ein bisschen Identität auch auf, meint man. Man hat auch ne Geschichte, gerade die Leder-Leute*

39 Reichweite und Intensität einer solchen gewerkschaftlichen Identität lassen sich kaum bestimmen, zumal viel dafür spricht, dass instrumentelle Einstellungen gegenüber gewerkschaftlichen Organisationen seit geraumer Zeit an Bedeutung gewinnen (vgl. Allvin/Sverke 2000). Unsere Interviews vermittelten jedoch den Eindruck, dass die Frage nach »Identität« weiterhin eine wichtige Rolle zumindest für den ehren- und hauptamtlichen Funktionärskörper spielt.

*hatten ne Geschichte. Die ersten, die ne 40- Stunden-Woche hatten, in dieser Bundesrepublik Deutschland waren Leder-Leute. Das wird heute oft vergessen. Andere haben heute ne 35-Stunden-Woche, aber dieser Weg dahin damals von der 48-Stunden-Woche zur 40-Stunden-Woche waren Leder-Leute, ne. Und, da hat man denn auch Angst, dass man sich einfach nicht wieder findet. Bisschen Problem natürlich: früher hatten wir unser eigenes Gewerkschaftsmagazin, heute gibt's, damals hieß es Lederecho, heute ist es unser Magazin, wo über das gesamte Spektrum da berichtet wird, aus unserer Organisation. Da hört man denn schon gerade im Alt-Lederbereich: »Da steht ja kaum noch was drin von Leder«. Man muss aber auch wissen, dass unsere paar zehntausend Mitglieder, die damals mit eingeflossen sind, eben auch nur ein kleiner Teil sind, nicht? Und dass den Chemielaborant vielleicht was anderes interessiert, wie jetzt wenn man Schuhe macht oder dies oder das oder jenes. Aber das sind eben so Dinge, wo man sich denn halt auch verabschieden muss.*

Die gewerkschaftliche Identität spielt für ihn nur noch eine Rolle auf der persönlichen Ebene, wengleich er andeutet, dass die Herkunft aus ›Bergbau‹ und ›Chemie‹ noch Fremd- und Selbstwahrnehmungen beeinflusse:

*Also, ich meine es ist natürlich immer noch so, dass auch durch persönliche Beziehungen, dass immer noch mal geschaut wird, das sind aber weniger die Leder-Leute das ist mehr eine Entwicklung bei Chemie und Bergbau, die will ich aber jetzt gar nicht beantworten, das müssen die für sich beantworten. Wer kommt jetzt aus dem alten Chemie-Bereich, wer kommt aus dem alten Bergbau-Bereich, das ist bei dem alten Leder Bereich so nicht feststellbar, sondern da ist eigentlich viel stärker die Orientierung: Wir sind jetzt eine neue Gewerkschaft, so! Und es macht keinen Sinn in irgendwelchen alten traditionellen Strukturen zu verharren, was nicht ausschließt, dass man auf der menschlichen Ebene natürlich immer noch mal sich freut oder schaut, na ja, das ist der alte Leder-Bereich, ne. Das ist mehr 'ne menschliche Ebene.*

Eine zweite Antwort, vertreten von einer ehemaligen IG CPK-Sekretärin, verweist auf die Notwendigkeit, eine originäre ›Gewerkschaftskultur‹ stärker durch Bildungsmaßnahmen zu fördern. Sie erkennt die Notwendigkeit an, dass in Organisationen – dies gilt in besonderer Weise für Gewerkschaften als Solidarverbände – Kooperation nicht nur formaler Regeln und individueller Nutzenkalküle, sondern auch produzierter politisch-sozialer Gemeinsamkeit bedarf, um die für kollektives Handeln notwendige Bindung und Vertrauensbeziehungen herzustellen.

*Es sind ja alle in unterschiedlichen Gewerkschaften groß geworden, mit großen unterschiedlichen Kulturen, und die müssen -, wir müssen eine eigene Kultur für*

*diese Organisation viel, viel stärker machen. Das wird versucht über Weiterbildung bei uns, das dauert nur so seine Zeit. Also, wir müssen uns auch die Zeit nehmen, uns mit uns selber zu beschäftigen, weil wenn wir nur raus gehen in die Betriebe und Werbung machen, ist das zwar vielleicht Erfolg versprechend, aber wir müssen uns auch mit uns selber beschäftigen, wie es uns geht in dem Fusionsprozess.*

Der Erhebungszeitpunkt unserer **ver.di**-Interviews unmittelbar vor bzw. nach dem Zusammenschluss lässt eine analoge Analyse nicht zu. Beobachtungen erlauben aber den Schluss, dass die Frage gewerkschaftlicher Identität in der Fusionsgewerkschaft auch für die Kernmitgliedschaften der ver.di-Gründungsverbände (etwa Drucker der IG Medien, Postbedienstete der DPG, kommunale Arbeiter in der ÖTV) von Bedeutung ist. Für andere, weniger stark bzw. instrumenteller mit ihrer Gewerkschaft verbundene Mitgliedergruppen (z.B. im Organisationsbereich der HBV oder die »Freien« in der IG Medien) dürfte die Frage eine ähnliche Bedeutung wie für die IG CPK besitzen. Es steht in jedem Fall zu vermuten, dass die Problematik eines gewerkschaftlichen »Identitätsverlustes« zumindest in den gewerkschaftshomogenen Fachbereichen durch deren relative soziale und politische Autonomie entschärft wird, bzw. dass »existentiellere«, das Funktionieren der neuen Organisation betreffende Probleme sie überlagern.

Im Vergleich zur IG BCE befindet sich der Organisationsentwicklungsprozess in ver.di noch in der Frühphase. Die Notwendigkeit weitergehender Reformen ist intern unbestritten, da die Anlaufschwierigkeiten der neuen Organisation offensichtlich sind. So konstituierte sich bereits im Februar 2002 eine aus Ehren- und Hauptamtlichen zusammengesetzte Strukturkommission, die darauf abzielte, die im selben Jahr anstehenden Organisationswahlen zu vereinfachen und die Organisationsstrukturen nach Effizienzkriterien zu überprüfen. Wenngleich aus diesen Bemühungen bislang eine Reihe von Maßnahmen entsprungen sind (Verkleinerung der Gremiengrößen; vereinfachende Regeln für Frauen und Gewerkschaftsquote), so wurde bislang kein integrierter Ansatz zur Organisationsentwicklung lanciert, der vergleichbar mit den Prozessen in der IG BCE oder der IG Metall wäre. Im Folgenden sollen einige Funktionsprobleme der neuen Organisation benannt werden.

Ein erster Problemzusammenhang betrifft die Allokation der gewerkschaftlichen Finanzen. Die lineare Ableitung der Finanzzuweisungen an die Organisationseinheiten aus der Mitgliederstärke stellt die mitgliederschwächeren Fachbereiche und Bezirke vor Personal- und Sachmittelprobleme. Um den in der Budgetierungsrichtlinie nicht vorgesehenen Aspekten gewerkschaftlicher Arbeit

Rechnung zu tragen, wurden auf den Ebenen und in einigen Fachbereichen Sonder- und Gemeinschaftsbudgets gebildet, deren Einrichtung aufgrund des notwendigen Konsenses zum Verzicht auf bestimmte Einnahmeanteile zu zeitintensiven Tauschbeziehungen unter den Akteuren geführt hat (Wendl 2002b). Hinzu kommt, dass das nach Mitgliederstärke verteilende Budgetierungssystem Auseinandersetzungen zwischen den Fachbereichen um Mitglieder befördert. Zumindest aus Sicht des Bundesvorstandes spricht einiges dafür, die Anzahl der mitgliederschwachen Bezirke in Zukunft weiter zu reduzieren, um über eine verbesserte Personalausstattung die derzeit unterschiedlichen Betreuungsniveaus anzugleichen. So wurde beispielsweise in Brandenburg die Anzahl der Bezirke bereits von fünf auf drei reduziert. Der ver.di-Vorsitzende hat angesichts dieser Problematik angeregt, dass das Kriterium der Mitgliederstärke für Finanzzuweisungen durch andere Kriterien, etwa dem der Branche (in Hinblick auf spezifische Organisationsproblematiken oder eine besondere strategische Bedeutung), ergänzt werden soll (Bsirske 2003).

Ein zweites Problemfeld rührt an der Rolle der politisch und ressourcenmäßig relativ autonomen Fachbereiche. Da einige Fachbereiche fast vollständig von ehemaligen Gründungsorganisationen dominiert sind (vgl. Kap. 4.2.), ist hier die Tendenz manifest, sich von der Gesamtorganisation zurückziehen, sofern nicht eigene vitale Interessen berührt sind (Wendl 2002b). Die Größendifferenzen befördern diese Tendenz noch. Auf Bundesvorstandsebene wurde dies von Anfang an als Gefahr eingeschätzt. Ein leitender Funktionär der ver.di-Bundesverwaltung aus der ehemaligen ÖTV meinte bereits 2002, dass in zukünftigen Satzungsänderungen die relative Autonomie der Fachbereiche beschränkt und damit der »Zwang zu gemeinsamem Handeln und zu gemeinsamem Selbstverständnis, so weit man das über Regularien hinkriegen kann, (...) verstärkt werden« müsse. Offenbar spielt der Grundkonflikt der Verhandlungen um den Integrationsgrad von ver.di auch nach der Gründung der neuen Organisation eine wichtige Rolle. Ob die Ebenen eher Dienstleister bzw. Koordinatoren der Fachbereiche werden oder vielmehr deren politische Führung ausüben, blieb mit der ver.di-Gründung ungeklärt – die entsprechenden Satzungsbestimmungen blieben sehr vage. Damit ist die praktische Beantwortung dieser Frage an die entsprechenden Akteure und deren Kräfteverhältnisse und Ressourcen vor Ort delegiert. Kontingente Lösungen und damit eine erhebliche Variationsbreite in der jeweiligen Ausgestaltung dieses Spannungsverhältnisses dürften das Ergebnis sein. Um Konflikte zu vermeiden, haben einige Bezirke sogar darauf verzichtet, ihre Rolle gegenüber den Fachbereichen einzufordern (ver.di 2004). Das Ergebnis ist, dass die Fachbereichs- und Ebenenarbeit getrennt nebeneinander her-

laufen, das Matrixprinzip also zugunsten einer Vielzahl nur loser gekoppelter Einheiten aufgehoben ist.

Im engen Zusammenhang damit steht ein dritter Problemzusammenhang. Der in ver.di verbreitete Eindruck eines Übermaßes an »Beschäftigung mit sich selbst« und vier Jahre nach Vollzug der Fusion »noch am Anfang« zu stehen, macht sich stark an den nötigen zeitintensiven Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen an eben dieser Schnittstelle fest. Inhaltlich betreffen die Abstimmungsprobleme Fragen der Tarifpolitik, der Bildungsarbeit, der Finanzverteilung, des Rechtsschutzes und der gesellschaftspolitischen Positionsbestimmung. Die Vielfalt an zu berücksichtigenden institutionellen Akteuren (Fachbereiche, Fachgruppen, Personen- und Statusgruppen, Arbeitskreise) trägt zu der Unübersichtlichkeit und Trägheit der Entscheidungsprozesse bei. Hinzu kommen die harte Dreifach-Quotierung in ver.di (Frauenquote, Gewerkschaftsquote, verbindliche Mindestmandate für Jugendliche) sowie die weichen Quoten nach regionaler Herkunft und Personengruppenstatus. Die Größe des ersten Bundeskongresses mit mehr als 1.000 Delegierten ist Ausdruck dieser Vielfalt und Komplexität.<sup>40</sup> Zwei Jahre nach der Gründung musste der ver.di-Vorsitzende deshalb einräumen, dass, um die notwendigen Mehrheiten für den Zusammenschluss zu erreichen, »ein Übermaß an formalen Regelungen, Quotierungen und Ausgleichsmechanismen« (Bsirske 2003: 595) verabschiedet wurde. Die Gewerkschaft ist in diesem Zusammenhang mit einem Dilemma konfrontiert: Wie kann die Überregulierung aufgelockert werden, ohne Schutzmechanismen für »Minderheiten« bzw. benachteiligte Gruppen sowie die Gründungsorganisationen aufzugeben und damit Demokratieverluste zu produzieren? Insgesamt blockiert die Verbindung aus Unterbestimmtheit in Kompetenzfragen und prozeduraler Überregulierung augenscheinlich den Raum für Initiativen und Organisationsphantasie. Damit stünde die Praxis der Matrixorganisation im Widerspruch zu dem ursprünglich mit ihr verbundenen Anspruch nach einer stärkeren Förderung flexibler und zeitbegrenzter Arbeitsformen. Aufgrund der begrenzten Zahl der ehrenamtlich Aktiven besteht überdies die Gefahr, dass es in diesen Gremien zur Akkumulation von Mandaten und damit zu einer kontraproduktiven zeitlichen Überforderung der MandatsträgerInnen kommt (vgl. Wendl 2002b). Damit würde die Matrix weder dem Anspruch nach Effizienz noch nach Demokratie gerecht.

Als zentrale Kooperationshindernisse zwischen den Akteuren stehen vier Faktoren hervor. Erstens erschwert die Größe und Unübersichtlichkeit der Matrixorga-

40 Im Vergleich dazu setzt sich der Gewerkschaftstag der ähnlich großen (aber weniger differenzierten) IG Metall aus lediglich 550 Delegierten zusammen.

nisation die Entstehung der zum Funktionieren von Organisationen essentiellen informellen Netzwerke. Relativ lange Zeit nach dem Zusammenschluss strukturierten sich berufliche (und private) Kontakte, etwa in der Bundesverwaltung, noch nach Gewerkschaftsherkünften. Aus der teils konfliktuellen Vergangenheit vor dem Zusammenschluss wirken zweitens politische Vorbehalte nach. Wenn zumindest auf Ebene der Bundesverwaltung die Integration weiter fortgeschritten ist, so wird die Zusammenarbeit in »ein bis zwei Landesbezirken« von einem Interviewpartner aus dem ver.di-Vorstand als weiterhin »Furcht erregend schlecht« bezeichnet. Dass der Zusammenschluss aufgrund der oft persönlichen Involviertheit in bittere zwischengewerkschaftliche Konflikte der nun zur Kooperation verdamnten Akteure auf den dezentraleren Organisationsebenen wohl längere Zeit als auf Bundesebene in Anspruch nehmen wird (vgl. Keller 2001: 61), darauf verweisen schon die Erfahrungen der IG BCE mit der Integration der unteren Organisationsebenen während der Kooperationsphase. Drittens sind die fachlichen und disziplinarischen Kompetenzen der Leitungen auf den verschiedenen Ebenen und gerade im Verhältnis zueinander unzureichend in der Satzung geklärt. Viertens erschweren die durch beruflichen Statusverlust<sup>41</sup> verursachten Rivalitäten die Kooperation ebenso bei wie der Bestandsschutz für die je nach Gewerkschaftsherkunft erheblich differierenden Vergütungen.<sup>42</sup> Letzterer befördert tendenziell Missgunst, auch wenn mittlerweile eine neue Vergütungsstruktur zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat ausgehandelt wurde. Diese Beispiele verdeutlichen unter anderem, dass der Personalpolitik in ver.di eine strategische Bedeutung für das Funktionieren der Matrix zukommt. Die Unzufriedenheit unter den Beschäftigten ist aus den beschriebenen organisatorischen und beruflichen Gründen recht hoch, was sich zum Teil im Verlust von Personal mit marktgängigen (Schlüssel-) Qualifikationen, vor allem aber in verschiedenen Formen von »innerer Emigration« äußert („Dienst nach Vorschrift“, Absenteismus). Die personalpolitische Herausforderung hat die Gewerkschaft aber allem Anschein nach noch nicht ausreichend angenommen (vgl. Keller 2004: 94 f.).

