

Die Einsamkeit des Funktionärs in der Globalisierungsschlacht

Claus Koch, geb. 1929 in München, war in den sechziger Jahren Redakteur der Zeitschrift „atomzeitalter“ und in den siebziger Jahren Mitherausgeber der Vierteljahrszeitschrift „Leviathan“. Er lebt als freier Publizist in Berlin.

Überall in Westeuropa lösen sich mit dem Verschwinden des Wohlfahrtsstaates die Ordnungsmuster und Institutionengebäude auf, die sich drei Jahrzehnte lang bewährt hatten. Den Anfang machte Großbritannien, das durch die Thatcher-Revolution sich derart rabiāt modernisierte, daß auch die fast vergessenen Klassegegensätze neu erblühten - und sich seit einem Jahrzehnt rund ein Viertel der Bevölkerung an der Armutsgrenze befindet. Aber auch die Schweden, auf dem Weg in die Europäische Union, mußten ihr Volksheim verlassen, wobei sie freilich mehr soziale Kohäsion wahren konnten. Frankreich hat mit dem Scheitern seines ersten sozialistischen Experiments seit der Volksfront der dreißiger Jahre 1983 auch die jahrhundertalte Idee aufgeben müssen, daß er der Wille des Staates ist, der die Gesellschaft modernisiert. Mitterrands „Keynesianismus in einem Land“, der schon nach zwei Jahren schmachlich unterging, war auch das große Abschiedssignal des europäischen Wohlfahrtsstaates. Die Risse, die die französische Gesellschaft durchziehen, sind seitdem breiter und tiefer geworden. Belgien, die Niederlande, Italien - alle unterliegen sie ähnlichen Umwälzungen. Und nirgends ist eine neue haltbare Form des zentralen sozialen Konflikts, also des Konflikts um Lohn und soziale Sicherheit, gefunden worden. Überall gibt es nur Übergangsformen, zeitweilige Kompromisse ohne die soziale und ökonomische Rationalität, wie sie in der Epoche des europäischen Wohlfahrtsstaates geherrscht hatte. Und überall sind erst einmal die Gewerkschaften die Verlierer.

Verlierer sind auch die Gewerkschaften in Deutschland, dessen vielbewundertes Modell des „rheinischen Kapitalismus“ nun eine plötzliche Dämmerung erlebt. Der Verfall des deutschen Erfolgsmodells vollzieht sich so rasch, daß die Mehrzahl der Funktionäre von seinem Verlauf wie betäubt ist, jedenfalls keine Vorstellung davon hat, welche Positionen die Gewerkschaften in zehn oder auch schon in drei Jahren werden einnehmen müssen - und nicht zuletzt, welcher Typ des Gewerkschafters dann gebraucht wird. Sehr viele wissen insgeheim, daß sie den künftigen Anforderungen nicht gewachsen sein werden. Wie sollten sie auch? Kaum jemand erwartet, daß die politisch-ökonomische Rolle der deutschen Gewerkschaften in zehn Jahren noch annähernd so aussehen wird wie heute. So wird auch in den künftigen Organisationsformen der heutige Zustand nur noch undeutlich wiederzuerkennen sein.

Im bundesdeutschen Wohlfahrtsstaat hatten die Gewerkschaften über vier Jahrzehnte lang ihren festen Platz, ihre Rolle war klar definiert und von allen anerkannt. Die Gewerkschaften ihrerseits respektierten die Interessen der anderen Großgruppen und ihrer Verbände, auch die Interessen des Staates. Sie kannten das Personal dort, konnten seinen Aktionsradius einschätzen und daher die Beschränkungen der anderen Managements. Man konnte zeitweilige Bündnisse schließen und Loyalitäten einhalten, jedermann war für den anderen berechenbar. Der soziale Konflikt war grundsätzlich auf eine Kompromißbeinigung zugeschnitten, jedem war klar, was der andere zugeben und bezahlen mußte für das, was er am Ende bekam. Oberstes Gebot war dabei, die Organisationen selbst intakt zu halten und das korporatistische Gleichgewicht nicht durcheinanderzubringen. Strukturelle Terraingewinne auf Kosten des Gegners/Partners wollten weder Gewerkschaften noch Arbeitgeber noch der Staat machen.

