

---

# **Der Kapitalismus ist nicht die höchste Form der menschlichen Entwicklung**

Gespräch mit Hans Matthöfer über SPD, Gewerkschaften, Mitbestimmung und Gemeinwirtschaft\*

---

Hans Matthöfer, geb. 1925 in Bochum, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Frankfurt/M. und Madison (Wisconsin), war von 1978 bis 1982 Bundesfinanzminister und ist seit 1987 Vorstandsvorsitzender der Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften (BGAG) in Frankfurt/M.

Frage: Herr Matthöfer, Sie gehören zu der Generation von Sozialdemokraten, die in der Bundesrepublik Deutschland politische Verantwortung auf Bundesebene getragen haben - als Bundesminister für Forschung und Technologie, für Finanzen, für die Post. Die SPD hatte als Oppositionspartei seit den sechziger Jahren systematisch auf den Machtwechsel hingearbeitet. Männer wie Willy Brandt, Helmut Schmidt, Herbert Wehner, Fritz Erler, Carlo Schmid, nicht zuletzt Heinrich Deist, Karl Schiller und Alex Möller boten eindrucksvolle und kompetente personelle Alternativen zur CDU/CSU. Trotz aller Rivalitäten und Animositäten, die es zweifellos auch damals zwischen Parteifreunden gab, demonstrierte die SPD nach außen Geschlossenheit, Gestaltungswillen und Führungskraft. Heute, nachdem die SPD erneut mehr als ein Jahrzehnt lang in der Opposition ist, bietet sie ein Bild des Jammers. Alternativen zur Regierung werden auf Hauptfeldern, z. B. der Wirtschafts- oder Außenpolitik, entweder nicht geboten oder nicht transportiert. Handelt es sich bei dieser Krise „nur“ um eine prekäre personelle Konstellation, um ein Problem mit dem Verkaufen von Politik im Medienzeitalter oder steckt dahinter eine strukturelle Krise der deutschen Sozialdemokratie?

Hans Matthöfer: Ich glaube schon, daß die Tatsache, daß der Ostblock so erbärmlich zusammengebrochen ist, von der SPD eine neue Strategie erfordert. Im Moment gibt es nur wenige, die so etwas entwickeln könnten; Scharping würde ich ausdrücklich dazu rechnen. Das mag damals - angesichts einer Reihe von sehr guten Politikern in der SPD, die Sie aufgezählt haben - anders gewesen sein, aber die Zeiten haben sich eben geändert. Die enorme Bedeutung des Fernsehens war sicher in den sechziger Jahren noch nicht so festzustellen. Heute kommt es ja oft nicht darauf an, was man sagt, sondern wie man es sagt. Man muß die gesamte Politik in fernsehgerechte Stücke zerhacken, um überhaupt überzukommen. Dabei darf man meist nichts formulieren, das länger als 90 Sekunden dauert. Auf diese Weise wird es schwierig, einer größeren Öffentlichkeit komplexe Zusammenhänge zu erklären.

---

\* Das Gespräch führten Hans O. Hemmer und Stephan Hegger am 27. September 1995 in Frankfurt/M.

Wir haben eben ein paar Namen genannt - die Reihe ließe sich übrigens noch verlängern. Liegt deren Erfolg womöglich auch in ihrem geschichtlichen Hintergrund, ihrer Biographie begründet, ist das Ganze also womöglich auch ein generationelles Problem?

Eine Reihe der Leute, die Sie aufgezählt haben, kam aus der Emigration zurück, andere waren Soldat gewesen, andere haben - wie Erler - in Deutschland im Zuchthaus gesessen. Das war schon eine Generation, die eine starke und prägende Lebenserfahrung mit sich brachte, die der heutigen Politikergeneration - nicht nur der SPD - man muß ja sagen: Gott sei Dank, fehlt.

Aber geht damit nicht auch ein Mangel an Attraktivität und an Durchsetzungsfähigkeit bei dieser Generation einher?

Es ist sehr schwer, in der Opposition Führungskraft oder Führungsstärke zu zeigen. Als ich Forschungsminister wurde, hat mich ein nicht unbedeutender Parteigenosse als „graue Maus“ und als Fehlbesetzung bezeichnet. Man hat erst im Amt wirklich zeigen können, was man konnte. Niemand, glaube ich, außer Helmut Schmidt wäre auf die Idee gekommen, mich zum Finanzminister zu machen - ich selber auch nicht. Und trotzdem, wenn ich die Schlußkommentare lese, ist es eigentlich recht gut gegangen.

Sie haben gelegentlich Ihre ganz unterschiedlichen Beziehungen zu Brandt, zu Wehner, zu Schmidt geschildert. Was bedeuten eigentlich die menschlichen Beziehungen in der Politik? Sind sie relevant oder sind es mehr Nebensächlichkeiten?

