

## Über die Mühen der Profilfindung einer Dienstleistungsgewerkschaft: zur Entstehungsgeschichte der Multibranchengewerkschaft "Ver.di" im Spannungsfeld von Organisationskonflikten und Programmsuche

Müller, Hans-Peter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Müller, H.-P. (2001). Über die Mühen der Profilfindung einer Dienstleistungsgewerkschaft: zur Entstehungsgeschichte der Multibranchengewerkschaft "Ver.di" im Spannungsfeld von Organisationskonflikten und Programmsuche. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 8(1), 108-137. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344439>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Hans-Peter Müller\*

## Über die Mühen der Profilfindung einer Dienstleistungsgewerkschaft. Zur Entstehungsgeschichte der Multibranchengewerkschaft „Ver.di“ im Spannungsfeld von Organisationskonflikten und Programmsuche\*\*

*Mit der Bildung von Multibranchengewerkschaften vollziehen die deutschen Gewerkschaften die dritte große organisationspolitische Zäsur ihrer Geschichte. Der vorliegende Beitrag versucht, eine Praxeologie dieser organisatorischen Konglomerate zu skizzieren: in einem ersten Teil in Form einer historischen Darstellung des gewerkschaftlichen Konzentrationsprozesses seit den 80er Jahren, der schließlich in die Gründung der Dienstleistungsgewerkschaft „Ver.di“ mündet; in einem zweiten Teil als Strukturuntersuchung des Kompromisscharakters von Ver.di-Satzung und -Richtlinien. Unstrittig ist inzwischen, dass mit der Entwicklung zu Multibranchengewerkschaften das Strukturmodell des DGB von 1949 de facto außer Kraft gesetzt worden ist und dass mit dieser Multibranchengewerkschaft ein Schritt in Richtung auf eine „allgemeine Gewerkschaft“ denkbar wird. Multibranchengewerkschaften werden nicht um Programme herum gebaut. Mit dem Dienstleistungsbegriff im Zentrum hat Ver.di durch eine wegweisende Organisationsarchitektur die Chance, die Organisationsbereiche der fünf Startgewerkschaften zu einer affinen Sequenz von Branchenclustern auszubauen.*

### **On the difficult search for identity by a service sector trade union. The construction of a multi-sector union „Ver.di“ against the background of organisational conflicts and the search for a programme.**

*It is by the formation of multi-branch-unions that German unions perform a historical third big step in their organisational transformation. This essay tries to outline a praxeology of these organisational conglomerate., The first part gives a historical description of the process of union concentration since the 80s culminating in the foundation of the Combined Service Sector Union „Ver.di“. The second part then analyses the structural compromise within Ver.di's statutes and regulations. Meanwhile the consensus is that the formation of multi-branch-unions has de facto ended the DGB's 1949 organisational model and that this multi-branch-union could herald moves towards the formation of a general union. Multi-branch-unions are not established around programmes. Being centred on the service sector, this essay shows that Ver.di, by virtue of a forward-looking organisational architecture provides the opportunity to refocus the organisational competencies of its five founding unions around a series of industry clusters.*

---

\* Hans-Peter Müller, Jg. 1946, Privatdozent Dipl.-Volkswirt Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin im Rahmen des DFG-Projekts „Gewerkschaftliche Organisation und Regulation im Dienstleistungsbereich“ (Prof. M. Wilke).

\*\* Der vorliegende Aufsatz entstand auf der Grundlage des Abschlussberichtes zum DFG-Projekt „Die Reorganisation der deutschen Gewerkschaften. Herausbildung eines neuen Koordinatensystems gewerkschaftlicher Politik nach dem Ende der Systemkonfrontation und unter dem Druck von Globalisierung und Europäisierung“. In dem Bericht ist ein größeres Kapitel dem Entstehungsprozess der Dienstleistungsgewerkschaft gewidmet (vgl. dazu auch: Müller/Wilke 1999a).

Artikel eingegangen: 3.8.2000

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.1.2001.

## 1. Einleitung

Die deutschen Gewerkschaften vollziehen derzeit einen Reorganisationsprozess zur Bildung von Multibranchengewerkschaften. Nach der Formierung von einheitlichen Industrieverbänden zur vorigen Jahrhundertwende und der Bildung von parteipolitisch neutralen Einheitsgewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg ist dies die dritte große organisationspolitische Zäsur ihrer Geschichte.

Multibranchengewerkschaften sind organisatorische Konglomerate zur Erhöhung der verbandlichen Politikfähigkeit. Sie sind Resultat des Endes der Arbeiterbewegung mit ihrer klassischen Arbeitsteilung zwischen Partei und Gewerkschaft und der darauf folgenden Umorientierung der Einheitsgewerkschaften in politische Verbände (Grewe 1988: 102 ff.), die sich unabhängig von parteipolitischen Grenzziehungen und traditionellen Affinitäten politische Mehrheiten für ihre Verbandsinteressen suchen.<sup>1</sup> Der entscheidende Wandel entstand dadurch, dass bis in die 80er Jahre hinein dieser Anspruch noch unangefochten durch den DGB repräsentiert wurde, heute aber auf die Multibranchengewerkschaften übergegangen ist. Der Begriff wurde 1991 in die Debatte eingeführt (Niedenhoff/Wilke 1991) und 1997 erstmals zur Selbstbezeichnung einer deutschen Gewerkschaft verwandt (Schmoltdt 1997: 16).

Als vor 50 Jahren die parteipolitisch neutralen Industriegewerkschaften geschaffen wurden, beinhaltete dies die Errichtung von Organisationskartellen auf der Basis relativ klar voneinander unterscheidbarer Industriebranchen und ihrer Berufe (Industrieprinzip). Die Ausschließung von Organisations- und Tarifkonkurrenz konnte (theoretisch) auf ein operationalisierbares Kriterium gestützt werden: die werkstoffdefinierte Branchenzugehörigkeit.

Von Anfang an gab es jedoch bereits Ausnahmen: Der öffentliche Dienst vereinte seine Beschäftigten weder nach dem Betriebsgewerkschaftsprinzip gegenüber einem einzigen Arbeitgeber noch war er auf eine „Branche“ begrenzt; statt dessen vereinte er eine Vielzahl völlig unterschiedlicher Branchen und Berufe. Bei der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr kann man daher von einer „geborenen“ Multibranchengewerkschaft sprechen.

Von dieser zu unterscheiden sind organische Multibranchengewerkschaften. Bei ihnen handelt es sich um zunächst „klassisch“ werkstoffdefinierte Industriegewerkschaften aus kompakten Branchenclustern, die im Zuge industrieller Wachstums- und Differenzierungsprozesse aufgrund tarifpolitischer, organisationskultureller und mentalitätsmäßiger Kontinuitäten in ihren organisatorischen Hochburgen mit „ihren“ Unternehmen organisch mitgewachsen sind. Paradebeispiele sind die Metall- und die Chemieindustrien, die heutzutage auch Branchen und Sparten organisieren, die nur noch sehr bedingt oder gar nichts mehr mit der werkstoffdefinierten Herkunftsbranche zu tun haben.

Eine dritte Kategorie könnte man als heteronome Multibranchengewerkschaften bezeichnen. Sie entstehen im Wege der Übernahme finanz- und mitgliederschwacher Kleingewerkschaften durch starke Partnergewerkschaften, mit denen sie aber so gut wie keine or-

---

<sup>1</sup> Das System der großen, integrativen Volksparteien ist freilich das Komplement zum wirkungsvollen Funktionieren der konsensorientierten „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch 1993) der Tarifparteien. Dies wiederum macht es überflüssig, dass sich die Tarifparteien zur Durchsetzung ihrer Ziele als politische Parteien organisieren müssen, ein Umstand, der in der Weimarer zu einer starken Zersplitterung der parlamentarischen Verhältnisse führte (vgl. Noé 1996).

ganisationspolitischen Überschneidungen teilen. Die Integration völlig differenter Branchenklentele ist hier nur möglich auf Basis ihrer organisatorischen Subordination. Beispiele hierfür sind die Übernahmen der Gewerkschaften Textil-Bekleidung und Holz-Kunststoff durch die IG Metall, die Übernahme der Gewerkschaft Gartenbau, Landwirtschaft und Forsten durch die IG Bau-Steine-Erden und die Übernahme der IG Leder in die Fusion von IG Chemie und IG Bergbau.

Als vierte Gruppe schließlich lassen sich homolog fusionierte Multibranchengewerkschaften ausmachen. In ihnen finden historisch und wirtschaftsentwicklungsbedingt ursprünglich getrennte Verbände zu (annähernd) homologen Konglomeraten zusammen. Es sind diese Fusionen, die der Außenstehende an erster Stelle als „sinnvoll“ bezeichnen würde, weil die Verbände branchenmäßig „zusammenpassen“. Hierzu wäre die Fusion zur IG Medien, die Fusion der Gewerkschaften Chemie und Bergbau zur Grundstoffgewerkschaft IG Bergbau, Chemie, Energie oder die Fusion zur neuen Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di zu rechnen. Homologe Fusionen sind deshalb schwieriger zu bewerkstelligen, weil sie in der Regel auf der politisch gewollten Gleichwertigkeit der Partner aufbauen, bei krasen Größenungleichgewichten nicht selten eine Fiktion, durch die sich die Wirklichkeit verkomplizierend hindurcharbeitet.

Der Trend zur Multibranchengewerkschaft ist das Resultat des nicht-intendierten, aber faktischen Reorganisationsprozesses der deutschen Gewerkschaften. Dahinter stehen bis heute die Fernwirkungen der durch den Zusammenbruch der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft (BGAG, Neue Heimat, co-op, BfG) hervorgerufenen Finanzkrise, die die deutschen Gewerkschaften insgesamt rund 5 Mrd. DM kostete (Mehnert 1997: 200). Schon vor 1989 begann dadurch die Statik des DGB zu bröckeln und durch die Art der Krisenbewältigung wurde der politische Bedeutungsverlust des Dachverbands noch beschleunigt (vgl. Hertle/Weinert 1989a). Um die finanziellen Belastungen aufzufangen, verordneten die Einzelverbände dem DGB im Mai 1989 ein drastisches Sparprogramm mit dem Effekt des organisatorischen „Rückzugs aus der Fläche“. Bedeutsam an diesem als „Strukturreform des DGB“ bezeichneten Sparkonzept war, dass es auf akute Finanzprobleme antwortete, nicht jedoch auf die seit Jahrzehnten bekannten Strukturdefizite der DGB-Gewerkschaften insgesamt.

Der vorliegende Aufsatz befasst sich weniger mit der programmatischen, sondern vor allem mit der branchenmäßigen, strukturellen und kulturellen Homologisierung der fünf Fusionsgewerkschaften zur Dienstleistungsgewerkschaft „Ver.di“. Er stützt sich auf die öffentliche Berichterstattung, auf Dokumente und schließlich zahlreiche Interviews und Hintergrundgespräche mit Spitzenfunktionären der beteiligten Gewerkschaften.

Gewerkschaftsfusionen sind ein Mittel, Reformzeit zu kaufen. Die Zukunft muss zeigen, ob dieser Zeitgewinn für eine substantielle Reform wirklich genutzt wird. Von dem konfliktreichen Prozess zwischen Start und Ziel von Ver.di handelt dieser Aufsatz.

## **2. Reformdebatte und faktische Reformen**

Bis weit in die 80er Jahre hinein waren die Reformdebatten im DGB vor allem solche um Satzung und Grundsatzprogramme. Aber schon mit dem Ende der politischen Neuordnungsvorstellungen Ende der 40er Jahre nahm die Bedeutung des Bundes als politische Klammer ab; eine Gewichtsverlagerung zu den Einzelgewerkschaften setzte ein. Seitdem galt das Prinzip: „schwacher DGB – mächtige Einzelgewerkschaften“ (Hertle/Weinert

1989b). Mit dem „desaströsen Ende der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft“ (Hemmer 1998b) verlor der DGB praktisch sein gesamtes Vermögen und damit eigenständigen finanziellen und politischen Handlungsspielraum, die Einzelgewerkschaften erlitten riesige Vermögensverluste, weil sie Hunderte Millionen an Mitgliedsbeiträgen zuschießen mussten. Beim DGB folgte die „Diktatur der leeren Kasse“ und ein Rückzug aus der Fläche (Hertle/Weinert 1989a: 10). Der Bund war nun von den laufenden Beitragsüberweisungen der Einzelgewerkschaften abhängig. Die Initiative lag nun bei ihnen, der Dachverband war nur dann handlungsfähig, wenn seine „Großaktionäre“ sich einig waren.

Nach der unverhofften deutschen Vereinigung und dem Zusammenbruch der sozialistischen Systemalternative hatten die deutschen Gewerkschaften neue programmatische Antworten zu finden. Zugleich wirkte die Finanzkrise weiter. Es gab daher eine Parallelität von Programmdebatte und tatsächlicher Organisationsreform (vgl. Müller/Wilke 1999a: 9). Betrachtet man die Debatten an einer Schnittstelle zwischen politikwissenschaftlich/industriosoziologischer Gewerkschaftsforschung und gewerkschaftsinterner Diskussion, nämlich den „Gewerkschaftlichen Monatsheften“, dann ergab sich eine bemerkenswerte Asymmetrie: Programmfragen standen im Vordergrund. Die Reformfrage wurde als programmatische Orientierungsfrage (Leif 1993) und als organisatorische Motivierungs- und Partizipationsfrage diskutiert (vgl. Hoffmann 1990, 1993). Erst weit in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre adaptierte man Organisationsentwicklungskonzepte aus der Unternehmenswelt.

Von den im Zeitraum 1990 bis 1996 in den „Monatsheften“ veröffentlichten Beiträgen befasste sich das Gros mit der Programmreform, dagegen nicht einmal 10 Prozent mit Fragen der DGB-Reform im weitesten Sinne und der Organisationsreform. Bezeichnenderweise kulminierte die Zahl dieser Beiträge, die zu zwei Dritteln von Gewerkschaftsvorsitzenden und hohen Funktionären stammten, in den Jahren 1992 und 1993, d.h. auf dem Höhepunkt der Finanzkrise.

Die zunehmenden Finanzprobleme wurden in der Folgezeit somit zu einem wichtigen Katalysator der faktischen Organisationsreform im DGB. Nicht der Bund, sondern die „immer egoistischer gewordenen“ Einzelgewerkschaften (Köbele 1992: 1) waren es, die den Reformprozess in Gang setzten. Den ersten Schritt taten – ohne ausdrückliche Befürwortung durch den DGB – die Gewerkschaften IG Chemie und IG Bergbau, die 1992 ihre Fusion zum Jahre 1997 erklärten. Die erklärte Absicht hierbei war eine doppelte: man wollte die politischen Gewichte im bis dahin durch IG Metall und ÖTV dominierten DGB neu verteilen<sup>2</sup> und zugleich ein exemplarisches Zeichen für die Initiative der Einzelverbände setzen.

Die Fusion der beiden Chemie- und Bergbaugewerkschaften warf jedoch ein Schlaglicht auf eine drastische Asymmetrie unter den DGB-Mitgliedsgewerkschaften: Die einen weiteten sich zu Multibranchengewerkschaften, die anderen kümmerten immer stärker dahin, der Abstand zwischen den Mitgliederbeständen der Einzelverbände wuchs stetig (Schmidt/Trinczek 1992: 47).<sup>3</sup> Die Reduktion auf lediglich vier fusionierte Großgewerkschaften wurde bereits für möglich gehalten (ebd.) wie die des Dachverbandes auf seine Funktion als „politische Klammer“ und „gesellschaftspolitische Repräsentation“ (Kraus 1993: 287). Unmissverständlich bekräftigte der neue IG Metall-Vorsitzende Zwickel, dass

---

<sup>2</sup> Dies war insofern von Bedeutung, als sich die IGBE in Ostdeutschland mit der ÖTV in einem Abgrenzungskonflikt befand, der an Satzungsbruch grenzte (vgl. Hammer/Fuchs 1992: 23-33).