Der korporatistische Konsens herrschte in der Bundesrepublik von ihrem Anfang an - auch als Gewerkschafter und Unternehmer noch in sehr unterschiedlichen Sozialmilieus verankert waren und es eine starke Strömung gab, die an der sozialen wie politischen Gegenmacht klassenbestimmter Gewerkschaften festhielt. Dieser Konsens verdankt sich dem egalitären Sozialcharakter der Deutschen, denen „Gemeinschaft“ noch lange stärker im Blut lag als „Gesellschaft“ und politische Demokratie. Außerdem waren sie alle miteinander gewissermaßen Sozialaufsteiger. Der nationalsozialistische Führerstaat und der Krieg hatten eine Homogenisierung der Bevölkerung vorangetrieben, die dann der wohlfahrtsstaatlichen Integration zugute kam. Gerade die Katastrophenzeit der dreißiger und vierziger Jahre hatte einen Egalitätsschub erzeugt (u. a. durch Berufsarbeit der Frauen), der danach einen schnellen Weiterbau des Sozialstaates ebenso verlangte wie auch möglich machte. Wo es Reste von alter Elite gab, etwa in den Staatsverwaltungen, in den Universitäten und in der Schwerindustrie, wurden sie bald eingeschmolzen. Der neue Managertyp in allen Gruppen und Verbänden, der sich bereits Anfang der siebziger Jahre fest ausgebildet hatte, kannte keine merkbaren Unterschiede in den Kultur- und Konsumbedürfnissen mehr, in Sprache und Kommunikationshaltung, soziale Geltung und Repräsentativität bemaßen sich nicht nach Herkunft und gemeinsamem Hochschulstudium. Welcher Gruppe diese Manager auch angehörten, sie brauchten nur noch wenig Tradition, auch Gewerkschafter mußten ihrem Organisationsmythos höchstens Lippendienste zollen. Der Stallgeruch des Organisationsmenschen an sich blieb freilich wichtig.

Elitenfreies Land

In dieser korporatistischen Struktur, die den Wohlfahrtsstaat in seinen drei goldenen Jahrzehnten trug, bedurfte es keiner Elite als einer eigenen, unabhängigen Führungs- und Verwaltungsschicht, wie sie die älteren westlichen Republiken kennen. Die korporatistischen Gleichgewichte machten, zumal die Klassengegensätze zunehmend eingeebnet wurden, eine Elite überflüssig.

Müheles konnten zum Beispiel die sozialdemokratischen Bürgermeister Hamburgs und Bremens, die Arbeitersöhne Brauer und Kaisen, die ihre Basis in einer klassenbewußten Industrie- und Hafenarbeiterschaft hatten, mit den Finanz- und Unternehmerpatriziaten ihrer Städte umgehen, von gleich zu gleich und in gegenseitigem Respekt. Ähnlich war das Verhältnis zwischen den autoritären Unternehmerfamilien in der rheinisch-westfälischen Schwerindustrie und den ebenso autoritären Gewerkschaftsführern. In diesem Konsens kamen immer beide Seiten auf ihre Rechnung. So organisationskonservativ er war, er enthielt doch eine starke wirtschaftliche Dynamik und erlaubte, entgegen der neoliberalen Legende, einen beträchtlichen sozialen Fortschritt, jedenfalls den stärksten in Westeuropa.

Eine Elite, die immer durch Staats- und institutionenbewahrenden Geist auch ihr Selbstbewußtsein und ihren Zusammenhalt pflegen muß, wäre im rheinischen Korporatismus überflüssig, ja kontraproduktiv gewesen. Insofern entstammte der Ruf nach neuen Eliten, der seit den frühen siebziger Jahren immer wieder einmal aufkam, einem Mißverständnis. Er kam zur selben Zeit auf, als auch das Wort von der Unregierbarkeit des Interessen- und Verbändestaats umging, das von Sozialdemokraten ebenso wie von Konservativen aufgegriffen wurde. Elite gibt es übrigens in jeder staatlich organisierten Gesellschaft nur in der Einzahl. Der Begriff bekommt seinen Sinn nur in Beziehung auf den modernen republikanischen Staat westlich-demokratischer Prägung. Die Nomenklatura des realsozialistischen Imperiums eine Elite zu nennen, wäre falscher Objektivismus. Daß immer wieder von Eliten im Plural gesprochen wird, verdankt sich vor allem schlechter amerikanischer Soziologie. Und wenn man in der ehemaligen Bundesrepublik die Eliten prinzipiell im Plural gefordert hat, nämlich als sogenannte Funktionseliten, so war das vor allem ein Ausweichmanöver: Man meinte, den Funktionseliten gehe der Beigeschmack des Elitären ab, mit dem um Himmels willen niemand identifiziert werden wollte. Pure Begriffsfeigheit, Eliten kommen ohne Elitismus nicht aus. Und republikanische Gesellschaften nehmen das auch hin. Am schiefen Umgang mit dem Elitenbegriff hierzulande zeigt sich denn auch, daß sich Elite auf die deutsche Gesellschaft nicht reimt. Diese braucht sich dafür nicht zu schämen.