Zusammengenommen implizieren diese Befunde, dass der Prozess des inneren Zusammenwachsens von ver.di auf absehbare Zeit erhebliche organisatorische En-

41 Von fünf leitenden Angestellten der Gründungsgewerkschaften erhielt in der Regel nur einer die äquivalente Position in ver.di. Die verbliebenen vier wurden mit Stellvertreterposten bedacht, sofern sich keine weitere angemessene Beschäftigung für sie fand. In kleineren Bezirken führte diese funktional äußerst fragwürdige Regelung zu einem zahlenmäßigen Missverhältnis zwischen leitendem und ausführendem Personal.

42 Die Differenz der Monatsgehälter von SekretärInnen auf der Kreis- bzw. Bezirksebene belief sich vor dem Zusammenschluss nach Angaben des DGB (*Der Einblick* 5/2002) im Fall von DAG und IG Medien auf mehr als 1.500 DM brutto.

ergie und Ressourcen binden wird. Angesichts dieser Probleme verwundert nicht, dass die Diskussion um die Funktionsprobleme der Matrixorganisation einen hohen Stellenwert auf dem ersten Bundeskongress im Oktober 2003 besaß. Die Strukturkommission hatte einen Antrag formuliert, der erwartungsgemäß darauf abzielte, manifeste Desintegrationstendenzen einzudämmen.<sup>43</sup> Nach kontroverser Diskussion wurde dieser angenommen. »Gemeinsame Verantwortung« von Ebenen und Fachbereichen vor allem auf Bezirksebene war der Schlüsselbegriff des Antrags. »Versuche missverstandener Eigenständigkeit und eine Gewerkschaft in der Gewerkschaft zu bilden, sollten nun langsam der Vergangenheit angehören«, heißt es in einem zustimmenden Kommentar der Bundesverwaltung zu dem Antrag. Außerdem wird »Verbindlichkeit in der zwingenden Umsetzung gemeinsam festgelegter Ziele gefordert. Mit diesem Punkt soll der Gefahr vorgebeugt werden, dass durch das dezentral angelegte Strukturmodell letztlich jedes Beschlussgremium für sich alleine festlegt, welche Ziele es in der Organisation verfolgt« (ver.di 2004: 7). Dass die Kommission sich veranlasst sah, eine Willenserklärung zur Matrix als Fundament der weiteren Organisationsentwicklung mit in den Antrag aufzunehmen, veranschaulicht den internen Problematisierungsgrad der neuen Organisationsform. Ob diese Maßnahmen insgesamt ausreichen werden, um die Verselbständigungsbewegungen vor allem der gewerkschaftshomogenen Fachbereiche einzugrenzen, muss sich erst noch erweisen. In jedem Fall werden die Integrationsprobleme die Bereitschaft von ver.di begrenzen, in naher Zukunft weitere Gewerkschaften aufzunehmen.

Abschließend soll noch auf die in deutschen Gewerkschaften bislang einmalige Verankerung des *Gender Mainstreaming* in den ver.di-Statuten eingegangen werden. Mit der Etablierung der entsprechenden Prozeduren und Strukturen wurde die Erwartung an die Beschleunigung materieller und repräsentativer Gleichstellung sowie eine »geschlechterdemokratischere« Gestaltung gewerkschaftlicher Po-

43 Der zu implementierende Antrag sieht vier zentrale Maßnahmenbündel vor: Die Fachbereiche sind aufgefordert, mindestens eine halbe Sekretärsstelle für bezirkliche Belange abzustellen. Um Managementaufgaben klarer zu definieren und die Bezirksvorstände mit mehr Kompetenzen auszustatten, wird zweitens dem Bezirk die alleinige Verantwortung für das Verwaltungspersonal auf dieser Ebene zugesprochen. Drittens soll die Führungskompetenz der Vorstände präzisiert werden. Dies gilt zum einen für die Zusammenarbeit der Führungskräfte aus Fachbereichen und Ebenen. Zum anderen soll ihre jeweilige fachliche und disziplinarische Verantwortung als Vorgesetzte geklärt werden. Mit Disziplinarmaßnahmen können künftig etwa jene von den Fachbereichen beschäftigten Hauptamtlichen abgemahnt werden, die bezirkliche Veranstaltungen boykottieren. Viertens ist vorgesehen, zur Kosteneinsparung die Zahl und Größe der Gremien und Konferenzen zu verkleinern. Die Reduzierung der Zahl der Bezirke auf »unter hundert« und die »Weiterentwicklung« der Fachbereichsgrenzen (d.h. zukünftige Fusionen von Fachbereichen) folgen dem gleichen Imperativ.

litik formuliert. Seine Einführung verdankt sich dabei einem ›Möglichkeitenraum‹, der sich in den Verhandlungen um eine »Gewerkschaft neuen Typs« aufgetan hatte, der in den Gründungsorganisationen so nicht vorhanden war. Intern wird die Arbeit der Gender-Abteilung auf Bundesvorstandsebene trotz ihres geringen personellen Umfangs mit insgesamt vier Beschäftigten als rege wahrgenommen. Beschlüsse auf der Bundesebene werden sämtlich auf die Frage nach der Einbeziehung der Geschlechterperspektive geprüft. Über Beratungsgespräche und spezielle Seminarangebote für MultiplikatorInnen (Leitungspersonal, Gender-Beauftragte auf den drei Organisationsebenen) mit Handreichungen etwa für eine nicht-diskriminierende Tarifpolitik wird versucht, die Organisation zu ›gendern‹. Die Verankerung des neuen Konzepts ist auf den dezentraleren Organisationsebenen jedoch bislang erst ansatzweise gelungen. Hier herrscht bei vielen Haupt- und Ehrenamtlichen Unklarheit über die Arbeitsteilung zwischen Frauen- und Gender-Abteilung.<sup>44</sup> Hinzu kommt im Organisationsalltag die Dominanz von Strukturfragen bzw. die teilweise verbreitete Skepsis und Ablehnung, sich mit Geschlechterfragen zu beschäftigen. Grundsätzlichere Kritiken halten dem Ansatz vor, Geschlechterpolitik zu einem Verwaltungsakt verkommen zu lassen. Um dem Thema innerverbandlich mehr Gewicht zu verschaffen, wurde auf Initiative des Vorsitzenden vereinbart, dass jedes Ressort der Bundesverwaltung sowie jeder Landesbezirk ein Gender-Projekt zu entwickeln habe, aus dem dann ›beste Praxen‹ für die Organisation herausdestilliert werden sollen.

#### **5.4. ZUSAMMENFASSUNG UND VERGLEICH**

Acht Jahre nach ihrem Gründungskongress und mehr als ein Jahrzehnt nach der Fusionsentscheidung stellt sich die IG BCE als organisatorisch konsolidierte Gewerkschaft dar. Bei der Analyse springt ein (scheinbares) Paradox ins Auge: Auf der einen Seite kennzeichnet den Zusammenschluss ein für amalgamations recht niedriger struktureller und sozialer Integrationsgrad vor allem auf den dezentralen Organisationsebenen, der auf das Prinzip der Strukturaddition, die wenigen industriellen Berührungspunkte und die räumliche Konzentration der Mitgliedschaften von IG BE und GL zurückzuführen ist. Gewerkschaftliche Kulturen konnten so teilweise bewahrt werden. Dies hat auf der anderen Seite aber nicht die rasche Schaffung

44 Diese Verwirrung ist insofern verständlich, als Frauen- und Geschlechterpolitik zwei tendenziell miteinander konkurrierende Politikansätze darstellen.

einer neuen Verbandsidentität unter den ehren- und hauptamtlichen FunktionärInnen verhindert. Letzteres erscheint umso bemerkenswerter, als die verbandskulturellen Unterschiede zwischen den Parteien beträchtlich waren. Die gelungene »weiche« Integration durch die Entwicklung eines gemeinsamen politischen Selbstverständnisses drückt sich in den hohen Zustimmungswerten zur Fusionsgewerkschaft unter den haupt- und ehrenamtlichen FunktionärInnen aus. Es dominiert ganz eindeutig die Auffassung, mit der Fusion »den richtigen Schritt« getan zu haben. Keine Anhaltspunkte existieren, um es in der Terminologie von Hirschman (1974) zu fassen, für eine signifikante Abwendungsbewegung vom Verband; Loyalität mit der Gewerkschaft war das vorherrschende Reaktionsmuster auf die fusionsbedingten Probleme. Die aus der angelsächsischen Literatur zu Gewerkschaftszusammenschlüssen bekannten Phänomene, wonach sich Teile vom Verband abspalten (*breakaway*) oder sich die Gründungsgewerkschaften rekonstituieren (*de-merger*), sind auch nicht in Ansätzen auszumachen.

Zu der gelungenen innerverbandlichen Integration trug ein ganzes Bündel an Gründen und prozessbegleitenden Maßnahmen bei: An erster Stelle ist hier der erwähnte, im Vergleich zu ver.di deutlich niedrigere Komplexitätsgrad des Fusionsvorhabens zu nennen. Dieser ergab sich aus dem Charakter der Fusion als gleichberechtigter Zusammenschluss von lediglich zwei, zudem ähnlich mitgliederstarken Gewerkschaften. Die geringe Zahl an beteiligten Organisationen erlaubte es den Verhandlungsführungen auch, die neu gegründete Fusionsgewerkschaft nicht von vornherein mit einem gänzlich neuen Strukturmodell wie der Matrix zu »belasten«. Außerdem stimmten von Anbeginn an Grundüberzeugungen überein und die kooperative Ausrichtung des Verbandes war unumstritten. Verstärkt wurde dieses Merkmal prozessorganisatorisch durch die frühzeitige gemeinsame politische Programmarbeit. Die lange vor dem Zusammenschluss eingeleitete Kooperationsphase trug ebenso zum Zusammenwachsen bei. Die vor kurzem beschlossene strategische Aufwertung der Ortsgruppen treibt die soziale Integration der Gewerkschaft weiter voran. Konflikte sind angesichts der intensivierten Durchmischung der Mitglieder und FunktionärInnen aus den drei Gründungsgewerkschaften bzw. deren Organisationsbereichen vorprogrammiert, wenn auch aufgrund des erreichten Zustimmungsgades zur Organisation sicherlich nicht bestandsbedrohend.

Im Gegensatz zur IG BCE befindet sich ver.di in der für Fusionsgewerkschaften charakteristischen Phase der Verarbeitung der mit dem Zusammenschluss entstandenen Binnenprobleme, für die Waddington (1995) den Begriff der *post merger introspection* geprägt hat. Von einer organisatorischen Konsolidierung ist man noch weit entfernt. Der formale Integrationsgrad des ausgehandelten Organisati-

onsmodells steht im Kontrast zur tatsächlich erzielten Integration der Gewerkschaft als soziales und politisches Beziehungsgeflecht. Eine spezifische Verbandsidentität ist noch im Entstehen und entsprechend fragil; in der Organisationsrealität läuft vieles gegeneinander und aneinander vorbei. Die erheblichen organisatorische und finanzielle Ressourcen bindenden Funktionsprobleme lassen sich jedoch nur bis zu einem gewissen Punkt auf die kurze Erprobungszeit der Matrix, die Zahl der zu integrierenden Gewerkschaften oder den Doppelschritt aus Vereinigung und Organisationsreform zurückführen. Von zentraler Problemstrukturierender Bedeutung ist der aus den Fusionsverhandlungen »geerbte«, unbewältigte Grundkonflikt um den zukünftigen Integrationsgrad selbst, der sich in ein inhaltlich unterbestimmtes Verhältnis von Ebenen und Fachbereichen übersetzte. Einen vergleichbaren Konflikt hat es in der IG BCE nicht gegeben, da hier die Vormachtstellung der räumlichen Untergliederungen und insbesondere des Vorstandes nie prinzipiell zur Debatte standen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob ver.di schließlich nicht doch ein Kartell von dezentral ausgerichteten Fachbereichsgewerkschaften mit einer relativ schwachen Dachorganisation wird (vgl. Keller 2004: 165). Für eine definitive Antwort ist es noch zu früh. Der Gewerkschaftskongress 2003 hat diesbezüglich signalisiert, dass Desintegrationstendenzen in Teilen der Organisation real existieren, aber auch, dass in ver.di Mehrheiten vorhanden sind, diese zu verhindern. Die Erhöhung des Zwangs zur Zusammenarbeit für die Fachbereiche, klarere Kompetenzen und die »Hierarchieoption« in personalpolitischen Belangen waren die Antwort auf die Kooperationsprobleme an den Schnittstellen der Matrix. Die Integration wird nicht zuletzt auch davon abhängen, inwieweit die verschiedenen Interessengruppen (Arbeiter, Beamte, Frauen/(Männer), rechts/links, Modernisierer/Traditionalisten, etc.) über die Fachbereichsgrenzen hinaus Bündnisse eingehen und partikularistische Selbstverständnisse überwinden. In jedem Fall steht die Matrixorganisation weiter unter internem Evaluierungsdruck. Sollten sich die in sie gesetzten Erwartungen nach Effizienz und Demokratie mittelfristig nicht erfüllen, so ist ihre fallweise Umgestaltung in Richtung einer Ebenenorganisation oder Fachbereichsgewerkschaft sicher.

Neben den Entkoppelungstendenzen der Organisationsgliederungen gibt es ebenfalls einige Hinweise darauf, dass die exit-Option der Mitglieder angesichts der Unzufriedenheit mit den existierenden Funktions- und wohl auch Betreuungsproblemen zu einem Problem für ver.di werden könnte. Dies gilt insbesondere insofern, als die Dienstleistungsgewerkschaft sich, anders als die IG BCE, Ernst zu nehmender Konkurrenz in ihren Domänen durch Berufsverbände oder auch durch

Standesvereinigungen wie dem DBB ausgesetzt sieht. Letzterer bemüht sich seit einiger Zeit, auch Arbeiter und Angestellte zu organisieren. Wenngleich die Datenlage keine empirisch gesicherten Schlüsse zu Mitgliedsaustauschen mit außerhalb des DGB stehenden Verbänden zulässt, so kann doch deren erhöhte Attraktivität für ArbeitnehmerInnen konstatiert werden: Beide Verbandstypen wiesen, entgegen dem Trend in den DGB-Gewerkschaften, in den 90er Jahren Mitgliedergewinne auf. Damit kommt ihre Entwicklung einem Lackmustest für die Fähigkeit von ver.di gleich, Mitgliederinteressen zu aggregieren und zu vertreten. Das Beispiel Cockpit hat verdeutlicht, dass diese Verbände spezifische Interessenlagen leichter aufnehmen und unter Umständen, so es sich denn um Beschäftigtengruppen mit überdurchschnittlicher Sanktionsmacht am Arbeitsmarkt handelt, eine effektivere Interessenvertretung betreiben können, da sie keinen Solidarenausgleich gegenüber wenig sanktionsfähigen Gruppen leisten müssen. Gelingt es nicht, zu dieser Form partikularer Interessenvertretung überzeugende Alternativen anzubieten, wird ver.di (dies gilt im übrigen auch für andere nicht fusionierte DGB-Gewerkschaften, wie z.B. der Tarifstreit von TRANSNET mit der Gewerkschaft der Lokführer (GdL) verdeutlicht) nicht nur weitere Mitgliederverluste zu verzeichnen haben, sondern auch um die positiven Effekte der Internalisierung zwischengewerkschaftlicher Organisationskonkurrenzen beraubt werden. Sollte ein solches Szenario eintreten, hätte der Versuch, zu einer Konzentration gewerkschaftlicher Organisationsmacht im Dienstleistungssektor zu kommen, langfristig dazu geführt, eine Zersplitterung des Systems der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen zu fördern.

