

Erwin Kempf

## Gewerkschaften im Wandel

*Erwin Kempf, 45 Jahre alt, hat Jura, Volkswirtschaft und Soziologie studiert und für die UNO in Genf, in Österreich und in der Bundesrepublik gearbeitet. Er ist seit 1962 in der Direktion für Arbeitskräfte- und Sozialfragen der OECD in Paris tätig.*

Die zukünftige Rolle der Gewerkschaften wird von ihrer Fähigkeit abhängen, sich die Tendenzen und Möglichkeiten des technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandels zur Förderung der wirtschaftlichen, sozialen und persönlichen Stellung der Arbeitnehmer zu nutzen zu machen sowie die offenen oder schwelenden Konflikte zwischen Arbeitnehmern verschiedener Richtungen, Berufsgruppen, Wirtschaftszweige, Unternehmen oder Betriebe zu überbrücken. Das setzt eine Politik auf lange Sicht voraus, in deren Rahmen die absehbaren Veränderungen in der Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft berücksichtigt und auf kurze Sicht widersprüchlich erscheinende Teilziele und Interessen miteinander in Einklang gebracht werden können.

Beispiele für *absehbare Veränderungen*: Die Zahl der Angestellten wird größer sein als die der Arbeiter. Es wird mehr Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich als in den primären und sekundären Sektoren zusammengekommen geben. Die durchschnittlichen Bildungs- und Qualifikationserfordernisse werden noch schneller zunehmen als bisher. Erworbene Qualifikationen werden noch früher veralten, ebenso die Strukturen von ganzen Regionen.

Der Schrumpfungsprozeß ganzer Branchen und Berufe wird sich beschleunigen und immer neue erfassen. Nichtkonkurrenzfähige Unternehmen, Betriebe sowie Produkte und Dienstleistungen werden noch rascher verdrängt werden als bisher. Der Aufstieg jetzt noch „junger“ oder noch gar nicht existierender Berufe, Branchen, Produkte und Dienstleistungen wird an Rasanz das bisher Erlebte in den Schatten stellen.

Mehr Menschen werden in auf die zukünftigen Erfordernisse ausgerichteten Systemen der Berufsausbildung auf einer breiteren Basis Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben, und ein größerer Prozentsatz wird sich im Erwachsenenalter in immer kürzeren Abständen einer systematischen Weiter-, Nach- oder Umschulung unterziehen müssen. Wanderungen zu neuen Wohnorten, Arbeitsorten, Wirtschaftszweigen und Berufen werden noch häufiger werden, einen noch größeren Prozentsatz der Bevölkerung erfassen und sich über noch größere soziokulturelle, berufliche oder geographische Distanzen erstrecken. „Umsetzungen“ innerhalb von Unternehmen und Betrieben, häufig zu Arbeitsplätzen mit neuen Anforderungen, werden zunehmen und ebenso „Freisetzungen“, die durch mittel- und langfristige technische und wirtschaftliche Veränderungen bedingt sind. Die Produktionsmethoden werden sich noch schneller wandeln, ebenso wie die Arbeitsorganisation. Bestehende Arbeitsplätze und Arbeitsanforderungen werden noch kurzlebiger werden. Immer mehr neue Arbeitsplätze werden geschaffen und zusammen mit bestehenden in immer größerem Maße in Einstufungssysteme eingebaut werden, deren Kriterien immer mehr die auszuübenden Funktionen und Tätigkeiten und immer weniger alte Prüfungszeugnisse sein werden. Akkord- und Prämienlohnsysteme werden noch komplizierter oder aber durch Zeitentlohnungssysteme, zunehmend auf Monatsbasis, verdrängt werden. Der physische Arbeitsaufwand wird im Durchschnitt noch schneller sinken, aber die psychischen Belastungen und geistigen Anforderungen werden auf noch breiterer Front steigen, bedingt durch die Veränderungen in den Produktionsmethoden und in der Arbeitsorganisation sowie durch die Notwendigkeit der häufigeren Anpassung an neue Arbeitsanforderungen. Für viele Funktionen und Tätigkeiten wird ein neuer Typus von Fähigkeiten verlangt werden, und zwar in fast allen Bereichen der Wirtschaft, weil sich diese neuen Funktionen und Tätigkeiten in der Wirtschaft noch schneller als bisher ausbreiten werden.