Wenn sich diese korporatistische Struktur nun auflöst, alte Machtzentren geschwächt werden und neue entstehen, so bleiben doch die Managements, die die neu erwachsenden Konflikte austragen und bewältigen müssen, weiterhin homogen. Es geht, auch wenn die Ungleichheit in den alten Industrienationen säkular zunimmt und die Gesellschaften mehr und mehr strukturiert, um Konflikte in einer egalitären Welt. Sie ist, selbst in der Ungleichheit, horizontal bestimmt. Zumindest solange man annehmen muß, daß die Europäer dem amerikanischen Zivilisations- und Fortschrittsmodell folgen werden. Es kann egalitäre Moral und Kultur mit großer sozialer Ungleichheit verbinden, die Sozialreligion des „Americanism“ sieht darin keinen Widerspruch. Diese Homogenität der Großgruppen-Managements, aus denen

„Elite“ verschwindet, wird vermutlich auch dann bestehen bleiben, wenn die Europäer es sich anders überlegen und im *Zuge* der zu erwartenden Protektionismuskriege der Blöcke ein eigenes, eben europäisches Kapitalismusmodell entwickeln. Was zu wünschen, ja überlebensnotwendig wäre, denn unter einer fortgesetzten Globalisierung nach amerikanischem Muster werden die europäischen Gesellschaften und ihre Demokratien in zehn Jahren ziemlich kaputt sein.

Rollenzuweisungen am Ende des korporatistischen Modells

Die Frage, in welcher Institutionenordnung oder -Unordnung die deutschen Gewerkschaften ihren Platz und ihre Funktion suchen müssen, muß in folgende Perspektiven gerückt werden, die teilweise schon Gewißheiten sind:

1. Der größte Teil der politisch organisierbaren Kräfte wird in Zukunft darauf konzentriert sein, fortwährende Umverteilungen zu bewältigen, die durch Globalisierung und Erschöpfung natürlicher Ressourcen erzwungen werden. Mit einem Satz von Eric Hobsbawm: „Soziale Umverteilung und nicht so sehr Wachstum wird die Politik des neuen Jahrtausends bestimmen. Die marktunabhängige Zuteilung von Ressourcen oder zumindest eine sehr scharfe Begrenzung der marktwirtschaftlichen Verteilung wird unumgänglich sein, um der drohenden ökologischen Krise die Spitze zu nehmen.“¹ Unaufhörliche und konfliktreiche Umverteilung wird erste politische Priorität auch dadurch sein, daß sich die Arbeitsgesellschaften quantitativ wie qualitativ ständig reduzieren. Jedwedes Wachstum in Westeuropa wird künftig noch mehr als heute vom Produktivitätsfortschritt bestimmt werden, dem sich die Sozialstruktur bei schrumpfendem Arbeitsvolumen immer schwerer wird anpassen können. Diese Sozialstruktur und alle Institutionen einschließlich des Rechtsstaats sind auf eine vollbeschäftigte und noch immer arbeitsteilige Gesellschaft von Berufsmenschen eingerichtet - und zwar gerade aufgrund der Erfolge des wohlfahrtsstaatlichen Kapitalismus.