<sup>3</sup> So betrug das Größenverhältnis zwischen IG Leder und IG Metall 1950 1:13, 1970 1:36 und 1990 1:64 (vgl. ebd.).

im Zweifel verbandliche Wirksamkeit vor Eigenständigkeit zu rangieren habe. Letztere sei zwar ein hohes Gut. „Aber wir können uns andererseits den Luxus nicht erlauben, Eigenständigkeit nur auf der Basis des Mittel- und Leistungstransfers über den DGB aufrechtzuerhalten“, mithin auf Kosten der Multibranchengewerkschaften (Zwickel 1995: 4).

Auf dem 18. ordentlichen Gewerkschaftstag im Oktober 1995 in Berlin übernahm Zwickel dann die Initiative zur Neuordnung der deutschen Gewerkschaften. Das organisationspolitische Desaster bei der Gewerkschaft HBV veranlasste ihn zu der Feststellung, dass „die Neugliederung [...] nicht erst unter dem Druck des Bankrotts beginnen“ dürfe (IGM 1995: 281). Er entwarf das Modell eines neuen DGB aus vier bis fünf Großverbänden als Multibranchenorganisationen unter Einschluss der DAG: Deutschland komme mit drei Industriegewerkschaften für Industrie und produktionsnahe Dienstleistungen, einer privaten Dienstleistungsgewerkschaft und einer Gewerkschaft des öffentlichen Sektors aus.

### ***Reintegration der DAG in den DGB***

Die Gewerkschaft HBV war eine Konkurrenzgründung der DGB-Gewerkschaften gegen die DAG. Das Verhältnis war daher immer konfliktgeladen. 1974 scheiterten Fusionsgespräche zwischen HBV und DAG, 1976 kündigte die ÖTV gemeinsame Tarifverhandlungen mit der DAG auf, 1984 betrieb die HBV offenen Tarifvertragskampf im Bankensektor. Als eine neue Generation von Gewerkschaftsführern bei HBV und DAG gewählt wurde, änderte sich schlagartig das Bild. Bei der DAG führte dies zu einer Stärkung des sozialdemokratischen Elements in den Führungsgremien; der neue Vorsitzende Roland Issen war zugleich Mitglied im Gewerkschaftsrat der SPD. Mehrere Tarifgemeinschaften der DAG mit DGB-Gewerkschaften, in der Regel der Kern gewerkschaftlicher „Kooperationen“, wurden begründet; 1987 wurde der erste gemeinsame Bankenstreik mit der HBV geführt. Mit dem DGB fanden Entspannungsgespräche statt, was nach zwei vergeblichen Anläufen in die vom DGB unterstützte Aufnahme der DAG in den Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) im April 1990 mündete. In offiziellen Stellungnahmen tasteten sich seit 1988 die Vorstände von DAG und HBV an die Idee einer Wiedervereinigung heran. Ab 1991/92 führte man Gespräche über ein „Fairnessabkommen“ zur Eindämmung des unlauteren Organisationswettbewerbs in den neuen Bundesländern. Sie mündeten 1995 in den erfolgreichen Abschluss eines Kooperationsabkommens.

Parallel dazu führte die DAG ab 1993 Annäherungsgespräche mit der zweiten großen Konkurrenzgewerkschaft im DGB, der ÖTV. Auch hier legte ein Kooperationsabkommen im Jahre 1994 die vorhandenen Streitigkeiten offiziell bei.

### ***Fusionsbefürworter versus Kooperationsbefürworter im DGB***

Die Äußerungen des IG Metall-Vorsitzenden Zwickel wirkten wie ein Startschuss. Es begann daraufhin ein heftiges Werben der großen und mittelgroßen Verbände, die Funktionäre erörterten öffentlich die verschiedensten Kombinationsmöglichkeiten (Müller/Wilke 1999a: 152 ff.).

Die Ausrichtung der Debatte auf Fusionen löste jedoch Gegenreaktionen aus. Die Absicht der IG Leder, der Chemie-Bergbau-Fusion beizutreten, hatte schon 1993 als Reaktion eine gemeinsame Erklärung der Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes unter Führung der ÖTV für ein „gleichberechtigtes Zusammenwirken von großen und kleinen Gewerkschaften“, für „Kooperation statt Fusion“ ausgelöst (Erklärung 1993). Unter der gleichen

Maxime stand das ab 1994 entwickelte Kooperationsprojekt der fortan als „fünf kleine Tiger“ bezeichneten Gewerkschaften NGG, IG Medien, HBV, GHK und GTB.

Aus dem Kreis dieser Gewerkschaften kam auch im Oktober 1995 die weitestgehende Alternatividee, als fünf Organisationssekretäre der genannten Gewerkschaften den bisherigen Prozess unreflektierter Verbandsfusionen in Frage stellten und statt dessen für das 1949 von Hans Böckler vorgeschlagene Modell einer „allgemeinen Gewerkschaft“ mit direkter Mitgliedschaft im Dachverband plädierten (Bösche 1996: 17-24). Die Reaktion der großen Gewerkschaften jedoch war symptomatisch. In der DGB-Funktionärszeitschrift „Die Quelle“ unterstellten die beiden Vorstandsfunktionäre Klaus Lang (IG Metall) und Franz Fuchs (ÖTV) den fünf „Tigergewerkschaften“, diese hätten es bei ihrem Vorschlag lediglich auf die Kassen der Großen abgesehen (Quelle 1995: 14). Die organisationspolitische Antwort der IG Metall verwandelte die Vorstellungen der „fünf Tiger“ zu Makulatur.

Im Februar 1996 veröffentlichte der Hauptvorstand der HBV ein Positionspapier zur Organisationsreform des DGB unter dem Titel „Für einen Verbund der Gewerkschaften im Dienstleistungssektor“ (HBV 1996). Das Papier forderte die Bildung eines „neuen Verbundes der Gewerkschaften im Dienstleistungsbereich“, der Modell stehen sollte für eine grundlegende DGB-Reform mit dem Fernziel einer Einbeziehung der DAG und der kompletten Neugründung einer einzigen Gewerkschaft für den Dienstleistungssektor.

Freilich: Die Startversion dieses um die HBV als organisatorisches Zentrum herum konzipierten Dienstleistungsverbundes der „Tiger“-Gewerkschaften erwies sich als nicht stabil. Zwei kleine Gewerkschaften sprangen wieder ab und entschieden sich für die Fusion mit der IG Metall (GTB und GHK), die Gewerkschaft NGG entschied sich endgültig gegen jede Fusion. Die beiden übrig gebliebenen Verbundgewerkschaften HBV und IG Medien erhielten Verstärkung durch die Postgewerkschaft DPG, die bereits mit der IG Medien kooperierte. Dieser neue Dreierverbund wurde als organisatorischer Kern einer neuen Dienstleistungsgewerkschaft ausgegeben; die nähere Betrachtung zeigte jedoch, dass vor allem das politische Profil der drei Verbände zusammenpasste: Alle waren zum traditionell „linksorientierten“ Lager im DGB zu zählen.

Zudem trieb dieser Verbund die sozialpartnerschaftlich orientierte und zu einer Rückkehr in den DGB bereite DAG an die Seite der ÖTV und beschwor damit die Gefahr herauf, dass sich zwei konkurrierende Richtungsgewerkschaften im Dienstleistungssektor bilden und im Bereich Handel und Finanzdienstleistungen massive Organisationskonkurrenz zwischen ÖTV/DAG und HBV entsteht. Dies hätte den Reintegrationseffekt der DAG in den DGB wieder völlig aufgehoben (Wendl 1998: 37).

Der HBV-Vorstoß führte folgerichtig zu einer Annäherung der DAG an die ÖTV. Im September 1996 gab der ÖTV-Vorsitzende Herbert Mai öffentlich zu erkennen, dass aufgrund der guten Kooperationserfahrungen zwischen ÖTV und DAG die Fusion erwogen werde. Unverkennbar war dabei auch die Überlegung, mit 2,2 Mio. Mitgliedern unangefochten auf Platz 2 im DGB hinter die führende IG Metall mit damals 2,7 Mio. Mitgliedern aufzurücken (FR 1996). Wie eng die Kooperation zwischen ÖTV und DAG inzwischen schon gediehen war, wurde erkennbar, als die beiden Verbände im April 1997 die Gründung einer gemeinsamen Tochtergewerkschaft mit dem Namen IPSO (International Public Servants Organisation) für die Beschäftigten internationaler Organisationen in Deutschland

bekannt gaben.<sup>4</sup> Beide Verbände betraten damit nicht nur organisationspolitisches Neuland, sondern gaben ein weiteres wichtiges Signal auf dem Weg zur Fusion.

Dies wiederum blieb nicht ohne Wirkung auf die HBV. Eine sinnvolle Perspektive konnte sich daher nur ergeben, wenn sich die fusionsbereiten Gewerkschaften mit den Verbundgewerkschaften zusammentaten. Im Februar 1997 gab die HBV-Vorsitzende Margret Mönig-Raane dieser neuen Konstellation Ausdruck und erklärte nun das Interesse an der Einbeziehung der DAG in eine „durchsetzungsstarke, zukunftsorientierte Dienstleistungsgewerkschaft“ (dpa 1997). Die entscheidende Wende trat dann im Sommer 1997 ein, als ÖTV, DAG und HBV übereinkamen, ihre drei Organisationen zum Kern einer neuen einheitlichen Dienstleistungsgewerkschaft zu machen (HB 1997a). Damit war die DAG von dem Dilemma befreit, zwischen inakzeptablen Alternativen wählen zu müssen.

### **„Hamburger Erklärung“**

Am 4. Oktober 1997 wurde ein Durchbruch erzielt. In einer „Hamburger Erklärung“ einigten sich die sechs Vorsitzenden von ÖTV, HBV, GEW, DPG und IG Medien sowie der DAG darüber, dass „zur Wahrung der Mitgliederinteressen eine Neustrukturierung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung dringend geboten ist“ (Erklärung 1997). Anwesend waren auch Abgesandte der Gewerkschaften NGG und GdED, die sich jedoch alsbald von dem Projekt wieder zurückzogen. Man verständigte sich auf sieben gewerkschaftliche „Grobziele“, nämlich Mitglieder- und Beschäftigteninteressen besser wahrzunehmen, in den Gewerkschaften mehr Beteiligungsrechte zu sichern, organisationspolitische „weiße Flecken“ zu erschließen, zwischengewerkschaftliche Konkurrenz zu beseitigen, Kostenstrukturen zu verbessern, Kompetenz und Effizienz zu erhöhen sowie politische Durchsetzungsfähigkeit zu steigern. Der vereinbarte Zeitplan war ehrgeizig. Bis zum Sommer 1998 sollten Ziele, Inhalte und Zeitplan für eine Neustrukturierung festgelegt werden.

Die Verhandlungen führte ein aus den Vorstände heraus gebildeter Lenkungsausschuss. Basis der Gespräche war die prinzipielle Gleichrangigkeit der Partner sowie die Absicht, gleichsam simultan und kollektiv alle Verbände in einer neuen Organisation mit gemeinsamer Mitgliedschaft aufzugehen zu lassen. Fortan sprach man nicht mehr von Fusion oder Verschmelzung, sondern von Neustrukturierung.

### **„Politische Plattform“ der Fusionsgewerkschaften 1998**

Am 24. Februar 1998 wurde eine „Politische Plattform“ unterzeichnet. Sie sah vor, bis zum Jahre 2000 eine gemeinsame Dienstleistungsgewerkschaft mit einheitlicher Mitgliedschaft und über 3 Mio. Mitgliedern zu gründen, in der, wie es hieß, „keine aufnehmende und aufgehende Gewerkschaft geben wird“ (Bode 1998).

Organisationspolitisch wurde die Quadratur des Kreises versucht. Unter dem Dach gemeinsamer Mitgliedschaft sollten Berufs-, Branchen- und Bereichsorientierung mit eigenen Entscheidungsstrukturen, höchstmöglicher Dezentralisierung, Effizienz des Ressourceneinsatzes und Stärkung der ehrenamtlichen Strukturen miteinander vereinbart werden. In

---

<sup>4</sup> Schon die Funktionsbezeichnungen waren für deutsche Ohren ungewohnt: Die Spitze sollte aus einem Präsidenten und zwei Vizepräsidenten bestehen. In einen siebenköpfigen Beirat sollten die Vorstände beider Einzelverbände je zwei Vertreter entsenden. Vgl. HB 1997, Frankfurter Rundschau, 29.4.1997.



einem eigenständigen Punkt „Prozessorganisation“ wurde Wert darauf gelegt, die Funktionäre aller Ebenen in den Diskussionsprozess mit einzubinden.

### ***Die „Ideenskizze“ zu einer Dienstleistungsgewerkschaft***

Im Juni 1998 verabschiedete der Lenkungsausschuss der inzwischen nur noch sechs Fusionsgewerkschaften eine „Ideenskizze“ für die „Grundstruktur einer neuen Gewerkschaft im Dienstleistungssektor, der dienstleistungsnahen Industrie, im Medien-, Kultur- und Bildungsbereich“ (Ideenskizze 1998; ÖTV 1998). Sie legte in vier Gliederungsdimensionen eine Matrixorganisation für den inneren Aufbau der neuen Organisation fest:

- vertikale, weitgehend autonome Branchenstrukturen mit Fachbereichen
- horizontal mehrstufigen Regionalaufbau
- Berufs- und Personengruppen
- ad hoc zu bildende Themen- und Projektstrukturen.

Im Juli 1998 zog sich die Gewerkschaft Erziehung, Wissenschaft aus dem Projekt zurück. Vorausgegangen waren heftige interne Konflikte, die den Verband zu spalten drohten.

### ***„Eckpunkte eines Zielmodells“***

Die 16 Arbeitsgruppen des Lenkungsausschusses legten Anfang 1999 einen ersten internen Plan zur Zerlegung der Mitgliedschaft der fünf Fusionsgewerkschaften auf die geplanten 13 Fachbereiche vor. Die „Eckpunkte“ waren ein Kompromiss zwischen den um Identität und Eigenständigkeit fürchtenden kleinen Gewerkschaften, die sich auf „ihre“ Fachbereiche zurückziehen wollten und der übermächtigen ÖTV, die sich wie bisher über ihre Ebenenstruktur der Kreise und Bezirke definieren wollte. Der Prozess, der bis dahin an der Mitgliedschaft vollkommen und am mittleren und unteren Funktionärskörper überwiegend vorbeigegangen war (auf den Gewerkschaftstagen von HBV und IG Medien im Oktober 1998 hatten die Funktionäre zwar gemurrt, sich ihren Führungen aber letztlich gefügt), erhielt nun Gestalt: Die zukünftige Verteilung von Macht, Einfluss, Posten und Geld für die Funktionäre wurde erkennbar. Für die ÖTV-Funktionäre bedeutet dies, zu erkennen, dass sie zwar 50 Prozent der zukünftigen Ver.di-Mitglieder stellen, aber in den Eckpunktebeschlüssen nur ein paritätisches Stimmengewicht von 20 Prozent erkennen konnten.