Unter solchen Bedingungen wird sich die Einstellung der Arbeitnehmer zur Umwelt, insbesondere zum Wirtschaftsbereich, ändern. Zunehmend, mittelbar oder unmittelbar, mit Wandlungen konfrontiert, werden sie anpassungsbewußter werden, das heißt, in steigendem Maße bereit sein, Veränderungen zu akzeptieren — oder sogar an deren Herbeiführung mitzuwirken.

#### *Strategie von morgen: Förderung des Wandels und Schutz durch Kollektivvertrag und Gesetz*

Aber diese technischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen bedrohen einen zunehmenden Teil der Bevölkerung mit beruflichem, wirtschaftlichem und sozialem Abstieg, den auch die umfassendsten Anpassungshilfen langfristig konzipierter Systeme der sozialen Sicherheit oft nur mildern können. Mehr und mehr Gewerkschaften erkennen den engen Zusammenhang zwischen dieser Tendenz und der Änderungsbereitschaft von Arbeitnehmern, die fürchten, einst ohne Schutz und Hilfe den negativen Folgen der Veränderungen ausgesetzt zu sein. Sie unterstützen daher eine auf Vollbeschäftigung und kontinuierliches optimales Wirtschaftswachstum ausgerichtete staatliche Wirtschaftspolitik, weil diese die durch den technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel bedingten Anpassungen erleichtert und eine wichtige Voraussetzung für eine wirkungsvolle Politik der selektiven Anpassungshilfen und des selektiven Schutzes vor den Folgen der Veränderungen schafft.

Wenn also alle von ihnen vertretenen Arbeitnehmer an den Früchten des technischen und wirtschaftlichen Fortschritts teilhaben sollen, müssen sie selektive Schutz- und Anpassungsmaßnahmen energisch auf allen Linien forcieren. Dadurch erhöhen sie die Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer, was wieder eine der entscheidenden Bedingungen für eine optimale Steigerung des Lebensstandards aller ist.

Zwei Wege stehen dazu vor allem offen: *Kollektivverträge* oder *Gesetze*. Auf kollektivvertraglicher Basis versuchen die Gewerkschaften immer erfolgreicher, einen wachsenden Anteil der erreichbaren Gesamtlohnsumme für Leistungen abzuzweigen, die in Zukunft je nach Schutz und Anpassungsbedürfnissen der einzelnen fällig werden. Oder sie versuchen, sonstige Bestimmungen durchzusetzen, die Umstellungen erleichtern und Härten mildern. Kollektivvertraglich verankerte Anpassungshilfen in Form von Diensten oder Geldleistungen bei Fällen der Freisetzung, Umsetzung und Umschulung, Versicherungsbeiträge verschiedenster Art, längere Kündigungsfristen, bezahlter Bildungsurlaub, Übergangshilfen bis zum Rentenbezug, Aufnahmesperren vor bevorstehenden Arbeitsplatzsparungen, Regeln für Umsetzungen innerhalb der Unternehmen und Betriebe oder innerhalb branchengleicher Betriebe einer ganzen Region, Zahlungen an Fonds für Rücklagenbildung für Arbeitnehmer oder zur Finanzierung von Anpassungshilfen sind so keine Seltenheit mehr.