Die ständigen Umverteilungen werden um so schmerzhafter sein, als das auch in Zukunft unentbehrliche Wachstum - selbst wenn es nicht mehr als Vermehrung nationalen Reichtums zu Buche schlägt - aus der Struktur dieser Arbeitsgesellschaft gewonnen werden muß. Die Lebensbedingungen der europäischen Arbeitsgesellschaften erlauben es nicht, sich mit so geringem Produktivitätswachstum zu begnügen, wie es sich Amerika schon seit Jahrzehnten mit nur geringen Unterbrechungen leistet. Die Europäer werden es kaum lange ertragen und können es auch vermutlich nicht einrichten, mit einem wachsenden Anteil von *workingpoor* in minderen Dienstleistungen zu leben - und damit Vollbeschäftigung vorzutäuschen. Andererseits sind der Umverteilung von Arbeit als solcher zum Zwecke gerechterer Verteilung von Erwerbseinkommen durch Berufserfahrung und Kompetenz enge Grenzen gesetzt. Die Produktionstechniken ebenso wie die Arbeitsorganisation der

¹ Eric Hobsbawm, Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts, München/Wien 1995.

Unternehmen sind auf internationale Standards ausgerichtet. Und die nehmen auf solch plausible Wünsche von Nationalgesellschaften, die durch vernünftige Arbeitsverteilung ihre Kohäsion und Integration bewahren wollen, keine Rücksicht. Auch generelle Arbeitszeitverkürzungen können den zunehmenden Ungleichheiten, die aus den Zwängen der Globalisierung erzeugt werden, nur geringfügig abhelfen.

Die Umverteilung von Einkommen und sozialen Anrechten kann also immer weniger in den Organisationsformen und nach den Kategorien einer im Prinzip vollbeschäftigten Arbeits- und Berufsgesellschaft bewältigt werden - wie das bisher in Deutschland der Fall war. Mehr und mehr werden die Umverteilungen politisch bestimmt und umkämpft werden, in Konflikten, die abgekoppelt sind von Tarifsystemen. Immer härter wird also die gesamte Gesellschaft miteinander im Streit liegen. Und alle Sozialverhältnisse, die bisher im Sozialstaat als einer Spezialagentur gehegt und geregelt waren, werden durch und durch politisiert werden. Das macht sie, da die alten Spielregeln erst einmal durcheinanderkommen, um so rauher.

Damit wird die heutige Grundordnung des sozialen oder industriellen Konflikts, die man mit dem Stichwort Tarifautonomie bezeichnet, zunehmend ausgehebelt. Dieser Ordnung werden immer mehr Funktionen entzogen, die in den vergangenen Jahrzehnten für die soziale Integration unentbehrlich waren und die Staatsautorität schonten, von der Rentenordnung bis zum Arbeitslosengeld und zur beruflichen Bildung. Dadurch hatten auch viele deutsche Mitbestimmungseinrichtungen eine Basis. Alle diese Umverteilungen waren, auch wenn der Staat das letzte gesetzliche Wort dazu sprach, in der Logik des Lohnkonflikts verortet. Eben dies wird in Zukunft nicht mehr aufrechtzuerhalten sein. Das heißt, die sozialstaatliche Mechanik wird mehr und mehr einer Politisierung aller Umverteilungen weichen müssen. Daher werden auch die bisherigen Anspruchs begründungen, die auf dem Staatsmodell einer generationenübergreifenden Versicherung aller abhängigen Arbeitsbürger auf Gegenseitigkeit beruhen, entwertet werden. Man wird sich prinzipiell nicht mehr darauf berufen können, daß Versicherungsleistung und Prämie in einem direkten Verhältnis zueinander stehen müßten. Wenn man noch von sozialer Solidarität wird sprechen können, so wird sie nicht mehr hauptsächlich von der Zwangssolidarität der Sozialversicherten getragen sein. Damit wird den Gewerkschaften ein etwas verschobener Rang zugewiesen. Wenn der Tarifkonflikt nicht mehr ihre zentrale, jedenfalls nicht ihre alleinbestimmende Existenzbegründung und Zweckorientierung sein kann, dann sind sie nicht mehr wie bisher eine Hauptsäule des rheinisch-kapitalistischen Korporatismus. Dieser selber dankt langsam ab.