Konvergierende Ergebnisse der Fusionsprozesse von ver.di und IG BCE lassen sich in Hinblick auf die Mitgliederentwicklung festhalten. Beiden Fusionsgewerkschaften ist gemein, dass sie bislang nicht in der Lage waren, die anhaltenden Mitgliederverluste aufzuhalten oder gar umzukehren. Dies steht in deutlichem Gegensatz zu den – insbesondere mit der ver.di-Gründung verknüpften – Erwartungen an das Rekrutierungspotential der neuen Organisationen: Weder die Internalisierung gewerkschaftlicher Konkurrenz, noch die Freisetzung von Ressourcen für Betreuung- und Werbungsaufgaben haben die deutlichen Verluste aufhalten können. Im Fall von ver.di konnten zudem die aus dem Innovationsfond finanzierten Projekte bisher die diesbezüglich in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen. Dies spricht dafür, dass die von ver.di verlangte Transformation hin zu vor allem auch neuen Beschäftigtengruppen erst noch bevor steht.

Ähnliche Probleme in der Zielgruppenansprache kennt auch die IG BCE. Die Erwartungen an das frühzeitig in die Gewerkschaft hineingetragene, für deutsche Gewerkschaften noch immer eher ungewöhnliche Organisierungskonzept (vgl. Frege

2000) haben sich bislang nicht erfüllt, wohl auch weil die Steigerung der gewerkschaftlichen Attraktivität – wie sich im Verlauf des Organisationsentwicklungsprozesses erwiesen hat – die Transformation der gesamten Organisation verlangt. Die IG BCE tut sich gerade unter der unverändert zukunftssträchtigen »Problemgruppe« der Angestellten schwer. Gleiches gilt für die Gewinnung von jugendlichen Mitgliedern.<sup>45</sup> Insgesamt hat die Fusion also offensichtlich nicht zur Bewältigung der strukturellen, schon aus der IG CPK bekannten Mitgliederprobleme beigetragen. Gerade hier wären aber Erfolge vonnöten, da dies die einzige Domäne ist, in der die IG BCE ihre Mitgliedschaft noch substantiell ausbauen kann bzw. muss, um die rasch voranschreitenden Beschäftigungsverluste in der Steinkohle- und, in wesentlich kleinerem Maßstab, der Lederindustrie zu kompensieren. In dieser Perspektive erweist sich die Zusammensetzung des Zusammenschlusses zur IG BCE mit zwei zum Schrumpfen verurteilten Verbänden eher als kurzfristige Lösung, die mittelfristig zu neuen Fusionsritten Anlass geben könnte (Waddington et al. 2005).

Eine generelle Verbesserung hauptamtlicher Betreuungskapazitäten durch personelle Freisetzungseffekte ist – über die Werbeteams hinaus – für den Zusammenschluss zur IG BCE ebenfalls kaum nachvollziehbar. Darauf deuten sowohl der Umfang des Stellenabbaus als auch die Ergebnisse unserer Interviews hin. Am ehesten lassen sich positive Effekte für den kleinsten Fusionspartner GL konstatieren, der nun auf eine zuvor nicht gekannte Palette an organisationspolitischen Dienstleistungen zur Mitglieder- und Betriebsrätebetreuung zurückgreifen kann. Auch die verbesserte Stellung im DGB und neue politische Einflussmöglichkeiten werden als positive Ergebnisse gesehen. Obgleich aufgrund ihres rudimentären gewerkschaftlichen Apparates die GL einen Sonderfall unter den hier untersuchten Gewerkschaften darstellt, so lässt sich festhalten, dass unter dem Dienstleistungsaspekt Fusionen für Gewerkschaften mit schwach entwickelten zentralen Dienstleistungsangeboten vergleichsweise größere Vorteile erwarten lassen. In Betreuungs- und Vertretungsfragen lässt sich also eine ungleiche Verteilung der fusionsbedingten Positiveffekte in umgekehrter Abhängigkeit von der Verbandsgröße feststellen. Ähnlich positive Einschätzungen zum Dienstleistungsangebot von ver.di lassen sich z.B. unter ehemaligen FunktionärInnen und Mitgliedern von IG Medien und HBV finden. Der »Preis« hierfür besteht in der Aufgabe gewerkschaftlicher Identität. Die Gewerkschaft Leder legt hiervon Zeugnis ab. In abgeschwächtem Maß gilt dies eben-

45 Der Mitgliederanteil der Jugendlichen in der IG BCE belief sich 2002 auf 6,2 % (47.000 Männer; 4.000 Frauen), was aber immer noch einen besseren Wert markiert als die 5,2 % in ver.di (68.000 Männer; 73.000 Frauen) (DGB 2003).

so für die Mitglieder und FunktionärInnen von HBV und IG Medien, wobei letztere im Fachbereich 8 einen gewissen Bestandsschutz genießen.

Im Gegensatz zu ver.di hat sich die wirtschaftliche Situation der IG BCE nach der Fusion stabilisiert. Dass dies trotz der anhaltenden Mitgliederverluste und der im Zusammenhang der Fusion entstandenen Transaktionskosten gelang, ist ein bemerkenswerter Erfolg. Sollte sich allerdings die Dynamik der Mitgliederverluste der IG BCE fortsetzen, so ist anzunehmen, dass der finanzielle Konsolidierungserfolg mittelfristig wieder auf dem Spiel steht. Für die neuerliche strategische Aufwertung der Ehrenamtlichkeit durch den aktuellen Organisationsentwicklungsprozess mag neben guten inhaltlichen Gründen auch die Antizipation weiter sinkender Beitragseinnahmen und daraus resultierender Sparzwänge sprechen. Die beträchtlichen Defizite von ver.di in den ersten zwei Haushaltsjahren verdanken sich einnahmeseitig den unerwartet hohen Mitgliederverlusten. Ausgabenseitig ist neben den kurzfristig notwendigen Fusionsbedingten Zusatzinvestitionen die wohl in Hinblick auf die unsicheren Zustimmungswerte in den Fusionsverhandlungen getroffene Entscheidung von Relevanz, bis zum Gewerkschaftskongress 2007 die Beschäftigungsverhältnisse unter Bestandsschutz zu stellen. In Vermögenswerten der Gründungsverbände ausgedrückt, wurden in den ersten beiden Jahren des Bestehens zur Finanzierung des Negativ-Saldos die Bestände von HBV und IG Medien aufgebraucht. Insbesondere die von der DAG in die Fusion eingebrachte »Mitgift« dürfte sich in diesem Zusammenhang noch als unverzichtbar erweisen, da der Personalüberhang in ver.di mittel- bis langfristiger Natur ist. Dafür spricht nicht nur die geringe Effektivität der bisher beschlossenen Personalabbaumaßnahmen (vgl. Keller 2004: 88 f.). Auch nach 2007 wird die Gewerkschaftsführung den Personalüberhang nicht auf einen Schlag abbauen können. Ein solcher Schritt würde nicht nur den Konflikt mit dem Gesamtbetriebsrat provozieren, sondern auch das Risiko in sich tragen, zu einem öffentlichen Politikum zu werden. Die Reaktion auf die Veröffentlichung erster diesbezüglicher Planspiele der ver.di-Personalabteilung im Jahr 2003 zeugt davon. Das zugrunde liegende Dilemma zwischen sozialer Verantwortung als Arbeitgeber einerseits sowie Effizienzanforderungen der Organisation andererseits wird ver.di also noch auf absehbare Zeit begleiten. Der Einsatz des überschüssigen Personals in den mitgliederträchtigen Zukunftsbereichen versprache zwar einen Beitrag zur Lösung des Problems; existierende Mobilitäts- und Qualifikationsschranken und vor allem ein fehlendes systematisches Personalentwicklungskonzept haben solche Effekte aber bislang verhindert.

Politische oder tarifpolitische Einflussgewinne lassen sich aus den oben genannten methodischen Gründen recht schwer evaluieren. Deshalb soll hier auch

nur eine vorsichtige Einschätzung gegeben werden. In Hinblick auf die gewerkschaftliche Tarifmacht lässt sich behaupten, dass die hier angeführten Indikatoren in Anbetracht der unvoreilhaftigen Rahmenbedingungen für eine Konsolidierung derselben sprechen. Jedenfalls deutet nichts darauf hin, dass die Gründungsgewerkschaften die entsprechenden Auseinandersetzungen effektiver bestreiten hätten können. Inwieweit dies auf die Wirkungen des vergrößerten Streikfonds oder – in ver.di – die Internalisierung von Tarifkonkurrenz zurückzuführen ist, muss eine offene Frage bleiben. Trotz einiger quantitativer Erfolge ist allerdings nicht zu übersehen, dass die Tarifpolitik der Dienstleistungsgewerkschaft noch der inhaltlichen und strategischen Bestimmung bedarf. Von besonderer Bedeutung sind hier die Fragen nach der Arbeitszeit, der Differenzierung der Tarifverträge im Zuge der Privatisierung ehemals öffentlicher Dienstleistungen sowie dem Abschluss von (Firmen-) Tarifverträgen in den neuen Dienstleistungsbranchen. In Hinblick auf die Beziehungen zu staatlicher Politik (ähnliches ließe sich auch für das Verhältnis zu den Medien behaupten) lässt sich ein höheres Aufmerksamkeitspotential der Fusionsgewerkschaften konstatieren. Hier ist das Wählerargument von Bedeutung, das relativ zentralisierte Massenorganisationen wie IG BCE oder ver.di zu interessanten Ansprechpartnern für politische Parteien macht. In der Öffentlichkeit profitiert ver.di dabei von dem Streikdebakel der IG Metall im Jahr 2003 (Schmidt 2003) sowie der anschließenden Führungskrise und Wahl des neuen Vorsitzenden, aufgrund derer die Gewerkschaft mit dem Banner der »ewig Gestrigen« versehen wurde. Die Grenzen möglicher Einflussnahme wurden jedoch IG BCE und ver.di, trotz deutlicher Differenzen in der Beurteilung der Maßnahmen und der Strategiewahl, im Zusammenhang mit den »Reformpaketen« der als Bündnispartner unterstützten Bundesregierung verdeutlicht.

In Hinblick auf die zwischenverbandlichen Beziehungen ist festzuhalten, dass mit der Fusion zu ver.di vormalige zwischengewerkschaftliche Domänenkonflikte internalisiert bzw. durch die Integration der DAG neutralisiert wurden. Konflikte um Mitglieder zwischen den Fachbereichen werden aber insofern fortbestehen, als der Zuschnitt der Fachbereichsgrenzen Abgrenzungsprobleme nicht auflöst, die Budgetierungsrichtlinie die Ressourcenverteilung nach Mitgliederzahlen vornimmt sowie innerverbandliche Macht und Einfluss von der Mitgliederstärke abhängen (Keller 2004). Diese internen Konflikte sind aber leichter zu lösen als die externen. Die den Organisationskonflikten zwischen den DGB-Gewerkschaften zugrunde liegenden Entwicklungen (Zusammenschlüsse und Verbandswechsel von Unternehmen, Veränderung von Geschäftsfeldern, Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, In- und Outsourcing, Einsatz neuer Werkstoffe) haben nichts an ihrer die

traditionellen Unternehmens- und Branchengrenzen in Frage stellenden Dynamik verloren. Das Industriegewerkschaftsprinzip wird damit zukünftig weiter an definitorischer Schärfe verlieren. An diesen seit Anfang der 90er Jahre diskutierten Momenten des Strukturwandels (vgl. Schmidt/Trinczek 1993) haben offensichtlich weder die Fusion zur IG BCE noch zu ver.di etwas geändert. Im Ergebnis werden Abgrenzungskonflikte zwischen den verbliebenen DGB-Gewerkschaften wohl auch deshalb eher zu- als abnehmen, da aller Erfahrung nach kontinuierlich sinkende Mitgliederzahlen Auseinandersetzungen um Mitglieder befördern. Potentiell konfliktverschärfend können Fusionen auch deshalb wirken, als sich die für solche Auseinandersetzungen zur Verfügung stehenden Ressourcen vergrößert haben. In die gleiche Richtung wirkt auch der Umstand, dass die Domänendefinition von Multibranchengewerkschaften wie IG BCE und ver.di uneindeutiger ist als jene der klassischen Industriegewerkschaften (Waddington 2001: 457). Ansprüche lassen sich so leichter geltend machen. Als Gegenteil wirkt die Reduktion der Zahl der Akteure und Konfliktfelder. Mit ihr verringern sich aber nicht notwendigerweise schon die Intensität und die Zahl der Konflikte. Empirisch lässt sich jedenfalls die Zähligkeit des Themas konstatieren. Trotz der »Grundsätze für die Organisationsbeziehungen« befindet sich etwa ver.di aktuell mit sämtlichen DGB-Gewerkschaften in – teils langwierigen – Zuständigkeitsstreitigkeiten (ver.di 2003b: 293 ff.). Ob der DGB, wie in den »Grundsätzen für die Organisationsbeziehungen« vorgesehen, im Streitfall auf »Wunsch der Gewerkschaften moderierend tätig« werden kann, muss angesichts des beschriebenen Schwundes an autoritativen Ressourcen bzw. der mangelnden Selbstverpflichtung der Mitgliedsverbände auf die Schiedssprüche des DGB bezweifelt werden (Keller 2004: 142). Insgesamt ist davon auszugehen, dass diese Tendenzen den Konkurrenzdruck vor allem auf die kleinen Verbände wenn nicht verschärfen, so doch zumindest aufrechterhalten werden.

In Kapitel 3 ist auf die zentrale Bedeutung organisationspolitischer Motive für die Fusionsentscheidung und Partnerwahl der mitgliederstarken Verbände hingewiesen worden. Die entsprechenden Entwicklungen müssen aus Sicht der IG BCE als ambivalent gelten. Einerseits ist das Kalkül von IG BE und IG CPK aufgegangen, mit dem eigenen Zusammenschluss eine Fusionsdynamik unter den DGB-Gewerkschaften auszulösen und so zu einer Konzentration gewerkschaftlicher Verbandsmacht in einigen wenigen Multibranchenorganisationen beizutragen. Alternative, den Vorstellungen der IG BCE widersprechende Restrukturierungsoptionen (vertiefte Kooperationen, Mitgliedschaft im DGB) konnten so verhindert und die Reform des DGB in Richtung einer Reduktion auf allgemeine politische Repräsentationsaufgaben in ihrem Sinne vorangetrieben werden. Dies geschah auf Grundlage einer

Stärkung der Position der Fusionsgewerkschaften innerhalb und gegenüber dem DGB. Andererseits bleibt fraglich, inwieweit die in ihren Dimensionen (Aufhebung der Trennung zwischen privaten und öffentlichen Dienstleistungen) überraschende Fusion zu ver.di den organisationspolitischen Interessen der IG BCE entsprach, schließlich ist sie aufgrund ihres aktuell etwa 10-prozentigen Mitgliederanteils im DGB das deutlich schwächste Glied im Verein der ›drei Grossen‹. Dass diese Position eher unfreiwillig eingenommen wurde, darauf verweisen die ursprünglichen Vorstellungen der IG BCE, über den Dreierverband hinaus noch weitere Fusionspartner zu integrieren. Nachdem sich entsprechende Optionen durch die anderweitigen Fusionsaktivitäten potentieller Partner zerschlagen haben, versucht die IG BCE die Machtkonzentration im DGB durch die Fortschreibung der IG CPK-Tradition als sozialdemokratische »Kanzlergewerkschaft« (Hertle/Kädtler 1990) und sozialpartnerschaftlicher ›Musterschüler‹ zu kompensieren. ver.di bzw. die ÖTV hingegen können organisationspolitisch eindeutig als Gewinner im DGB-internen Revirement angesehen werden. Frühzeitig und erfolgreich vermochte die neu gegründete Dienstleistungsgewerkschaft ihren Führungsanspruch mit der Besetzung des DGB-Vorsitzes zu manifestieren. Die Schwächung des DGB durch die Fusionswelle der 90er Jahre sowie die politische Krise der IG Metall haben zu dieser exponierten Stellung beigetragen. Inwieweit sie diese Position behaupten oder ausbauen kann, hängt nicht zuletzt von der Bewältigung der fusionsbedingten internen Probleme ab.