Es sind nicht nur die großen historischen Entwicklungen und Ströme, die das persönliche Schicksal bestimmen. Man kann völlig recht haben, aber zur falschen Zeit am falschen Ort sein und überhaupt nicht weiterkommen. Und da, wie Marx sagt, die Menschen ihre eigene Geschichte machen, ist natürlich auch wichtig, welcher Mensch in welcher geschichtlichen Situation an welchem Platz steht und wie das Verhältnis untereinander ist. Bei aller Einsicht in die Notwendigkeit zusammenzuarbeiten, spielen persönliche Animositäten und Sympathien natürlich eine Rolle. Es gibt überall Seilschaften, wo Menschen sich zusammentun, um sich gegenseitig zu unterstützen - anders geht es auch in einer Demokratie nicht. Ich meine, persönliche Loyalität ist in der Politik ein unersetzliches Gut.

Es ist neuerdings wieder viel von Generationen, von Generationenkonflikten die Rede. Wen würden Sie eigentlich zu Ihrer Generation zählen? Hat das etwas mit dem Lebensalter zu tun, hat es mit Sympathien zu tun?

Generationsbestimmend ist für mich zweifellos das Kriegserlebnis. Das spielt eine erhebliche Rolle. Als ich hier in Frankfurt die Eignungsprüfung zum Studium der Wirtschaftswissenschaften machte und dann noch eine Aufnahmeprüfung an der Universität ablegen mußte, war die zweite eine reine Formsache: Wir waren alle in Uniform, sowohl die Prüfer als auch die

Geprüften, in jenen blau gefärbten alten Soldatenuniformen. Da spielte die Landsersolidarität gegenüber den jungen Leuten doch eine ausschlaggebende Rolle. Ich habe immer schon empfunden, daß das Erlebnis des Krieges meine Generation geprägt hat.

Sie haben in Ihrer Funktion als Finanzminister zunächst einmal versucht, durch eine entsprechende staatliche Ausgabenpolitik Arbeitsplätze zu sichern, haben dann in der Schlußphase der sozialliberalen Koalition aber eine harte Abkehr vom deficit spending vorgenommen. Gibt es heute Handlungsspielraum?

Das mit der harten Abkehr vom deficit spending kann ich so nicht akzeptieren. Das Defizit ist ja in den letzten Jahren keineswegs zurückgegangen, sondern gestiegen. Und ich erinnere mich, daß Genscher damals erklärte, wenn es 30 Milliarden überschreiten würde, dann stelle sich die Koalitionsfrage.

In der Bundesrepublik bestimmt nicht die Bundesregierung allein über die Wirtschafts- und Finanzpolitik. Da ist immer -die unabhängige Bundesbank im Hintergrund, und die hat damals die Zinsen - auch gezwungen durch die amerikanische Entwicklung - in einer Art und Weise in die Höhe getrieben, die die Konjunktur schwächen mußte. Im Denken der Bundesbank spielt die Preisstabilität die Hauptrolle, während die Frage Vollbeschäftigung dort damals wie heute nachrangig gesehen wird.

Gibt es jenen Spielraum, den Sie damals als Minister hatten, heute für eine Bundesregierung noch?

Hatte ich damals viel Spierraum? Ich mußte mich in der Bundesregierung mit der FDP einigen, und zwar gab es sie einmal im Wirtschaftsministerium, in der Gestalt von Graf Lambsdorff, mit dem ich gut zurechtgekommen bin, auch in der Frage des Defizits. Andererseits gab es FDP-Redner wie Herrn Hoppe, die im Bundestag von einer tickenden Zeitbombe sprachen. Von der habe ich nichts mehr gehört, seit die andere Seite regiert. Dann war im Bundesrat eine dicke schwarze Mehrheit vorhanden, mit der ich verhandeln mußte. Außerdem hatte ich mit internationalen Zwängen, etwa der Ölkrise, sowie mit der schon erwähnten Bundesbank zu rechnen. Wer die enormen Verschiebungen in dreistelliger Milliardenhöhe jährlich in der Verteilung des Volkseinkommens von unten nach oben sieht, die seit 1982 bewirkt wurden, sollte sich vielleicht eine Kritik an unserer damaligen Politik noch einmal überlegen.

In Deutschland wie in anderen hochentwickelten Demokratien spielt die Wirtschaftspolitik bei Wahlen eine maßgebliche Rolle. Einst hat Karl Schiller mit seiner Kompetenz auf diesem Gebiet sehr dazu beigetragen, daß die Sozialdemokratie regierungsfähig wurde. Heute gibt es in der Sozialdemokratie weit und breit keine solche Figur - sehen Sie das auch so?

Wir hatten damals das Glück, Helmut Schmidt zu haben, der nicht nur im Fernsehen eine hervorragende Figur machte, sondern auch in der Lage war, komplexe Zusammenhänge klar, einfach und kurz darzustellen, weil er wirklich etwas von der Sache verstand. Wir haben die Wahlen 1980 ja keineswegs verloren, sondern im Vergleich zu vorhergehenden Wahlen 0,3 Prozent zugelegt. Und die FDP hat mit dem Argument „Wer Schmidt will, muß FDP wählen“, gut 3 Prozent hinzugewonnen. Insgesamt ist die Koalition damals - trotz Krise - gestärkt aus der Wahl hervorgegangen. -

Wie steht es mit der Wirtschaftspolitik, den Wirtschaftspolitikern heute bei der SPD?