2. Die Machtzentren und die Entscheidungssituationen, die die Rahmenbedingungen für den Lohnkonflikt und somit für fast jede gewerkschaftliche Aktion setzen, rücken immer mehr aus der Reichweite der Gewerkschaften. Die Rolle der internationalen Finanzinstitutionen, der Europäischen Kommission und demnächst des Europäischen Währungsinstituts verstärkt sich

von Jahr zu Jahr, von den globalisierten Kapitalmärkten zu schweigen. Und wenn zum Beispiel der Europäische Rat der Regierungschefs zunehmend zu Mehrheitsentscheidungen greift und nicht mehr wie bisher darauf wartet, bis auch beim langsamsten nationalen Schiff innerer Konsens erreicht ist, bedeutet auch dies eine Schwächung gewerkschaftlicher Interventionsmöglichkeit. Diese Aushöhlung oder Entkernung durch Europäisierung und Globalisierung trifft nicht nur die Gewerkschaften und ihre Legitimität, sie entzieht allen intermediären Institutionen Bodenhaftung und Aktionskraft, zumal in der korporatistischen Architektur Deutschlands.

3. Die Bedeutung der repräsentativen Systeme, kurz der Parteiendemokratie, wird weiterhin abnehmen, und zwar in allen westeuropäischen Ländern. Die Parteien werden zwar weiterhin gebraucht, vor allem zur Auswahl des Personals der Exekutive und zur Bestätigung von Gesetzes„entscheidungen“, die fast durchweg von den Regierungen formiert werden. Aber sie sind kaum noch Initiator und Katalysator politischer Willensbildung. Sie können keine Alternativen bieten, da überall in Europa aus der Mitte regiert werden muß. Daher tragen die Parteien auch immer weniger die Demokratie, sie bestimmen nirgends die politischen Themen und die Prioritäten. Was sich seit längerem im Verhältnis der europäischen Gewerkschaften zu den Sozialdemokratien ihrer Länder abzeichnet, gilt generell: Im Parteiensystem können die Gewerkschaften keinen Rückhalt und keine Orientierung finden. Im Prinzip sind alle Parteien ihre Gegner.

4. Die Rolle der politischen Meinungsbildung ist weithin auf die Medien übergegangen, die ihrerseits völlig mit der Werbung der internationalisierten Wirtschaft verklammert sind. Die Meinungsbildung bzw. die Herstellung von Öffentlichkeit schlechthin wird damit den politischen Institutionen entzogen und populistisch von vornherein. Da die Medienöffentlichkeit immer mehr von Themen absorbiert wird, die sich aus den Folgen der Risikogesellschaft entwickeln - und sich parteipolitisch nicht zurechnen noch legislativ erschöpfen lassen -, wird der Staat zwangsläufig zum Hauptadressaten. Weder die Protestorganisationen wie Greenpeace noch die Massenmedien, auf die sie angewiesen sind, sind am Gerüst verfaßter Demokratie interessiert. Die Verfahren, mit denen ihre Ziele zu erreichen sind, sind ihnen egal. Für die Medien sind auch die Gewerkschaften nur als Rollenspieler interessant und werden prinzipiell auf die Seite der staatsverantwortlichen Institutionen gestellt. Generell geht die Medienöffentlichkeit - ebenso wie die technischen Systeme der Massenkommunikation - auf die Zerstörung der institutionellen Formen der Politik aus. So sind den Medien auch die Gewerkschaften, die noch immer in der industriegesellschaftlichen Demokratie mit ihren Verfahrensweisen, Programmformulierungen und Verantwortlichkeiten verhaftet sind, von Natur aus fremd. Nur, die Gewerkschaften brauchen die Medien, aber die Medien brauchen kaum die Gewerkschaften als interessantes Objekt. In allen europäischen Medien, nicht zuletzt in Deutschland, gelten die Gewerkschaften nicht viel.

5. Die Marktdynamik muß politisch hauptsächlich im Zusammenspiel zwischen medienformierter Öffentlichkeit und Exekutive/Staatsapparat aufgefangen und reguliert werden. Die *pouvoirs intermediaires*, die intermediären Institutionen, verlieren dabei zwangsläufig an Bedeutung. Sie wirken dadurch konservierend, können auch sich selbst kaum noch reformieren und neue Rollen suchen. Der Staat bzw. die Exekutive sind zwar zu schwach, die großen Teilsysteme zu modernisieren, vom Bildungs- und vom Gesundheitssystem bis zur Ordnung der Sozialversicherungen. Sie sind aber nach wie vor stark genug, die notwendigen Anpassungen an die Markterfordernisse durchzusetzen. Überall schreitet die Deregulierung öffentlicher Dienstleistungsorganisationen, die noch vor wenigen Jahren als Stützen der demokratischen Verfassung angesehen worden waren, rasch voran. Und die Kriterien für die Zulassung zur Währungsunion werden, was noch vor einem Jahr unwahrscheinlich schien, von der Mehrzahl der Staaten erfüllt werden.