## 6. OFFENE FRAGEN UND PERSPEKTIVEN

---

Dass die im Prozess des Zusammenwachsens beobachtbaren Phänomene und Probleme insbesondere von komplexeren Zusammenschlüssen wie dem zu ver.di über den konkreten Fall hinausweisen, verdeutlicht die internationale Forschung (Waddington 1995; Chaison 1996; Undy 1999; Waddington et al. 2005). Diese hat eine Reihe allgemeiner Muster und Probleme identifiziert, denen Gewerkschaftsfusionen üblicherweise unterworfen sind: Den formalen Zusammenschlüssen folgen längere Phasen der Innenschau zur Bewältigung der Fusionsentscheidung. Die mit den Zusammenschlüssen anfallenden Transaktionskosten bei der Zusammenführung und Rationalisierung von Verwaltungen, Arbeitsformen und Organisationsstrukturen sind ebenso bekannt wie Doppel- und Mehrfacharbeiten aufgrund üblicherweise gegebener Beschäftigungsgarantien für die Gewerkschaftsangestellten. Im Regelfall vergehen mehrere Jahre, bis die angestrebten Ziele und Effekte – wenn überhaupt – umgesetzt werden können. Häufig sind diese an eine neue Generation von ehren- und hauptamtlichen FunktionärInnen mit an die Fusionsgewerkschaft gebundenen gewerkschaftspolitischen- und kulturellen Selbstverständnissen gekoppelt. Kurzfristig sind, so betont die vergleichende Forschung, kaum Belege für gesteigerte Effizienz oder Mitgliederbetreuungspotentiale zu finden.

Insgesamt sind die empirischen Evidenzen für die Fusionen zugrunde liegende Vermutung »Größe gleich Stärke« also keinesfalls eindeutig. Darauf verweisen, in unterschiedlichem Maße, die beiden hier analysierten Fälle. Dies gilt zunächst für die häufig von Fusionsbefürwortern ins Feld geführten Effizienzvorteile durch Skalenerträge. Deren Wirksamkeit wird in der Realität dadurch eingeschränkt, dass sie wesentlich auf administrative Querschnittsaufgaben (Mitgliederverwaltung, EDV, Finanzbuchhaltung, Rechtsabteilung, PR, Büronutzung) beschränkt sind. Anders als bei Unternehmenszusammenschlüssen vor allem im produzierenden Gewerbe, die eine Fixkostendegression und Spezialisierungsvorteile bei der Produktion großer, standardisierter Gütermengen erwarten lassen, sind solche Effekte bei der Erbringung von spezialisierten und diversifizierten Leistungen wie Mitgliederbetreuung, Mobilisierung oder Tarifverhandlungen weniger zu erwarten (Keller 2004: 188). Den durch die Internalisierung von Mitgliederkonkurrenz entfallenden Kosten stehen in der Praxis häufig die gegebenen Beschäftigungsgarantien entgegen. Auch die für Fusionen typische Addition vertikaler Interessenvertretungseinheiten (Fachberei-

che oder Industriegruppen) mit einem gewissen Grad an Dezentralität und tarifpolitischer Autonomie sowie entsprechend multiplizierten Gremienstrukturen und Konferenzen läuft möglichen Synergieeffekten zuwider (Willman/Cave 1994; Waddington 2001). Diese Wirkungszusammenhänge konnten betriebswirtschaftlich nicht im Einzelnen nachvollzogen werden. In welchem Umfang die raschen wirtschaftlichen Konsolidierungserfolge der IG BCE auf Skaleneffekte oder viel mehr auf traditionelle Kostensenkungsstrategien zurückzuführen ist, musste eine offene Frage bleiben. Das Ausmaß des Personalabbaus in den ersten vier Jahren ihres Bestehens von über 20 % gibt aber zu der Vermutung Anlass, dass – sofern man keine signifikante Leistungsverdichtung oder (in Gewerkschaften nur begrenzt wirksame) technologischen Rationalisierungseffekte unterstellt – mit der Fusion *economies of scale* erzielt wurden, zumal wir keine Hinweise auf eine Verschlechterung der Betreuungskapazität erhalten haben. Für ver.di lässt sich festhalten, dass die zu erzielenden Skalenerträge aufgrund der mannigfaltigen Überschneidungen der Organisationsdomänen höher liegen als in der IG BCE mit ihren kaum überlappenden Bereichen. Solche Effekte wurden in der Realität aber offensichtlich durch die skizzierten Einnahmerückgänge und fusionsbedingten Kosten konterkariert.<sup>46</sup>

Mag die Gleichung Größe = Stärke in Hinblick auf die Beziehungen zu Regierungen und Medien über das Wählerargument eine gewisse Gültigkeit besitzen, so sind die Wirkungen von Zusammenschlüssen auf die gewerkschaftlichen Binnenbeziehungen weitaus unklarer. Im vorangegangenen Kapitel sind eine Reihe diesbezüglicher Probleme dargelegt worden. Im ungünstigen Fall können bei deren Bewältigung mittelfristig erhebliche personelle und materielle Ressourcen gebunden und damit Positiveffekte des Größenwachstums konterkariert werden. Geht man davon aus, dass Gewerkschaftszusammenschlüsse innere Homogenität zugunsten von Größenvorteilen aufgeben (Streeck/Visser 1998), dann stellen sich jedoch noch grundsätzlichere Fragen in Hinblick auf die Konsequenzen für die gewerkschaftlichen Binnenbeziehungen. Zwei Dimensionen scheinen mir hier von entscheiden-

46 Unsere Untersuchung der *amalgamation* zu der britischen öffentlichen Dienstleistungsgewerkschaft UNISON mit 1,3 Mio. Mitgliedern kommt in Hinblick auf die *economies of scale* von Fusionen zu ganz ähnlichen Ergebnissen (Waddington u.a 2005): Um die Mindereinnahmen durch anhaltende Mitgliederverluste zu kompensieren, war die Gewerkschaft zu deutlichen Personalabbaumaßnahmen gezwungen, die seit dem Zusammenschluss 1993 zu einer Reduktion der Zahl der Beschäftigten um ein viertel führten. Die Haushaltslage wies bis 1995 bemerkenswerte Parallelen zu ver.di auf. Bereits 1993 wurde eine weitere Organisationsreform eingeleitet, die zum Ziel hatte, den Bürokratieabbau zu beschleunigen und die Organisation weiter zu dezentralisieren. Insgesamt blieb die finanzielle Situation aber problematisch. Auch die Finanzentwicklung der ebenfalls von uns untersuchten britischen Gewerkschaft GMB (700.000 Mitglieder), die mit einer Reihe von *acquisitions* ihre Mitgliederbasis auszuweiten trachtete, verweist auf die Grenzen von Skaleneffekten in Gewerkschaftsfusionen.

der Bedeutung. Die erste betrifft die Beziehung zwischen Mitglied und gewerkschaftlicher Organisation, vor allem in Hinblick auf den Dienstleistungs- und Partizipationsaspekt. Die zweite berührt die Voraussetzungen kollektiven Handelns. In Bezug auf diese beiden Fragen besteht weiterer, auch international artikulierter Forschungsbedarf (vgl. Sverke et al. 2004). Der vorliegende Bericht hat auf diese Problematiken einige Hinweise gegeben, die aber in nachfolgenden Forschungsschritten weiter systematisiert und präzisiert werden müssen. Zu fragen wäre insbesondere:

*1. Konsequenzen des Größenwachstums:* Hier ist der Einfluss der Schaffung einer größeren, stärker von administrativer Rationalität geprägten Organisation auf die Partizipations- und Handlungsbereitschaft ihrer Mitglieder angesprochen. Die Bürokratisierung von Gewerkschaften, die historisch auf ihre folgenreiche Transformation zu zentralisierten Massenorganisationen zurückgeht (Müller-Jentsch 1982) und durch ihre zunehmende institutionelle »Befestigung« (T. Geiger) und die Verrechtlichung der industriellen Beziehungen noch verstärkt wurde, ist in einer Reihe von wissenschaftlichen Beiträgen als Problem für die kollektive Handlungs- und Konfliktfähigkeit identifiziert worden (z.B. Offe/Wiesenthal 1980; Fichter et al. 2001; Hyman 2001).<sup>47</sup> Es wäre insbesondere zu untersuchen, ob Multibranchengewerkschaften wie IG BCE und ver.di instrumentelle oder passive Einstellungen ihrer Mitglieder fördern (vgl. Sverke/Sjöberg 1997). Diese Frage stellt sich vermutlich besonders für die Mitglieder und FunktionärInnen der kleineren Gewerkschaften. Unsere Interviews mit Haupt- und Ehrenamtlichen in der IG BCE haben Hinweise darauf gegeben, dass – aus Sicht von IG BE und GL – Anonymisierungs- bzw. Bürokratisierungstendenzen in der neuen Organisation festzustellen sind. »Drei oder vier Telefonate« statt vormals einem sind nötig, um Informationen oder Unterstützung zu erhalten. Die Lösung lokaler Probleme über den »kurzen Dienstweg« in den Vorstand ist ebenfalls erschwert. Die Frage nach den Effekten des Größenwachstums ist auch insofern von Interesse, als die Satzungen von IG BCE und ver.di eine Erweiterung ehrenamtlicher Entscheidungskompetenzen und Handlungsressourcen vorsehen und sich davon ein erhöhtes Engagement und eine verbesserte Ansprache

47 Offe/Wiesenthal (1980: 80f.) haben diesen Zusammenhang in der These auf den Punkt gebracht, wonach ab einer bestimmten Gewerkschaftsgröße die Organisationsmacht aufgrund von Bürokratisierungseffekten auf die Mitgliedschaft sinkt: »[...] if the success of a union depends upon their sanctioning potential, and if the sanctioning potential of the union depends on its ability to generate a ›willingness to act‹ on the part of its members, and if an increase in membership leads to a *bureaucratic* [Hervorh. im Original] relationship between the leadership and the rank and file members, and if bureaucratization undermines the organization's ability to mobilise the particular source of sanctioning power that we have called ›capacity to generate willingness to act‹, then we would expect union ›strength‹ to be related to union size by an inverse U-curve. In other words, unions are confronted with the dilemma that there is an optimum size beyond which union power decreases.«

neuer Mitgliedergruppen versprechen. Wie werden die entsprechenden lokalen Autonomiegewinne ausgestaltet und bewertet? Wie sieht die Rückkoppelung in die Organisation hinein aus?

2. *Wirksamkeit und Wirkung vertikaler Differenzierung.* Um den Verlust an interner Homogenität und die damit verbundenen Probleme für kollektives Handeln und die Mitgliederansprache auszugleichen, setzen fusionierte Multibranchengewerkschaften wie IG BCE und ver.di in aller Regel auf eine berufliche oder branchenspezifische Differenzierung ihrer Strukturen. Es wäre erstens weiter zu untersuchen, inwieweit die mit der Differenzierung anvisierte verbesserte Betreuung der Mitgliedschaft in der Realität umgesetzt wird. Damit ist der gestiegene Bedarf an differenzierten und an professionellen Themen ausgerichteten Angeboten angesprochen, der durch die zeitliche, räumliche, arbeits- und tarifvertragliche »Entgrenzung der Arbeit« (Döhl et al. 2000) noch vorangetrieben wird. Inwieweit gelingt es den Fusionsgewerkschaften, ihre Größenvorteile in eine professionellen Standards genügende Betreuung umzusetzen? Erhöht sich durch die Spezialisierung der gewerkschaftlichen Arbeit auch ihre Attraktivität gegenüber Nicht-Mitgliedern? Pilotprojekte wie connexx.av wären auf diese Fragen hin zu untersuchen. Zweitens ist zu fragen, ob es angesichts des Grades an Differenzierung der Interessenvertretungsstrukturen noch gelingt, die notwendigen Kommunikations- und Koordinierungsleistungen zu erbringen, um die notwendige gruppenübergreifende Solidarität herzustellen. Geht eine größere Mitgliederheterogenität notwendigerweise mit Blockaden, Spaltungen und Apathie einher (vgl. Chaison 1997: 30)? Ist eine politische Führungsrolle der übergreifenden Ebenen angesichts der internen Heterogenität noch realistisch oder müssen sich diese nicht notwendigerweise, wie die aktuelle Reformdebatte der IG BCE impliziert (IG BCE 2003), in Dienstleister und Koordinatoren transformieren? Welche Implikationen hat ein solcher Wandel für die Steuerungsfähigkeit der Gewerkschaft? Schließlich: Zu welchen materiellen Konsequenzen führt die vertikale Differenzierung? Wird damit einer Differenzierung der sozialen Standards zugearbeitet und kommt es zu nicht intendierten Unterbietungsdynamiken?

Zusammenfassend legen die hier zusammengetragenen Evidenzen das Urteil nahe, dass sich Zusammenschlüsse nicht als Patentlösung für gewerkschaftliche Bestandsprobleme anbieten. Die Kluft zwischen den an sie formulierten Ansprüchen und ihren tatsächlichen Ergebnissen ist teils beträchtlich. Diese Einschätzung gilt vor allem insofern, als sie zur Lösung des gewerkschaftlichen Grundproblems anhaltender Mitgliederverluste und einer eklatanten Rekrutierungsschwäche in den »neuen« Branchen und Berufen bisher nicht beigetragen haben. Attraktiv scheinen

sie vor allem deshalb, weil sie die Möglichkeit bieten, Verluste in traditionellen Mitgliederdomänen zu begrenzen und abzuschwächen (Hoffmann/Waddington 2001). Sie stellen einen im Vergleich zur aufwändigen Mitgliederrekrutierung preiswerten und vor allem schnellen Weg zur Konsolidierung dar (Chaison 1996: 8). Wenn einzelgewerkschaftlich vor allem bestandssichernde und einflusskonsolidierende Effekte für eine solche Art der Organisationsreform sprechen, so sind Fusionen aus Sicht der Gewerkschaftsbewegung als ganzes aber zu limitiert, weil sie lediglich die Mitgliederbestände unter einer kleiner werdenden Zahl von Verbänden umverteilen. Pointiert formuliert: Gewerkschaftsfusionen organisieren Verbände, keine Mitglieder (Chaison 1997); sie stellen insofern eine defensive Anpassungsmaßnahme an veränderte Umweltbedingungen dar. Aufgrund dieser Crux stehen auch die kurz- bis mittelfristigen Positiveffekte von Fusionsentscheidungen langfristig in Frage. Gewerkschaftliche Fusionen scheinen somit eher als konsolidierender Zwischenschritt auf dem Weg zu tiefer greifenden politischen und strukturellen Reformen geeignet. Sollten die fusionierten Verbände sich dieser Anforderung nicht stellen, wäre die eingangs angeführte Kritik berechtigt, in den Zusammenschlüssen ein Instrument zu sehen, anstehende Reformen weiter aufzuschieben.