Grob wurde die Zuordnung wie folgt entschieden: Ca. zwei Drittel der gut 1,5 Mio. ÖTV-Mitglieder wurden fünf kompakten Fachbereichen zugeordnet: Ver- und Entsorgung; Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen; Bund, Länder; Gemeinden; Verkehr. Der Fachbereich 5 Bildung, Wissenschaft und Forschung wurde weiter für die Aufnahme der GEW offengehalten. Der IG Medien wurde der Sammelfachbereich 8 Kunst und Kultur, Medien, Druck und Papier, Industrielle Dienste und Produktion zugeordnet, der DPG die Fachbereiche Telekommunikation, Informationstechnologien und Datenverarbeitung sowie Logistik und Postdienste. Das Gros der HBV-Mitglieder sollte sich im Fachbereich 12 Handel wiederfinden. Die Fachbereiche Finanzdienstleistungen, Sozialversicherungen sowie Besondere Dienstleistungen sollten jeweils aus der Überschneidungsmitgliedschaft von DAG, ÖTV und HBV gebildet werden.

Anfang Februar 1999 beschloss der Lenkungsausschuss auf der Grundlage dieser Aufstellung unter dem Titel „Eckpunkte eines Zielmodells“ ein detailliertes satzungspolitisches Papier über die Struktur der neuen Gewerkschaft. Diese beanspruchte darin selbstbewusst die Tariftmacht in vielen Bereichen und Einfluss auf politische Entscheidungen. „Es ist er-

kennbar“, hieß es, „dass diese Gewerkschaft nicht nur größer und mächtiger, sondern auch komplexer und differenzierter ist als alles, was wir bisher gekannt haben. ... In keiner der Gewerkschaften gibt es so viele und so starke Fachbereiche“ (Eckpunkte 1999: 3). Über die organisationspolitische Reichweite der Fusion, aber auch das größere Gewicht bei Konflikten im DGB hieß es: „Mit der Neugründung unserer Gewerkschaft wird die Gewerkschaftslandschaft neu gestaltet. Überschneidungen in den Organisationszuständigkeiten mit den anderen Gewerkschaften im DGB werden dadurch aber nicht automatisch aufgelöst. Unser Ziel ist es deshalb, entsprechende Vereinbarungen zur Zusammenarbeit mit den anderen Gewerkschaften abzuschließen“ (ebd.). Einen Monat später wurde ein Name für die neue Gewerkschaft aus der Taufe gehoben: Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft („Ver.di“).

### ***Außerordentliche Gewerkschaftstage und Gründung GO-Ver.di***

Bei Verabschiedung der „Eckpunkte“ beschlossen die gewerkschaftlichen Führungsgremien, ihren für November 1999 einberufenen außerordentlichen Gewerkschaftstagen zu empfehlen, die Gründungsorganisation von Ver.di (GO-Ver.di) als temporäre Kartellgewerkschaft zu bilden und entsprechende Satzungsänderungen vorzunehmen. Nach den Zustimmungsvoten der Gewerkschaftstage sollte noch im Dezember die erste Mitgliederversammlung abgehalten und damit die Arbeit des Lenkungsausschusses in formalisierte Bahnen überführt werden.

Auf fünf simultanen außerordentlichen Gewerkschaftstagen vom 17. bis 21. November 1999 erhielten die Gewerkschaftsführungen dafür grünes Licht.

### ***Programmatische Unterfütterung: Themenkonferenzen und „Programmatisches Positionspapier“***

Eine Hauptkritik an der „Politischen Plattform“ vom Frühjahr 1998 war in Funktionskreisen, dass diese zwar eine organisationspolitische Perspektive entwarf, eine dezidierte politische Programmatik vermissen ließ. Es wurde der Einwand einer „Gewerkschaftsgründung ohne politisches Projekt“ erhoben (Dörre 1999: 1).

Diesem programmatischen Oppositionsgeist<sup>5</sup> trug man mit Hilfe einer Reihe von Konferenzen zu den Themen Zukunft der Arbeitsgesellschaft – Zukunft der Dienstleistungen, Niedriglöhne, Arbeitszeit und Mitbestimmung Rechnung. Im Mai 1999 veröffentlichten die fünf Vorsitzenden ein „Programmatisches Positionspapier“ unter dem Titel: „Auf dem Weg in eine neue Gewerkschaft“ (Issen u.a. 1999). Es machte aus der Not eine Tugend und bekannte sich angesichts der Heterogenität und Vielstimmigkeit zu einer „toleranten Streitkultur“. Das Papier machte zugleich deutlich, dass man es nicht zu einer ausufernden Grundsatzdebatte kommen lassen wollte. Diese Auffassung unterstrich im Oktober 1999 der ÖTV-Vorsitzende Mai, der vor allem auf die Integrationsfunktion einer solchen Debatte hinwies, angesichts der weitgehenden Deckungsgleichheit zwischen den Grundsatzprogrammen von DGB und DAG eine programmatische Debatte jedoch eigentlich für überflüssig hielt (Mai 1999: 586). Programmatische Außenwirkung in Richtung auf Attraktivität für neue, bislang gewerkschaftsindifferente Arbeitnehmerschichten waren also von vornherein nicht beabsichtigt.

---

<sup>5</sup> Vgl. hierzu die zahlreichen Beiträge aus den Gewerkschaften HBV und IG Medien im „Gewerkschaftsforum“ der Zeitschrift Sozialismus seit dem Frühjahr 1998.

### ***Konflikteskalation in der ÖTV***

Seit dem außerordentlichen Gewerkschaftstag im November 1999 eskalierte in der ÖTV die Situation zwischen Gegnern und Befürwortern. Zweimal geriet der Prozess an den Rand des Scheiterns, weil die Führung hin und hergerissen zwischen den Zusagen an die Fusionspartner und Forderungen aus der eigenen Funktionärsbasis war. Als entscheidend stellten sich dabei die jeweiligen Erwartungen von Ver.di-Befürwortern und Gegnern heraus, ob das satzungsmäßig notwendige Quorum von 80 Prozent für die Fusion erreichbar sei bzw. verhindert werden könne. Unter dem Druck der Minderheit sah sich die ÖTV-Führung zu Nachverhandlungen der schon beschlossenen „Eckpunkte“ gezwungen, was seinerseits den Widerstand der kleineren Gewerkschaften provozierte. In dieser wechselseitig aufgeheizten Situation sorgte die Verabschiedung der Ver.di-Satzung und der entscheidenden Finanzrichtlinie in der ÖTV erneut für eine Eskalation. Unter dem Druck ihres mittleren Funktionärskörpers befand sich die ÖTV-Führung kurz vor dem Ausstieg aus dem Projekt, wurde jedoch von den ehrenamtlichen Hauptvorstandsmitgliedern in letzter Minute gebremst. Als Reaktion auf die für sie unakzeptablen Nachverhandlungsforderungen der ÖTV einigten sich die vier kleinen Gewerkschaften auf eine Notlösung, das sog. 4+1-Modell, das der ÖTV einen späteren Zutritt offen halten sollte. Die Justiziare erkannten jedoch sehr schnell, dass die 4+1-Konstruktion juristisch nicht durchzuhalten war.

Der Prozess trieb auch deswegen auf eine Entscheidung zu, weil inzwischen Teilgliederungen aus dem privatisierten Verkehrs- und Energiebereich damit drohten, im Fall eines Negativvotums die ÖTV zu verlassen und zur Ver.di überzutreten. Der Anfang für November 2000 angesetzte ordentliche Gewerkschaftstag der ÖTV erhielt dadurch Befürworter, Skeptiker und Gegner in allen fünf Verbänden, letztere vor allem in HBV und IG Medien, strategische Bedeutung, denn nunmehr hatte die ÖTV stellvertretend über das gesamte Fusionsprojekt zu entscheiden.

Die entscheidende Abstimmung spiegelt ziemlich exakt die Stärkeverhältnisse beide Lager in der ÖTV wider, ergänzt um Misstrauen und Kritik am Führungsstil der eigenen Verbandsspitze und besonders am Vorsitzenden. Als dieser für seinen Antrag zwar eine ausreichende Mehrheit erhielt, aber das insgeheim erhoffte Zeichen zum Erreichen der erforderlichen 80-Prozent-Marke weit verfehlte, gab er enerviert auf und zog seine Kandidatur zur Wiederwahl zurück. Das Führungsdesaster war nun komplett. Im Nachfolgekampf behielten die Ver.di-Befürworter in der ÖTV jedoch die Oberhand. Sie präsentierten den von den Auseinandersetzungen unbelasteten, inzwischen aus Gewerkschaftsdiensten ausgeschiedenen ehemaligen Bezirksfunktionär und prononcierten Ver.di-Befürworter Frank Bsirske, den der Gewerkschaftstag anderthalb Tage später zum neuen Vorsitzenden wählte.

Ein bemerkenswertes Ergebnis der Diskussionen und Konflikte um die Ver.di-Gründung war, dass alle weiteren öffentlichen Fusionsdiskussionen im DGB zum Erliegen kamen. Faktisch mutierte damit die Ver.di-Fusion zu „der“ Organisationsreform im DGB.

### **3. Konflikte in und um Ver.di**

Betrachtet man die dreijährigen Fusionsverhandlungen vom Ergebnis her, dann kennzeichnet die neue Dienstleistungsgewerkschaft eine völlig neue Qualität: für die Neuordnung von Branchen oder Sparten zu Fachbereichen wird es künftig nicht mehr nötig sein, das Votum des DGB und der übrigen Einzelgewerkschaften einzuholen, sondern nur noch die qualifizierte Zustimmung des verbandsinternen Gewerkschaftsrates. Für den eigenen

Organisationsbereich wird sie damit in der Tat zum „neuen Typus einer allgemeinen Gewerkschaft“ werden (Keller 1999a: 612).

Erstmals wird eine über 30 Branchen und über 1000 Berufe umfassende Multibranchengewerkschaft um das Prinzip der Branchenhomologie („Dienstleistungen“) herum organisiert sein und durch ihre innere Organisationsstruktur die Chance haben, die Organisationsbereiche der fünf Startgewerkschaften zu einer affinen Sequenz von Branchenclustern auszubauen. Ob der Organisationsbereich dieser Multibranchengewerkschaft sich dann nach einem quasi-branchenanalogen Schema (z.B. Dienstleistungen vs. Produktion) definieren lässt, wird letztlich sekundär sein. Entscheidend ist vielmehr die innere Durchlässigkeit der neuen Organisationsstrukturen. Unstrittig ist, dass mit der Entwicklung zu Multibranchengewerkschaften das Strukturmodell des DGB von 1949 de facto außer Kraft gesetzt (Hemmer 1998a: 267) und mit dieser Multibranchengewerkschaft ein Schritt in Richtung auf eine „allgemeine Gewerkschaft“ getan wird.

Im Folgenden eine Darstellung der wesentlichen Strukturprinzipien der neuen Gewerkschaft Ver.di und des Kompromisscharakters der schließlich gefundenen Lösungen in Satzung und Richtlinien.

### **3.1 Säulen, Ebenen, Bezirke und Budgetierung**

#### *Umstrittene Matrixstruktur*

Bereits Anfang 1992 hatte der damalige HBV-Vorsitzende Lorenz Schwegler alle wichtigen Strukturelemente der späteren Dienstleistungsgewerkschaft entworfen: Dachgewerkschaftskonstruktion, Fachgewerkschaftsstruktur, Matrixorganisation (vgl. Schwegler 1992). Der Terminus wurde dann erstmals verwendet in der „Ideenskizze zur Grundstruktur einer neuen Gewerkschaft“ vom Juni 1998. Man lehnte sich bewusst an Vorstellungen der Managementlehre an, denn es war von „klassischer Matrixorganisation“ die Rede.

In der Organisationslehre gelten als Vorteile eines derartigen Organisationstyps, dass die mehrdimensionale Zerlegung eines Handlungskomplexes nach unterschiedlichen, aber gleichberechtigten Entscheidungsdimensionen zwar zu gewollter Kompetenzüberschneidung führe und damit den Konflikt gleichsam vorprogrammieren; andererseits aber durch das Prinzip der Gleichberechtigung enthierarchisierend und willkürvermeidend wirke, Kompetenzkreuzungen systematisch regule, sowie durch ein hohes Integrationspotential zur Vermeidung von Einseitigkeiten und zur Verbesserung der Entscheidungsqualität insgesamt beitrage. Als Nachteile werden die unweigerlich auftretenden Kompetenzüberschneidungen durch das Mehrfachweisungsrecht übergeordneter Matrixeinheiten genannt, dazu eine hohe persönliche Belastung durch die gewollte Konfliktrichtigkeit und Konfliktdichte, ein erheblicher Zeit- und Kommunikationsbedarf und damit hohe Koordinationskosten, die Gefahr zu vieler und uneinheitlicher Kompromisse sowie eine Tendenz zu Bürokratisierung und Intransparenz der Entscheidungsprozesse. Die Matrixorganisation gilt als vorteilhaftes internes Koordinationskonzept für Projekte, am besten aber bei Insellösungen. Empirisch wird nämlich dagegen eingewandt, dass sie als Koordinationskonzept für ganze Unternehmen äußerst selten ist, mithin eine erhebliche Diskrepanz zwischen ihrer literarischen Behandlung und der realen Anwendung bestehe (Stahle 1999: 709-717).

Die für Ver.di gefundene Matrixstruktur war kein organisationspolitischer Wurf aus einem Guss, sondern ein Kompromiss zwischen den verschiedenen Organisationsstrukturen und -kulturen der beteiligten Verbände und zwischen den vereinbarten Prinzipien der De-

zentralität und der Autonomie bei gleichzeitigem Erhalt der Schlagkraft des Gesamtverbandes. Nach Ansicht ihrer Befürworter war die Matrix der Versuch, Voraussetzungen für politischen Pluralismus in einer Großgewerkschaft zu schaffen.

Die Behauptung von qualitativer Neuartigkeit und weltweiter Einmaligkeit ist gewiss übertrieben (vgl. Stamm 2000: 28), die Deutung als Instrument zur organisationsstrukturellen Mediatisierung interner Interessenheterogenitäten dagegen treffend (vgl. Keller 2000a). Kellers Frage nach der Matrix als Ausdruck eines gelungenen Interessenausgleichs oder eines unbewältigten Zielkonflikts im Spannungsfeld von Effektivität und Legitimität (Keller 1999a: 622) rührt dagegen am Charakter von Gewerkschaften als Non-Profit-Organisationen: Diese haben als ehrenamtliche Mitgliederorganisationen den existenznotwendigen Legitimitätsgewinn stets mit Effizienzverlusten zu bezahlen.

Die für Ver.di beschlossene Struktur verweist darauf, dass es sich hierbei gleichsam um die kombinierte Realmatrix der Verschmelzungsgewerkschaften handelt. Sie ist insoweit ein Kompromiss zwischen dem Interesse an Bewahrung des organisatorischen Status quo, in dem man sich eingerichtet hat, und dem Erfordernis der Anpassung an reorganisationsbedingte Veränderungen im neuen Gesamtverband. Daher ist die Matrixstruktur nicht Ausdruck eines ungelösten Zielkonflikts im erwähnten Sinne, sondern der Suche nach einer machtmäßig funktionalen Balance zwischen Dezentralisierung und Zentralisation.