Die Anpassungen an die Marktinteressen lassen jedoch die Staatsapparate nicht verkleinern. Auch in Zukunft wird die Bürokratiedichte, nach Personal wie nach Rechtsverfassung, unvermindert hoch bleiben. Mag sich in traditionellen Diensten (Lehrer, Soldaten) das Personal zeitweise reduzieren lassen, so muß es andernorts vermehrt werden. Risikogesellschaften, die mit ihrer Produktionsweise auch einen gewaltigen Sicherheitsbedarf erzeugen und die Folgen daraus immer teurer werden sehen, brauchen auch riesige Bürokrationen und immer umfänglichere Rechtssysteme. Diese erzeugen ihrerseits politische Immobilität und Reformunfähigkeit. (Man bedenke die Bürokratievermehrung aus einem einzigen Vorfall wie dem des „Rinderwahnsinns“, der ja nicht zuletzt durch die Schwäche von Regierung und Verwaltung gegenüber den Marktkräften katastrophale Ausmaße angenommen hat.)

Der „schlanke Staat“ ist auch durch konsequente Deregulierung und Öffnung der Staatsmärkte nicht herzustellen. Die Immobilität der staatlichen Bürokratien, die sich zu einem immer größeren Anteil aus den Folgen des technischen Fortschritts und der Globalisierung herschreibt, schwächt ihrerseits die Staatlichkeit. Damit ist der Rückhalt (auch Legitimitätsressource genannt) für einen aktiv reformierenden Staat gemeint, der seine Gesellschaft gegen die destruktiven Wirkungen des Marktes verteidigen kann. Diese Verteidigung ist nur möglich, wenn die Gruppeninteressen immer wieder aus ihren Verfestigungen gerissen und in Modernität gezwungen werden können. Das Credo der Europäischen Union und der Globalisierung aber möchte den Staaten eine solche Kraft nicht lassen. Die überdimensionierten und lastenden Bürokratien bleiben also erhalten, während der Staat sich gewissermaßen dadurch über Wasser hält, daß er soziale Gruppen und Organisationsbereiche des Gemeinwohls im Stich läßt.

Im immer noch korporatistisch strukturierten Deutschland kann der Staat immer weniger zweckmäßige Konfliktordnungen garantieren wie ehemals im Wohlfahrtsstaat, zu dessen Fundament an erster Stelle die Tarifautonomie gehörte. Auch in Deutschland zeichnet sich ab, was schon andere europäische

Länder erlebten, vor allem Großbritannien: Die zunehmende Ungleichheit der Gesellschaft wird durch den Staat mitgefördert. Das geht auch zu Lasten der Gewerkschaften. Sie kommen vom Staat nicht los, werden von der Medienöffentlichkeit mit dessen Unbeweglichkeit identifiziert, können sich aber prinzipiell nicht mehr auf ihn verlassen. Anders als in der wohlfahrtsstaatlichen Epoche ist er ihr potentieller Gegner.

Die neuen Kampffelder der Gewerkschaften

Wenn das Handlungsfeld der Gewerkschaften überall in Westeuropa seit den frühen achtziger Jahren schmaler geworden ist, so werden sie in Deutschland darüber hinaus geradezu in einen Konstitutionswandel gestoßen. Nachdem sie jahrzehntelang mitten im System gestanden und es mitgetragen hatten, werden sie nun „ins Freie“ gestellt und müssen sich gegen alle Seiten behaupten. Und wie reagieren sie darauf?