Die Gewerkschaften dürfen aber die strukturschwachen Regionen, Branchen, Unternehmen und Betriebe nicht über Gebühr mit den Kosten der Anpassung der von Veränderungen betroffenen Arbeitnehmer belasten. Zudem dürfen sie die Interessen und Probleme jener, die nicht mehr oder noch nicht in den Arbeitsprozeß eingeschaltet sind, nicht aus den Augen verlieren (arbeitsuchende Ausländer, Jugendliche, Behinderte, Mütter, ältere Arbeitskräfte usw.). Sie verkennen nicht, daß ein System, das sich auf Sozialgesetze herkömmlicher Art, Sozialversicherung einschließlich Arbeitslosenversicherung und Arbeitsplatzsicherung um jeden Preis, stützt, dazu ebensowenig ausreicht wie die herkömmlichen Kollektivverträge, die sich auf die Regelung der Mindestlohnsätze, der Urlaubsdauer, der Normalarbeitszeit und eventuell auf allgemeine Kündigungsfristen beschränken.

Sie streben daher ein gemischtes System kollektivvertraglicher und staatlicher Maßnahmen an, das den unterschiedlichen Problemen Rechnung trägt — je nach Region, Wirtschaftszweig, Unternehmen, Betrieb, Arbeitsplatz, Beruf, Position in Wirtschaft und Gesellschaft, Familienstatus, Alter, Geschlecht, Nationalität usw. Eine Bewegung, die ihren Aufstieg der Tatsache verdankt, daß sie es einst verstand, die Unterschiede in der individuellen Lage der den Arbeitgebern und den Wechselfällen des Lebens ungeschützt gegenüberstehenden Arbeitnehmer durch oft erzwungene Tarifverträge und Sozialgesetze sowie durch Vereine zur gegenseitigen Hilfe auszugleichen, muß nun ihre ganze Macht, auf der gesamten Breite ihrer Wirkungsmöglichkeiten, mehr und mehr dafür einsetzen, daß die individuell unterschiedlichen Schwierigkeiten, die sich aus den technischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen ergeben, auch individuell gelöst werden können.

Aus dem bisher Gesagten kann man folgende Schlußfolgerung ziehen:

Die Gewerkschaften sind gezwungen, technische, wirtschaftliche und soziale Veränderungen mit allen zu Gebote stehenden Mitteln zu fördern — und viele tun dies auch in wachsendem Umfang und mit steigendem Nachdruck —, denn nur so können sie ihren Zielen auf weite Sicht gerecht werden. Aber dadurch tragen sie zum beschleunigten Auftreten von Anpassungsproblemen bei, für deren Bewältigung mit neuen Methoden sie sich an verschiedenen Fronten einsetzen müssen: innerhalb ihrer eigenen Reihen, gegenüber den Arbeitgebern und gegenüber dem Staat.

#### *Gewerkschaftliches Denken und Handeln*

Um dieser Aufgabe gerecht werden zu können, müßten noch viele Gewerkschaften ihre grundlegenden Auffassungen überprüfen.

Das setzt voraus, daß sich die Gewerkschaften mehr und konkreter mit den gegenwärtigen und zukünftigen technischen, wirtschaftlichen, soziologischen und psychologischen

Problemen vertraut machen, wie sie sich am Arbeitsplatz, im Betrieb, im Unternehmen, innerhalb eines Wirtschaftszweiges sowie innerhalb einer Region ergeben.

Sie müssen auch mit ihrer Organisation und ihren Aktionen näher an die Probleme jeder dieser Ebenen herantreten, ohne jedoch die Zusammenhänge, die zwischen diesen bestehen, außer acht zu lassen.

Gewerkschaften, welche die Aufgabe übernehmen wollen, den technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel unter gleichzeitiger Sicherung der erforderlichen Anpassungshilfen zu fördern, müssen danach trachten, in die Entscheidungen über Veränderungen auf allen diesen Ebenen eingeschaltet zu werden oder auf deren Grundlagen Einfluß zu nehmen.

Diese Grundlagen sind mannigfaltiger Natur. Nur einige seien hier genannt: Marktdaten einschließlich jener, die durch Tarifabkommen gesetzt werden; Daten der Konjunkturpolitik, der regionalen und sektoriellen Strukturpolitik, der Arbeitsmarktpolitik, der Sozialpolitik, der Finanz- und Handelspolitik, der Forschungspolitik; Kooperation innerhalb einer Branche oder zwischen bestimmten Unternehmen etwa auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung, des Marketing usw.; Tätigkeit öffentlicher oder halb-öffentlicher Institute und gemischter Einrichtungen und Organe.