Diese prozesshaft gemeinte Balance stellt darüber hinaus gleichsam die Trägerfrequenz für eine Wiederbelebung des uralten innergewerkschaftlichen strategischen Zieldisputs zwischen Politisierung und Professionalisierung dar. Insbesondere die Gewerkschaftslinken versuchte immer wieder, die verschiedenen Stadien des Fusionsprozesses im Wege einer Politisierung und Programmatisierung der Diskussionen zum Bestandteil einer Integrationsbestätigung der Linken zu machen.<sup>6</sup> Die häufig kritisierte Dominanz der organisationspolitischen Debatte vor der programmatischen zeigte jedoch nicht nur an, dass die programmorientierte Linke sich nicht durchsetzen konnte, sondern dass eine programmatische Open-end-Debatte vor allem deswegen nicht zugelassen werden sollte, um nicht die Fusion insgesamt zu gefährden. Kritiker wie der bayerische ÖTV-Vorsitzende Wendl hatten insofern freilich recht, als durch diese Form der Kanalisierung der Weg dafür vorgezeichnet sein kann, dass „die Gegensätze über das Erringen von Machtpositionen in den Organisationsfragen schweigend ausgetragen werden“ (Wendl 1999: 52).

Hinter der strittigen Gewichtung von Säulen und Ebenen innerhalb der Matrix steht die Frage der Herübernahme von Strukturdominanz der Altverbände in die neue Gewerkschaft. Für die um das Prinzip der Fachlichkeit herum organisierten Kleingewerkschaften bedeutet die Säulenkomponente innerhalb der Matrixorganisation folglich so etwas wie eine organisationspolitische Bestandsgarantie gegenüber der übermächtigen ÖTV. Für die IG Medien z.B., die einen über 10 Jahre dauernden Fusionsprozess zwischen den Druck/Papier- und den Mediensparten gerade hinter sich gebracht hatte, ist es essentiell, dass die latent vorhandenen Wunden des eigenen Fusionsprozesses nicht wieder aufgerissen werden.

Im Startzustand wird es also drei Typen von Fachbereichen geben: 1. solche, die mehr oder weniger vollständig durch eine darin aufgehende kleinere Einzelgewerkschaft geprägt sind; 2. solche, die die in der Vergangenheit nie sehr ausgeprägten branchenmäßig-

---

<sup>6</sup> Die Betrauung des IG Medien-Vorsitzenden Detlef Hensche mit dem Vorsitz der Arbeitsgruppe Programmdiskussion durch den Lenkungsausschuss war daher gewiss kein Zufall.

fachlichen Teilstrukturen der ÖTV repräsentieren; 3. solche, die aus der Überschneidungsmitgliedschaft verschiedener Verbände ohne Dominanz eines einzelnen hervorgehen. Bei der ersten Gruppe wird sich ein starkes Element der organisationellen Kontinuität herausbilden, denn faktisch werden unter neuer Bezeichnung die alten Kleinverbände fortbestehen. Anders bei der zweiten Gruppe: In dieser wird die Fachorientierung vor allem als Zerlegung und der Verlust der ebenenmäßigen Verklammerung als starkes organisatorisches Manko empfunden werden.

Nicht in dieses Schema zu passen scheint die DAG. Gemeinhin wird vom Verschwinden und einer „Filetierung“ der DAG gesprochen (z.B. Keller 1999a: 615). Doch für die schon immer nach 11 Bundesberufsgruppen organisierte DAG und die 20 ihr assoziierten Verbände (vgl. Niedenhoff 1997: 117 ff.) scheint die fachliche Zuordnung zu größeren Säulen ein geringeres Problem als gemeinhin angenommen. Auch macht man sich in der DAG Hoffnungen, insbesondere nach dem Tarifdesaster der HBV in der Bankentarifrunde 1999/2000<sup>7</sup>, den Fachbereich 1 (Finanzdienstleistungen) trotz numerischer Unterzahl (DAG 36,4 Prozent; HBV: 44,7 Prozent) auf Dauer politisch dominieren zu können. Unter dem Aspekt des Vorhandenseins struktureller Vorbedingungen müsste daher eher von einer Fraktionierung der ÖTV als der DAG in Ver.di gesprochen werden.

Betrachtet man nun die Ebenenkomponente innerhalb der Matrixorganisation, dann müssen ÖTV und HBV als Ebenenorganisationen gelten, weil bei ihnen die Ebene resp. der Bezirk die zentrale Betreuungsinstanz der Mitglieder darstellen und damit wichtige Machtressourcen für den Funktionärskörper bereithalten.

Durch die Fachbereichsbildung wird die HBV in doppelter Weise betroffen. Ihr Prinzip der Ebenenorganisation ist nämlich nicht Resultat organisationspolitischer Stärke und Bandbreite, wie bei der ÖTV, sondern Reaktion auf die eigene organisationspolitische Schwäche. Bei niedrigem Organisationsgrad, einer Vielzahl von Klein- und Mittelbetrieben mit wenigen freigestellten Betriebsräten und einem entsprechend geringen ehrenamtlichen Element hat sich die HBV auf eine aktionistische Mobilisierungsstrategie spezialisiert. Die hauptamtlichen Funktionäre sind hierbei von zentraler Bedeutung, da sie als fachliche Betreuungsinstanzen für die Mitglieder und zugleich als Mobilisierungskader fungieren. Hierfür sind aber relativ große Organisationseinheiten nötig, um die nötige Fachbetreuung organisieren zu können. Die Reorganisationsprozesse der HBV der Vergangenheit standen daher unter der entgegengesetzten Tendenz wie bei der ÖTV: Vergrößerung der Bezirke durch deren Zusammenlegung, um auf die hauptamtliche Abdeckung tragenden Mitgliederzahlen zu kommen. Der Umorganisation der HBV in die Säulenstruktur von Ver.di konnte diese daher nur zustimmen, wenn diesem letzten Umstand Rechnung getragen wurde, d.h. auch die Ver.di-Bezirke relativ groß geschnitten werden.

Die ÖTV gilt als klassische Ebenenorganisation mit dem öffentlichen Dienst als Kernzone der verbandlichen Selbstdefinition. Bis heute tragen die Tarifwerke BAT und BMTG (für die gemeindlichen Arbeiter) als bundesweit vereinbarte Hauptregelwerke der Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst dem politischen Querschnittsverbandscharakter

---

<sup>7</sup> HBV und DAG verweigerten 1999 wegen der Frage der Samstagsarbeit den Abschluss eines Gehaltstarifvertrages: Anfang 2000 scherte die DAG aus, unterzeichnete einen separaten Tarifvertrag für 1999/2000, dem sich die HBV mit Verzögerung anschloss. Den politischen Verzicht auf eigenes verbandliches tarifpolitisches Profil quittierte daraufhin das zuständige Vorstandsmitglied mit Rücktritt (vgl. Riexinger 2000).

Rechnung. Hierfür ist einerseits eine große Nähe zu Kommunalbetrieben, Ämtern und Selbstverwaltungen erforderlich. Die ÖTV-Kreisverbände sind hierbei die untergeordneten, die Bezirksverbände aber die eigentlichen Machtbastionen der Funktionäre in der Fläche. Und diese ruhen traditionell auf zwei Säulen: Den Hauptpersonalräten auf Regierungsbezirks- und Landesebene und den lokalen Personalvertretungen der kommunalen Arbeiter und Angestellten.

Das organisatorische Gegenstück zu dieser starken horizontalen Dezentralisierung ist die Formierung der ÖTV als relativ zentralistisch organisierter politischer Querschnittsverband. Hierzu tritt ein weiterer aktueller Umstand. Im Zuge der Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen geraten die ÖD-Tarifwerke unter erheblichen Wettbewerbsdruck. Diesem Druck versucht die ÖTV mit dem Abschluss von Spartentarifverträgen (z.B. in den Bereichen Entsorgung und Nahverkehr) zu begegnen, freilich um den politischen Preis, dem einen Privatisierungsbereich nicht versagen zu können, was dem anderen bereits zugestanden wurde. Mithin besteht in der ÖTV momentan die große Befürchtung, die einstmals wegweisenden Bundestarifwerke könnten komplett spartenmäßig zerlegt werden. Ohne eine ebenenmäßige politische Klammer wären damit die Prunkstücke der ÖTV-Tarifarbeit der unkoordinierten Zerlegung, wenn nicht Atomisierung preisgegeben.

Eine generell stärkere Gewichtung des Ebenenprinzips in Ver.di hätte folglich der ÖTV Erhalt und Stärkung der politischen Klammerfunktion der Ebenen für die Verteidigung ihrer Tarifwerke erleichtert. Zudem wäre als erwünschter Nebeneffekt nach Auslaufen der Quotierungsregel<sup>8</sup> der Umstand eingetreten, dass allein wegen ihres größeren Mitglieder gewichts eine ÖTV-gemäße Willensbildung auf den Ebenen der Gesamtorganisation zu erwarten gewesen wäre.

In der endgültigen Ver.di-Satzung wird das „Prinzip der doppelten Willensbildung“ jedoch verankert bleiben. Die Unterordnung der Fachbereiche unter die Ebenen, wie in ihren „Begleitbeschlüssen“ gefordert, konnte die ÖTV gegen ihre vier Partner nicht durchsetzen.<sup>9</sup> Ihre Hauptsorge, die für sie existenznotwendige Tarifkoordination auf den Ebenen nicht mehr leisten zu können und die Ebenen zu Dienstleistern für die Fachbereiche verkümmern zu lassen, wie einer der Hauptkritiker, der Vorsitzende des Bezirks Nordrhein-Westfalen II, Hartmut Limbeck befürchtete (FAZ 2000), ist in der endgültigen Satzung insofern entschärft, als dort den Landesbezirksleitungen ein ausdrückliches tarifpolitisches Koordinationsrecht zugestanden wird. Als Plattform für ein allgemeinpoltisches Mandat im Sinne einer konfliktorientierten Gewerkschaftspolitik, wie Limbeck dies intendierte (FR 2000a), taugt dies jedoch nicht.

Durchsetzen konnte die ÖTV jedoch eine Sonderregelung in der Satzung für den „unmittelbaren und mittelbaren öffentlichen Dienst“, die ausdrücklich die fachbereichsübergrei-

---

<sup>8</sup> Danach war vereinbart, dass bis zum Ablauf der ersten ordentlichen Wahlperiode bei allen Wahlen, Nominierungen und Berufungen eine Quote zu beachten sei, die sich aus den relativen Stärkeverhältnissen zum Zeitpunkt der Bildung der Gründungsorganisation Ver.di (GO-Ver.di) ergab: ÖTV 48%, DAG, DPG, HBV jeweils 15%, IG Medien 7%. Abweichend von den Einzelsatzungen sollten für bis zu sieben Jahre sämtliche Repräsentativgremien von den Hauptvorständen quotiert benannt und lediglich nachträglich bestätigt und eingesetzt werden.

<sup>9</sup> Von der weitgehenden Autonomie der Fachbereiche zeugen deren im Herbst 2000 fertiggestellte Statuten. (Vgl. Ver.di 2000.) Deren synoptische Untersuchung muss an dieser Stelle aus Platzgründen unterbleiben.

fende Tarifarbeit und Bildung von Tarifkommissionen auch auf Bundesebene zulässt. Nicht als Teil der Satzung, aber doch als politische Absprache gilt zudem die Übereinkunft, zur Verteidigung der ÖD-Tarifwerke ein koordinierendes Tarifsekretariat auf Bundesebene einzurichten. Damit konnte die ÖTV zumindest für den Bereich des öffentlichen Dienstes einen stärkeren Tarifzentrismus verankern, als es tarifpolitischen Dezentralisierungsbestrebungen der kleinen Gewerkschaften entsprach. Nach deren Vorstellungen sollte es nämlich lediglich in die Kompetenz der Bundesebene fallen, fachbereichsübergreifende allgemeine tarifpolitische Rahmegrundsätze festzulegen, also lediglich schwache, koordinierende Abstimmungs- und Unterstützungsfunktionen zu übernehmen.

Im Kern zielte die ÖTV-interne Kritik an der schwachen Ausprägung der Ebenen jedoch auf Grundsätzlicheres, nämlich auf den Umstand, dass die Entwürfe zur Ver.di-Satzung ihren Landesbezirken die herkömmlichen, auf den öffentlichen Dienst begrenzten tarifpolitischen Spielräume und damit eine wichtige Machtressource der mittleren Ebene innerhalb der ÖTV zu beschneiden drohen. Der in der ÖTV übliche Durchgriff der Landesebene auf die Tarifpolitik der Zentrale drohte damit zumindest geschwächt, wenn nicht durchschnitten zu werden. „Verdi dürfe sich nicht nur um Branchenarbeit kümmern, sondern müsse sich als starke politische Kraft äußern können. Das sei mit der geplanten Struktur kaum möglich“ (BerZ 2000), äußerte der Hauptkritiker Limbeck.

Dies ist insofern entscheidend, als bis dahin in der fragilen Balance zwischen ÖTV-Zentrale und Landesbezirken die tarifpolitische Profilierung der Regionen zugleich die Basis für symbolisch hoch aufgeladene allgemeinpolitische Mandate, in der Regel konflikt- und gegenmachtorientierte Profilierungsstrategien darstellt. „Kaum ein Thema innerhalb der ÖTV ist so emotional belegt, wie die Kooperation, Koordination und gar Kommunikation der einzelnen Ebenen miteinander“ (Schoefer 1998: 141).

### *Der Konflikt um den Zuschnitt der Bezirke*

Es war nur folgerichtig, dass die Implikationen der Matrixorganisation als Ausdruck eines Kräftegleichgewichts zwischen den vier kleinen Gewerkschaften und der ÖTV auch bei der Aushandlung der Bezirkszuschnitte und bei der Neuordnung des Finanzwesens Brisanz entwickelten. Während über die Zahl der Fachbereiche relativ schnell Einigkeit hergestellt und die Zuordnung strittiger Mitgliedschaftsteile geklärt werden konnte, war die Frage des Bezirkszuschnitts bis zuletzt heftig umkämpft.<sup>10</sup>

Der Anspruch von Ver.di als Fachbereichsgewerkschaft ist nur dann einzulösen, wenn sich die neue Gewerkschaft vor Ort nicht als diffuse, vom öffentlichen Dienst dominierte Sammelgewerkschaft darstellt, sondern wenn möglichst alle Fachbereiche bis auf die Bezirksebene hinunter ausgebildet sind. Modellrechnungen ergaben, dass hierfür eine durchschnittliche Mitgliederzahl pro Bezirk von 25.000 bis 30.000 erforderlich ist. Nur dann ergibt sich ein ausreichendes Beitragsvolumen für eine fachbereichsdifferenzierte Abdeckung mit hauptamtlichen Fachsekretären. Aus der Interessenlage der kleinen Gewerkschaften waren daher für die Sicherung von Fachlichkeit und Streikfähigkeit große Bezirke notwendig. Je kleiner die Bezirke, desto stärker hätte im Widerspruch zum Anspruch als Fachgewerkschaft das Universalsekretärsprinzip zum Tragen kommen müssen. Diese Alternative invol-

<sup>10</sup> Bei der ÖTV stellen die Bezirke die mittlere, bei Ver.di dagegen die untere Organisationsebene dar, worüber Landesbezirke gebildet werden.



vierte die beruflichen Zukunftschancen im hauptamtlichen Funktionärskörper der fünf Fusionsgewerkschaften in unterschiedlicher Weise.<sup>11</sup>

Bei erwarteten 3,3 Mio. Mitgliedern ergab sich rechnerisch eine Zahl von 132 Bezirken. An diesem Punkt trat bei der ÖTV am massivsten der Versorgungsaspekt für die hauptamtlichen Funktionäre in den Vordergrund. Ging man von der zum Entscheidungszeitpunkt existierenden Zahl von 173 ÖTV-Kreisverwaltungen aus und berechnete die der ÖTV nach der Quotierungsregel zustehende Zahl von 48 Prozent der neuen Bezirksvorsitze, dann bedeutete dies, dass knapp zwei von drei ÖTV-Kreisgeschäftsführern nicht mehr damit rechnen konnten, auf den Posten eines Ver.di-Bezirksgeschäftsführers zu wechseln. Die ÖTV ging daher mit der Maßgabe in die Verhandlungen, einen Zuschnitt nach dem kleinteiligen ÖTV-Muster anzustreben, folglich „mindestens 150“ der Kreisgeschäftsstellen zu Bezirken umzudeklarieren und die Bezirke insgesamt so zu klein zu schneiden, dass es dort mindestens noch einen Betreuungssekretär für die an den BAT gebundenen Mitglieder gibt. Es war daher gleichsam vorprogrammiert, dass vor allem die beiden Ebenenorganisationen ÖTV und HBV von ihren vollkommen entgegengesetzten Strukturen aus an diesem Punkt aneinandergerieten. Die Durchsetzung der ÖTV-Vorgaben hätte nicht nur eine Zementierung der Vormachtstellung der ÖTV außerhalb der Ballungsregionen und damit eine starke „Ver-BATisierung“ der Dienstleistungsgewerkschaft in der Fläche bedeutet (vgl. Müller/Wilke 1999c), sondern auch, dass die HBV in mehr als 40 Prozent aller Bezirke nicht mehr hauptamtlich präsent gewesen wäre (vgl. Wendl 2000b). Versorgungsmäßig hätte dies bedeutet, dass vor allem die Gewerkschaften und Gewerkschaftsabteilungen mit schwachen Organisationsgraden die Last der Personalanpassung der hauptamtlichen Apparate zu tragen gehabt hätten.