Zunächst mit einer Verengung des Horizonts, einer Verkürzung der Perspektive und einem Verzicht auf Erwartungen. Die Organisationen von hochspezialisierten Fachleuten, zu denen die Gewerkschaften mit beträchtlichem Erfolg geworden sind, haben verlernt, ihre eigene Position im Staat, in der Gesellschaft und in der Wirtschaft zu analysieren und festzulegen. Freilich, mit Perspektivverkürzung reagieren auch Staat und Arbeitgeberverbände. Diese ziehen sich in ihrer Nervosität auf alte ideologische Verschanzungen zurück und verzichten auf jeden Gedanken an neue soziale Institutionen zur Bewältigung der Dauerkrise. Die Gewerkschaften können sich das weniger leisten. Und auf einmal fällt auf, daß sie sich von den meisten Tribünen der politischen Öffentlichkeit seit längerem zurückgezogen haben. Vor zwei, drei Jahrzehnten war es fast selbstverständlich, daß Gewerkschafter zugegen waren, wo sich ein Forum zur Debatte um allgemeine Interessen auftrat, ob es um Bildungsreform ging oder Bürgerrechte, um Verkehrsplanung oder sogar um Rüstungspolitik. Für die heutige Expertenorganisation ist das nicht mehr die Regel, und so werden die Gewerkschaften auch nur noch als Interessenverteidiger wahrgenommen.

Zurück zu unserer Ausgangsfrage: Welchen Typ des Funktionärs oder Managers werden die Gewerkschaften in Zukunft brauchen? Welche Organisationsmoral wird diese Leute zusammenbinden müssen? Die Antwort ergibt sich aus der zwiespältigen Funktion und den ganz unterschiedlichen Kampffeldern, auf denen sich die Gewerkschaften tummeln müssen:

Zum einen bleiben sie darauf angewiesen, den Lohnkonflikt in seinen immer noch wohlfahrtsstaatlichen Institutionen und Regelwerken aufrechtzuerhalten - solange sie die Arbeitgeber dazu zwingen können, auf dem Schlachtfeld zu bleiben. Und das wird immer schwieriger. Hier müssen jedenfalls die Gewerkschaften immer aufs neue ihre Organisationskraft gewinnen und ihre Waffen scharf halten. Zugleich aber wird ihnen klar sein müssen, daß der Einkommens- und Sozialstatus, den sie für ihre Mitglieder in der -

schwächer werdenden - Konfliktordnung namens Tarifautonomie verteidigen, zunehmend in Widerspruch zu den Notwendigkeiten der allgemeinen Umverteilung geraten, die politisch in der Auseinandersetzung aller Gruppen bewältigt werden muß. Dabei wird es für sie immer wieder zu Zerreißproben kommen.

Denn zum anderen müssen sich die Gewerkschaften auf die zahlreichen Umverteilungskonflikte einlassen, die die Gesellschaft durchziehen. In ihnen gibt es keine beständigen Fronten, die sich nach den Interessen von Kapital und Arbeit ordnen und lösen lassen. Einen Vorgesmack haben sie in den letzten anderthalb Jahrzehnten im Streit um die Umweltinteressen bekommen, der bereits nichts anderes war als ein Umverteilungskonflikt. Die Gewerkschaften beteiligten sich daran so wenig wie möglich, weil sie in den meisten Fällen meinten, das betreffe sie nicht. Und wo sie sich beteiligen mußten, blieben sie auf der Seite der Verteidigung des Status quo. Das wird ihnen in Zukunft immer weniger möglich sein, und Konflikte mit nicht geordneten Fronten und Strategien, wie sie die Gewerkschaften gewohnt sind, werden in allen Bereichen der Gesellschaft ausgetragen werden. Bestimmung der Einkommen der Alten und generell der Inaktiven, Bestimmung der Erziehung und Ausbildung der Jungen, Ansprüche auf Schonung oder vorzeitigen Verbrauch von Naturressourcen etc. - können schon heute vom Parteiensystem und von den Staatsinstitutionen kaum mehr ausgetragen werden. Auf eine Gesellschaft strukturell zunehmender Ungleichheit in unaufhörlicher Globalisierung sind diese Institutionen nicht eingerichtet. Auch nicht die Gewerkschaften, die auf das Tarifsysteem gepolt sind und letztlich nur eine Waffe haben. Aber sie und ihre Mitglieder sind in alle daraus entstehenden Konflikte hineingezogen. Und dabei hilft ihnen keine Beschlußlage. Als Organisation von Experten für den alten industriellen Konflikt werden sie steckenbleiben - und zwangsläufig schrumpfen. Wenn sie nicht am Rande der neuen Verteilungskämpfe verkümmern wollen, brauchen sie neben den Tarifikämpfern einen neuen Typ des Funktionärs, der sich auf unterschiedlichen und unübersichtlichen Feldern politisch verhalten kann. Dann wäre es wieder aufregend, Gewerkschafter zu sein, und dann kämen gewiß auch die besten.