In diesem Zusammenhang soll abschließend auf ein Defizit hingewiesen werden, das in den Fusionsprozessen systematisch zu beobachten war: die mangelnde Verknüpfung der faktischen Organisationsreform mit einer Diskussion zur strategisch-inhaltlichen Ausrichtung künftiger Gewerkschaftsarbeit. Im Prozess zur IG BCE waren politische Zielstellungen zwar präsent, ihre Verknüpfung mit strukturellen Fragen wurde aber auf den Zeitpunkt nach dem Zusammenschluss vertagt. Organisationsreform und Strategiediskussion liefen also unverbunden nebeneinander her. Ergebnis war ein strukturkonservatives Organisationsmodell. Den Fusionsprozess zu ver.di charakterisierte nicht nur die mangelnde Vermittlung von Politik- und Strukturfragen, sondern die Unterbelichtetheit inhaltlicher Fragen überhaupt (vgl. Kapitel 3). Das Resultat war ein Strukturmodell, das den beteiligten DGB-Gewerkschaften zwar pragmatisch einen recht reibungslosen Übergang in die neue Organisation versprach, auf Veränderungen in der Organisationsumwelt aber nur sehr abstrakt antwortete (»Dezentralität als Stärke«). Es spricht viel dafür, dass die inhaltliche Unterbestimmtheit der Organisationsreform zu ver.di nicht nur von Einfluss auf die Wahrnehmung der gewerkschaftlichen Kernaufgaben in Tarif-, Betriebs- und Sozialpolitik ist, sondern die weitere Organisationsentwicklung selbst behindert. Letzteres gilt insofern, als aufgrund des internen Verständigungsdefizits implizite Gestaltungsvorstellungen und an die Gewerkschaftsherkunft gekoppelte Wahrnehmungen fortwirken und so intern die Willensbildung und Kooperation er-

schweren. Der Erarbeitung inhaltlicher Zieldimensionen kommt in Multibranchengewerkschaften umso größere Bedeutung zu, als das Spektrum an diversifizierten Interessen in ihnen besonders breit ist. Dies verlangt nach einer für das gewerkschaftliche Handeln unabdingbaren normativen Fundierung, die sich u.a. über eine die Einzelinteressen überwölbende politische Gestaltungsvision einer humanen Arbeitswelt und gerechteren Gesellschaft bilden kann (vgl. Hoffmann 2001: 19). Das IG BCE-Beispiel verweist auf die potentiell integrative Dimension solch sinnstiftender Diskussionen. Die während der Fusionsverhandlungen zu ver.di ab Mitte 1999 veranstalteten Konferenzen zu Niedriglohnsektor, Arbeitszeit, Mitbestimmung und Bildungspolitik stellten diesbezüglich einen Anfang dar, wenngleich die Verknüpfung der heterogenen Politikfelder fehlte und die Ergebnisse in Anbetracht der Zuspitzung der Krise in der ÖTV nicht die notwendige Aufmerksamkeit erhielten. Ansätze einer solchen Debatte hat es seit der Fusion etwa zum Thema Gesundheits-, Renten und Arbeitsmarktreform, Ladenschluss und öffentliche Dienstleistungen gegeben, wenngleich sich die Diskussion auch auf bestimmte Mitgliedergruppen bzw. Fachbereiche konzentriert hat, und sich noch kein kohärenteres, über die Addition von Partikularansätzen hinausgehendes, handlungsrelevantes programmatisches Grund- bzw. Zielverständnis abzeichnet. Die Notwendigkeit eines solchen Schrittes hat ver.di zwischenzeitlich erkannt, obgleich man angesichts der 2003/2004 beschlossenen sozial- und arbeitsmarktpolitischen Gesetzespakete und der derzeitigen arbeitszeitpolitischen Offensive der privaten und öffentlichen Arbeitgeber einwenden mag, dass der Prozess zur Erarbeitung politischer Leitbilder und Programmatik zu spät initiiert wurde. Um dessen Effektivität zu befördern, käme es darauf an, die diesbezügliche Diskussion auf die »Entwicklung und Konsensfähigkeit konkret-operativer Ziele« (Keller 2001: 100) und deren organisatorische Konsequenzen hin auszurichten.

Eine strategisch ambitionierte Strukturreform müsste dabei an den Veränderungen im seit der gewerkschaftlichen Blütephase während der fordistischen Konstellation grundsätzlich gewandelten politisch-ökonomischen Umfeld ansetzen. Ein Punkt von entscheidender Bedeutung ist hier die Restrukturierung der internationalen politischen Ökonomie, die sich wesentlich über die Deregulierung der internationalen Finanzmärkte, die Schaffung transnationaler Unternehmensnetzwerke und Wertschöpfungsketten sowie die Verknüpfung liberaler Wirtschafts- und nationaler Wettbewerbspolitik vollzieht. Sie führt der Tendenz nach zur Dekomposition der Arbeitsbeziehungen auf betrieblicher und tarifvertraglicher Ebene. Die Verbreitung betrieblicher Produktivitätskoalitionen, die Zugeständnisse bei Arbeitszeit und Lohn gegen zeitlich befristete Beschäftigungsgarantien tauschen, sowie die In-

fragestellung der sektoralen Ebene für die Aushandlung tariflicher Regelungsgegenstände durch die abnehmende Repräsentativität der Arbeitsgeberverbände sind zentrale Momente dieses Wandels. Gewerkschaftliche Politik sieht sich dabei einem Dilemma ausgesetzt: Eine stärker konfliktorisch ausgerichtete Linie riskiert, an den gewachsenen *Exit*-Optionen des Kapitals (Internationalisierung bzw. Verbandsflucht) zu brechen und so die Erosion des Tarifsystems zu beschleunigen. Indessen, so formuliert Dörre (1999b: 315) pointiert, »bewahren Politiken wie die ›Chemiepartnerschaft‹ [...] zwar die institutionelle Fassade, binden ihren Einfluss auf Gedeih und Verderb an die Kooperationswilligkeit wirtschaftlich starker Grossunternehmen und der von ihnen dominierten Verbände.« Die Tendenz zu Kompensationsgeschäften wird auf nationaler Ebene durch Angebote zu einem (wettbewerbs-) politischen Tausch von Lohnzurückhaltung und auf die Senkung arbeitgeberseitiger und staatlicher Sozialkosten zielender Reformen gegen »selten klar definierte Vorleistungen« (Bieling/Schulten 2002: 258) verstärkt. Die organisationsstrukturelle und inhaltliche Unambitioniertheit beider Fusionsgewerkschaften in der Frage der Schaffung transnationaler Solidarität erscheint angesichts der skizzierten Problemlage zu kurz ge-griffen.

Ein Ausweg aus den Schwierigkeiten nationaler Gewerkschaftspolitik scheint nur über die gleichzeitige Rekonstruktion gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit von »unten« (der gewerkschaftlichen Basis) und von »oben« (über transnationale Kooperation bzw. Integration) möglich, wollen die Gewerkschaften nicht zum Transmissionsriemen politisch vermittelter weltwirtschaftlicher Anpassungszwänge und ihrer sozialen Folgen verkümmern. Hyman (2001: 174) hat dies in dem Zusammenhang von strategischer Führung und Basisaktivismus zum Ausdruck gebracht: »It is easy to recognize that an urgent current need is for new models of transnational solidarity and for enhanced capacity for transnational intervention [...]. The dual challenge is to formulate more effective processes of strategic direction while sustaining and enhancing the scope for initiative and mobilization at the base, to develop both stronger centralized structures and the mechanisms for more vigorous grassroots participation: which entails new kinds of *articulation* between the various levels of union organization, representation and action [Hervorh. im Original].« Sollte diese Analyse zutreffend sein, dann stehen den Gewerkschaften deutlich weiterreichende Reformen noch bevor, die vor allem die Beziehung der europäischen (und perspektivisch: internationalen) Gewerkschaften untereinander und zu ihren Mitgliedern betreffen. Inwieweit die Konzentration gewerkschaftlicher Verbandsmacht auf nationaler Ebene einen solchen Weg zu befördern vermag, ist eine derzeit noch offene Frage.



- Alemann, U./Schmid, J. (1998a): *Die Gewerkschaft ÖTV: Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik*. Baden-Baden: Nomos.
- Alemann, U./Schmid, J. (1998b): Die Reform der Gewerkschaft ÖTV: Ein Fazit der Projektergebnisse in zwölf Punkten. In: Alemann/ Schmid (1998a), 405-427.
- Allvin, M./Sverke, M. (2000): Do New Generations Imply the End of Solidarity? Swedish Unionism in the Era of Individualization. In: *Economic and Industrial Democracy*, Jg. 21, H. 1, 71-95.
- Baethge, M. (2001): Kommunikativität und Wissen. In: M. Sommer./L. Schröder/M. Schwemmler (Hg.): *Neu denken – Neu handeln. Arbeit und Gewerkschaften im digitalen Kapitalismus*. Hamburg: VSA, 99-121.
- Berger, H./Dick, W./Rappe, H. (1997): Wie vereinigt man Gewerkschaften? Interview mit Hans Berger, Werner Dick und Hermann Rappe. In: IG BCE (Hg.): *Ein neues Band der Solidarität: Chemie – Bergbau – Leder. Industrierbeiter und Gewerkschaften in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg*. Hannover: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, 295-306.
- Bergmann, J. (Hg., 1979a): *Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bergmann, J. (1979b): Organisationsstruktur und innergewerkschaftliche Demokratie. In: Bergmann (1979a), 210-239.
- Bergmann, J./Schmidt, R. (1996, Hg.): *Industrielle Beziehungen – Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Berkessel, P. (1993): Der Strategieprozess der Gewerkschaft Handel, Banken, Versicherungen. In: T. Leif, /A. Klein/H.-J. Legrand (Hg., 1993): *Reform des DGB: Herausforderungen, Aufbruchspläne und Modernisierungskonzepte*. Köln: Bund Verlag, 395-417.
- Bieling, H.-J./Schulten, T. (2002): Regulation der industriellen Beziehungen im europäischen Mehrebenensystem. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 9, H. 3, 245-273.
- Bispinck, R. (2004): Tarifpolitischer Jahresbericht 2003. Kampf um Tarifautonomie – Kampf um Lohnprozente. In: *WSI Mitteilungen* 2/2004, 63-70.
- Bösche, B./Kirchgäßner, G./Trautwein, N./Rose, W./Schmidt, F. (1996): DGB-Organisationsreform: Verändern ohne Konzept. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1/96, 17-24.

- Bronfenbrenner, K./Friedman, R./Hurd, R./Oswald, R./Seeber, R. (1998): *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. Ithaca/New York: Cornell University Press.
- Bsirske, F. (2003): Interessenvertretung in der Dienstleistungsgesellschaft. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 10-11/2003, 593-601.
- Chaison, G. N. (1996): *Union Mergers in Hard Times: The View of Five Countries*. Ithaca/London: ILR.
- Chaison, G. N. (1997): Reforming and Rationalizing Union Structure: New Directions and Unanswered Questions. In: M. Sverke (Hg.): *The Future of Trade Unionism: International Perspectives on Emerging Union Structures*. Aldershot: Ashgate, 19-33.
- DAG (1996): *Tätigkeitsbericht 1991-1996*. Hamburg: Deutsche Angestellten Gewerkschaft.
- DAG (1999): *Kongressbericht und Beschlüsse des Außerordentlichen Bundeskongresses der DAG vom 18./19. November 1999 in Magdeburg*. Hamburg: Deutsche Angestellten Gewerkschaft.
- DAG (2001): *Tätigkeitsbericht 1996-2001*. Hamburg: Deutsche Angestellten-gewerkschaft.
- DGB (2000): Grundsätze für die Organisationsbeziehungen und -kooperation der DGB-Gewerkschaften aus Anlass der Gründung von ver.di und der Integration der DAG in den DGB. In: *Der Einblick* 21/00.
- DGB (2003): Mitgliederzahlen 2002. <http://www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen/mitglieder.htm>.
- Döhl, V./Kratzer, N./Sauer, D. (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik – Entgrenzung von Arbeit – Neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: *WSI-Mitteilungen* 1/2000, 5-17.
- Dörre, K. (1999a): Sind die Gewerkschaften noch zu retten? In: *Supplement der Zeitschrift Sozialismus* 11/99, 1-28.
- Dörre, K. (1999b): Industrielle Beziehungen im Spannungsfeld von Globalisierung und europäischer Mehrebenen-Regulation. In: W. Müller-Jentsch (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3., überarb. u. erw. Auflage. München/ Mering: Hampp.
- Dufresne, A. (2002): La branche, niveau stratégique dans la coordination des négociations collectives? In: *Chronique Internationale de l'IRES*, Nr. 74, 59-70.
- Durkheim, E. (2004; zuerst 1893): *De la division du travail social*. 6. Auflage. Paris: PUF.
- Ebbinghaus, B./Visser, J. (2000): *Trade Unions in Western Europe since 1945*. Basingstoke/Oxford: Macmillan.

- Ebbinghaus, B. (2003): Ever Larger Unions? Organisational Restructuring and its Impact on Union Confederations. In: *Industrial Relations Journal*, Jg. 34, H. 5, 446-460.
- EIRO (2001): Ver.di Extends Connexx Project to Attract Media Employees. <http://www.eiro.eurofound.ie/2001/11/InBrief/DE0111204N.html>.
- EIRO (2002): First Major Agreements of 2002 Bargaining Round Reached in Chemicals. <http://www.eiro.eurofound.ie/2002/05/Feature/DE0205204F.html>.
- Fichter, M. (1997): Die ‹Vereinigung› der Gewerkschaften. Mitgliederentwicklung, organisations- und gewerkschaftspolitische Probleme in Ost- und Westdeutschland seit 1990. In: IG BCE (Hg.): *Ein neues Band der Solidarität: Chemie – Bergbau – Leder. Industriearbeiter und Gewerkschaften in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg*. Hannover: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, 271-294.
- Fichter, M./Gester, J./Zeuner, B. (2001): *Zukunft der Gewerkschaften*. Arbeitspapier 44. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Frech, G. (1996): Kooperation – Fusion – Konfusion: Zwischenbilanz der Organisationsreform der Gewerkschaften. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 10/96, 615-25.
- Frege, C. M. (2000): Das ‹Organisierungsmodell› in den USA und seine Bedeutung für die deutschen Gewerkschaften. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 3/2000, 140-149.
- Frey, B. (1998): Die Problemumwelten der Gewerkschaft ÖTV: Strukturen und Herausforderungen der Gewerkschaftsorganisation, in: U. v. Alemann/J. Schmid: *Die Gewerkschaft ÖTV: Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik*. Baden-Baden: Nomos, 79-100.
- Grebing, H. (1997): Herausgeforderte Gewerkschaften: Vereinigungskrise – europäische Integration – Modernisierung der Arbeitswelt am Beispiel Chemie, Bergbau, Energie und Leder. In: IG BCE (Hg.): *Ein neues Band der Solidarität: Chemie – Bergbau – Leder. Industriearbeiter und Gewerkschaften in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg*. Hannover: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, 307-319.
- Halberstadt, G. (1991): *Die Angestellten und ihre Gewerkschaft. Stationen einer bewegten Geschichte*. Freiburg: Haufe.
- Hasibether, W. (1999): Grün ist die Hoffnung: Zur Organisations- und Aufgabenentwicklung von ver.di am Beispiel der Bildungsarbeit. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 10/99, 625-633.

- Hassel, A. (2002): Organisation: Struktur und Entwicklung. In: W. Schroeder/B. Wesels (Hg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 102-132.
- HBV (1994): *Geschäftsbericht 1992-1994*. Frankfurt: Gewerkschaft Handel, Banken, Versicherungen.
- Heinrich, M. (2004): Agenda 2010 und Hartz IV: Vom rot-grünen Neoliberalismus zum Protest. In: *Prokla*, Jg. 34, H.3.
- Hemmer, H.-O. (1998): Am Ende ein Anfang? In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 5/98, 265-270.
- Hensche, D. (1995): Großfusionen sind keine Lösung: Gewerkschaftsreform braucht differenzierte Ansätze. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 2/95, 65-74.
- Hensche, D. (1998): Neuordnung der gewerkschaftlichen Arbeit – Zwischen Vergemeinschaftung und Dezentralisierung. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 5/98, 274-78.
- Hertle, H.-H./Kädtler, J. (1990): Die industriepolitische Wende der industriellen Beziehungen. Gewerkschaftspolitik unter dem Primat der Industriepolitik am Beispiel der IG Chemie, Papier, Keramik. In: *Soziale Welt*, H. 41, 183-205.
- Hirche, K. (1972): *Die Finanzen der Gewerkschaften*. Düsseldorf/Wien: Econ.
- Hirschman, A. O. (1974): *Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten*. Tübingen: Mohr.
- Hoffmann, J./Waddington, J. (2000): The German Trade Union Movement in Structural Transition: Defensive Adjustment or Setting a New Agenda? In: R. Hoffmann, /B. Keller/M. Weiss (Hg.): *Transnational Industrial Relations in Europe*. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung, 113-137.
- Hoffmann, R./Waddington, J. (2001): Gewerkschaften in Europa: Reformen, Organisation und Umstrukturierung. In: dies. (Hg.): *Zwischen Kontinuität und Modernisierung. Gewerkschaftliche Herausforderungen in Europa*. Münster: Westfälisches Dampfboot, 15-56.
- Hoffmann, J. (2001): *Regulierung in der Vielfalt – Die Herausforderung der Gewerkschaftspolitik zu Beginn des 21. Jahrhunderts*. Manuskript.
- Hyman, R. (2001): *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class, and Society*. London: Sage.
- IG BCE/IG CPK (1994): Sicherung und Weiterentwicklung des Industriestandortes Deutschland – Industriepolitische Anforderungen und Leitlinien. In: Martens, 190-200.
- IG BCE (2001a): *Geschäftsbericht 1997-2000*. Hannover: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie.