Die HBV begann die Verhandlungen folglich mit der Vorstellung, 60 bis 80 entsprechend größere Bezirke einzurichten, was die Ausbildung aller 13 Fachbereiche bis auf Bezirksebene sichergestellt hätte. Die Ebenen hätte hier – zwar relativ weit von den Mitgliedern entfernt – die politische Klammer für die Fachbereiche bilden können, und es wären zugleich Einheiten mit einem entsprechend differenzierten Potential an Fachsekretären gebildet worden. Ein entscheidendes Manko aber wäre geblieben: Die Bezirke wären sehr stark durch das geballte hauptamtliche Element dominiert gewesen und nur diejenigen Verbände mit einem traditionell starken ehrenamtlichen Element wie DPG und IG Medien hätten mit ehrenamtlichen Strukturen auf Ortsebene die große Distanz zur untersten hauptamtlichen Ebene überbrücken können. Alle anderen dagegen wären fachbetreuungsmäßig faktisch preisgegeben worden.

Auch DPG und IG Medien wünschten einen Bezirkszuschnitt, der eine ausreichende hauptamtliche Betreuung ihrer Mitgliedschaft sicherstellt, wobei sie, besonders die DPG, aufgrund eines größeren ehrenamtlichen Elements hier eher zu Konzessionen bereit schienen. „Das Spektrum der Vorstellungen reicht dabei von einer Anzahl von ca. 60 bis 150 Bezirken“, stellte der Lenkungsausschuss im April 1999 fest (Information 1999: 4). Auf Seiten der DAG hielt man ca. 100 Bezirke für angemessen, war aber bereit, notfalls auch suboptimale Ergebnisse hinzunehmen. Ende August 2000 hatte sich die Verhandlungen auf ein Spektrum zwischen 79 (HBV) und 122 (ÖTV) eingengt, waren aber in der Hälfte der vor-

---

<sup>11</sup> Obwohl man sämtlichen Angestellten eine Arbeitsplatzgarantie ausgesprochen hatte, galt es intern als ausgemacht, dass von den rund 4500 Stellen aller fünf Fusionsgewerkschaften rund 1000 als einsparungsbedroht, zumindest aber als konkret umsetzungsbedroht einzustufen waren.

gesehenen 14 Landesbezirke, vor allem in den Flächenländern, weiterhin strittig, und zwar ausschließlich zwischen HBV und ÖTV.

Am stärksten klafften die Vorstellungen in Nordrhein-Westfalen auseinander: hier war die ÖTV in 37 Kreisverwaltungen gegliedert und zur Reduzierung auf 33 bereit; die HBV hatte 14 Bezirke und war zur Vermehrung auf 21 bereit. Der Konflikt war hier besonders gravierend, weil die ÖTV im Bezirk Nordrhein-Westfalen II die Zusammenarbeit in den örtlichen Ver.di-Gremien, andernorts die Basis der letztendlichen Kompromissfindung, systematisch boykottierte. Die Heftigkeit des Widerstands in der ÖTV rührte aus dem Umstand her, dass „die mittlere hauptamtliche Führungsebene der ÖTV, zu Lasten des GHV [geschäftsführender Hauptvorstand] und der Ehrenamtlichen, über einen übermäßigen politischen Einfluss verfüge – und um dessen Fortbestand fürchte“, formulierten der DAG-Vorsitzende Issen und seine Stellvertreterin Silvia Benz ungewohnt offen in einem internen Zirkular an die DAG-Funktionäre (Benz/Issen 2000). Erst dem neuen ÖTV-Vorsitzenden Bsirske gelang hier die Aushandlung eines Start-Ziel-Modells von 32 auf 21 Bezirke (ÖTV-extra 2000).

Wegen der Verteilung von Posten, Mandaten und Regionalprestige waren auch die Zahl und der Zuschnitt der Landesbezirke strittig. Der Lenkungsausschuss fällte hier den Beschluss, zunächst die hergekommenen landespolitischen Empfindlichkeiten zu respektieren und in einem „Startmodell“ eine größere Zahl von Landesbezirken hinzunehmen. Zugleich machte er jedoch in Form eines „Zielmodells“ zur Auflage, spätestens bis ordentlichen zum 2. Gewerkschaftskongress 2007 mehrere Landesverbände zu leistungsfähigen, bundeslandübergreifenden Landesbezirken zusammenzuführen, den Kontakt zu den Landesregierungen jedoch durch die Einrichtung von gesonderten Büros in den Landeshauptstädten sicherzustellen.<sup>12</sup>

### *Budgetierung*

Nach den Finanzkrisen anfangs der 90er Jahre waren alle Verbände zu Formen der Budgetierung übergegangen. Da neben den formalen Kompetenzen die Finanzausweisungen die wichtigste Ressource für die einzelnen Gliederungen darstellen, musste sich hier der Konflikt um die Ausbalancierung von Säulen und Ebenen wiederholen. Die Fertigstellung der Budgetierungsrichtlinie im Sommer 2000 machte den Ver.di-Kritikern in der ÖTV erneut klar, dass die Matrixorganisation ernst gemeint war.

Die umstrittene Finanzverteilung zwischen der vertikalen Fachbereichsarbeit und der horizontalen auf Bezirksebene ist danach fast ausgeglichen gestaltet: 42,5 Prozent der Beitragseinnahmen sollen die Fachbereiche, 47 Prozent die Bezirke erhalten. Formal ist die ÖTV-Forderung nach dem Budgetvorrang der Bezirke vor den Fachbereichen zwar erfüllt, aber 60 Prozent des Bezirksbudgets umfassen durchlaufende Posten für die Fachbereiche. Kompetenzen erwachsen daraus nicht, denn sobald sich ein Fachbereich satzungsgemäß auf Bezirksebene gebildet hat, entsteht ein Budgetanspruch auf Sachkosten, den der Bezirk lediglich an den übergeordneten Landesbezirk übermittelt und an den Fachbereich weiterreicht.

---

<sup>12</sup> Danach hatten sich die Landesbezirke Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz und Saarland, sowie Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen jeweils zusammenzuschließen.

Bei den Personalausgaben, die immerhin zwei Drittel der Bezirksbudgets ausmachen werden, erfolgt die Steuerung der Stellenpläne grundsätzlich über die landesbezirkliche Ebene, weil hier zunächst noch ein Strukturausgleich zwischen den Fachbereichen und den Landesbezirken eingeschaltet ist. Das Interesse der Fachbereiche an stärkeren Beitragseinnahmen bleibt jedoch insofern erhalten, als die Differenz zum Durchschnittsbeitrag der Fachbereiche nur zur Hälfte ausgeglichen wird.

Am deutlichsten wird der Satzungsanspruch zur Ausprägung der Matrixstruktur in einer Sondervorschrift der Budgetierungsrichtlinie. Danach ist vorgesehen, die Mittelzuweisungen an die Bezirke für fachbereichsübergreifende Arbeit von der Ausprägung der Fachbereiche im Bezirk abhängig zu machen. Das bedeutet, dass die Bezirke ein Interesse daran entwickeln sollen, Fachbereiche vor Ort tatsächlich auszubilden. Dann erst nämlich steigen ihre Zuweisungen. Im umgekehrten Fall, wenn Bezirksaufbau und „normaler“ Fachbereichsaufbau voneinander abweichen, soll die Mitgliederverwaltung zwar weiterhin vor Ort erfolgen, für die anderorts im Nachbarbezirk oder auf Landesbezirksebene vorgenommene Betreuungstätigkeit aber Mittelabzüge bei den betreffenden Bezirken erfolgen. Für die fachbereichsübergreifende Arbeit gehen dem Bezirk dadurch pro verlustigem Fachbereich die Hälfte der Budgetzuweisungen wieder verloren, für die fachbereichsspezifische Arbeit sogar alles. Faktisch und praktisch beinhaltet diese Satzungs vorschrift den Anreiz, zu Bezirksgrößen zu kommen (oder durch Bezirksneuzuschnitt solche zu bilden), in denen die Ausbildung aller 13 Fachbereiche gewährleistet ist. Nur dann ist ein voller Mittelzufluss an die einzelnen Bezirke zu organisieren. Im Extremfall beinhaltet diese Vorschrift sogar eine Art Wettbewerbsklausel, denn leistungsfähigere Bezirke können sich durch die Übernahme zusätzlicher Betreuungsfunktionen einen zusätzlichen Mittelzufluss organisieren.

Damit ist – zumindest unter den Startbedingungen – nach Ansicht der Kritiker eine Aufteilung in „Normal-“ und „Magerbezirke“ absehbar. Mit deutlich schlechteren Finanzzuweisungen hätten vor allem jene Bezirke zu rechnen, in denen es aufgrund interner Querelen zu suboptimalen Bezirksstrukturen gekommen ist, also genau in den Strittigkeitsbereichen zwischen HBV und ÖTV. Die festgelegten Budgetrichtlinien wirkten dabei – so hieß es bei den Kritikern – in Richtung eines strukturellen Nachteils für die ÖTV-Kreise, die ihre Kleinteiligkeit erfolgreich in Ver.di-Strukturen würden überführen können (vgl. Wendl 2000b). Für den Landesbezirk Bayern stellt sich dies z.B. so dar, dass die 22 bayerischen ÖTV-Kreisverwaltungen durchschnittlich lediglich 6100 Mitglieder aufweisen, die ÖTV aber dennoch 18 nach den Planvorgaben viel zu kleine Ver.di-Bezirke anstatt 12 durchsetzen wollte. Der schließlich gefundene Kompromiss liegt eng am rechnerischen Modell: man wird mit 13 Bezirken starten und auf 12 reduzieren.

Wendls Einschätzung über die Durchsetzungschancen der innerverbandlichen Opposition war daher zutreffend: „In der Auseinandersetzung um die neuen Budgetierungsrichtlinien ist faktisch eine Vorentscheidung für relativ große Ver.di-Bezirke gefallen, und damit auch ein Schritt in die Richtung einer politisch nur lose gekoppelten Fachbereichsgewerkschaft getan worden“ (ebd.). Die Budgetrichtlinie war in der Tat als verstärkendes Komplement zum Kompromisscharakter der Matrixorganisation zu betrachten.

### *Finanz- und Vermögensfragen*

In den internen Verhandlungen der fünf Vorsitzenden galt als abgemacht, dass sich ab Juni 2000 die Kassierer wechselseitig die Bücher offen legen. Vorbereitend wurden gemeinsame Bewertungsrichtlinien erarbeitet, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu sichern.

Von der DAG war bekannt, dass sie über außerordentlich hohe Vermögenswerte verfügte. Aus ihrer Sicht war es vor allem wichtig, in „ihrem“ Fachbereich Finanzdienstleistungen ausreichend repräsentiert zu sein, darüber hinaus ihre eigene Altersunterstützungskasse vor dem Zugriff der anderen Verbänden zu retten, vor allem aber sich ihr beachtliches DAG-Berufsbildungswerk als zweites stabiles Organisationsstandbein in Ver.di zu erhalten. Bei einem Jahresumsatz von ca. 500 Mio. DM war es ebenso groß wie das des DGB und trug über Jahrzehnte zur finanziellen Unabhängigkeit und Wohlhabenheit der DAG als Spitzenverband bei. Es sprach für die strategische Positionierung von Ver.di, diese Institution bei der Rückkehr der DAG in den DGB nicht in das DGB-Berufsbildungswerk zu integrieren. In der Frage des Rechtsschutzes tat man dagegen keinen weiteren Schritt zur Untermi- nierung des DGB. Während der Startphase bis 2002 soll dieser bis auf gewerkschafts- und rechtspolitisch relevante Fälle durch die DGB-Rechtsschutz GmbH wahrgenommen werden. Dann aber endet sowieso das Bewährungsmoratorium durch alle DGB-Verbände (Müller/Wilke 1999: 148 ff.).

Die eingeschränkte Konzessionsbereitschaft der unteren und mittleren Funktionärschicht in der ÖTV war freilich auch durch eine besondere finanzielle Vorgeschichte belastet. Seit 1988 befand sich die ÖTV in einer permanenten Organisationsreformdebatte. Bei zunehmenden Einnahmeverlusten, einer aufgeblähten Mitgliederstatistik<sup>13</sup> und starken Mitgliederrückgängen vor allem im Osten schnellten die Personalkosten der „Funktionärsge- werkschaft“ ÖTV 1992 auf über 54 Prozent hoch. Der Überhang war vor allem ein Problem im Osten. Seit 1992 galt ein externer Einstellungsstopp, bis 1998 wurden 650 der fast 3000 Stellen abgebaut, davon 180 in der Hauptverwaltung. Aber bis 1998 war es immer noch nicht gelungen, die Personalkostenquote auf die Zielmarke von 45 Prozent zu drücken. Der rigide Personalabbau wurde zur Quelle zunehmender interner Konflikte wegen Arbeits- platzangst, Arbeitsüberlastung und Arbeitsdruck. Zudem wurden bei der ÖTV schon traditionell die Beschäftigten nicht in den Personalabbau mit einbezogen (Frey 1998: 91 f.).

Auch auf dem Gewerkschaftstag 2000 stellte sich die finanzielle Lage der ÖTV als weiterhin angespannt dar (ÖTV 2000: 93 ff.). Dennoch ließ sich der tatsächliche Personal- kostenanteil nicht unter 50 Prozent drücken. 1996 lag er bei 51, 1998 bei 52,8, 2000 bei 51,9 Prozent.