Ich finde das, was Scharping wirtschaftspolitisch vorträgt, im Grunde in Ordnung. Die Frage ist, ob er in der Lage ist, und das hängt nicht immer nur von dem Politiker selber ab, ein entsprechendes Echo zu erzeugen und seine Vorstellungen in die Köpfe der Wähler zu bekommen. Das hängt auch von der Medienlandschaft ab, die in zunehmendem Maße auf Personalisierung und auf die Darstellung persönlicher Konflikte drängt. Die sind interessant, weil sie sowohl leichter verständlich als auch verkaufsfördernd sind.

Fällt der SPD, die von Tradition und Selbstverständnis eine Programmpartei ist, das Verkaufen in den Medien schwer? Muß sie sich diesbezüglich anders orientieren?

Ich will da deshalb keine Ratschläge geben, weil ich auch nicht weiß, wie man es besser machen könnte. Ich habe zum Beispiel ein Buch geschrieben, Agenda 2000, von dem ich geglaubt habe, es hätte eine Diskussion erzeugen können. Ich trete darin für zahlreiche Dinge ein, die heute ungewöhnlich sind. Aber kaum jemand hat reagiert, obwohl ich das Buch weit verbreitet habe. Ich bin wohl zu altmodisch, um eine richtige Antwort auf Ihre Frage zu geben. Ich gehöre zu denjenigen, die glauben, daß Politik mit Argumenten und mit Inhalten zu tun hat und nicht ausschließlich mit der Form der öffentlichen Darstellung.

Gab es nicht schon bei der Ablösung des damaligen SPD-Vorsitzenden Erich Ollenhauer durch Willy Brandt eine Diskussion über Fragen der öffentlichen Wirkung?

Sie war ja auch richtig und, wie sich am Ergebnis gezeigt hat, notwendig. Nur sehe ich einen Willy Brandt, der einen Rudolf Scharping ablösen könnte, in der Partei nicht. Rüstungsproduktion als Mittel gegen die Arbeitslosigkeit anzupreisen, ist nicht schon moderne Wirtschaftspolitik.

Kommen wir noch einmal zu Ihrer eigenen politischen Rolle: Ohne Hans Matthöfer, hat Jürgen Seifert einmal gesagt, hätten die Notstandsgesetze in der Bundesrepublik anders ausgesehen.

Ohne Jürgen Seifert auch.

Sie haben in dieser Kontroverse versucht zu vermitteln und haben am Ende -wie gesagt wurde - zwischen allen Stühlen gesessen. Sie galten den Konservativen als unzuverlässig, weil Sie in der Schlußabstimmung im Bundestag zu den 53 Abgeordneten gezählt haben, die die Zustimmung letztlich verweigert haben. Sie galten der APO als verdächtig, weil Sie sich mit dem „Teufelszeug“ der Notstandsverfassung eingelassen hatten. Damals ging es Ihnen um einen gesellschaftlichen Konsens, darum, Brücken zu schlagen. Ist Konsens heute ein tragfähiges Konzept, um die auseinanderdriftende Gesellschaft neu zusammenzubinden?

Zur Notstandsgesetzgebung: Wir haben damals, glaube ich, der Notstandsgesetzgebung wirklich alle Giftzähne gezogen. Dazu war es schon erforderlich, eine gewisse Koalition zustande zu bringen. Helmut Schmidt hat bei diesem Prozeß eine große und wichtige Rolle gespielt, die leider noch niemand ausführlich dargestellt hat. Außerdem kam es darauf an, in dem Prozeß der Auseinandersetzung keinen Keil zwischen SPD und Gewerkschaften treiben zu lassen.

„Giftzähne“ heißt vor allen Dingen: Sicherung der Tarifautonomie?

Ja, die Verhinderung der Zwangsverpflichtung zur Arbeit gehörte ebenso dazu wie die Sicherung der Demokratie in der Krise. Das alles haben wir auf parlamentarische Formen zurückgeführt und damit jede Gefahr beseitigt, die von der Notstandsgesetzgebung ausgegangen wäre, wenn sie so verabschiedet worden wäre, wie sie vorgelegt worden war. Es gab noch zwei oder drei Punkte, die mir Sorgen machten, und die ich in der Ablehnungsrede im Plenum des Bundestages dargestellt habe. Wenn man mir da noch entgegengekommen wäre, wäre mir nichts anderes übrig geblieben, als dafür zu stimmen.

Dann zur Notwendigkeit des Konsenses: Solange wir in einer Demokratie leben und die Mehrheit benötigen, um ein Gesetz verabschieden zu können, braucht man Konsens. Dabei ist klar, daß man im Parlament nicht alles lupenrein nach seinen eigenen Vorstellungen durchsetzen kann. Man braucht Verbündete, man muß mit ihnen reden, muß ihre Vorstellungen mit in Betracht ziehen. Ich halte es für ganz normal, daß in einer Demokratie Konsenspolitik betrieben wird. Man braucht nicht 100 Prozent anzustreben, aber 51 Prozent muß man haben.