Zahllos sind so die Möglichkeiten der Gewerkschaften, die Entscheidungen der Unternehmen zu beeinflussen. Der tatsächliche Spielraum wird aber wohl durch die Stärke eines Gewerkschaftsbundes oder einer Einzelgewerkschaft, die Qualität ihrer Funktionäre, das politische System und das Wirtschaftssystem, insbesondere den Umfang der wirtschaftlichen Selbstverwaltung, bestimmt bleiben.

In der Tat üben die Gewerkschaften zum Beispiel auf die Konjunktur-, Struktur- und Wachstumspolitik, auf die Arbeitskräftepolitik, die Erziehungs- und Forschungspolitik und auf die Sozialpolitik bereits einen erheblichen Einfluß aus und verhandeln mit den Regierungen, aber auch mit den Arbeitgebern, oft direkt über Fragen, die kaum noch in den hergebrachten Begriff „Tarifverhandlungen“ einzuordnen sind.

Im eigenen Bereich können Gewerkschaften, etwa durch besondere Berufsbildungseinrichtungen, Schulung der Funktionäre und Betriebsräte, Versicherungen aller Art, durch Maßnahmen in gewerkschafts- oder genossenschaftseigenen Unternehmen, Dienste verschiedenster Natur, Forschungsförderung und nicht zuletzt durch eine Reform ihrer Konzeption und Organisation indirekten Einfluß auf Entscheidungen nehmen.

Sie können aber auch den Staat drängen, etwa auf den Gebieten Forschung und Entwicklung, Einkommensverteilung, Strukturpolitik, Beschäftigungs- und Arbeitskräftepolitik, Reorganisation von ganzen Industrien, mittel- und langfristige Wirtschaftsvorausschau und langfristige Planung der öffentlichen Einnahmen sowie Ausgaben einschließlich der Investitionen im Sinne ihrer Ziele tätig zu werden. Sie können selbst konkrete Vorschläge ausarbeiten oder die unmittelbare Mitarbeit in gemischten Organen, etwa für Fragen der Arbeitskräftepolitik, der regionalen und sektoriellen Strukturpolitik, der Industriepolitik und gesamten Wirtschafts- und Sozialpolitik, suchen.

Die Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite muß nicht auf das Aushandeln der klassischen Tarifverträge oder auf Organe für gemeinsame Beratung und Beschlußfassung beziehungsweise der Belegschaftsvertretung beschränkt bleiben. Sie kann sich vollziehen in gemeinsamen, auf Veränderungen abzielenden öffentlichen Aktionen, in privaten Treffen, in paritätischen oder mehrgliedrigen Ausschüssen auf Branchen-, Lokal- oder Regionalebene für die verschiedensten Aufgaben und in periodischen, mehr oder weniger formellen Zusammenkünften zwischen Vertretern der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite.

*Zwischen Gegensätzen und gemeinsamen Interessen*

Ein solches Zusammenwirken bedeutet keinesfalls, daß die Gewerkschaften das Vorhandensein einer allumfassenden Interessenübereinstimmung anerkennen und auf traditionelle gewerkschaftliche Kampfmittel wie etwa Streiks verzichten. Da viele Interessensgegensätze bestehen bleiben, werden auch die unmittelbaren Motive einer solchen Zusammenarbeit in der Regel verschieden sein.

Die Arbeitgeberseite wird bei der Behandlung einer Frage in erster Linie die Auswirkungen auf die Konkurrenzfähigkeit, die Gewinne, die Ausweitung der Produktion, den technischen und organisatorischen Fortschritt, auf die Machtverteilung auf dem Markt oder im politischen Bereich usw. im Auge haben, die Gewerkschaften dagegen die Auswirkungen auf Löhne und Gehälter, Lohn-Nebenleistungen, Arbeitszeit, Arbeitsanforderungen, soziale Probleme, Lohnfindungssysteme, Aufwertung oder Abstufung von Arbeitsplätzen und Arbeitnehmern, auf Anwerbungs-, Umsetzungs-, Umschulungs- und Freisetzungserfordernisse, auf die zukünftige Struktur der Qualifikationserfordernisse und die Möglichkeit der Entfaltung am Arbeitsplatz sowie auf die wirtschaftlichen Machtverhältnisse, wie sie in den Preisen und auf andere Weise ihren Niederschlag finden.