Für die Ver.di-Zukunft bedeuten diese Zahlen, dass angesichts der geplanten Perso- nalkostenbudgetierung von 50 Prozent die ÖTV weiterhin als personalmäßig überbesetzt zu gelten hat. Eindringlich warnte daher die ÖTV-Revisionskommission davor, die in Ver.di übergangsweise zugelassene Öffnung des Innovationsfonds als dauerhafte Mitfinanzie- rungsquelle für Personalkosten zu missbrauchen (ÖTV 2000: 97).

Mit den Budgetierungsrichtlinien in Ver.di wurden somit alte Wunden wieder aufge- rissen, denn man wurde gewahr, dass man als ÖTV zwar die Masse der Mitglieder in Ver.di einbrachte, die sehr viel kleinere DAG dagegen das Vermögen. Erfolgreich verdrängt hatte man den Umstand, dass dies weiterhin eine finanzielle Fernwirkung des Neue Heimat- Skandals war.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Im Landesbezirk Berlin z.B. entrichteten nur noch 80 Prozent aller Mitglieder überhaupt Bei- träge (vgl. Frey 1998: 89).

<sup>14</sup> Im Vergleich dazu: Die knapp doppelt so große IG Metall verfügte nach Schätzungen über ein knapp achtmal so großes Vermögen von rund 4 Mrd. DM (iw-gewerkschaftsreport 3/99: 10). Der 11tägige Streik im öffentlichen Dienst Westdeutschlands 1992 kostete die ÖTV nach

Mit 59,4 Prozent Personalkosten in 1998 (iw-gewerkschaftsreport 2000: 30) hatte freilich auch die DAG als personell überbesetzt zu gelten, obgleich diese Kosten abgedeckt waren und vor allem aus der Doppelfunktion als Tarifgewerkschaft und Spitzenverband zu erklären waren. Besonders die konkurrierende Spitzenverbandsfunktion band viel Personal und Kosten, deren Freisetzung durch die Fusion zu erwarten war. Während die Personalausdünnung bei der ÖTV in der Vergangenheit das Betriebsklima erheblich belastet hatte, konnte die DAG aufgrund ihrer von den DGB-Finanzskandalen unberührten Vermögenslage den eigenen Personalabbau geräuschlos über die Bühne bringen.

Bei den DGB-Gewerkschaften HBV und IG Medien wiederum waren die finanziellen Probleme handgreiflich (vgl. Müller/Wilke 1999: 142 ff.).

Ein höchst kritischer Punkt der Vermögenslage sind die Alterssicherungsregelungen für die Funktionäre. Alle DGB-Verbände hatten es verpasst, ihre Unterstützungskassen angesichts der demographischen Entwicklung und zunehmender Beitragsrisiken vom Umlageauf ein Kapitaldeckungsverfahren umzustellen. Einzig die DAG hatte diese Umstellung beizeiten vorgenommen. Auch die DPG stand mit einem hohen Beamtenanteil, hohem Organisationsgrad und überdurchschnittlich vielen Vollbeitragszahlern als wohlhabender Verband da.

Die drei übrigen DGB-Verbände dagegen gehen mit großen Hypotheken aus ihren Alterskassen in die Fusion. Die HBV kürzte in einer Betriebsvereinbarung zum 1.1.1997 ihre Versorgungszusagen an die Beschäftigten rückwirkend um ein Drittel und schloss ihre Kasse für Neueingestellte vollständig. Konsolidiert war die Kasse damit aber nur vorläufig, denn für „Altfälle“ galt zwar eine Rückversicherung der Beiträge; zukünftige Zusagen an Anspruchsberechtigte sollten jedoch weiterhin per Umlage aus den (sinkenden) Beitragseinnahmen abgedeckt werden (HBV 1998a: 61), womit absehbar die nächste Finanzkrise vorprogrammiert ist.

Auch die Alterskasse der ÖTV gilt als chronisch unterfinanziert. DAG und DPG beabsichtigen daher, ihre Alterskassen auszulagern und rechtlich abzuspalten sowie zum offiziellen Start von Ver.di zu schließen, was nichts anderes bedeutete, als den Kreis der Anspruchsberechtigten auf die eigenen Altfunktionäre einzugrenzen. Insgesamt spricht es jedoch für den Realismus der fünf Gewerkschaftsführungen, sich die notwendige Reformzeit zunächst mit der finanziellen Konsolidierung zu erkaufen.

### *Wahlämter und Ehrenamtlichkeit*

Ein wichtiger Konfliktpunkt in den Fusionsverhandlungen war die in den Einzelverbänden völlig unterschiedlich geregelte Trennung zwischen Exekutive und Legislative. In der ÖTV-Satzung ist festgelegt, dass die hauptamtlichen Funktionäre (und damit Angestellten des Vorstands) in den sie kontrollierenden Delegiertenkonferenzen (Kreisdelegierten-, Bezirksdelegiertenkonferenz, Gewerkschaftstag) Sitz und Stimme besitzen. Diese demokra-

---

externen Schätzungen 200 bis 250 Mio. DM, wäre im Jahre 2000 also dem Verzehr der Hälfte des Buchwertvermögensbestandes gleichgekommen. Der Streik riss 1992 ein Gesamtfinanzloch von 16 Mio. DM, ein halbes Jahr später war es bereits auf 50 Mio. DM angewachsen. Es wäre sogar auf 80 Mio. DM gestiegen, wenn die Gewerkschaft ihren Streikfonds satzungsgemäß mit 30 Mio. DM pro Jahr bedient hätte. Unter Verstoß gegen die Satzung waren schon seit 1988 nicht mehr, wie festgelegt, jährlich 6% der Beitragseinnahmen in die Streikkasse eingezahlt worden (Frankfurter Rundschau, 27.7.1992). Der Gewerkschaftsapparat zählte 1992 rund 3000 Beschäftigte (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.6.1993).

tisch bedenkliche, wenn auch historisch in den deutschen Gewerkschaften nicht unübliche Konstruktion führt in der ÖTV nicht selten dazu, dass die angestellten Bezirksleiter sich nicht nur als gewählte Regionalrepräsentanten, sondern aufgrund ihrer Verfügung über Ressourcen als potentiell oppositionelle Gefolgschaftsführer regionaler Delegiertenfraktionen gegenüber dem Hauptvorstand darstellen können. Auf dieser halbdemokratischen Konstruktion der sog. Wahlämter basiert die Hausmacht der ÖTV-Kreisgeschäftsführer und Bezirksleiter. Als Argument für diese Praxis wird angeführt, dass die angestellten Funktionäre die getroffenen Entscheidungen dann mit größerer Überzeugung umsetzen können, wenn sie in die Abstimmungen „mit eingebunden“ sind. Auf der Grundlage dieser Doppelmandatierung entsteht der für die ÖTV charakteristische Graben aus Misstrauen und Kommunikationsdefiziten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Sie ist Ausdruck des „Trends zur Funktionärs-gewerkschaft“ (Frey 1998: 90).

In den Satzungsverhandlungen nahm die DAG eine Gegenposition ein, bestand auf einer strikten Trennung zwischen Exekutive und Legislative und wünschte eine weitgehende Einschränkung von Wahlfunktionen. Bei einer allzu hohen Zahl von Wahlämtern sah man die Gefahr, dass die Steuerbarkeit der Organisation von der übergeordneten Ebene aus rapide abnehmen könnte. Zudem bestand man darauf, dass bis auf die vom Gewerkschaftstag bzw. den Bundesfachbereichskonferenzen zu wählenden Mitglieder des Bundesvorstands (vergleichbar einem geschäftsführenden Hauptvorstand) alle Leitungsfunktionäre durch den Hauptvorstand ohne jede vorherige Wahl bestellt werden.

Die endgültige Ver.di-Satzung enthält in dieser Frage bemerkenswerte Kompromisse. Danach sind die Ebenenvorstände auf Bezirks- und Landesbezirksebene grundsätzlich ehrenamtlich besetzt. Die Geschäfte werden von hauptamtlichen Bezirksgeschäftsführern bzw. Landesbezirksleitern geführt. Erstere werden vom (ehrenamtlichen) Bezirksvorstand vorgeschlagen und vom Bundesvorstand bestellt. An den Bezirksvorstandssitzungen nehmen sie aber nur mit beratender Stimme teil.

Anders bei den Landesbezirksleitungen. Hier setzt sich ein ÖTV-näheres Modell durch. Diese Leitungen bestehen aus gewählten Hauptamtlichen, die zugleich als Bevollmächtigte des Bundesvorstands fungieren. Sie sind zugleich auch voll stimmberechtigte Mitglieder der Landesbezirksvorstände. Jedoch ist hier ein entscheidendes Quorum zugunsten der Ehrenamtlichen eingebaut worden: Die Landesbezirksvorstände dürfen keine Beschlüsse gegen die Mehrheit ihrer ehrenamtlichen Mitglieder fassen. Da hier die Vertreter der Fachbereiche zahlenmäßig überwiegen, ist das Prinzip ehrenamtlicher Fachlichkeit an prominenter Stelle verankert.

Auch auf Bundesebene sind die Kompetenzen nicht so säuberlich geschieden. Die (hauptamtlichen) Bundesvorstandsmitglieder sind stimmberechtigt im traditionsgemäß wohl überwiegend ehrenamtlich besetzten Gewerkschaftsrat, obwohl die Satzung hier die Ehrenamtlichkeit nur für die Präsidiumsmitglieder festschreibt. Das Stimmrecht der Bundesvorstandsmitglieder erstreckt sich jedoch nicht auf eigene Angelegenheiten.

Innerhalb der Fachbereiche werden die hauptamtlichen Landesbezirkfachbereichsleiter vom Landesbezirkfachbereichsvorstand vorgeschlagen und dann wie Quasi-Wahlämter für eine Legislatur von vier Jahren vom Bundesvorstand bestellt.

### *Berufs-, Personen- und Statusgruppen*

Unter einer konsequenten Matrixorganisation wäre die Einrichtung derartiger Gruppen eigentlich unnötig. In den Gewerkschaften als Großorganisationen haben sie sich jedoch als ein Mittel zur Integration von Minderheitengruppen unter die allgemeinpolitischen Verbandsziele bewährt. Deshalb wollte man auch in Ver.di nicht darauf verzichten.

Traditionell werden in den industriegewerkschaftlich geprägten und facharbeiterdominierten DGB-Gewerkschaften neben der Jugend vor allem für die Angestellten und die Beamten solche Gruppen eingerichtet. In Ver.di werden sich diese Verhältnisse umkehren und die Arbeiter mit rund 31 Prozent erstmals eine deutliche Minderheitengruppe darstellen. Gegenüber ihrem Anteil von 43 Prozent in der ÖTV bedeutet dies eine bewusstseinsmäßige Zäsur, denn vor allem in den Tarifkonflikten präsentiert sich die ÖTV als Arbeitergewerkschaft, und die Arbeiterfunktionäre sind sich wohl bewusst, dass sie als unbeschränkt streikberechtigte öffentlich Bedienstete gleichsam die Sturmtruppen im Arbeitskampf darstellen. Entsprechend heftig forderten sie von ihrer Führung, ihre angestammten Strukturen auch in Ver.di zu verankern. Die ÖTV-Satzung sah hier vor, neben den Arbeitern auch Angestellten, Beamten, Frauen, Jugend und Senioren separate vertikale Strukturen mit Personengruppenssekretariaten und hauptamtlichen Wahlfunktionen auf Bundesebene (Bundessekretäre) zuzugestehen. Damit wurde die Matrixstruktur der ÖTV durch eine zusätzliche vertikale Willensbildungssäule verkompliziert, womit jedes Mitglied theoretisch dreimal an der Willensbildung teilnehmen konnte: als Fachgruppenmitglied innerhalb eines der sechs Bereiche, als Mitglied von Ebenenversammlungen bzw. -konferenzen und als Personengruppenmitglied. Diese einander überkreuzenden, blockierenden oder verstärkenden Bindungen und Loyalitäten waren mitverantwortlich für die teilweise chaotischen Verläufe der verbandsinternen Willensbildung und der ÖTV-Gewerkschaftstage.

Die DAG wandte sich in den Satzungsverhandlungen daher strikt gegen doppelte vertikale, dazu hauptamtlich gestützte Strukturen mit Wahlfunktionen. Der Konflikt wurde zunächst dadurch entschärft, dass man die Satzung von detaillierten Personengruppenvorschriften entlastete und statt dessen die weitere Regelung auf vom Gewerkschaftsrat zu erlassende Richtlinien verlagerte. Für die meisten Personengruppen (Frauen, Jugend, Senioren, Beamte, Erwerbslose, Behinderte) legte die Mitgliederversammlung der Gründungsorganisation Ver.di dennoch vorab bereits solche Richtlinien fest.

Danach werden die Personengruppen gemäß einer Quotierungsregel in allen Ebenen- und z.T. auch in den Säulenvorständen mit Vertretern präsent sein und daher berücksichtigt werden können. Auch werden ihnen die üblichen Organe zugestanden, d.h. Ausschüsse, die Konferenzen abhalten, Beschlüsse fassen und Antragsrecht an die jeweilige Ebenenkonferenz haben, also ein gewisses identitätsförderndes Eigenleben in der Organisation entwickeln können (Wilke 1979: 111). Bei erwarteten 49 Prozent Frauenanteil an der Mitgliedschaft legt sich erstmals eine deutsche Gewerkschaft satzungsmäßig auf das Prinzip des Gender-Mainstreaming fest.

Die ÖTV-typischen vertikalen hauptamtlichen Personengruppenstrukturen werden in Ver.di teilweise weiterexistieren, jedoch nur bei Beamten und Arbeitern. Auf Landesbezirks- und Bundesebene wird es damit weiterhin für diese beiden Personengruppen hauptamtlich besetzte Sekretariate geben. Während auf Landesebene ein Optionsrecht der Ausschüsse bei den Besetzungen zu gelten scheint (die Richtlinien schweigen hierzu), setzten sich DAG, DPG und HBV insoweit mit ihrer Vorstellung durch, als die Personengruppenbundessekretäre von den Bundesgremien der Personengruppen zwar vorschlagen werden können, aber vom Bundesvorstand ohne Befristung eingesetzt werden. Dieser Punkt war für

die Arbeitergruppe Anfang Oktober 2000 weiterhin strittig – die ÖTV bestand auf der „demokratischen Legitimation der Bundessekretäre“ (d.h. Wahlfunktionen). Am 22. November, dem letztmöglichen Termin für die Festlegung verschmelzungsrelevanter Vorschriften, gab es dann doch noch eine Einigung. Die kleinen Gewerkschaften setzten sich durch: der Bundesarbeitersekretär wird vom Bundesvorstand eingesetzt und hat im Bundesarbeitersausschuss nur beratende Stimme (ötv-Extra 2000).

### *Branchenprojekte*

Bereits im Verbundvertrag von DPG, HBV und IG Medien von 1997 war ein zukunftsweisendes Vorhaben enthalten, nämlich die Bildung von organisationsübergreifenden Branchenprojekten. Die Konzeptidee war unter den DGB-Gewerkschaften nicht neu. Schon 1992 hatte die IG Chemie mit ihrem Konzept der „Experten in eigener Sache“ einen Projektansatz verfolgt (IGBCE 1998). 1998 beschloss die IG Metall, ein Organisationsentwicklungsvorhaben projektförmig anzugehen (IG Metall 1998).