- IG BCE (2001b): *Statistiken zum Geschäftsbericht 1997-2000*. Hannover: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie.
- IG BCE (2003): *Dokumentation Zukunftsforum: 2. OPUS-Phase*. Hannover: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie.
- IG BE/IG CPK (1992): Kooperationsabkommen zwischen dem Hauptvorstand der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie und dem Hauptvorstand der Industriegewerkschaft Chemie, Papier, Keramik. In: H. Martens (1997), 185-189.
- IG BE (1993): *Jahrbuch 1992/93*. Bochum: Industriegewerkschaft Bergbau und Energie.
- IG BE (1997): *Jahrbuch 1996/97*. Bochum: Industriegewerkschaft Bergbau und Energie.
- IG CPK (1994): *Geschäftsbericht 1991-1994*. Hannover: Industriegewerkschaft Chemie, Papier, Keramik.
- IG Medien (1998): *Geschäftsbericht 1995 bis 1998 zum 4. Gewerkschaftstag*. Stuttgart: Industriegewerkschaft Medien.
- IG Medien (1999): *Tabus der Gewerkschaftsfusion*. <http://www.igmedien.de/publikationen/forum/1999/10/35.html>.
- IG Medien (2000): *Geschäftsbericht 1998 bis 2000 zum außerordentlichen Gewerkschaftstag/Verschmelzungskongress 2001 in Berlin*. Stuttgart: Industriegewerkschaft Medien.
- Kädtler, J. (2003): Tarifpolitik und tarifpolitisches System in der Bundesrepublik. In: W. Schroeder/B. Wessels (Hg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 344-375.
- Kahmann, M. (2003a): *Changes in National Trade Union Structures: Organisational Restructuring by Mergers in Central and Eastern Europe, the U.K., Germany, and Australia*. Brüssel: ETUI Discussion and Working Paper.
- Kahmann, M. (2003b): *Trade Unions and the Growth of the Information Economy*. Brüssel: ETUI Discussion and Working Paper.
- Kahmann, M. (2003c): *Mergers in the Federal Republic of Germany, Taking the Example of the Mining, Chemicals and Energy Workers Union IG BCE*. In: CLR-News, Nr. 3/2003, 40-49.
- Kathmann, M. (1998): Von der Rand- zur Zielgruppe? Frauen in den Gewerkschaften. In: U.v. Alemann/J. Schmid (1998a): *Die Gewerkschaft ÖTV: Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik*. Baden-Baden: Nomos, 285-294.

- Keller, B. (2001): *ver.di: Triumphmarsch oder Gefangenenorchester. Neustrukturierung der Interessenvertretung im Dienstleistungssektor*. Hamburg: VSA.
- Keller, B. (2004): *Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum*. Hamburg: VSA.
- Klatt, R. (1997): *Auf dem Weg zur Multibranchengewerkschaft*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Kraus, S. (1993): Bausteine für eine DGB-Reform. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 5/93, 284-293.
- Mahnkopf, B. (1993): Gewerkschaften im West-Ost Spagat. In: T. Leif/A. Klein/H.-J. LeGrand (Hg., 1993): *Reform des DGB: Herausforderungen, Aufbruchspläne und Modernisierungskonzepte*. Köln: Bund Verlag, 145-165.
- Dies. (2000): Die Formel 1 der neuen Sozialdemokratie: Gerechtigkeit durch Ungleichheit. Zur Neuinterpretation der sozialen Frage im globalen Kapitalismus. In: *Prokla* Jg. 30, H. 4, 489-525.
- Mai, H. (1998): Der Strukturwandel erfordert eine starke Dienstleistungsgewerkschaft. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 5/98, 281-6.
- Mai, H. (1999): Der Prozess zu ver.di, der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 10/99, 582-589.
- Martens, H. (1997): *Gewerkschaftszusammenschlüsse und Organisationsreformen. Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie und die Organisationsreform des DGB*. Dortmund: SFS.
- Meier, S. (2000): Fraueninteressen in der neuen Dienstleistungsgewerkschaft. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 12/2000, 715-722.
- Mönig-Raane, M. (1998): Die Chance nutzen. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 5/98, 286-289.
- Moody, K. (1997): *Workers in a Lean World. Unions in the International Economy*. London/New York: Verso.
- Müller, H.-P. (2001): Über die Mühen der Profilfindung einer Dienstleistungsgewerkschaft. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 8, H. 1, 108-37.
- Müller, H.-P./Niedenhoff, H.-U./Wilke, M. (2002): *ver.di: Porträt und Positionen*. Köln: Deutscher Institutsverlag.
- Müller, H.-P./Wilke, M. (2003): Gewerkschaftsfusionen: Der Weg zu modernen Multibranchengewerkschaften. In: W. Schroeder/B. Wessels (Hg.): *Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 122-143.
- Müller-Jentsch, W. (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: *Materialien zur Industriesoziologie, KZfSS Sonderheft* 24/1982, 408-432.

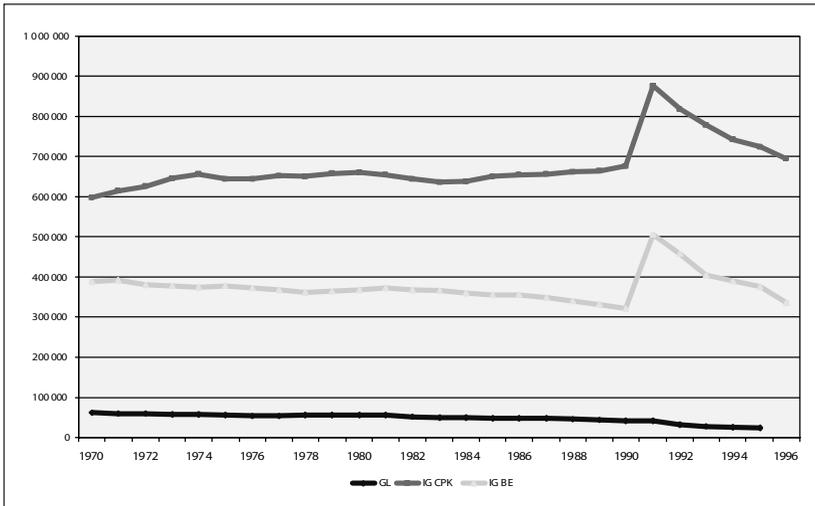
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der Industriellen Beziehungen*. 2., erweiterte Auflage. Frankfurt M./New York: Campus.
- Müller-Jentsch, W./Ittermann, P. (2000): *Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999*. Frankfurt M./New York: Campus.
- Niederhoffs, H.-U./Pege, W. (1997): *Gewerkschaftshandbuch. Daten, Fakten, Strukturen*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Offe, C./Wiesenthal, H. (1980): Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. In: *Political Power and Social Theory*, Jg. 1, H. 1, 67-115.
- ÖTV (1995): *Geschäftsbericht 1991-1995*. Stuttgart: Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr.
- Plehwe, D. (2001): Arbeitspolitische Probleme ungleicher Reorganisation: Zur Veränderung der Arbeit in Logistiknetzwerken. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 8, H. 1, 55-82.
- Rehfeldt, U. (2002): ver.di: problèmes d'organisation du plus grand syndicat du monde. In: *Chronique Internationale de l'IREs*, Nr. 75 - März 2002, 22-27.
- Schewe, K./Schönhoven, K. (1997): Programmatischer Traditionalismus oder programmatische Gewerkschaftspolitik? Bergbau- und Chemiegewerkschaften und die Kräftekonstellationen im DGB seit den 1960er Jahren. In: IG BCE (Hg.): *Ein neues Band der Solidarität: Chemie – Bergbau – Leder. Industriearbeiter und Gewerkschaften in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg*. Hannover: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, 255-70.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1993): Fusion und Konfusion: Gründe und Hintergründe für die Reorganisation des DGB. In: T. Leif/A. Klein/H.-J. Legrand (Hg.): *Reform des DGB: Herausforderungen, Aufbruchspläne und Modernisierungskonzepte*. Köln: Bund Verlag, 66-88.
- Schmidt, R. (2003): Der gescheiterte Streik in der ostdeutschen Metallindustrie. In: *Prokla*, Jg. 33, H. 3, 493-509.
- Schmoltdt, H. (2001): Den Interessenausgleich gestalten. Gespräch mit Hubertus Schmoltdt über Gewerkschaften, Gesellschaft und Wirtschaft. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 10/2001, 560-581.
- Schmoltdt, H./Freese, U. (2004): Für einen sozial gerechten Reformprozess – gegen einen grundsätzlichen Politikwechsel. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 9/2004, 528-532.
- Schroeder, W./Ruppert, W. (1996): Austritte aus Arbeitsgeberverbänden. Motive, Ursachen, Ausmaß. In: *WSI-Mitteilungen* 11/1996, 316-329.

- Schulten, T. (2004): *Solidarische Lohnpolitik in Europa. Zur politischen Ökonomie der Gewerkschaften*. Hamburg: VSA.
- Schwegler, L. (1992): Keine Tabus gelten lassen: Gespräch mit Lorenz Schwegler über die Strukturreformdiskussion in den Gewerkschaften und beim DGB. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1/92, 14-22.
- Stamm, S. (1999): Es fehlt an der Sehnsucht ... In: *Sozialismus* 12/1999, 32-33.
- Streeck, W. (1979): Gewerkschaften als Mitgliederverbände. Probleme gewerkschaftlicher Mitgliederrekrutierung. In: Bergmann (1979a), 72-110.
- Streeck, W./Visser, J. (1997): The Rise of the Conglomerate Union. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 3, H. 3, 305-332.
- Streeck, W./Visser, J. (1998): *Evolutionary Dynamics of Trade Union Systems*. Köln: MPIfG Discussion Paper 98/4.
- Sverke, M./Sjöberg, A. (1997): Short-Term Union Merger Effects on Member Attitudes and Behaviour. In: M. Sverke (Hg.): *The Future of Trade Unionism: International Perspectives on Emerging Union Structures*. Aldershot: Ashgate, 347-360.
- Sverke, M./Chaison G.N./Sjöberg, A. (2004): Do Union Mergers Affect the Members? Short- and Long-Term Effects on Attitudes and Behaviour. In: *Economic and Industrial Democracy*, Jg. 25, H. 1, 103-124.
- Thelen, P. (2001): Die Tarifpolitik der IG BCE hat den Flächentarifvertrag stärker gemacht. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 10/2001, 569-575.
- Trautwein, N. (1997): Und sie bewegen sich doch: Gewerkschaftsstrukturen im Umbruch. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 11/1997, 635-642.
- Undy, R. (1999): Negotiating Amalgamations: Territorial and Political Consolidation and Administrative Reform in Public-Sector Service Unions in the U.K. In: *British Journal of Industrial Relations*, Jg. 37, H. 3, 445-463.
- ver.di (2000): *Gemeinsamer Verschmelzungsbericht der Vorstände*. Frankfurt: GO ver.di.
- ver.di (2003a): Harmonische Lösung gesucht. In: *ver.di Publik*, Mai 2003.
- ver.di (2003b): *Stark im Wandel. Geschäftsbericht Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft*. Berlin: Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.
- ver.di (2004): *Die Strukturreform in ver.di. Handlungsnotwendigkeiten und Veränderungsrichtungen*. Berlin: Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.
- Waddington, J. (1995): *The Politics of Bargaining: The Merger Process and British Trade Union Restructuring, 1892-1987*. London: Mansell.
- Waddington, J. (2001): Articulating Trade Union Organisation for the New Europe? In: *British Journal of Industrial Relations*, Jg. 32, H. 5, 449-463.

- Waddington, J./Kahmann, M./Hoffmann, J. (2003): *United we Stand? A Comparison of the Trade Union Merger Process in Britain and Germany*. Bericht für die Anglo- German Foundation for the Study of the Industrial Society.
- Waddington, J./Kahmann, M./Hoffmann, J. (2005): *A Comparison of the Trade Union Merger Process in Britain and Germany: Joining Forces*. London: Routledge.
- Wendl, M. (1998): Konkurrenz erzwingt Absenkung: Die Erosion der Flächentarifverträge des öffentlichen Dienstes am Beispiel des Personennahverkehrs. In: König, O./Stamm, S./Wendl, M. (Hg.): *Erosion oder Erneuerung? Krise und Reform des Flächentarifvertrags*. Hamburg: VSA, 100-115.
- Wendl, M. (1999): Was will ver.di? Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft in der Dienstleistungsgesellschaft: ratlos. In: *Supplement der Zeitschrift Sozialismus* 11/99, 42-53.
- Wendl, M. (2000): Schlechter Kompromiss. In: *Sozialismus* 10/2000, 20-21.
- Wendl, M. (2002a): Jenseits des Tarifgitters. Krise und Erosion des Flächentarifvertrags in Deutschland. In: *Prokla* 129, 537-555.
- Wendl, M. (2002b): *ver.di: Rot-grünes Paradies für Buchhalter?* <http://www.labournet.de/diskussion/verdi/buchhalter.html>.
- Wiedemuth, J. (1998): Zwischen Erosion und neuer Regulierung. Die Tariflandschaft im privaten Dienstleistungsbereich. In: O. König/S. Stamm/M. Wendl (Hg.): *Erosion oder Erneuerung? Krise und Reform des Flächentarifvertrags*. Hamburg: VSA, 116-31.
- Wiedemuth, J. (2001): Tarifpolitische Aufgaben und Perspektiven von ver.di. In: *WSI Mitteilungen* 7/2001, 442-49.
- Willman, P./Morris, T./Aston, B. (1993): *Union Business: Trade Union Organisation and Financial Reform in the Thatcher Years*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Willman, P./Cave, A. (1994): The Union of the Future: Super-Unions or Joint Ventures? In: *British Journal of Industrial Relations*, Jg. 32, H. 2, 395 – 412.
- Zeuner, B. (2000): Gewerkschaften 2000 – politisch auf sich gestellt. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1/2000, 43-49.
- Zwickel, K. (1995): Umbrüche im Regulierungssystem: Herausforderungen für Erneuerung und Reform der Gewerkschaften. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1/95, 1-12.