In Erkenntnis der Abhängigkeit vieler dieser Fragen von der Leistungsfähigkeit ihrer Branchen, Unternehmen und Betriebe sind viele Gewerkschaften bereits dazu übergegangen, selbst die Umstrukturierung ganzer Branchen, die Intensivierung von Forschung, Entwicklung und Marketing, Zusammenschlüsse von Unternehmen und Umstellungen und Konzentration der Produktion zu fördern und die staatliche Förderung solcher Entwicklungen zu fordern.

So haben sich nicht selten die Fronten verschoben. Kein Wunder, daß es für die Gewerkschaften immer schwerer wird, in Fragen der Veränderungen eine Politik zu verfolgen, die frei von inneren Widersprüchen erscheint.

Die Gewerkschaften müssen mehr und mehr auch die sich wandelnden Konzepte der Regierungen und der Arbeitgeber, aber auch die sich wandelnde Einstellung der Arbeitnehmer in Rechnung stellen. Zwangsläufig ergeben sich dabei, nicht zuletzt aus Mangel an umfassenden und objektiven Informationen, Fehlurteile. Allzuleicht übersehen die Gewerkschaften, daß auch die Regierungen und die Arbeitgeber in steigendem Maße eine konstruktive Zusammenarbeit mit ihnen suchen.

Sicher besteht in Teilen der Arbeiterschaft nach wie vor Mißtrauen gegenüber den Gewerkschaften, wird mangels ausreichender Kenntnis der die Arbeitnehmer angehenden neuen Probleme auch deren neue Politik leicht mißverstanden, wird ihre neue Forderung einer stärkeren Beteiligung am Entscheidungsprozeß zuweilen mit der weitgehend über Bord geworfenen Forderung nach Verstaatlichung oder Sozialisierung in Zusammenhang gebracht und werden, in Verteidigung von Arbeitgebervorrechten manchmal Positionen des Kampfes bezogen, wo Gewerkschaften im Grunde dasselbe Endziel verfolgen, nämlich die höchstmögliche Leistungsfähigkeit der Branchen, Unternehmen und Betriebe.

Viele Arbeitgeber und Manager mit Gewicht anerkennen diesen Wandel. Dazu kommt, daß die rasche Ausbreitung fortschrittlicher Managementmethoden und umfassender Unternehmensstrategien und -planungssysteme die Einsicht in die zunehmende Bedeutung der Arbeitswirtschaft, des Personalwesens und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen fördert. Viele Manager haben erkannt, wie wenig die Dynamik und Komplexität in der sozialen Organisation der Unternehmen und Betriebe das Setzen „unverrückbarer“ Abgrenzungen zwischen reiner Unternehmerprärogative, Mitberatung, Zusammenarbeit, Tarifvertragsbereich und Mitbestimmung sinnvoll erscheinen läßt.

Andererseits verstricken sich auch nicht alle Gewerkschaften so ausschließlich wie es oft den Anschein hat in die Forderung nach Einführung oder Erweiterung der Arbeit-

nehmervvertretung in Organen der Unternehmensführung. Sehr ernst wird innerhalb vieler Gewerkschaften um das Für und Wider gerungen. Dabei werden andere Formen der Einschaltung in den Entscheidungsprozeß keinesfalls aus den Augen verloren. Aber man wird doch in Zukunft vielleicht noch gründlicher — und noch mehr auf empirischer Grundlage — prüfen müssen, ob von der formalen Institutionalisierung einer bestimmten Form der erweiterten Demokratisierung auch eine tatsächliche Zunahme zu erwarten ist, die — aus der Sicht der Gesamtheit der gewerkschaftlichen Zielsetzungen und Aufgaben — etwaige Nachteile überwiegt — ein konkretes Beispiel für den oben erwähnten Zwang zum eingehenden Studium der Zusammenhänge und Probleme.

