
Norbert Trautwein

Und sie bewegen sich doch: Gewerkschaftsstrukturen im Umbruch

Norbert Trautwein, geb. 1941 in Todtmoos, Studium der Germanistik und der Politischen Wissenschaft in Frankfurt/M. und Marburg, ist Leiter der Abteilung Gesellschaftspolitik/Internationales beim Hauptvorstand der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen in Düsseldorf.

Die Organisationsreformdebatte im DGB und in der DAG - Ende der achtziger Jahre begonnen,¹ im Zuge der deutschen Einigung dann aber vorübergehend in den Hintergrund gedrängt - hat eine ganz neue Qualität gewonnen. Im vergangenen Jahr - zunächst nur für Eingeweihte ersichtlich, aber relativ rasch zu einer breiten innergewerkschaftlichen und bald auch öffentlichen Diskussion führend - ist in die Organisationsreform mehr Bewegung gekommen als in den 50 Jahren zuvor.

Der Schwerpunkt liegt nun, nach der erfolgten Fusion der IG Chemie, der IG Bergbau und Energie und der Gewerkschaft Leder zur IG Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) und der fast vollzogenen Integration der Gewerkschaften Textil-Bekleidung und Holz und Kunststoff in die IG Metall, in den Dienstleistungsbereichen - jenen Bereichen also, in denen zumindest die deutschen Gewerkschaften traditionell unterdurchschnittlich organisiert sind,- wo zugleich aber - sowohl in den alten, erst recht aber in den neuen Dienstleistungsbereichen - die größten Organisationsreserven und Wachstumspotentiale liegen.

Damit ergibt sich die Chance, die verhängnisvolle, dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel geschuldete Überkreuzbewegung zu korrigieren, die eine entscheidende Schwäche der deutschen Gewerkschaftsbewegung insgesamt darstellt: Die reichen Industriegewerkschaften sind für Bereiche mit deutlich schwindender wirtschaftlicher Bedeutung zuständig, die vergleichsweise armen Dienstleistungsgewerkschaften für die Wachstumsbranchen, ohne daß sie ausreichende Ressourcen haben, diese organisatorisch zu durchdringen.

Unter dem Druck der Verhältnisse und der Einsicht aus eigenen Analysen scheint es zu so etwas wie einem Prozeß der Re-Solidarisierung in der deutschen Gewerkschaftsbewegung zu kommen. Die aus vielfältigen Gründen - sowohl ideologischen, als auch aufgrund von Unklarheiten in Fragen der jeweiligen Zuständigkeiten und Abgrenzungen - gewachsene Konkurrenz zwischen den Gewerkschaften wird als Problem nicht nur erkannt, sondern nach jahrzehntelangen erfolglosen Regelungsversuchen

1 Vgl. dazu Klaus Lang/Peter Schaaf, Gewerkschaftslandschaft im Umbuch. in: GMH S/97. S. 305 ff.

durch den DGB endlich im gemeinsamen Bemühen auszuschalten gesucht. Zugleich ergibt sich damit die Möglichkeit, die für die gewerkschaftliche Arbeit der Nachkriegszeit in den Dienstleistungssektoren besonders hemmende falsche Weichenstellung der Trennung der DAG vom DGB im Sinne einer neuen Einheitlichkeit, des gemeinsamen Aufbaus neuer effizienterer Organisationsstrukturen zu berichtigen.

Darüber hinaus - auch das macht die neue Qualität der aktuellen Reformdebatte aus - könnte und soll in diesem Prozeß eine neue Flexibilität erreicht werden, eine Flexibilität, die gleichermaßen der gewachsenen Differenzierung - fachlich wie beruflich - der Arbeitnehmerschaft gerecht wird wie der Tatsache, daß die Grenzen zwischen privaten und öffentlichen Dienstleistungen, zwischen Arbeitnehmerstatus und ungesicherter (Schein)Selbständigkeit immer fließender werden. Diese Entwicklungen sind in den DGB-Gewerkschaften bei weitem nicht mit der notwendigen Klarheit und Konsequenz gesehen und behandelt worden.