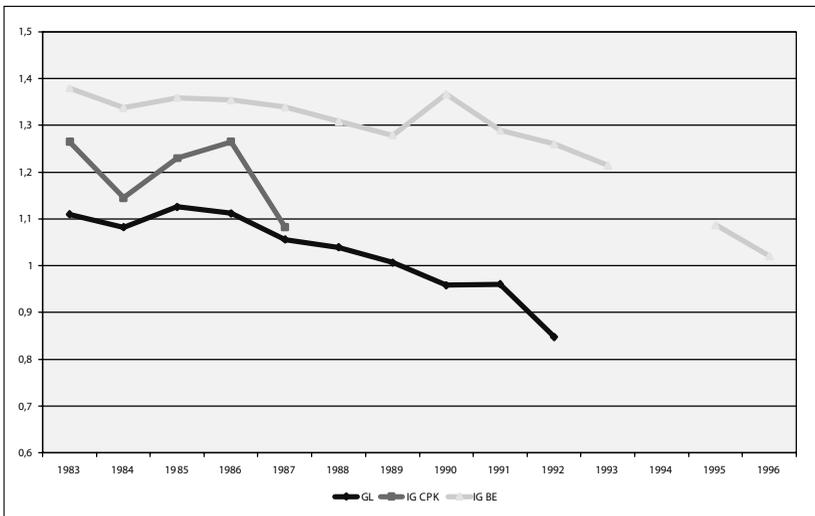


**Abbildung 1: Mitgliederentwicklung der IG BCE-Gründungsgewerkschaften, 1970-1996**



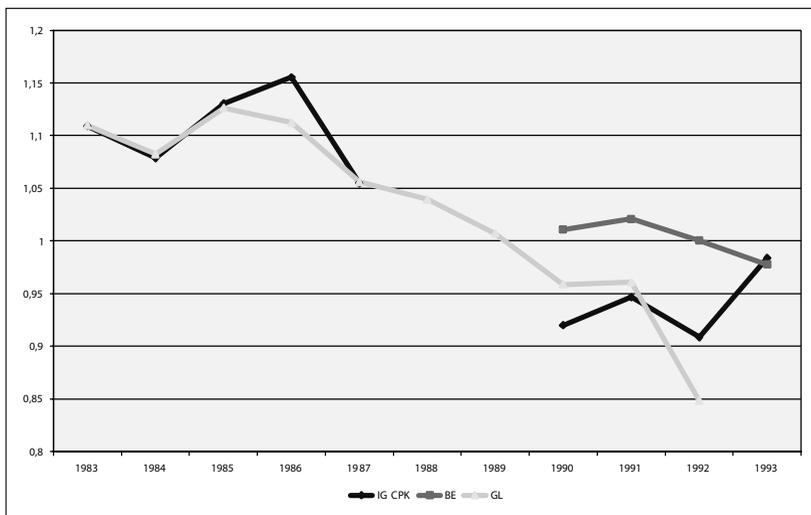
Quelle: Niedenhoff/ Pege (1997)

**Abbildung 2: Einnahmen/Ausgaben der IG BCE-Gründungsgewerkschaften, 1983-1996\***



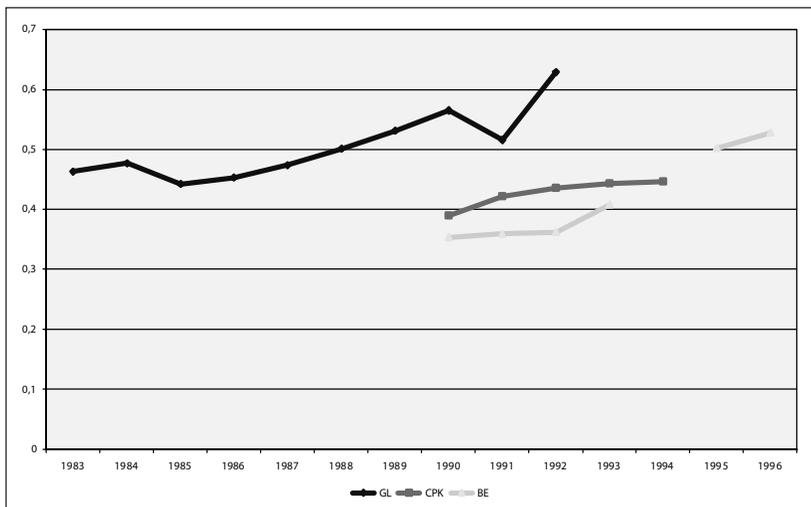
\* Die Geschäftsberichte der IG CPK weisen die Einnahmen nur bis 1987 aus. Angaben der IG BE unvollständig zum Haushaltsjahr 1994.

**Abbildung 3: Beitragseinnahmen/Ausgaben der IG BCE-Gründungsgewerkschaften, 1983-1993\***



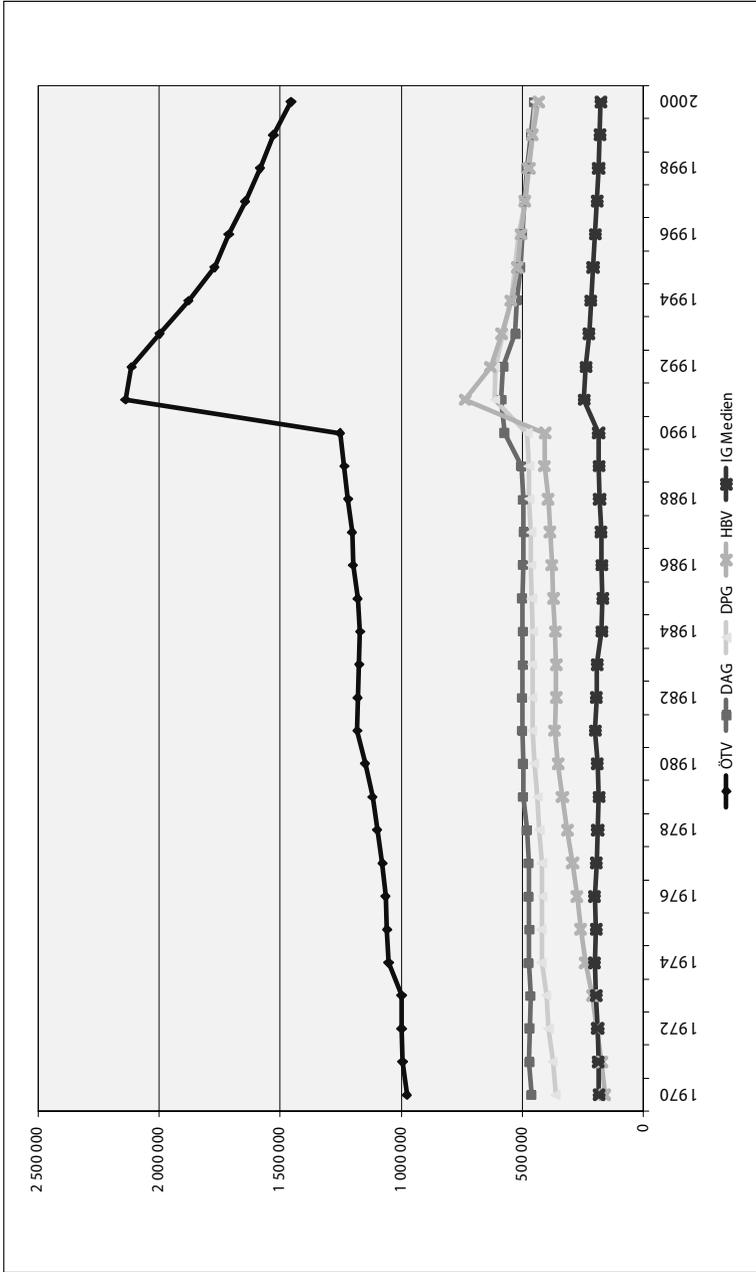
\* Angaben unvollständig zu den Haushaltsjahren 1988/1989 der IG CPK sowie 1982-1989 der IG BE.

**Abbildung 4: Personalkosten/Beitragseinnahmen der IG BCE-Gründungsgewerkschaften, 1983-1996\***



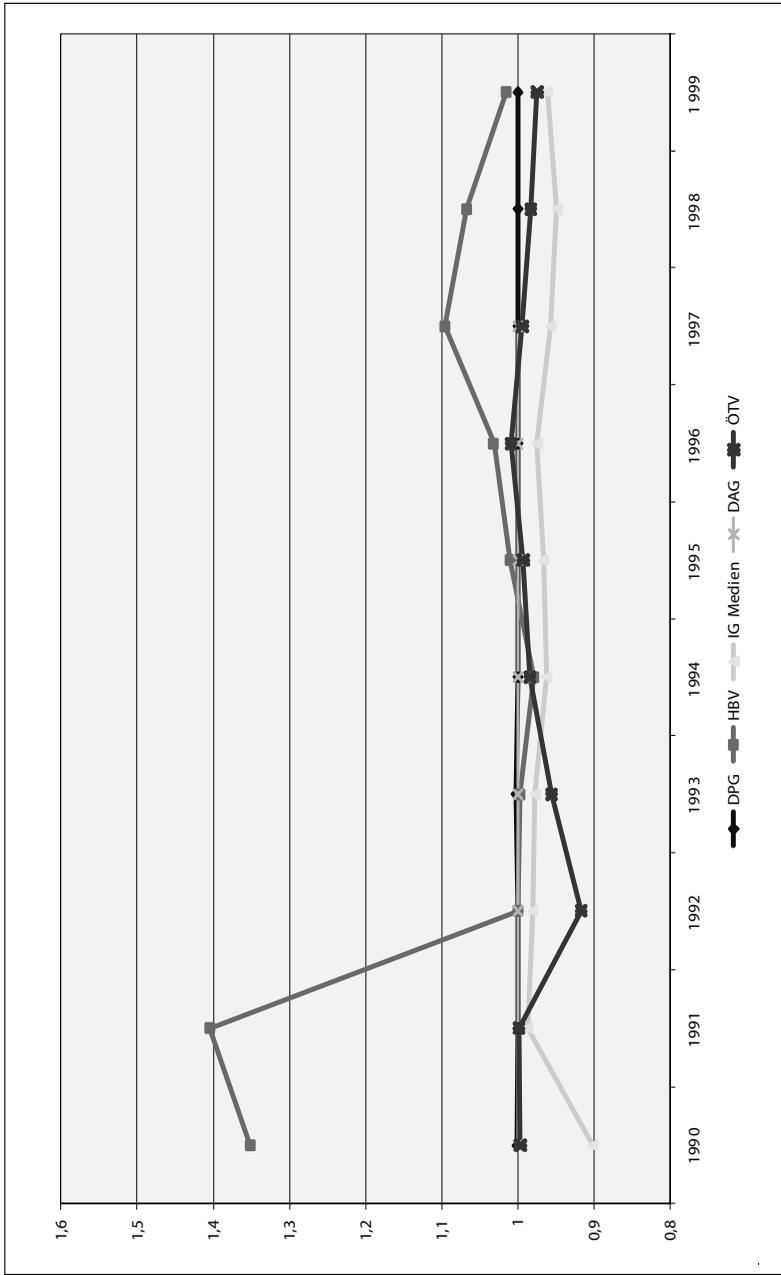
\* Angaben unvollständig zu den Haushaltsjahren 1983-1989 der IG CPK sowie 1983-1989 und 1994 der IG BE. Die Angaben der GL enden 1992.

**Abbildung 5: Mitgliederentwicklung der ver.di-Gründungsgewerkschaften, 1970-2000**



Quelle: Niedenhoff/Pege (1989; 1997); ver.di (2000). Zahlen für IG Medien vor 1989 gebildet als Summe aus Gewerkschaft Kunst & IG DruPa.

Abbildung 6: Einnahmen/Ausgaben der ver.di-Gründungsgewerkschaften, 1990-1999



**Abbildung 7: Beitragseinnahmen/Ausgaben der ver.di-Gründungsgewerkschaften, 1990-1999**

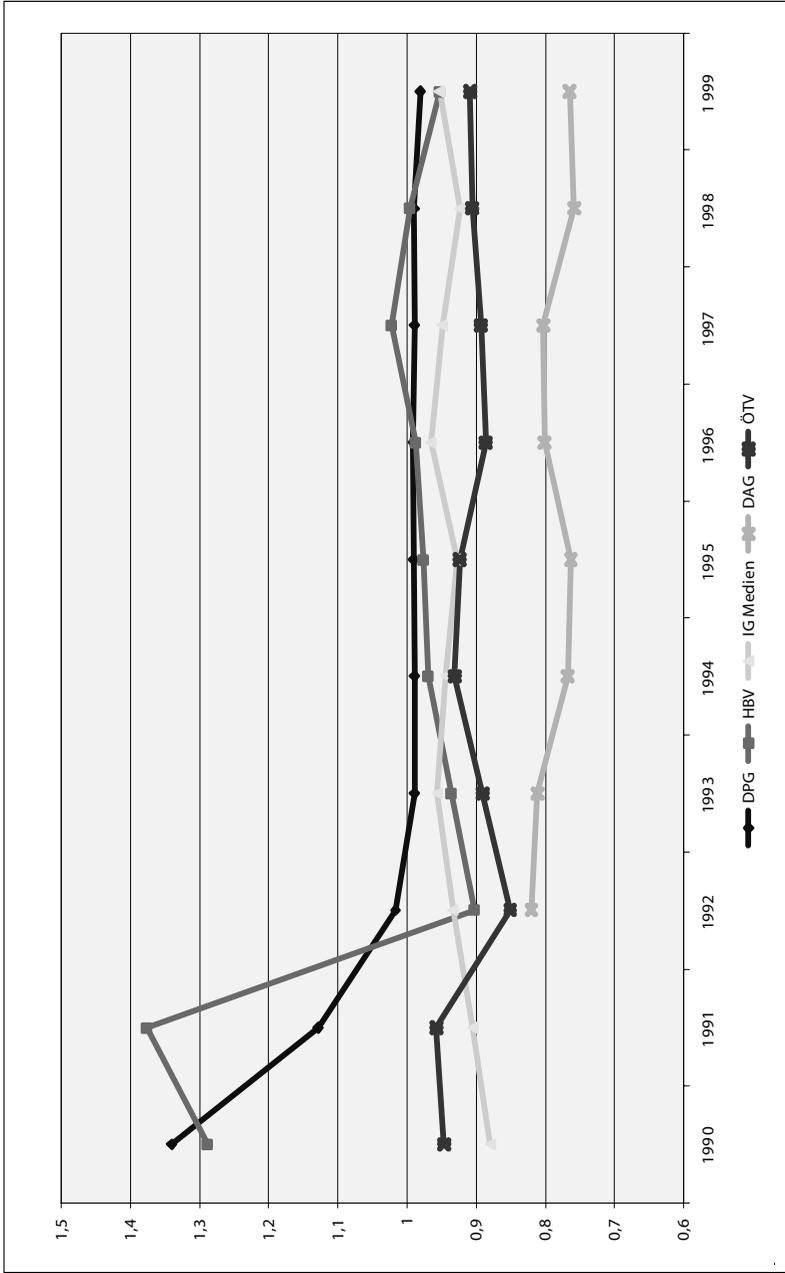
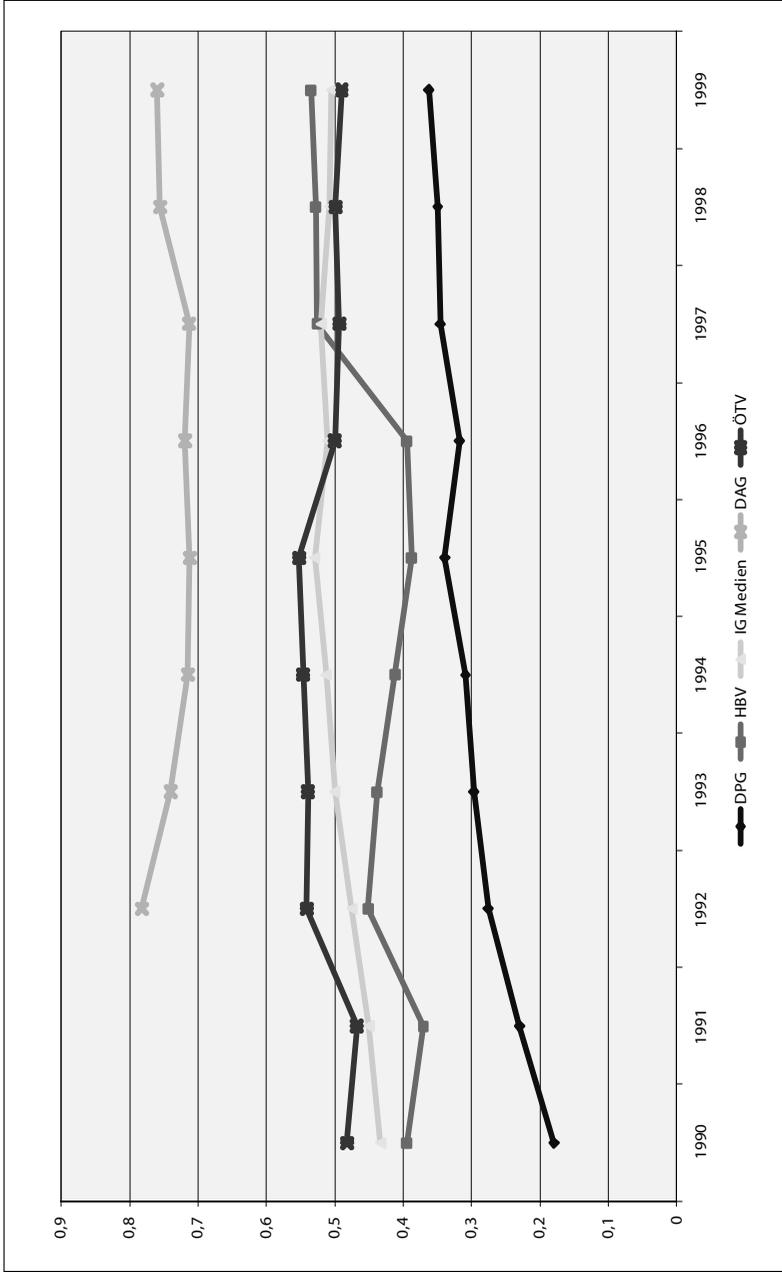