*Ein differenzierteres Konzept der Demokratisierung der Wirtschaft*

Es scheint sich jedenfalls auch eine differenziertere gewerkschaftliche Konzeption der Demokratisierung der Wirtschaft abzuzeichnen. Die Forderung nach Mitbestimmung wird nicht mehr nur auf eine bestimmte Form der Institutionalisierung bezogen. Man neigt vielmehr dazu, je nach der Art der anstehenden Probleme und der sich anbietenden Verfahren, die geforderten Strukturen für die Mitwirkung am Entscheidungsprozeß in jeder Ebene zu differenzieren.

Hinsichtlich der Mitwirkung auf der Ebene der Unternehmen und Betriebe konzentriert man sich dabei vor allem auf den Schutz und die Anpassung der Arbeitnehmer im Zusammenhang mit Veränderungen und auf die diese bestimmenden Entscheidungen, auf die materiellen Arbeits- und Umweltsbedingungen, die zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb sowie auf die Bestimmungsfaktoren für die Entfaltung am Arbeitsplatz. Mitbestimmung in allgemeinen unternehmenswirtschaftlichen, technischen und organisatorischen Fragen wird zusehends aus dieser Perspektive gesehen, wobei die Notwendigkeit der Steigerung der Leistungsfähigkeit der Branche, des Unternehmens beziehungsweise des Betriebes nicht mehr in Frage gestellt wird.

Gewerkschaftsführer scheinen in wachsendem Maße zu erkennen: In einem Wirtschaftssystem, in dem Privateigentum vorherrscht und selbst in Betrieben der öffentlichen Hand die letzte Verantwortung für Entscheidungen bei der Unternehmensführung liegt, gibt es keine Zauberformel für die Demokratisierung der Wirtschaft, die durch politischen oder anderen Druck durchgesetzt werden kann. Demgemäß wird die Mitwirkung an Entscheidungen auf Unternehmens- und Betriebsebene mit Elementen der Demokratisierung auf den Ebenen der Branchen, Regionen und der gesamten Volkswirtschaft in Zusammenhang gebracht. Die Forderung nach Sozialisierung ist weitgehend verschwunden. An ihre Stelle trat die Idee der Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer in paritätischen oder mehrgliedrigen, über den Unternehmen stehenden Organen, die dem Pluralismus der Wirtschaft und Gesellschaft entspricht.

Viele Gewerkschaften haben die Bedeutung solcher Organe auch für die Förderung des technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandels und die Entwicklung und Durchführung einer auf lange Sicht ausgerichteten, umfassenden, in sich widerspruchsfreien Politik zur Bewältigung der sich aus diesem Wandel ergebenden Probleme erfaßt.

*Verstärktes Dilemma der „inneren Führung“*

Aus dieser Sicht betrachtet, treten die Fragen der inneren Gewerkschaftsdemokratie in ein neues Licht. Zweifellos ist die Rolle, die die eben skizzierten Verhältnisse den Arbeitnehmervertretern aufzwingen, nicht frei von Widersprüchen. Die von ihnen vertretenen Arbeitnehmer kennen oft nicht alle Gründe ihres Handelns und mögen diese deshalb als ihren Interessen zuwiderlaufend betrachten. Sie müssen daher in die Lage versetzt werden, ihre Vertreter in Kenntnis aller Umstände zu bestimmtem Handeln zu delegieren.

Und wenn diese in Kenntnis der Zusammenhänge von der Notwendigkeit bestimmter Veränderungen überzeugt sind, müssen sie diese Überzeugung auf die von ihnen Vertretenen übertragen und sie zur aktiven Mitarbeit zu bewegen versuchen.