Auch die in der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) schon relativ früh einsetzende Diskussion über eine gewerkschaftliche Neustrukturierung des Dienstleistungsbereichs hat bis zum Januar 1995 als Perspektive nur den privaten Dienstleistungssektor im Auge gehabt (wie nebenbei auch noch darüber hinaus die IG Metall). Erst in dem vor dem Hintergrund des Scheiterns der Kooperation der sogenannten „fünf kleinen Tiger“ entstandenen HBV-Positionspapier zur Organisationsreform des DGB („Für einen Verbund der Gewerkschaften im Dienstleistungssektor“) vom Februar 1996 wurde die Notwendigkeit, die Trennung zwischen privatem und öffentlichem Dienstleistungssektor organisationspolitisch aufzuheben, ausgesprochen.

Angemessene Reaktionen darauf sind zunächst ausgeblieben, zumindest was multilaterale Gespräche betrifft. Mit der Gewerkschaft Nahrung, Genuß, Gaststätten (NGG) wurden Zusammenarbeitsprojekte geprüft, z.T. realisiert. Einen deutlichen Schwung brachte der Vorschlag der Deutschen Postgewerkschaft (DPG), gemeinsam mit der IG Medien und der HBV eine neue Gewerkschaft zu gründen. Ergebnis der Diskussion in den drei Gewerkschaften war dann im Oktober 1996 der Beschluß, als einen ersten Schritt zur Neustrukturierung im Dienstleistungsbereich gemeinsam einen Verbund zu schaffen. Und weil der Verbund als erster Schritt gedacht ist, war es auch nur konsequent, strukturverwandte Gewerkschaften einzuladen, um gemeinsam Gespräche und möglichst bald auch Verhandlungen aufzunehmen zur Neustrukturierung der Gewerkschaften im Dienstleistungsbereich und der dienstleistungsnahen Industrie. Eine erste Zukunftswerkstatt der Gewerkschaften DAG, HBV und ÖTV im Juni 1997 ergab ganz unbestritten, daß es bei einer Neuordnung gewerkschaftlicher Strukturen „keine Trennung zwischen öffentlichem und privatem Dienstleistungsbereich“² geben dürfe.

2 Vgl. Lang/Schaaf, S. 311.

II.

Obgleich soviel Dynamik in die organisationspolitische Reformdebatte gekommen ist, ist zur Zeit noch keineswegs klar, wohin der Weg wirklich gehen wird. Zunächst ist festzuhalten: Viele Wege gilt es zusammenzuführen, bis der in zwei Gesprächsrunden im Juli und der Zukunftswerkstatt der Gewerkschaften DAG, DPG, GdED, GEW, HBV, IG Medien, NGG und ÖTV am 4. Oktober 1997 skizzierte gemeinsame Weg erfolgreich beschritten werden kann - wobei allein schon die Tatsache, daß die Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden dieser Gewerkschaften innerhalb von knapp vier Monaten drei gemeinsame Termine gefunden haben, zu großen Hoffnungen berechtigt.

Um verschiedene Wege zusammenführen, um einen gemeinsamen Weg zur Neustrukturierung der Gewerkschaften im Dienstleistungsbereich und in angrenzenden Bereichen gehen zu können—was keineswegs heißt, daß es nur eine Organisation geben wird - ist es notwendig, daß alle Beteiligten außerordentlich kompromiß- und entwicklungsfähig sind.

Ganz verschlafen waren die Gewerkschaften ja allesamt nicht: So hat die Gewerkschaft HBV schon ab 1991 den - auf dem Gewerkschaftstag 1992 allerdings zunächst gescheiterten - Weg einer sinnvollen Bereinigung der Konkurrenz mit der DAG beschritten: Ein entsprechender Kooperationsvertrag, im Prinzip vom HBV-Gewerkschaftstag im Januar 1995 abgesegnet, wurde am 4. Dezember 1995 abgeschlossen. Die Ergebnisse dieses Abkommens sind im ganzen gesehen sehr ermutigend - und dabei geht es längst nicht mehr nur um die Beseitigung von Schmutz- und Schundkonkurrenz untereinander, sondern darum, in den wesentlichen gewerkschaftlichen Aufgabenbereichen, voran natürlich in der Tarifpolitik, aber ebenso in der Unternehmens- und Betriebspolitik, in der Gesellschafts- und internationalen Politik zusammenzuarbeiten. Vor zehn Jahren hätte sich wohl keiner der politisch Verantwortlichen in beiden Organisationen vorstellen können, daß es, wie im Juni 1996, zu einer gemeinsam getragenen Großkundgebung mit über 50 000 Teilnehmern kommen würde, und die DAG kaum 10 Tage später gemeinsam mit dem DGB helfen könnte, für ein Bündnis für Arbeit und soziale Gerechtigkeit 450 000 Teilnehmer nach Bonn zu bringen.