Die Grundidee des Branchenprojekts der drei Verbundgewerkschaften war, auf zerfließende Branchengrenzen, auf die Tertiarisierung der Produktion, auf neue Berufe, neue Beschäftigungsverhältnisse und neue Betriebsformen nicht mit einem neuen Organisationskataster und den starren Strukturen der traditionellen Berufs-, Tarif- und Betriebspolitik, sondern mit flexiblen Projektstrukturen zu reagieren. Der Verbundvertrag führte exemplarisch vier Branchenprojekte auf: je eines im Schnittmengenbereich von Medien, Informationstechnologie, Telekommunikation und Datenverarbeitung; von Postdiensten, Fracht, Logistik und Vertrieb; im Bereich Finanzdienstleistungen sowie von Verlagen und Agenturen.

Der Ansatz von Projektstrukturen findet sich in den meisten Grundsatzpapieren der Dienstleistungsgewerkschaft wider. Die Politische Plattform von 1998 erweiterte den Katalog um die Bereiche Kunst und Kultur sowie Bildung. Die „Ideenskizze“ sprach von flexiblen, attraktiven themenorientierten, zeitlich befristeten, projektorientierten Arbeitsstrukturen. In der Ver.di-Satzung wie auch in der Budgetierungsrichtlinie werden derartige Strukturen jedoch nicht mehr erwähnt, was bedeutet dass die Fachbereiche sich untereinander auf derartige Kooperationsformen einigen müssen.

Zwei Branchenprojekte wurden seitdem gezielt weiterentwickelt und zentrale Projektbüros eingerichtet: das Projekt Postdienste, Logistik und Verkehr und das Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt. Beide sind inzwischen mit ersten Bestandsaufnahmen ihres Arbeitsbereiches hervorgetreten (vgl. DAG 1998; Kooperationsbüro 1999). Das Konzept ist, über einen Kranz ausgegliederter gewerkschaftlicher Beratungsbüros mit Vertretern aus der neuen Arbeitswelt in Kontakt zu kommen. Dadurch bleiben die „Fühler“ in diesen Bereich jedoch punktuell. Zu einer systematischen regionalen Dezentralisierung ist es bisher nicht gekommen.

### **3.2 Organisationsabgrenzung von Ver.di: Neue Fronten im DGB**

Die Gründung der Dienstleistungsgewerkschaft beförderte nun auch die DGB-Organisationsreform auf überraschende Weise. Aus dem Kreis der nicht an der Ver.di-Fusion beteiligten DGB-Gewerkschaften kam es zu einem Vorstoß, die befürchteten Organisationskonkurrenzen mit dem neuen Gewerkschaftsriesen noch vor dessen Entstehung zu klären. Der Konflikt begann damit, dass im November 1998 im DGB-Informationsdienstes „einblick“ Auszüge eines „Grundlagenpapiers für den IG Metall-internen Diskussionspro-



zess zur DGB-Organisationsreform“ veröffentlicht wurden (Interessenlage 1998). Die anonymen Autoren warnten vor dem Risiko von „Konkurrenzgewerkschaften“ und malten die Gefahr einer schwindenden Organisationsmacht der traditionellen Industriegewerkschaften an die Wand, wenn es Ver.di gelänge, unter dem Label „Dienstleistungen“ alle zukunfts-trächtigen Branchen an sich zu ziehen.

Die nachfolgenden politischen Aktivitäten zeigten an, dass die IG Metall bereit war, aus der geplanten Gewerkschaftsfusion einen Grundsatzkonflikt zwischen den Industrie- und der Dienstleistungsgewerkschaft zu machen und hierbei die Führung zu übernehmen. Auf ihre Initiative hin beschlossen die vier wichtigsten Industriegewerkschaften im DGB, ihre Tarifzuständigkeit im zukunfts-trächtigen Bereich der industriellen Dienstleistungen keinesfalls kampflos preiszugeben. Anfang März 1999 und damit parallel zur Veröffentlichung der „Eckpunkte“, wurde die Gründung eines „Projekts“ bekanntgegeben, die Betreuungsaktivitäten und die betrieblichen und tariflichen Leistungen von IG Metall, IG BCE, IG BAU und NGG im Dienstleistungsbereich zu Verteidigungszwecken künftig zu bündeln und auszubauen (IGBCE 1999). „Der Begriff der Dienstleistung sei ‘unscharf’ und nicht geeignet, klare Grenzen der Tarifzuständigkeiten der Gewerkschaften zu schaffen“, hieß es in einer Erklärung (HB 1999; einblick 1999a: 7). Der Begriff der industrienahen Dienstleistung avancierte von da an zur Hauptkonfliktlinie zwischen ihnen und den künftigen Ver.di-Gewerkschaften.

Zudem verwiesen die Industriegewerkschaften auf die DGB-interne Kartellregel, Organisationsabgrenzungen im Einvernehmen mit den betroffenen Verbänden zu regeln und sich im Streitfall einem Schiedsverfahren, seit 1998 einem Schiedsgerichtsverfahren, zu unterwerfen. Nur die Fusion von Verbänden mit „friedlichen“ Grenzen war danach zulässig. Die Organisationsbereiche der DAG waren aber gerade in Konkurrenz zu den DGB-Gewerkschaften entstanden und drohten somit, auf dem Wege der Fusion in den DGB einzudringen. Die strategische Idee der Industriegewerkschaften war, die für eine Fusion nötige Zustimmung des DGB gleichsam zum Nadelöhr für eine die eigenen Verbände weniger bedrohliche Form der Fusion der Dienstleistungsgewerkschaft zu machen.

Mit dem Einschluss der DAG in das Fusionsprojekt hatten die Industriegewerkschaften zweifellos den strategischen Schwachpunkt des Vorhabens entdeckt. Anfang Mai erschien der Vorsitzende Issen als Vertreter des Spitzenverbands DAG erstmals offiziell auf einer DGB-Bundesvorstandssitzung, um die Bedenken der Industriegewerkschaften zu zerstreuen und um zu versichern, dass die neue Dienstleistungsgewerkschaft keinen „universellen Geltungsanspruch“ zu erheben und kein „trojanisches Pferd“ im DGB bilden wolle (einblick 1999b: 1).

### *Industriegewerkschaften contra Ver.di*

In einem Brief vom Mai 1999 an den DGB und die Vorsitzenden der fünf Fusionsgewerkschaften forderte der IG Metall-Vorsitzenden Zwickel dennoch, sämtliche organisatorischen Zuständigkeits- und Satzungsfragen im Zusammenhang mit der Gründung der Dienstleistungsgewerkschaft vorab „zweifelsfrei und verbindlich“ zu klären. Vor allem verlangte er, den Organisationsbereich der neuen Gewerkschaft auf die satzungsrechtliche Zuständigkeit allein der vier DGB-Gewerkschaften zu beschränken.<sup>15</sup> Der Kern des Schreibens be-

<sup>15</sup> Die Meldung im DGB-Funktionärs-Informationsdienst „einblick“ (einblick 1999c: 6) gibt den Tenor des Schreibens in beschwichtigender Weise wieder. Von den massiven Forderungen

stand darin, in allen strittigen Mitgliederbereichen von der DAG die faktische Einstellung der Mitgliederbetreuungs-, Mitbestimmungs- und Tarifarbeit und die Abtretung von Mitgliedern und Funktionären an die IG Metall zu verlangen.

Mit dem Vorstoß der fünf Industriegewerkschaften standen sich im DGB nun das traditionell industriegewerkschaftliche Lager mit rund 5 Mio. Mitgliedern und die neue Dienstleistungsgewerkschaft mit erwarteten 3,2 Mio. Mitgliedern gegenüber.

### *„Grundsätze für die Organisationsbeziehungen“*

Vom DGB-Bundesvorstand wurde nun eine Art Güteverfahrens initiiert. Noch im Sommer 1999 wurde eine interne Arbeitsgruppe aller Beteiligten eingerichtet, die man angesichts der heiklen Materie in Anlehnung an den diplomatischen Sprachgebrauch fortan als „2+2+2-Gespräche“ bezeichnete.<sup>16</sup>

Ende März 2000 wurden in einem Einigungspapier „Grundsätze für die Organisationsbeziehungen und -kooperation der DGB-Gewerkschaften ...“ (DGB 2000a) formuliert. Als das Papier vorzeitig an die Öffentlichkeit gelangte (FR 2000), brach der Streit aufs Neue aus und die Abstimmung im DGB-Bundesvorstand wurde abgesagt.

Das Einigungspapier ging im wesentlichen von den IG Metall-Grundsätzen aus und zerlegte das Problem in zwei Teile: Organisationskonkurrenz im Betrieb durch das Auftreten der DAG sowie Organisationskonkurrenz in einer Branche durch den Organisationsanspruch von Ver.di insgesamt. Bezüglich der Konkurrenz im Betrieb bestand die IG Metall auf der Einhaltung des industriegewerkschaftlichen Prinzips „ein Betrieb – eine Gewerkschaft: Die DAG habe sich folglich aus allen satzungsmäßigen Zuständigkeitsbereichen der IG Metall (und der anderen Industriegewerkschaften) zurückzuziehen, Tarif- und Mitbestimmungsaktivitäten sowie Mitgliederwerbung seien einzustellen und mittelfristig die Mitglieder und Funktionäre zu übergeben.

Der größte Teil des Papiers war der Organisationskonkurrenz in einer Branche oder einem Wirtschaftszweig gewidmet. Für drei exemplarische Bereiche wurden konkrete Zuordnungen vorgeschlagen: Für Telekommunikation sowie Medien und Kultur sollte danach Ver.di, für die Informationstechnologie dagegen der IG Metall die „Federführung“ zustehen. Kriterium war die Organisationszuständigkeit für den das „wirtschaftliche Gepräge“ des Gesamtunternehmens bestimmenden Betrieb. Die Kernidee des Papiers war es, Zuständigkeitskonflikte in einem stabilen Kooperationskartell stillzustellen, in welchem die branchenvertretenen Gewerkschaften untereinander einen „federführenden“ Verband festlegen. Hierzu sollte eine die Einzelgewerkschaften übergreifende neuartige Koordinationsinstanz, ein sog. Branchenarbeitskreis, eingerichtet werden, über den die Gewerkschaftsvorstände die Kooperation steuerten. Dem DGB war lediglich eine Statistenrolle zgedacht: In einem „Betriebskataster“ sollte dieser die nach Einzelbetrieben sortierten Friedensgrenzen der Verbände notifizieren. Für die Zeit bis zur Gründung von Ver.di wurde ein aktives Konkurrenzverbot vorgeschlagen.

---

Zwickels nach Einstellung der Mitglieder-, Mitbestimmungs- und Tarifarbeit wurde den Lesern nicht berichtet.

<sup>16</sup> Die Runde war trilateral mit je zwei Vertretern pro Seite besetzt: Zwei Vertreter der Industriegewerkschaften IGM und IG BCE, zwei Vertreter für Ver.di und die DAG, zwei vom DGB.

Am Begriff der Federführung entzündete sich in der Folgezeit dann erneut die Kontroverse, denn in drei exemplarischen Fällen aus dem Überschneidungsbereich von Ver.di und IG Metall regelte das Papier die „Federführung“ im Duktus von Alleinzuständigkeiten. Der DAG-Vorsitzende Issen bezeichnete daraufhin den Begriff als „verbrannt“ und stufte den Text zur „Diskussionsgrundlage“ herab.

### *Einigung über Organisationsabgrenzung*

Der Zeitplan der Fusionsgewerkschaften sah vor, die endgültige Ver.di-Satzung bis Ende Oktober 2000 zu verabschieden. Im Vorfeld des Termins eskalierte der Streit erneut. Der IG Metall-Vorsitzende Zwickel warnte nun sogar vor einer „Spaltung des DGB“. Zentraler Streitpunkt war, dass die DAG zwar ihre konkurrierende offensive Betriebsarbeit einstellen wollte, aber doch eine „Aktivlegitimation“ für ihre bestehenden Mitglieder in der Ver.di-Satzung verlangte. Zugleich war man jedoch zu der Konzession bereit, sich am Ende einer Übergangszeit einem endgültigen Zuordnungs-Schiedsspruch des DGB zu unterwerfen und diese Selbstverpflichtung in der Ver.di-Satzung zu verankern (einblick 2000: 6). Die IG Metall dagegen bestand auf einem automatischen Auslaufen der Zuständigkeit. Trotz verhärteter Fronten kam es nicht zum Äußersten, weil die Ver.di-Gewerkschaften auf Initiative der DAG weiterhin einen Konsens suchten. Die heilsame Wirkung des Konflikts bestand darin, dass die in der Satzungsdiskussion innerlich zerstrittenen Ver.di-Partner unter dem äußeren Druck des Abgrenzungskonflikts wieder zusammenrückten.

Die Ende Oktober dann gefundene Lösung war eine „lex Ver.di“, formulierte jedoch allgemeine Prinzipien der Organisationsabgrenzung im DGB (DGB 2000b). Sie sah folgendes vor: Die DAG konnte einen Bestandsschutz zwar nicht für ihre Organisation, wohl aber für ihre Mitglieder erreichen. Der Organisationsbereich von Ver.di umfasst damit die „vollständigen bisherigen Organisationsbereiche“ der vier DGB-Gewerkschaften sowie alle DAG-Mitglieder zum Fusionszeitpunkt. Deren Tarifschutz bleibt dadurch in Ver.di erhalten, dass die DAG mit den vormals konkurrierenden DGB-Verbänden unbefristete und nur einvernehmlich kündbare tarifpolitische Geschäftsbesorgungsverträge für die Überschneidungsmitgliedschaft abschließt. In diesen Verträgen müssen die geschäftsbesorgenden Industriegewerkschaften eine „angemessene Beteiligung der ehemaligen DAG-Mitglieder in den Tarifkommissionen sicherstellen“. Eine satzungsmäßige Aktivlegitimation konnte die DAG somit nicht vollständig durchsetzen. Im Gegenzug verzichtete die IG Metall auf die Verwendung des umstrittenen Terminus „Federführung“. Das Einigungspapier sprach statt dessen durchgängig nur noch von „Koordination“. Die Konstruktion der Geschäftsbesorgung wird allerdings ihre Wirksamkeit angesichts des geplanten Untergangs einer Vertragspartei erst noch erweisen müssen.

Für die Bereiche Telekommunikation, Kommunikations- und Informationstechnologie sowie Medien und Kultur blieb es bei den im Frühjahr getroffenen Abgrenzungsprinzipien und der Koordinations-Prärogative für Netze und Dienstleistungen bei Ver.di, für Geräte, Anlagen und angekoppelte Dienstleistungen bei der IG Metall, für Medien- und Datenträgermaterialien bei der IG BCE. Das Problem der zahlreichen Unschärfen angesichts der Wirtschaftsdynamik blieb damit ungelöst, wenngleich das grundsätzliche Kartellprinzip „ein Betrieb – eine Gewerkschaft“ bekräftigt wurde. Jedoch besaß das Papier eine offene Flanke: Organisationsschutz nach diesen Regularien konnte eine Gewerkschaft nur dann beanspruchen, wenn sie den betreffenden Betrieb „erobert“ hatte. Die diesbezügliche Klausel „die beteiligten Gewerkschaften verständigen sich darauf, für welche Betriebe sie orga-

nisations- und tarifpolitisch zuständig sind“ kam daher einer Aufforderung zum Kampf um die Einzelbetriebe gleich.