Sie haben in Ihrem Buch „Agenda 2000“ auch die Notwendigkeit von Führung beschrieben. In welchem Spannungsverhältnis steht das zueinander?

Ich meine, daß zum Beispiel Unternehmen geführt werden müssen. Das Problem ist immer, woher die Legitimation zur Führung kommt. Ich bin der Meinung, daß auch im Wirtschaftsleben die Legitimation viel stärker aus der

Zustimmung der Geführten rühren muß. Das heißt konkret, daß wir mehr Mitbestimmung brauchen. Demokratie bedeutet selbstverständlich auch, daß der Gewählte die Möglichkeit haben muß, das von ihm Versprochene durchzusetzen, nachdem er gewählt worden ist.

Damit sind wir bei einem Ihrer großen Themen: Mitbestimmung. Mitbestimmungsaspekte gehören spätestens seit dem Ersten Weltkrieg zum programmatischen Kernbestand der Arbeiterbewegung, insbesondere der Gewerkschaftsbewegung in Deutschland. Ich erinnere an Naphtalis Wirtschaftsdemokratiekonzept oder an den erfolgreichen Kampf Böcklers um die Montan-Mitbestimmung nach 1945. Nun hat die sozialwissenschaftliche Forschung schon vor längerer Zeit erkannt, daß der Wunsch nach Mitbestimmung und nach Mitwirkung gerade bei den qualifizierten Arbeitnehmern stark ist und wächst. Wie ist es da zu erklären, daß weder Gewerkschaften noch Sozialdemokratie mit diesem „Mitbestimmungspfund“, dem programmatischen und politisch praktischen Vorsprung auf diesem Feld, wuchern?

Ich bin davon überzeugt, daß der unbezweifelbare Erfolg der deutschen Wirtschaft - einige Beiträge in der aktuellen Standortdebatte stellen die Qualitäten des Standortes Deutschland in einer Art und Weise dar, die eigentlich unzulässig ist -, daß die Qualität unserer Wirtschaft sehr viel mit der vorhandenen Mitbestimmung zu tun hat und daß wir mehr Mitbestimmung brauchen. Es gibt Moden und Strömungen, und ich habe das Gefühl, daß andere Ziele für SPD und Gewerkschaften zur Zeit wichtiger sind als die Ausweitung der Mitbestimmung. Ich persönlich würde es begrüßen, wenn man Forderungen nach mehr Mitbestimmung stellen würde.

Ich war immer ein Befürworter auch der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, der Mitbestimmung der Arbeitsgruppen. Und gerade weil sich die Industriestrukturen so entwickelt haben, wie wir damals vorhergesagt haben, wäre es heute wichtig, die damaligen Überlegungen wieder auf die Tagesordnung zu setzen und insbesondere die Mitbestimmung des einzelnen und der Arbeitsgruppen zu fordern. So wurde Mitbestimmung auch für den einzelnen Arbeitnehmer stärker erfahrbar und sich nicht nur fast ausschließlich in den vom Arbeitsplatz etwas weiter entfernten Betriebsräten und Aufsichtsräten abspielen.

Aber warum wird der konzeptionelle Vorsprung in Sachen Mitbestimmung nicht als Chance wahrgenommen?

Ich kann die Frage nicht beantworten. Ich jedenfalls trete überall, wo ich kann und wo ich gehört werde, wo ich Vorträge halte, Artikel und Bücher schreibe, für diese Art von Mitbestimmung ein. Die verflossenen 30 Jahre haben doch gezeigt, daß derjenige sich durchsetzen wird, auch als Organisation, der die Interessen des einzelnen berücksichtigt. Der einzelne organisiert sich nur dann freiwillig, wenn er erkennt, daß für ihn persönlich Vorteile dabei herauskommen. Das müßte auch bei der Mitbestimmung berücksichtigt werden.

Sie haben sich mit Ihrem Mitbestimmungskonzept vor 30 Jahren bei den Gewerkschaften nicht durchsetzen können. Das hatte viele Gründe. Einer davon ist besonders schwer zu verstehen: Warum hat der damalige Vorsitzende der IG Metall, Otto Brenner, dem Sie sehr nahe standen, die Bedeutung dieses Ansatzes nicht erkannt und vorangetrieben?

Otto Brenner war ein Mann der Organisation, er wollte die IG Metall als Organisation stark machen. Sein größtes Bestreben war es dabei auch, die Organisation zusammenzuhalten, zentrifugale Kräfte rechtzeitig zu erkennen und abzublocken. Ich glaube, er hat in meinen damaligen Vorschlägen die Gefahr gesehen, daß der gewerkschaftliche Einfluß vermindert werden könnte, während ich der Meinung war, daß, wie es bei den Betriebsräten auch gelungen ist, die gewerkschaftlichen Vertrauensleute in den Betrieben, die dann ein stärkeres rechtliches Fundament haben würden, für die Gewerkschaft positiv arbeiten könnten. Es war wohl eine Frage der Einschätzung. Ich war der Meinung, die IG Metall sei stark und modern genug, diese große Zahl von Vertrauensleuten dann auch als Arbeitsgruppensprecher für sich zu organisieren. Andere waren dagegen der Meinung, dadurch würde der Gewerkschaft sozusagen das Wasser abgegraben. Ich halte das für einen legitimen Konflikt. Ich glaube, die Entwicklung hat gezeigt, daß wir damals recht hatten, die wir die Mitbestimmung am Arbeitsplatz vertreten und konkretisiert haben.