Der nun eingeschlagene Weg einer Neustrukturierung beruht nicht nur auf derartigen ermutigenden Kooperationserfahrungen, sondern auf einer ganzen Fülle positiver wie negativer Erfahrungen und Diskussionen der vergangenen Jahre. Aus unserer Sicht kann er nur erfolgreich sein, wenn der bindende Grundsatz, daß gleichberechtigte Partner gemeinsam entscheiden und daß allen Hegemonialgelüsten von vornherein widerstanden wird, gewahrt bleibt.

Zu den wichtigen, wenn auch letztlich nicht erfolgreichen Erfahrungen, gehört sicher der Versuch einer engeren Kooperation fünf kleinerer Gewerkschaften (GHK, GTB, HBV, IG Medien und NGG). Diese Kooperation ist vor allem unter dem Druck entstanden, Bestrebungen entgegenzuwirken,

daß steigende Finanzprobleme und Sparzwänge des DGB durch den Abbau von bisher satzungsmäßig oder faktisch vom DGB geleisteten solidarischen Leistungen zu Lasten der kleineren Gewerkschaften gelöst würden: Die weitgehende Erhaltung des Rechtsschutzes und der Leistungsfähigkeit des DGB in der Fläche standen daher politisch im Vordergrund der Kooperation.

Ein wirksameres gemeinsames Auftreten im DGB schafft aber noch lange nicht neue, effizientere Voraussetzungen für die jeweilige Organisationsarbeit. Mangelnde Verbindlichkeit der Beziehungen, eine fehlende gewerkschaftspolitische Perspektive, die (von wesentlichen Überschneidungen zwischen HBV und NGG einmal abgesehen) Unterschiedlichkeit der Organisationsbereiche sowie die Unfähigkeit, die vorhandenen Synergieeffekte finanziell und personell zu nutzen, ließen dieses Kooperations-Projekt rascher notleidend werden, als sich die Akteure eingestanden. Das Ende ist bekannt. Dennoch zeigt die Komplexität, die Zielgerichtetheit und Verbindlichkeit und die auf die sinnvolle Begleitung und Gestaltung des wirtschaftlichen und sozialen Wandels ausgerichtete aktuelle Neustrukturierungsdiskussion, daß auch Organisationen lernfähig sind.

Die Reaktion auf die Mängel dieses Kooperationsmodells, der Vorschlag der Vorstandssekretäre der Kooperationsgewerkschaften, die erkannten Defizite der Organisationsreform durch ein umfassendes Gesamtmodell eines allgemeinen Gewerkschaftsbundes mit einer einheitlichen DGB-Mitgliedschaft zu lösen³, ist - wie sich noch zeigen wird - vorschnell als Versuch, besonders geschickt an das Geld der großen Gewerkschaften heranzukommen, belächelt worden. Einmal abgesehen davon, daß jede mögliche Reform die Frage von Finanz- und Vermögenshoheit nicht wird ausklammern können, legte dieser Diskussionsbeitrag durchaus zukunftsweisend den Finger in die Wunden, die die Gewerkschaften nicht nur im Verhältnis untereinander, sondern auch in bezug auf die Notwendigkeit eines organisatorisch wie politisch funktionierenden Bund zu haben, werden schließen müssen.

Die Ziele dieses Reformmodells waren:

- Die Schaffung einer größeren Flexibilität im System zwischen den Fachgewerkschaften des DGB und dem DGB selbst und damit eine raschere Anpassung an den wirtschaftlichen Wandel ohne größere Abgrenzungsquerelen und Existenzgefährdungen gewachsener Organisationen einerseits und möglichem Machtmißbrauch andererseits:
- die Gewährleistung, daß ausreichend Finanzmittel und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, um mit der ganzen Kraft des DGB im Rücken in den neuen Wachstumsbereichen zu organisieren und diese Bereiche gewerkschaftlich zu durchdringen;
- eine Verstärkung von Mitgliedernähe, Fachlichkeit, Berufsbezogenheit und der Möglichkeit der Identifikation mit spezifischeren und differenzierteren Fachorganisationen mit hoher Autonomie unter einem einheitlichen Dach des DGB;

3 Vgl. Burchard Bösche/Gerhard Kirchgäßner/Norbert Trautwein/Wolfgang Rose/Frank Schmidt. DGB-Organisationsreform: Verändern ohne Konzept?, in; GMH 1/96 S. 17 ff.