Nichtsdestotrotz wurde die gefundene Lösung als Durchbruch und Beweis für die Konsensfähigkeit der Gewerkschaften begrüßt. Die vorgesehene feierliche öffentliche Unterzeichnung durch alle Beteiligten am Rande des ÖTV-Gewerkschaftstages scheiterte nur an den ÖTV-internen Konvulsionen auf ihrem Kongress.

#### 4. Fazit

Der vorliegende Aufsatz versucht, anhand zahlreicher Facetten so etwas wie eine Praeologie der Multibranchengewerkschaft Ver.di zu umreißen. Denn eines macht die vorliegende Darstellung klar: Multibranchengewerkschaften werden nicht um Programme herum gebaut. Trotz der Programmkonferenzen – das erkannten die Kritiker richtig – bleibt Ver.di bis jetzt ein Projekt ohne zündende Vision, abgesehen von der schieren Größe – aber mit einer potentiell wegweisenden Organisationsarchitektur. Der mit den Industriegewerkschaften gefundene Kompromiss für das Zukunftsfeld der industrienahen Dienstleistungen muss seine Bewährungsprobe freilich erst noch bestehen. Hier muss sich zeigen, ob Ver.di seine strukturellen Stärken im Interesse der Gewerkschaftsbewegung insgesamt ausspielen kann, oder ob sich daraus erneut ein konkurrenzbehäfteter Geburtsmangel entwickelt. Für den Pragmatismus der Gründung von Ver.di spricht, dass der für Multibranchengewerkschaften nicht unwichtige „Kitt“ einer einheitsstiftenden neuartigen Verbandsideologie sich vielleicht als Resultat ergeben wird, keinesfalls jedoch schon am Beginn des Prozesses steht. Ohne Kenntnis der tatsächlichen Konstellationen, in denen sich Ver.di zukünftig verhalten muss, ist es jedoch müßig, der verbreiteten Befürchtungsliteratur einen weiteren spekulativen Beitrag über Chancen und Risiken hinzuzufügen. Diese Beschränkung muss sich nach meiner Überzeugung „intentionale Sozialforschung“ (Pirker 1992) auferlegen.

Entscheidend wird sein, ob es den Funktionären ab 2001 gelingt, nach der mehr als dreijähriger Nabel- und Innenschau auf Attraktivität, offensive Außenwirkung und Mitgliedererwerb in neuen Organisationsbereichen umzuschalten. Dazu wird gehören, die modernen Arbeitnehmer der Wachstumsbranchen davon zu überzeugen, dass es sich lohnt, zum zehnfachen Preis einer ADAC-Mitgliedschaft Ver.di beizutreten.

#### Literatur

- Alemann, U. v. /Schmid J. (Hg.) (1998): Die Gewerkschaft ÖTV. Baden-Baden.
- Benz, S./Issen, R. (2000): Wer die Zukunft gewinnen will, braucht Ver.di! Strukturkommission II Info Nr. 10, 18.8.2000.
- BerlZ (2000): Bezirkschef der ÖTV für Ausstieg aus Verdi. In: Berliner Zeitung, 25.8.2000.
- Bode, B. (1998): Endspurt zur Super-Gewerkschaft. In: Handelsblatt, 25.2.1998.
- Bösche, B. (1995): Wir brauchen ein neues DGB-Bewusstsein. Die Fusion zu „Großgewerkschaften“ ist kein „Königsweg“ / Fünf kleine Gewerkschaften plädieren für eine Organisationsreform ohne Tabus. In: Frankfurter Rundschau Dokumentation, 24.10.1985.
- Bösche, B./Kirchgäßner, G./Trautwein, N./Rose, W./Schmidt, F. (1996): DGB-Organisationsreform: Verändern ohne Konzept? In: Gewerkschaftliche Monatshefte 1, 17-24.
- DAG, DPG, HBV, IG Medien, ÖTV (1998): (Hg.): Logistikforum. Dokumentation. Frankfurt/M.

- DGB (2000a): DGB-Bundesvorstand: Grundsätze für die Organisationsbeziehungen und -kooperation der DGB-Gewerkschaften aus Anlaß der Gründung von Ver.di und der Integration der DAG in den DGB.“ 31.3., Ms. 8 S. plus Anhang.
- DGB (2000b): Grundsätze für die Organisationsbeziehungen und -kooperation der DGB-Gewerkschaften aus Anlaß der Gründung von Ver.di und der Integration der DAG in den DGB. Frankfurt, 24.10.2000.
- Dörre, K. (1999): Sind die Gewerkschaften noch zu retten? In: Dörre, K. u.a. (Hg.) (1999a): Ver.di. Eine neue Gewerkschaft? In: Sozialismus Nr. 11 Supplement, 1-28.
- Dörre, K. u.a. (Hg.) (1999a): Ver.di. Eine neue Gewerkschaft? In: Sozialismus Nr. 11 Supplement
- dpa (1997): HBV-Chefin Mönig-Raane für neue Dienstleistungsgewerkschaft. dpa 0501, 27.2.1997.
- Eckpunkte (1999): DAG, DPG, HBV, IG Medien, ÖTV: Eckpunkte des Zielmodells der neuen Gewerkschaft im Dienstleistungssektor, der dienstleistungsnahen Industrie, im Medien-, Kultur- und Bildungsbereich. Stand: Lenkungsausschuß, 2.2.1997, br.
- einblick (1999a): Gerangel um Dienstleistung. In: einblick 5, 15.3.1999, 7.
- einblick (1999b): DAG-Chef Issen: „Kein trojanisches Pferd“. Nr. 9, 10.5.1999, 1.
- einblick (1999c): „IG Metall fordert Sensibilität“. Nr. 13, 5.7.1999, 6.
- einblick (2000): Interview mit Roland Issen. Nr. 19, 23.10.2000, 6.
- Erklärung (1993): Kooperation statt Fusion. Zweite gemeinsame Erklärung der Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes. In: Erziehung und Wissenschaft, Heft 7-8, 28 f.
- Erklärung (1997): Gemeinsame Erklärung. Hamburg, den 4. Oktober.
- FAZ (2000): „Die ÖTV wird noch im September aus Verdi aussteigen“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung 29.7.2000.
- FR (1996): Die Gewerkschaften ÖTV und DAG denken über eine Fusion nach. In: Frankfurter Rundschau, 23.9.1996.
- FR (2000): Nur eine Reparaturwerkstatt, die auf die Auswirkungen von Politik reagiert. In: Frankfurter Rundschau 27.9.2000.
- FR (2000a): Wer soll künftig eigentlich für wen zuständig sein? In: Frankfurter Rundschau Dokumentation, 12.5.2000.
- Frech, G. (1996): Kooperation – Fusion – Konfusion. Gewerkschaftliche Monatshefte 10, 615-625.
- Frey, B. (1998): Die Problemumwelten der Gewerkschaft ÖTV. In: Alemann/Schmid (1998), 79-100.
- Grewe, H. u.a. (1988): Funktionärskarrieren im DGB. Melle.
- Hammer, U./Fuchs, F. (1992): Organisationsreform durch Satzungsbruch? In: Gewerkschaftliche Monatshefte 1, 23-33.
- HB (1997): DAG und ÖTV gründen Tochtergewerkschaft. In: Handelsblatt, 29.4.1997.
- HB (1997a): Issen warnt HBV vor Sonderwegen. Handelsblatt, 17.9.1997.
- HB (1999): Industriegewerkschaften contra Dienstleistungsgewerkschaft. In: Handelsblatt, 9.3.1999.
- HBV 1996: Für einen Verbund der Gewerkschaften im Dienstleistungssektor. Positionspapier der Gewerkschaft HBV zur Organisationsreform im DGB. Frankfurt/M., 15.2.1996, Ms. 6 S.
- Hemmer, H. O (1998a): Am Ende ein Anfang? In: Gewerkschaftliche Monatshefte 5, 265-270.
- Hemmer, H. O. (1998b): Die Grundsätze werden in der alltäglichen Praxis durchlöchert. In: Frankfurter Rundschau Dokumentation, 8.6.1998..
- Hensche, D. (1995): Großfusionen sind keine Lösung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 2, 65-74.
- Hertle, H.-H./Weinert, R. (1989a): Der Rückzug des DGB aus der Fläche: Strukturreform oder Teilstillegung? In: Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung Nr. 17.

- Hertle, H.-H./Weinert, R. (1989b): „Jeder für sich, keiner für alle“ – die neue Gewerkschaftspolitik. In: Frankfurter Rundschau Dokumentation, 13.10.1989.
- Hoffmann, J. u.a. (Hg.) (1990, 1993): Jenseits der Beschlußlage. Köln.
- Ideenskizze (1998): DAG/DPG/GEW/HBV/IG Medien/ÖTV (Hg.): Ideenskizze zur Grundstruktur einer neuen Gewerkschaft im Dienstleistungssektor, der dienstleistungsnahen Industrie, im Medien-, Kultur- und Bildungsbereich.
- IGBCE (1998): Das Leitbild der IGBCE. Die Organisation entwickeln. Hannover August.
- IGBCE, IG Metall, IG BAU, NGG, GdED (1999): Projekt industrielle Dienstleistungen. Diskussionsthesen: Organisation von Industriellen Dienstleistungsbereichen. Verabschiedet in der Projektgruppe am 12.5.1999, Ms. 7 S.
- IGM (1995): (Hg.) Protokoll 18. ordentlicher Gewerkschaftstag der Industriegewerkschaft Metall, 29. Oktober bis 4. November 1995, Frankfurt/M.
- IG Metall (1998): Vorstand (Hg.): Das Projekt OrganisationsEntwicklung. Bericht an die Delegierten 5. außerordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall 29. November bis 2. Dezember 1998 in Mannheim, br., Frankfurt/M., Oktober.
- Information (1999): Information Nr. 7 über die Sitzung des gemeinsamen Lenkungsausschusses der Gewerkschaften DAG, DPG, HBV, IG Medien und ÖTV vom 12. und 13. April 1999 in Bonn.
- Interessenlage (1998): Die Interessenlage der IG Metall mit Blick auf den DGB. In: einblick 23/98 vom 23.11. Fax-Abruf Nr. 91/98.
- Issen, R./Haaren, K.v./Mönig-Raane, M./Hensche, D./Mai, H. (1999): Auf dem Weg in eine neuen Gewerkschaft. Programmatisches Positionspapier. o.O. im Mai, 16. S.
- iw-gewerkschaftsreport (2000): Die DAG in Zahlen. Heft 1, 30 f.
- Keller, B. (1999a): Berndt Keller: Neustrukturierung der Interessenvertretung im Dienstleistungsbereich. Eine Gedankenskizze zu Ver.di. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 10, 609-624.
- Keller, B. (1999b): Der steinige Weg zur größten deutschen Einzelgewerkschaft. In: Frankfurter Rundschau Dokumentation, 17.11.1999.
- Keller, B. (2000a): Eine Gewerkschaft der Kartelle oder der Mitglieder? In: Frankfurter Rundschau Dokumentation 6.11.2000.
- Keller, B. (2000b): Nach der Fusion ist vor der Fusion. In: Handelsblatt 7.11.2000.
- Köbele, B. (1992): Die Gewerkschaften sind immer egoistischer geworden. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 1, 1-23.
- Kooperationsbüro (1999): Kooperationsbüro multimedia + arbeitswelt (Hg.): Arbeiten im Call Center. Frankfurt/M.
- Kraus, S. (1993): Bausteine für eine DGB-Reform. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 5, 284-292.
- Leif, T. u.a. (Hg.) (1993): Reform des DGB, Köln.
- Mai, H. (1999): Der Prozess zu Ver.di, der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 10, 583-589.
- Mehnert, J.S. (1997): Die Gewerkschafts-Bande. Hamburg.
- Müller, H.-P./Wilke, M. (1999a): Rückkehr in die politische Arena. Die deutschen Gewerkschaften und das Bündnis für Arbeit. Konrad-Adenauer-Stiftung. Interne Studie Nr. 177, Sankt Augustin, Mai.
- Müller, H.-P./Wilke, M. (1999b): Ver.di. Die neue Dienstleistungsgewerkschaft im DGB. In: bühnengenossenschaft Nr. 10, 11-13; Nr. 11, 12-14; Nr. 12, 11-13.
- Müller, H.-P./Wilke, M. (1999c): Ver.di spielt auf. In: Handelsmagazin BAG Nr. 3-4, 22-24.
- Müller, H.-P./Wilke, M. (2000): Kalkulierte Konflikte. Die Zukunftsgewerkschaft „Ver.di“ entsteht nicht aus dem Geist der Musik. In: Die Politische Meinung 45, 73-80.

- Müller-Jentsch, W. (Hg.) (1993): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, 2. A., München.
- Niedenhoff, H.-U./Pege, W. (1997): *Gewerkschaftshandbuch*. Köln.
- Niedenhoff, H.-U./Wilke, M. (1991): *Der neue DGB. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik* 165; Nr. 4, Deutscher Instituts-Verlag Köln.
- Noé, C. (1996): *Das größte Übel*. In: *Die Zeit* Nr. 25, 14.6.
- ÖTV (1998): *Ideenskizze vorgezeichnet. Grundstruktur einer neuen Gewerkschaft*. In: *ötv-magazin* Nr. 8-9, 4
- ÖTV (2000): *Gewerkschaft ÖTV: 14. Gewerkschaftstag Leipzig, 4.-10. November 2000, Tagesprotokolle*.
- ötv-Extra (2000): *Und es geht doch: Bezirke stehen*. Nr. 13, November.
- Pirker, T. (1992): In: Müller, H.-P.: *Karl Marx über Maschinerie, Kapital und industrielle Revolution. Exzerpte und Manuskriptentwürfe 1851-1861*. Opladen. Vorwort.
- Quelle (1995): *Segeln unter falscher Flagge*. Nr. 12, 14. Mit Beiträgen von Klaus Lang (IG Metall), Franz Fuchs (ÖTV), Seppel Kraus (IG Chemie) und Bernd Schütt (IG BSE).
- Riexinger, B. (2000): *Fehler sind dazu da, ständig wiederholt zu werden*. In: *Sozialismus* Nr. 4, 20-22.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1992): *Die Organisationskrise des DGB*. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1, 44-53.
- Schmoltdt, H. (1997): *Für eine andere, eine gerechte Politik*. In: *Umschau* 5, 14-27.
- Schoefer, S. (1998): *Die Landesbezirke der Gewerkschaft ÖTV*. In: *Alemann/Schmid* (1998), 131-158.
- Schwegler, L. (1992): *Keine Tabus gelten lassen*. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1, 14-23.
- Staehle, W. (1999): *Management*. 8. A. München.
- Stamm, S. (2000): *Für eine neue starke und demokratische Organisation!* In: *Sozialismus* Nr. 3, 28-30.
- Ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hg.) (2000): *Dokumente zur Verschmelzung der Gewerkschaft Ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. Richtlinien. Verabschiedet von der Mitgliederversammlung der Gründungsorganisation Ver.di am 22./23. Oktober 2000 in Magdeburg*. Frankfurt.
- Wendl, M. (1998): *Falsche Angst*. In: *Sozialismus* Nr. 6, 37.
- Wendl; M. (1999): *Was will Ver.di?* In: *Dörre* (1999a), 42-53.
- Wendl, M. (2000a): *Scheitert Ver.di?* In: *Sozialismus* Nr. 3, 31-32.
- Wendl, M. (2000b): *Schlechter Kompromiß*. In: *Sozialismus* Nr. 10.
- Zwickel, K. (1995): *Umbrüche im Regulierungssystem*. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1, 1-12.