In Ihrer früheren Verantwortung für den Bildungsbereich der IG Metall ist es Ihnen gelungen, ganz erhebliche Ressourcen zu mobilisieren, also das Bildungsangebot erheblich auszubauen. Das Problem, dessen Inhalte an betriebsnahe Fragen anzukoppeln, ist bis heute nicht gelöst. Im vergangenen Jahr hat es einen offenen Streit in der IG Metall um die Frage der inhaltlichen Ausrichtung der Bildungspolitik gegeben. Dabei ging es sozusagen um die Aktualisierung eines alten Streits: um die Frage, ob der „Grundkonflikt“ zwischen Kapital und Arbeit nicht einen zu hohen Stellenwert in der Bildungspolitik hat und betriebsnahe Probleme vernachlässigt werden. Wie beurteilen Sie diese Kontroverse?

Ich sehe die Frontstellung nicht so, wie Sie sie gerade beschreiben. Meine damalige Vorstellung war es, von den Interessen der Arbeiter und Angestellten im Betrieb auszugehen, die betriebliche Wirklichkeit zu studieren, die Reaktionen der Arbeiter und Angestellten darauf; herauszufinden, welche Probleme die arbeitenden Menschen in der Arbeitswelt haben, um dann als Gewerkschaften Lösungen für diese Probleme zu finden, zu formulieren und in Tarifvertragsform oder, wenn das nicht geht, per Gesetz zu lösen. Das war unser sehr konkreter Ansatz. Andere haben geglaubt, sie könnten Bildungsarbeit machen, indem sie Vorträge über Dinge halten, die weit entfernt waren von der Lebenswirklichkeit der Arbeiter und Angestellten. Der Konflikt verlief also nicht in der von Ihnen beschriebenen Weise, denn der Grundkonflikt wirkt sich ja durchaus im täglichen Leben aus. Man muß an den tatsächlichen

Problemen des Betriebes ansetzen und dann versuchen zu zeigen, daß sie auch gesamtgesellschaftlich und gesamtwirtschaftlich bedingt sind.

Aber sind diese phantasievollen Ansätze in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit nicht mehr und mehr apparativ verkürzt worden und in einer gewissen Orthodoxie erstarrt?

Das ist eine sehr komplexe Geschichte, die auch mit den handelnden Personen zu tun hat, die ich aber hier nicht darlegen kann, weil ich zu sehr auf bloße Vermutungen angewiesen bin.

Man hört in Ihren Veröffentlichungen immer noch eine gewisse Apparat-Kritik, eine Kritik an Verkrustungen durch. Andererseits waren Sie selbst eine längere Zeit Ihres Lebens Funktionär.

Ich war 19 Jahre lang hauptamtlicher Funktionär der IG Metall.

Wie haben Sie diesen Spagat empfunden, ausgehalten?

Es ist klar, daß eine Organisation einen Apparat braucht. Ich habe mich in meinen jüngeren Jahren mit den spanischen Syndikalisten beschäftigt. Die wollten keine Streikfonds, weil dadurch nur Apparate entstünden, die diese verwalten. Sie wollten sich vielmehr auf Spontaneität verlassen und z. B. im Falle eines großen Streiks das Geld, das erforderlich war, unter den Arbeitnehmern sammeln. Ich habe das schon damals für falsch gehalten. Man braucht Strukturen und man braucht auch hauptamtliche Funktionäre. Die Frage ist nur, wie sich jene verhalten, die hauptamtliche Funktionäre geworden sind. Die gewerkschaftliche Politik muß stets auf die Probleme der Arbeitnehmer im Betrieb ausgerichtet bleiben, denn auf die kommt es letztendlich an, nicht auf die Stärke der Apparate. Die SPD hat zum Beispiel 1969 einen Mitbestimmungsentwurf eingebracht, der eine sehr viel stärkere Stellung der Arbeitnehmer im Unternehmen vorsah. So sollte etwa der Rückruf von Aufsichtsratsmitgliedern mit einer Zwei-Drittel-Mehrheit der von uns damals vorgeschlagenen Unternehmensversammlung der Arbeitnehmer möglich sein. Und die Gewerkschaften sollten im Hinblick auf ihre Vertreter im Aufsichtsrat mehr Kandidaten vorschlagen, als Plätze vorhanden waren, um der Unternehmensversammlung eine Wahlmöglichkeit zu geben. Alles das ist bei den Gewerkschaften auf erbitterten Widerstand gestoßen - weil Apparatdenken vorherrschte und man den Einfluß der Organisation sicherstellen wollte. Der ist ja durchaus erforderlich und wir hatten ihn auch vorgesehen, aber letzten Endes wollten wir die Interessen der unmittelbar betroffenen Arbeiter und Angestellten stärker berücksichtigt wissen.