- die Einbeziehung der DAG und ihrer differenzierten Strukturen, die sich besser als in jedem anderen bisher diskutierten Modell in eine solche Konstruktion einfügen ließen;
- die Schaffung sinnvoller interessenpolitischer Organisationsstrukturen für die immer größer werdende Zahl nicht betriebsgebundener Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (noch nicht oder nicht mehr oder in neuen Abhängigkeitsverhältnissen arbeitenden Arbeitnehmern), für die die Gewerkschaften mehr Partizipationsmöglichkeiten und konkrete politische Interessenvertretungsmöglichkeiten anbieten müssen. Zwar ist es nach wie vor richtig⁴, daß gewerkschaftliche Stärke heute und noch absehbar von ihrer betrieblichen Verankerung abhängt. Aber noch viel stärker wären die Gewerkschaften, wenn sie die betrieblich nicht zuordbaren Jugendlichen (es gibt heute mehr Studenten als Auszubildende), die wachsende Zahl der betrieblich nicht, wohl aber sozial- und gesellschaftspolitisch interessierten Senioren (bei vielen Gewerkschaften schon an die 30 Prozent), die Erwerbslosen und Beschäftigten in den Beschäftigungsgesellschaften mit gewerkschaftsübergreifenden, spezifischen Aktivitäten erreichen könnten;
- und schließlich: die Verstärkung der politischen Attraktivität und nationalen wie internationalen Wirksamkeit eines geschlossen auftretenden Gewerkschaftsbundes. Alle beteuern ja, daß der gewerkschaftliche Dachverband gestärkt werden müsse, unterstellen aber mehr klammheimlich den jeweils anderen, sie würden ihn beherrschen wollen oder gar den verhängnisvollen Weg zurück zu Richtungs-gewerkschaften gehen.

Die Notwendigkeit einer Stärkung des Dachverbandes ergibt sich ja nicht nur aus der politischen Regulierungsfunktion des DGB zwischen den Gewerkschaften, sondern vor allem daraus, daß die schleichende neoliberale Restaurationsbewegung, daß Deregulierung und damit auch die institutionelle Entmachtung der Gewerkschaften vor allem in der Tarif-, natürlich auch in der Sozialpolitik, politische Antworten gegen die übermächtig werdenden Neoliberalen verlangen - in Deutschland und in Europa.⁵

Globalisierung und Europäisierung, mit denen soviel gesellschafts- und wirtschafts-politischer Mißbrauch betrieben werden, haben gewerkschaftspolitisch natürlich einen harten Kern: Ohne eine Steigerung der politischen und organisatorischen Effizienz des Europäischen Gewerkschaftsbundes, der Berufssekretariate und der jeweiligen Fach-Gewerkschaftsbünde werden die Aufgaben einer aktiven Interessenvertretung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weder verteilungs- noch sozialpolitisch zu meistern sein.⁶

4 Vgl. Lang/Schaaf, S. 311.

5 Vgl. Harald Schumann. Wie arm sollen die Leute werden?, in: Der Spiegel 39/1997 S. 96 ff.

6 Im übrigen zeigen gerade die internationalen Erfahrungen, wie schnell politische Entwicklungen Gewerkschaften unter Druck bringen und auch interessenpolitisch ins Abseits schieben können. Gerade weil die Durchsetzungsfähigkeit der deutschen Gewerkschaften ganz wesentlich aus dem von ihnen mitbestimmten Regulierungsmodell der sozialen Marktwirtschaft erwächst, ist es notwendig, die Grundzüge des Modells nicht nur national, sondern in Europa und international zu vertreten.

Ein entscheidender Anstoß für die Diskussionen zur Neustrukturierung im Dienstleistungsbereich und der dienstleistungsnahen Industrie - lange und häufig mißverstanden - ist der Ende Oktober 1996 verabredete Verbund zwischen den Gewerkschaften DPG, HBV und IG Medien. Im November dieses Jahres beschließen die Bundesgremien der drei Gewerkschaften den Verbund.