Dabei werden sie ihnen nicht selten beweisen müssen, daß sie nach wie vor für ihre Interessen kämpfen und wohl wissen, wo diese im Gegensatz zu jenen der Arbeitgeber und des Managements stehen.

Das ist eine besonders schwere Aufgabe bei Arbeitnehmergruppen, die konservativ sind und daher auf dem Schutz vermeintlich verbriefter Rechte bestehen, sowie in Gewerkschaften mit Führungsorganen mit begrenzten Vollmachten.

#### *Manager und Experten als tragende Säulen der Gewerkschaftsbewegung*

Viele Gewerkschaftsfunktionäre haben keine ihren Aufgaben entsprechende formale Ausbildung genossen. Sie mußten sich ihre Fähigkeiten und Kenntnisse im Zuge der Ausübung ihrer Funktionen aneignen, sei es in paritätischen oder mehrgliedrigen Organen verschiedenster Art, in Organen der Unternehmensführung, in Volksvertretungen, in Gewerkschaftsschulen beziehungsweise Lehrgängen oder durch Selbststudium. Die Arbeitnehmer selbst erkennen in wachsendem Maß, daß ihre Interessen nur von Funktionären vertreten werden können, die ihren immer schwieriger werdenden Aufgaben gewachsen sind. Demgemäß tritt ein neuer Funktionärstyp in den Vordergrund. Das gilt auch für die lokalen Gewerkschaftsvertreter sowie für die Funktionäre und Betriebsräte auf Unternehmens- und Betriebsebene. Die Gewerkschaften investieren auch immer größere Beträge in die umfassende Schulung ihrer Funktionäre, die auf der jeweiligen Ebene und in den entsprechenden Organen den Arbeitgebervertretern und Vertretern des Staates fachlich gewachsen sein müssen. Aber die neuen Anforderungen verlangen auch Stäbe von Spezialisten auf den verschiedensten Gebieten für Studien, die Vorbereitung von Verhandlungen und Entscheidungen, Spezialaufgaben aller Art, Beratung der Funktionäre auf regionaler, lokaler und Betriebsebene, die Vertretung in paritätischen oder mehrgliedrigen Fachausschüssen, die Verwaltung gewerkschaftlicher Einrichtungen usw.

*Gemessen an den neuen Aufgaben sind diese Stäbe mit wenigen Ausnahmen noch viel zu klein, denn die entscheidenden Gewerkschaftsorgane zögern allzuoft, den neuen Aufgaben entsprechende Dienstposten und Gehälter zu bewilligen, wie überhaupt die Umschichtung der Ausgaben zugunsten der neuen Aufgaben in der Regel, abgesehen von Ausgaben für Schulung, weit hinter dem Bedarf zurückbleibt.*

Ein weiteres Problem: Die Tendenz zur zunehmenden Hinwendung zu konkreten Problemen des Arbeitsplatzes, des Betriebes, des Unternehmens, der Branche und des lokalen Wirtschaftsraumes hat häufig die Selbständigkeit der auf diesen Ebenen tätigen Organe und Funktionäre über Gebühr erhöht und ihre Neigung verstärkt, allzusehr nur die sie unmittelbar berührenden Probleme zu sehen. Zum Teil hat auch die organisatorische Struktur mit den neuen Anforderungen nicht Schritt gehalten, was sich besonders auf der Betriebsebene auswirkt. Dazu kommt oft ein Konkurrenzverhältnis zwischen den für den Betrieb zuständigen Gewerkschaftsfunktionären und Vertretern der Gesamtbelegschaft beziehungsweise anderer Gewerkschaften, wo Trennungslinien nach religiösen und parteipolitischen Gesichtspunkten oder zwischen Arbeitern und Angestellten gezogen sind. Organisationsfragen stehen daher in allen Gewerkschaftsbewegungen im Vordergrund der Diskussion.

Der Verfasser ist überzeugt davon, daß wir ohne den beschleunigten Wandel der Gewerkschaften in die hier skizzierte Richtung hin eine Periode der „unangepaßten“ Gewerkschaften erleben würden.