Wie sehr hat Sie eigentlich Ihre Herkunft aus kleinen Verhältnissen geprägt?

Ich bin in einem Arbeitslosenhaushalt aufgewachsen - mein Vater war 7 Jahre lang arbeitslos. Er wurde dann 1936, als die Rüstungskonjunktur einsetzte,

wieder als Kranführer in einer Gießerei beschäftigt. Ich stamme also zweifellos aus dem Arbeitermilieu. Ich weiß zum Beispiel, was jahrelange Arbeitslosigkeit für das einzelne Individuum bedeutet, insofern ist mir die Frage der Vollbeschäftigung immer wichtig gewesen. Und ich habe mich eigentlich immer als Soldat der Gewerkschaftsbewegung empfunden, der das, was ihm übertragen wird, ordentlich zu machen versucht. Vielleicht nicht mit dem beim Militär üblichen Gehorsam, aber ich habe schon versucht, mich in die Bemühungen der großen Organisationen einzuordnen. Als ich Anfang der fünfziger Jahre in Amerika studierte, habe ich mich viel in trotzkistischen Kreisen bewegt. Dabei erkannte ich, wie leer, überflüssig und sinnlos diese Sektiereraktivität im Grunde ist. Damals wurde mir klar, daß ich nur in den beiden großen Organisationen - SPD und IG Metall - arbeiten würde. Ich war entschlossen, die Organisationen der Arbeitnehmerbewegung in Deutschland so zu nehmen, wie sie sind, und nicht, wie ich sie mir unter Idealbedingungen auch vorstellen könnte.

Das Milieu, das Sie eben beschrieben haben, löst sich langsam auf. Es hat auch in den Gewerkschaften nicht mehr diese Bedeutung. Und die Krise der SPD, über die wir vorhin gesprochen haben, ist ja auch eine Krise der Gewerkschaften, weil sie von gleichläufigen Prozessen betroffen sind. Was empfehlen Sie den Gewerkschaften, damit es ihnen gelingt, neue heterogene Arbeitnehmergruppen besser zu bündeln und eine gemeinsame Politik für sie zu machen?

Zunächst muß man auf die Interessen dieser einzelnen Gruppen stärker eingehen. Das ist viel schwieriger als früher geworden - Gewerkschaften erkennen das auch und versuchen, sich zu ändern. Ich bin nach 15 Jahren in der Politik wieder in die Gewerkschaftsbewegung zurückgegangen. Eine der erfreulichsten Erkenntnisse, die ich gewonnen habe, ist, daß wir eine mittlere Funktionärsschicht von hoher Qualität haben, die die modernen Technologien beherrscht und in ihrer Arbeit anwendet. Hauptamtliche Funktionäre der Gewerkschaften sind in keiner Weise zurückgeblieben und erkennen genau, vor welchen Problemen sie stehen. Insofern zögere ich, ihnen gute Ratschläge geben zu wollen, denn die Vielzahl der Organisationsprobleme, die wir in den einzelnen Bereichen haben, kann ein einzelner weder beherrschen noch lösen.

Aber ist nicht die Frage, wie eine Brücke zu schlagen ist von der Kompetenz vieler einzelner zu Modernität und Attraktivität von Organisation, von Apparat? Es nutzt ja wenig, wenn ich den Laptop bedienen kann, mir aber die Mitglieder weglaufen, um es einmal polemisch zu kontrastieren. Vielleicht hängt es wieder mit der Darstellung von Gewerkschaften in den Medien zusammen. Und gibt es nicht auch Fehler und Versäumnisse bei den Gewerkschaften selber? Die von IG Chemie und IG Bergbau angestoßene Fusionsdebatte zum Beispiel findet eher wenig Resonanz. Werden da nicht notwendige Schritte versäumt - vielleicht deshalb, weil die eine oder andere Gewerkschaft

noch Geld genug hat und von daher keinen entsprechenden Handlungsbedarf sieht?

Ich habe einen relativ guten Überblick über das Geld der Gewerkschaften und die Gewerkschaft, die Sie gerade beschrieben haben, gibt es nicht. Aber wir leben in einer Zeit, wo Individualisierungsprozesse stattfinden, wo Strukturen von Großorganisationen sich auflösen - das betrifft nicht nur die Gewerkschaften, auch die Kirchen, die Arbeitgeberverbände, die Parteien. Diesem Prozeß müssen alle Rechnung tragen.

Die deutschen Gewerkschaften gehören ja im internationalen Vergleich zu den erfolgreichsten. Das hängt mit ihrer starken institutionellen Bedeutung, mit unserem Sozialversicherungssystem, mit der Mitbestimmung, mit den Betriebsräten und Arbeitsgerichten sowie mit ihrer Finanzkraft zusammen. Ich sehe das mit Wohlwollen und versuche, den notwendigen Wandel zu unterstützen. Wir hier in der B G AG überlegen, wie die Unternehmen, deren Eigentümer die Gewerkschaften sind, heute und in Zukunft beschaffen sein müssen und was sie leisten können, um in diesem Prozeß eine positive Rolle zu spielen.