Diese Entscheidung wurde und wird nicht selten mißverstanden als konkurrierende Veranstaltung zur „großen Neustrukturierung“. Ein Blick in den Vertragstext hilft, die Zielsetzung, den Charakter dieser neuen Art verbindlicher Zusammenarbeit deutlich zu machen: Verbundprojekte in den Branchen werden von vornherein so angelegt, daß die Zusammenarbeit mit anderen, in diesen Branchen vertretenen strukturverwandten Gewerkschaften möglich ist. Andererseits wollen die Verbundgewerkschaften mit diesem neuen Weg („jenseits von Kooperationen und Fusionen“) effizientere, attraktivere und durchsetzungsfähigere Interessenvertretungen für ihre Organisationsbereiche definieren, präzisieren und erproben. Diese Überlegungen und Erfahrungen bringen sie ein in den Neustrukturierungsprozeß und sind deshalb als Verbund nicht Blockierer, sondern Mit-Initiatoren und Träger dieses Prozesses. So wollen wir eine gemeinsame Branchenpolitik in den Bereichen Neue Kommunikationsmedien, Informationstechnologie, Telekommunikation und Datenverarbeitung, bei Postdiensten. Fracht, Logistik und Vertrieb sowie im Finanzdienstleistungssektor entwickeln und dort gewerkschaftliche Strukturen aufbauen - auch mit anderen zuständigen Gewerkschaften.

Die Verbundgewerkschaften haben sich jedenfalls - ausgehend vom Grundverständnis, den Verbund prozeßhaft und offen für strukturverwandte Gewerkschaften zu organisieren - verpflichtet, die mit einem größeren Kreis von Gewerkschaften begonnenen Gespräche weiterzuführen und zu vertiefen, um gemeinsam perspektivisch eine Neuorganisation der gewerkschaftlichen Arbeit in den von den beteiligten Gewerkschaften abgedeckten Branchen und Bereichen zu schaffen. Deshalb ist es für uns selbstverständlich, daß die drei Verbundgewerkschaften bereit sind, dem jeweiligen Stand des Prozesses entsprechend ihre Planungen und Vorhaben zu überprüfen, ggf. zu korrigieren oder mit neuen Pannern weiterzuentwickeln.

Wie und wann die inzwischen konkretisierten Verbundprojekte in den Neustrukturierungsprozeß im Dienstleistungsbereich und der dienstleistungsnahen Industrie integriert werden, hängt vom weiteren, zügigen und erfolgreichen Verlauf der Gespräche und Verhandlungen mit den Gewerkschaften, die sich am Prozeß der Neustrukturierung beteiligen, ab.

Auch wenn eine neue Qualität in der gewerkschaftlichen Organisations-reform erreicht wurde, ist das Ergebnis offen. Wenn die Reform gelingt, wird sie viele Mütter und Väter haben. Aber dann wird die Frage - wer hatte recht und wer schuld - durch den positiven Prozeß überwunden sein.

In der Tat sind gute Chancen erarbeitet worden, um für die bisher problematischsten Organisationsbereiche der organisierten Interessenvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schlicht bessere organisatorische, betriebs- und tarifpolitische, gesellschaftspolitische und auch international wirksamere Strukturen, Arbeitsformen, politische Zielsetzungen in die Tat umzusetzen. Gute Chancen also, aber vor Euphorie ist zu warnen. Wir haben ja auch die Erfahrung, wie unsäglich zäh und langsam organisatorische Änderungen faktisch verlaufen und wie Machterhalt über Zukunftsperspektiven gestellt wird. Wird es ernst, ist uns allen zunächst einmal das Hemd näher als der Rock, gilt der Spatz in der Hand mehr als die Taube auf dem Dach. Alle wissen natürlich, in welchem hohem Maße es bei solchen Veränderungen um Finanz- und Status-, um Macht- und Selbstwertfragen geht (die Eitelkeiten von Personen lassen wir hier unberücksichtigt) und wir alle dazu neigen, im falschen Sinne zu rationalisieren, also scheinbar tausendfach vernünftig zu erklären, wieso notwendige Veränderungen (noch) nicht sinnvoll sind. Da werden Schlachten geschlagen, bei denen die richtigen Argumente sich ins Gegenteil verkehren, ganz im Sinne einer Freudschen Rationalisierung, bei der scheinbar vernünftige Gründe zur Abwehr von Entwicklungen gefunden werden, die man sich nicht offen zu bekämpfen traut.