Abbildung 8: Personalkosten/Beitragsentnahmen der ver.di-Gründungsgewerkschaften, 1990-1999\*

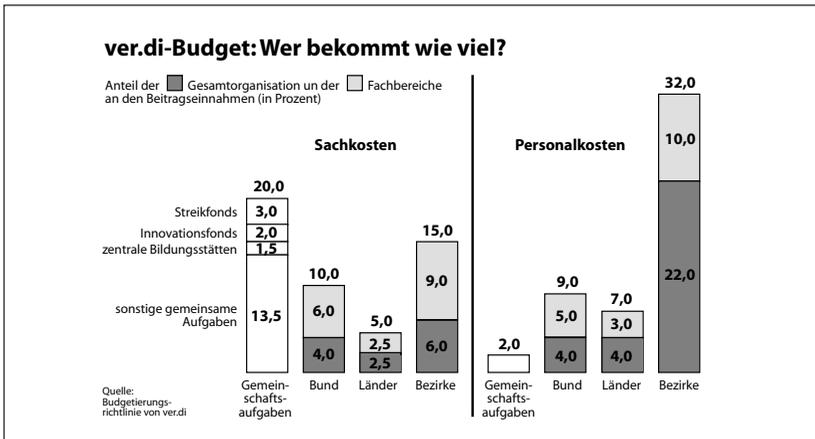


**Abbildung 9: Addierte Mitgliederentwicklung IG BCE und ver.di vor und nach dem Zusammenschluss, 1983-2003\***



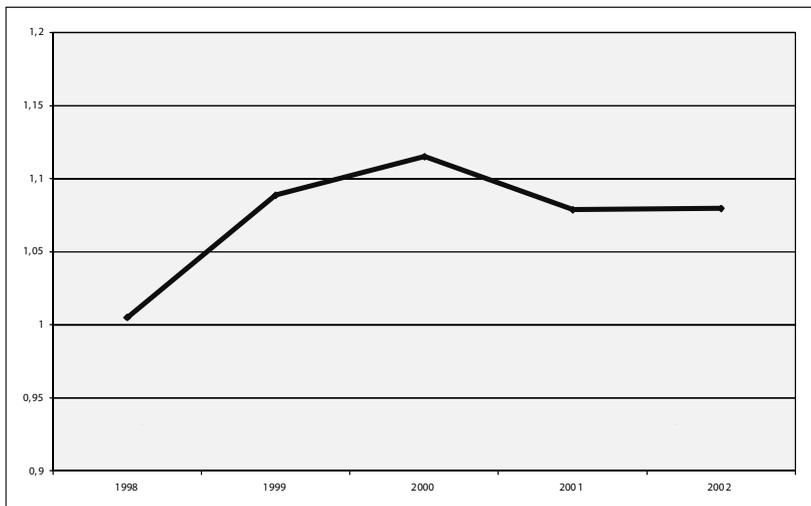
Quelle: Niedenhoff/Pege 1997; DGB.

**Abbildung 10: Verteilung von Sach- und Personalkosten auf Fachbereiche und Ebenen nach Budgetierungsrichtlinie ver.di**



Quelle: Der Einblick 20/2000.

**Abbildung 11: Einnahmen/Ausgaben IG BCE, 1998-2002**



**Tabelle 1: Anteil der Rentner/-innen an den Mitgliedern in Prozent\***

BE	IG CPK	GL	DAG	DPG	HBV	IG Medien	ÖTV
36,3	11,4	6,3	k.A.	28,7	10,0	27,9**	15,1

\* Angaben für IG BCE beziehen sich auf 1992, für verdi auf 1999.

\*\* inklusive Erwerbslose und StudentInnen.

**Tabelle 2: Zusammensetzung der ver.di-Fachbereiche nach Gewerkschaftsherkunft**

<b>Fachbereich</b>	<b>Zugehörigkeit</b>	<b>Betriebstätige Mitglieder</b>	<b>gesamt</b>
1 Finanzdienstleistungen	DAG	55.171	<b>147.356</b>
	DPG	10.546	
	HBV	66.249	
	ÖTV	15.390	
2 Ver- und Entsorgung	DAG	12.457	<b>193.864</b>
	ÖTV	181.407	
3 Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen	DAG	32.123	<b>375.808</b>
	ÖTV	343.685	
4 Sozialversicherung	DAG	25.489	<b>79.497</b>
	DPG	804	
	HBV	9.812	
	ÖTV	43.392	
5 Bildung, Wissenschaft und Forschung	DAG	5.678	<b>61.406</b>
	HBV	1.407	
	ÖTV	54.321	
6 Bund und Länder	DAG	21.632	<b>159.923</b>
	ÖTV	138.291	
7 Gemeinden	DAG	10.593	<b>364.703</b>
	ÖTV	354.110	
8 Kunst und Kultur, Medien, Druck und Papier, Industrielle Dienste und Produktion	DAG	45.556	<b>228.555</b>
	DPG	376	
	HBV	1.053	
	IG Medien	172.400	
	ÖTV	9.170	
9 Telekommunikation, IT, DV	DAG	4.279	<b>156.097</b>
	DPG	148.517	
	HBV	2.586	
	ÖTV	715	
10 Logistik und Postdienste	DAG	2.665	<b>327.016</b>
	DPG	276.335	
	ÖTV	48.016	
11 Verkehr	DAG	10.214	<b>166.399</b>
	HBV	2.296	
	ÖTV	153.889	
12 Handel	DAG	130.474	<b>440.338</b>
	HBV	307.772	
	ÖTV	2.092	
13 Besondere Dienstleistungen	DAG	22.928	<b>115.440</b>
	DPG	1.236	
	HBV	27.748	
	ÖTV	63.528	
Noch keine Zuordnung erfolgt/strittig			<b>34.131</b>

Quelle: Keller (2001)

**Tabelle 3: Mitgliederentwicklung der ver.di-Fachbereiche, 2001 – 2003\***

<b>Fachbereich</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>	<b>Zu-/Abgänge in %</b>
1 Finanzdienstleistungen	145 802	134 832	- 7,52
2 Ver- und Entsorgung	192 226	177 577	- 7,62
3 Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen	379 595	367 454	- 3,20
4 Sozialversicherung	78 367	76 780	- 2,03
5 Bildung, Wissenschaft und Forschung	63 266	60 609	- 4,20
6 Bund und Länder	155 266	136 699	- 13,58
7 Gemeinden	356 402	321 246	- 9,86
8 Kunst und Kultur, Medien, Druck und Papier, Industrielle Dienste und Produktion	226 233	206 616	- 8,67
9 Telekommunikation, IT, DV	154 111	149 665	- 2,88
10 Logistik und Postdienste	321 983	310 057	- 3,70
11 Verkehr	163 629	150 820	- 7,83
12 Handel	436 908	402 451	- 7,89
13 Besondere Dienstleistungen	120 707	117 083	- 3,00
Noch nicht zugeordnet	11 985	2205	
<b>Gesamt</b>	<b>2 891 335</b>	<b>2 614 094</b>	<b>- 6,86</b>

\* Stand: 31.12. des Jahres. Zahlen in Tabelle 2 aus dem Verlauf des Jahres 2001.

Quelle: ver.di

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
**bisher erschienene Reihentitel** ab Band 104

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating	13104	3-935145-80-2	19,00
<i>Rainer Frentzel-Beyme • Boris Oberheitmann</i> Arbeiten mit Styrol. Neuropsychologische Störungen bei niedriger Dosierung	13105	3-935145-82-9	12,00
<i>Axel Olaf Kern • Ernst Kistler • Florian Mamberger • Ric Rene Unteutsch • Bianka Martolock • Daniela Wörner</i> Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 1): Definitionsprobleme und Implikationen von Leistungsausgrenzungen in der gesetzlichen Krankenversicherung	13107	3-935145-84-5	18,00
<i>Dea Niebuhr • Heinz Rothgang • Jürgen Wasem • Stefan Greß</i> Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 2): Verfahren und Kriterien zur Bestimmung des Leistungskatalogs in der Gesetzlichen Krankenversicherung vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen	13108	3-935145-85-3	28,00
<i>Yasmine Chahed • Malte Kaub • Hans-Erich Müller</i> Konzernsteuerung börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland	13109	3-935145-86-1	14,00
<i>Klaus Löbbecke</i> Die europäische Chemieindustrie. Bedeutung, Struktur und Entwicklungsperspektiven	13110	3-935145-87-X	25,00
<i>Friedrich Hauss • Dörthe Gatermann</i> Schaffung von Handlungs- und Unterstützungsstrukturen zur Erhöhung der Nutzerkompetenz von Krankenversicherten	13111	3-935145-88-8	10,00
<i>Andreas Diettrich • Korinna Heimann • Rita Meyer</i> Berufsausbildung im Kontext von Mobilität, interkulturellem Lernen und vernetzten Lernstrukturen	13112	3-935145-89-6	16,00
<i>Uwe Fachinger • Anna Frankus</i> Selbständige im sozialen Abseits	13113	3-935145-90-X	13,00
<i>Frank Havighorst</i> Jahresabschluss von Krankenhäusern. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13114	3-935145-91-8	14,00
<i>Achim Sollanek</i> Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht	13115	3-935145-92-6	10,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Kuno Schedler • John Philipp Siegel</i> Strategisches Management in Kommunen	13116	3-935145-93-4	28,00
<i>Marita Körner</i> Riesterrente, Eichelförderung und geschlechtereinheitliche Tarife	13117	3-935145-94-2	10,00
<i>Arno Prangenberg • Manuela Aldenhoff</i> Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13118	3-935145-95-0	12,00
<i>Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf</i> Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor	13119	3-935145-96-9	16,00
<i>Andreas Boes • Michael Schwemmler</i> Herausforderung Offshoring, Auslagerung von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen	13120	3-935145-97-7	15,00
<i>Wolfgang Gerstberger • Wolfram Schmittl</i> Public Private Partnership	13121	3-935145-98-5	15,00
<i>Barbara Sternberger-Frey</i> Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligungen	13122	3-935145-99-3	10,00
<i>Johannes Koch • Winfried Heidemann • Christine Zumbeck</i> Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung des Lernens im Betrieb	13123	3-86593-001-8	12,00
<i>Wolfgang Däubler</i> Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat	13124	3-86593-002-6	12,00
<i>Klaus Hess • Siegfried Leittretter</i> Innovative Gestaltung von Call Centern – Kunden- und arbeitsorientiert	13125	3-86593-000-X	10,00
<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Gender Mainstreaming	13126	3-86593-003-4	28,00
<i>Elke Wiechmann</i> Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende oder die modernisierte Tradition	13127	3-86593-004-2	18,00
<i>Christoph Andersen • Marcus Beck • Stephan Selle (Hrsg.)</i> Konkurrieren statt Privatisieren	13128	3-86593-005-0	18,00
<i>Bernhard Hillebrand</i> Ökologische und ökonomische Wirkungen der energetischen Sanierung des Gebäudebestandes	13129	3-86593-006-9	10,00
<i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i> Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich	13130	3-86593-007-7	15,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Hartmut Küchle</i> Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort	13131	3-86593-008-5	12,00
<i>Klaus Maack</i> Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion	13132	3-86593-009-3	18,00
<i>Herbert Baum • Klaus Esser • Judith Kurte • Jutta Schneider</i> Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen	13133	3-86593-010-7	15,00
<i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i> Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung	13134	3-86593-011-5	24,00
<i>Hartmut Küchle</i> Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industriepolitische Aufgabe	13135	3-86593-012-3	20,00
<i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i> Gender Mainstreaming	13136	3-86593-013-1	i. Vorb.
<i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i> Forschen Lernen	13137	3-86593-014-X	12,00
<i>Oliver Farhauer</i> Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen	13138	3-86593-015-8	18,00
<i>Andreas Pentz • Achim Sollanek</i> Cash-Pooling im Konzern	13139	3-86593-016-6	15,00
<i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i> Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor	13140	3-86593-017-4	29,00
<i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i> Projektorganisation in der IT- und Medienbranche	13141	3-86593-018-2	28,00
<i>Rıza Gürel</i> Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache	13142	3-86593-019-9	15,00
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital	13143	3-86593-020-4	10,00
<i>Ulrike C. Kannengießer</i> Arbeitschutz für Frauen	13144	3-86593-021-2	15,00
<i>Carsten Würmann</i> Was heißt hier eigentlich gewerkschaftlich?	13145	3-86593-022-2	i. Vorb.
<i>Dorothee Beck (Hrsg.)</i> Zeitarbeit als Betriebsratsaufgabe	13146	3-86593-023-9	15,00
<i>Martin Führ • Andrea Baukrowitz (Hrsg.)</i> Evaluierung regionalwirtschaftlicher Wirkungsanalysen	13147	3-86593-024-7	19,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Birgit K. Mielke</i> Grundlagen des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und Jahresabschlussanalyse	13148	3-86593-025-5	10,00
<i>Thomas Ebert</i> Generationengerechtigkeit in der gesetzlichen Renten- versicherung – Delegitimation des Sozialstaates?	13149	3-86593-026-3	18,00
<i>Marcus Kahmann</i> Mit vereinten Kräften. Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di	13150	3-86593-027-1	i. Vorb.
<i>Sibel Vurgun (Hrsg.)</i> Gender und Raum	13152	3-86593-029-8	28,00
<i>Achim Sollanek</i> Bankbilanzen nach deutschem Handelsrecht. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13153	3-86593-030-1	12,00
<i>Siegfried Leittretter (Hrsg.)</i> Energieeffizientes Krankenhaus – für Klimaschutz und Kostensenkung	13154	3-86593-031-X	18,00
<i>Klaus Maack • Jesco Kreft • Eckhard Voss</i> Zukunft der Milchwirtschaft	13155	3-86593-032-8	18,00
<i>Jürgen Enders</i> Promovieren als Prozess – Die Förderung von Promovierenden durch die Hans-Böckler-Stiftung	13160	3-86593-037-9	12,00
<i>Thomas Blanke</i> Vorrats-SE ohne Arbeitnehmerbeteiligung	13161	3-86593-038-7	i. Vorb.

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