Noch einmal zur Modernität der Gewerkschaften: Alle, die sich etwas eingehender mit den Gewerkschaften befassen, wissen, daß die Strukturen, die wir heute in der bundesdeutschen Gewerkschaftslandschaft haben, nicht mehr den aktuellen Erfordernissen entsprechen, daß es tradierte Zuschnitte gibt, daß der Bezugspunkt Betrieb eine andere Rolle spielt usw. Womit ist es zu erklären, daß die Gewerkschaften darauf nicht mit einem massiven organisatorischen Prozeß, etwa durch Fusionen, reagieren?

Ich bin nicht sicher, ob Fusionen überhaupt die richtige Antwort sind. Natürlich gibt es Gewerkschaften, denen durch vielerlei Strukturverschiebungen die Basis entzogen ist, und die sich infolgedessen anderswo anschließen müssen, damit sie insgesamt lebensfähig bleiben. Ich kann mir vorstellen, daß es in Zukunft in der Bundesrepublik nur noch acht oder neun große Gewerkschaften gibt. Es wird sicher auch für das Problem der DAG eine Lösung gefunden werden müssen, die gemeinsame Stärke schafft. Ansonsten meine ich, daß es nicht nur auf den Zuschnitt der Gewerkschaften, sondern auch auf die Inhalte der Gewerkschaftspolitik ankommt. Man muß sich als alter Mann hüten, auf Rezepte zu verweisen, die man vor dreißig, vierzig Jahren vorgeschlagen hat. Trotzdem glaube ich nach wie vor, daß betriebsnahe Tarifpolitik, die wir damals anstrebten, immer noch ein aktuelles Thema ist.

Die Selbsthilfe- und Finanzeinrichtungen der Gemeinwirtschaft sind schon früh zum Grundbestandteil gewerkschaftlicher Arbeit in Deutschland geworden. Mit ihrem Scheitern ist dieses Element einstigen Selbstverständnisses und Stolzes verschwunden, ohne daß darüber ernsthaft und tiefgehend diskutiert worden wäre. Ist da etwas versäumt worden oder handelt es sich um einen unabwendbaren und unvermeidlichen historischen Ablauf?

Ich würde bestreiten, daß alle Selbsthilfeorganisationen verschwunden sind. Das kann man wirklich nicht sagen. Verschwunden ist in der Tat die Wohnungswirtschaft, obwohl die Neue Heimat sich mit preisgünstigem Arbeiter- und Angestelltenwohnungsbau nach dem Zweiten Weltkrieg unvergeßliche Verdienste erworben hat. Das zweite ist die coop: Wir haben in Deutschland leistungsfähige Handelsketten, die einfach besser waren als coop, das ja nie wirklich zu einer großen effektiven Einheit zusammengeschlossen wurde. Hinzu kam das kriminelle Verhalten einiger Personen, so daß der Zusammenbruch eine Kombination mehrerer Elemente war. Die Frage ist, ob die Gewerkschaften heute noch derartige Geschäfte brauchen. Ich würde sagen: nein. Die entsprechenden Bereiche sind in Deutschland gut organisiert und auch im internationalen Vergleich durchaus tüchtig.

Was ich bedauere ist, daß wir die Volksfürsorge haben verkaufen müssen. Aber mit ihr besteht ein ausgezeichnetes Kooperationsverhältnis. Der BfG war es nicht gelungen, trotz starken Wachstums in die deutschen Märkte hineinzuwachsen. Das hat uns viel Geld gekostet. Unsere kleine Direktbank dagegen, die Allgemeine Deutsche Direktbank, wächst und gedeiht. Wir waren damit einige Jahre schneller als alle anderen und die machen es jetzt nach. Sie haben dabei den Nachteil, daß sie meistens ihre eigenen Kunden abwerben, während wir uns im freien Markt bewegen können. Die Gewerkschaften brauchen Banken, weil sie Geld ansammeln müssen, das sie zum Beispiel für Streiks benötigen. In der Zeit, in der es liegt, soll das Geld auch gut arbeiten, aber es muß natürlich zu einem bestimmten Zeitpunkt, der nicht genau feststeht - und das ist das Problem - zur Verfügung stehen. Das hat bisher gut geklappt und wird, denke ich, auch in Zukunft klappen.

Hat die gewerkschaftliche Gemeinwirtschaft nicht zur finanziellen Stabilität oder zumindestens Sicherheit der Gewerkschaften beigetragen?

Ich glaube schon, daß sie wichtig war. Allerdings werde ich den Eindruck nicht los, daß einige die Gemeinwirtschaft dahingehend mißverstanden haben, daß man dort Gehälter bezahlte, die 30 Prozent über dem Schnitt der Branche lagen, während die Anteilseigner eine eher geringe Rolle gespielt haben und eine marktgerechte Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals nicht immer gewährleistet war. Das geht nicht mehr. Die Gewerkschaften können es sich nicht erlauben, große Kapitalmengen unrentierlich anzulegen.

Sie vertreten die Meinung, daß für Gewerkschaftsunternehmen dieselben ökonomischen Bedingungen gelten wie am Markt, daß Gewerkschaftsunternehmen diesbezüglich keine Vorreiterrolle spielen können. Aber wie steht es dann mit zentralen programmatischen Forderungen der Gewerkschaften, zum Beispiel der Mitbestimmung?