An zwei Schlagworten sei das kurz erläutert, um den von uns geforderten Beitrag zur Selbstdisziplinierung deutlicher zu machen:

Identifikation heißt das erste - kein Zweifel, für jede lebendige Organisation ist es in bezug auf Mitgliedschaft und erst recht aktive Teilnahme eine unabdingbare Voraussetzung, daß die Mitglieder sich dort zu Hause fühlen, daß ihnen die Möglichkeit geschaffen wird, einen unmittelbaren Interessenbezug zwischen den eigenen und den Zielen der Organisation, in der sie mitarbeiten wollen, herzustellen.

In dieser Abstraktheit kann das gar nicht falsch sein, aber was heißt das konkret? Heißt es, daß die Identität der alten Funktionäre, die die bisherigen Strukturen einer Organisation geprägt haben, vorrangig zu erhalten ist? Heißt es, daß angesichts zurückgehender Mitgliederzahlen, ganz offensichtlich total mangelnder Attraktivität der Gewerkschaften für Jugendliche und unzureichender Differenzierungen, um auf die spezifischen fachlichen und berufspolitischen Fragen wirksame Antworten geben zu können, reagiert werden muß? Mit demselben Schlagwort würde dann eher das Gegenteil gefordert: eine radikale Umwandlung dessen, was unsere potentiellen Mitglieder als „Organisations-Ghetto“ mit für Außenstehende weithin unattraktiven Ritualen verstehen. Auf der anderen Seite: Ohne das Lebendighalten der gewachsenen Organisation wird es keinen Fortschritt geben. Was also ist zu tun?

Ein zweites Schlagwort, daß eine vergleichbare Ambivalenz zeigt, ist das von der *Gefahr des Rückfalls in Richtungsgewerkschaften*, wenn die breit gestreute ehemals sogar 17-köpfige, inzwischen deutlich reduzierte Schar der

Gewerkschaften auf 4 oder 5 oder 6 reduziert wird. Auch hier zunächst der richtige Impuls, der jedem, der in der Gewerkschaftsbewegung groß geworden ist, das Herz aufgehen läßt: Nach dem Versagen einer gespaltenen Gewerkschaftsbewegung gegenüber den Nazis, nach Leuschners beschwörender Formel „Schafft die Einheit“ und deren Realisierung durch die Gründung eines neuen deutschen Gewerkschaftsbundes (wobei auch die DAG an diesem Konsens nie gerüttelt hat), ist und bleibt klar: Wir brauchen die politische Einheitsgewerkschaft. Nur: Hatten wir sie eigentlich? Und wenn wir sie hatten, wieso ist sie dann durch den Zusammenschluß kleinerer Gewerkschaften gegenüber der bisher doch faktisch ohnehin bestehenden Übermacht der größeren gefährdet? Da halte ich es doch, auch wenn das manche verwundert, mit Hubertus Schmoldt⁷. Er kann angesichts eines größeren Gleichgewichts im DGB mit zugleich zukunftsfähigen Organisationen weder eine Schwächung der Funktion des DGB noch einen vermehrten Hang nach Richtungs-gewerkschaften erkennen.

IV.

Wie auch immer: Das Ende ist offen. Aber mit dem, was der neueste Stand in der DGB-Organisationsreformdebatte in dem Teil, der fast die Hälfte der Gewerkschaftsbewegung ausmacht, verspricht, könnte interessen-, gesellschafts- und organisationspolitisch eine neue Qualität erreicht werden: Transparenz und Gleichberechtigung, Offenheit verbunden mit Verbindlichkeit, Sachverstand bei der Analyse des gesellschaftlichen Wandels und der Erarbeitung darauf bezogener Antworten - nie zuvor, in der Gründungszeit der Gewerkschaften im vergangenen Jahrhundert nicht, erst recht nicht in der Umbruchszeit des Ersten Weltkrieges und in den Wirren der Weimarer Republik, aber auch nicht in der Aufbruchphase der unmittelbaren Nachkriegszeit bestand eine so weitreichende Chance zur grundlegenden Erneuerung gewerkschaftlicher Interessenvertretung.

⁷ Gespräch mit dem Vorsitzenden der IG Chemie, Hubertus Schmoldt, „Eine heikle Angelegenheit“, in: Die Zeit, 3. Oktober 1997, S. 31.