Ich bin der Meinung, daß man in gewerkschaftlichen Unternehmen im Hinblick auf die Mitbestimmung, insbesondere die Mitbestimmung am Arbeitsplatz, durchaus wegweisende Modelle schaffen könnte. Man kann ja nicht

einerseits behaupten, daß etwa die Produktivität mit der Einführung solcher Modelle steige, und das im eigenen Bereich dann nicht exemplarisch vorführen. Es geht dagegen nicht, Löhne und Gehälter zu zahlen, die wesentlich über dem Schnitt des Wirtschaftszweiges liegen - plus einer relativ hohen zusätzlichen Altersversorgung. Um diese Bedingungen langfristig durchhalten zu können, haben wir nicht genügend Geld verdient. Ansonsten glaube ich schon, daß Gewerkschaftsunternehmen vorbildlich sein sollten. Ich persönlich habe mit Mitbestimmung überhaupt noch keine Probleme gehabt, und ich sehe auch kein gewerkschaftliches Unternehmen, das wegen der dort praktizierten Form der Mitbestimmung in Schwierigkeiten gekommen wäre. Im Gegenteil.

Dennoch hat der Ruf der Gewerkschaften als Unternehmer in der Öffentlichkeit erheblich gelitten. Liegt das nicht auch an den Widersprüchen zwischen Theorie und Praxis?

Ich sehe das anders. Bei der Neuen Heimat zum Beispiel zahlen wir die vereinbarten zusätzlichen Betriebsrenten - ganz selbstverständlich. Es ist bei der Neuen Heimat keine Bank, kein Zulieferer, kein Mieter und kein Arbeitnehmer zwischen die Räder gekommen - und das hat Geld gekostet. Es hat - wie anderswo auch - Frühpensionierungen und Vorruhestandsregelungen gegeben, aber wir haben darauf geachtet, daß genug Geld da ist, um die Zusatzrenten zu bezahlen. Insofern glaube ich nicht, daß es Beispiele dafür gibt, daß sich die Gewerkschaften gewissermaßen als Eigentümer unsozial verhalten hätten.

Kommen wir zu einem anderen Punkt, nämlich zur gewerkschaftlichen Programmatik, die demnächst neu gefaßt werden soll. Gibt es für den Diskussionsprozeß dazu Hinweise, die Sie aus Ihrer langen Erfahrung eingeben würden?

Ja, auch wenn man sagen wird, daß bei mir der Anarchismus durchschlägt. Ich bin der Meinung, man sollte in allen Belangen die Betriebe und die einzelnen Arbeitnehmer fest im Auge behalten, damit die sehen, daß die gewerkschaftliche Organisation für sie unmittelbar Vorteile bringt. Nur so werden wir auf Dauer überleben können.

Noch eine Frage, die unmittelbar mit dem Thema „Erinnern - Vergessen“ zu tun hat: Woran erinnern Sie sich - Sie sind gerade 70 Jahre geworden, stehen am Ende des Arbeitslebens oder kurz davor - aus dieser langen Zeit am intensivsten, am besten und was würden Sie lieber vergessen?

Man erinnert sich natürlich gerne an seine Erfolge. Wir haben in Europa den Frieden erhalten und die Demokratie gesichert. Für uns Gewerkschafter war zum Beispiel die Durchsetzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall ein wichtiges Datum, das hat uns wirklich gefreut. Mit großem Elan habe ich als Forschungsminister das Programm „Humanisierung der Arbeit“ mitent-

wickelt und im Laufe der Jahre auch wirklich stark gemacht. Mit Genugtuung erinnere ich mich daran, daß ich als Finanzminister sehr oft die Lohnsteuern gesenkt habe. Zu meiner Zeit ist ein Anstieg der Lohnsteueranteils am gesamten Steueraufkommen, wie er früher zu verzeichnen gewesen war, nicht eingetreten. Wir haben Steuergesetze vereinfacht, Steuern abgeschafft. Das alles sind erfreuliche Aspekte. Ich habe auch sehr gerne im Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit für die Dritte Welt gearbeitet, zusammen mit Erhard Eppler. Es war oft befriedigend, daß man hat helfen können.

Vergessen möchte man lieber die vielen Fehlschläge, die man erlitten hat. Ich kann eine ganze Serie von Dingen aufzählen, die ich nicht habe durchsetzen können, zum Beispiel eine massenhafte selbsttätige Bildungsarbeit in der IG Metall zu organisieren. Das ist nach meinem Ausscheiden ganz und gar aufgegeben worden. Es ist auch nicht gelungen, in Spanien eine Einheitsgewerkschaft zu organisieren.

Aber schließlich und endlich: Der Sieg über die stalinistische Bürokratie ist sicher auch ein sozialdemokratischer Sieg über historische Arroganz und Brutalität - das freut mich ganz besonders. Jetzt kommt es darauf an zu zeigen, daß der Kapitalismus nicht die höchste Form der menschlichen Entwicklung ist, die man sich vorstellen kann.