

---

## Nicht mit den alten Antworten kommen

### Gespräch mit Dieter Schulte über den DGB, die Gewerkschaften und die Politik\*

---



*Dieter Schulte, geb. 1940 in Duisburg, ist seit 1994 Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes.*

---

**Frage:** In diesem Gespräch soll es zwar mehr um die langen Linien gehen, dennoch müssen wir mit einem aktuellen Aspekt beginnen, der Abstimmung über das Zuwanderungsgesetz im Bundesrat. Die kontroverse Stimmenabgabe des Landes Brandenburg, der anschließende Tumult, die bevorstehende Prüfung des Gesetzes durch den Bundespräsidenten und vielleicht auch das Bundesverfassungsgericht - das hat es in dieser Kombination, in dieser Form in der Länderkammer in fünfzig Jahre Parlamentsgeschichte noch nicht gegeben. Nimmt man andere Erscheinungen der politischen Wirklichkeit hinzu, die beinahe täglich sich ausweitenden Schmiergeldaffären und Korruptionsvermutungen in Köln und anderswo, lässt sich daraus die besorgte Frage ableiten: Befinden sich die politischen Institutionen dieses Landes, aber auch die politisch Handelnden auf allen Ebenen, in einem negativen Wandlungsprozess, vielleicht sogar in einer Krise?

**Dieter Schulte:** Das zeichnet sich schon länger ab. Für besonders gravierend halte ich an der geradezu oscarreifen Vorstellung im Bundesrat, dass die Partei, die das „C“ in ihrem Namen führt, alles getan hat, um ein vernünftiges Gesetz zur Zuwanderung zu verhindern. Die überwiegende Mehrheit der Menschen in Deutschland ist aber für ein Zuwanderungsgesetz. Jetzt sprechen alle nur noch von einer „Schmierkomödie“. Das ist das eigentlich Skandalöse.

Ich halte nicht viel von einer neuen Diskussion über unsere föderalen Strukturen, den Bundesrat als Länderkammer oder „Parteienkammer“. Die ausschlaggebende Frage ist vielmehr die nach der Unfähigkeit oder Unwilligkeit von Politikern, Entscheidungen zu fällen. Sie müssen sich wieder verstärkt auf ihre ureigenen Tätigkeiten konzentrieren, damit die vorherrschende Politikverdrossenheit nicht weiter zunimmt.

---

\* Das Gespräch führte Hans O. Hemmer am 26. März 2002 in Berlin.

**Wenden wir uns der Institution zu, für die du Verantwortung hast, nämlich die Gewerkschaften und insbesondere den DGB. Wenn du dir den DGB in einer Momentaufnahme anschaust, wo liegen dann zurzeit seine Stärken, wo seine Schwächen?**

In der öffentlichen Einschätzung wird dem DGB durchaus Stärke zugeschrieben, finden führende Gewerkschafter nach wie vor Gehör. Darin sehe ich einen Beweis für die Bedeutung der Gewerkschaften in unserer Gesellschaft. Diese Position hat natürlich auch mit Macht zu tun, die wiederum stark vom Geld abhängt, das bei den Gewerkschaften bekanntlich die Mitglieder aufbringen. Hier liegt unser Defizit. Trotz vielfältiger Bemühungen - von Werbekampagnen über strukturelle Veränderungen bis hin zu besseren Formen der Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaften - ist es nicht gelungen, mehr Mitglieder zu gewinnen. Es sind zwar viele Menschen der Meinung, dass man Gewerkschaften erfinden müsste, wenn es sie nicht schon gäbe. Das schlägt sich aber nicht in Mitgliederzuwächsen nieder. Diesen Trend umzukehren, das ist heute wohl die größte Herausforderung.

**Wen erreichen die Gewerkschaften denn warum (noch) nicht?**

Vor zwei bis drei Jahren schossen die so genannten Start-Up-Unternehmen wie Pilze aus dem Boden. Ich habe das Gespräch mit einigen Jungunternehmern gesucht und sie gefragt: Warum sind Sie nicht in der Gewerkschaft? Ihre Antwort lautete: Erstens haben wir einen Job, der uns Spaß macht; zweitens können wir unsere Arbeitszeit frei wählen; drittens handeln wir unsere Bedingungen selbst aus. Warum sollten wir uns da in ein starres System wie das der Gewerkschaften pressen lassen? Das war in der Phase des Aufbruchs, ihr folgte bald brutale Ernüchterung. Viele dieser Unternehmen gerieten in eine Schiefelage, die Beschäftigten stellten fest, wie schutzlos sie waren. In einigen Fällen führte das dazu, dass Betriebsräte gegründet wurden. Das darf für uns natürlich kein Freibrief sein, wieder nur die alten Antworten zu geben. Der Hinweis auf den Tarifvertrag etwa, der alles regelt, von der Arbeitszeit bis zum Gehalt. Da bleibt relativ wenig Raum für individuelle Vorstellungen. Tarifverträge sind als Mindestnormen geschaffen worden, von denen der Arbeitgeber stets positiv abweichen kann (was er natürlich niemals freiwillig tut). Ich bin davon überzeugt, dass wir die Vielfalt der Tarifverträge in ihrer Anwendung noch stärker nutzen müssen als in der Vergangenheit. Wir müssen mehr auf Anforderungen und Wünsche eingehen, die aus einer stärkeren Individualisierung resultieren. Dabei dürfen wir natürlich nicht den Schutz und die kollektiven Ansprüche der Schwächeren vernachlässigen. Das ist die eigentlich schwierige Aufgabe, vor der wir stehen.

**Heute hängt für Institutionen ebenso wie für Markenprodukte viel vom Image ab. Die Gewerkschaften haben, insbesondere bei jungen Leuten, das Image von Altertümern. Die Gewerkschaften brauchen sie aber zwingend als Mitglieder, denn die alten Mitglieder sterben langsam aus. Schaut man sich einmal an, was die deutschen Gewerkschaften in den Jahren seit 1949 an Mitgliederwerbung betrieben haben, ist das nicht sehr eindrucksvoll. Sie sind wohl, vielleicht mit einem gewissen Recht, davon ausgegangen, dass die Mitglieder sozusagen von selbst zu ihnen kommen. Und ob es im heutigen Funktionärskorps viele zur Mitgliederwerbung Berufene gibt, kann man ebenfalls bezweifeln. Brauchen die Gewerkschaften nicht viel mehr Menschen in ihren Reihen, die andere überzeugen und werben können?**

Eine unserer Stärken ist zugleich eine entscheidende Schwäche: Wir sind unabhängig und leben ausschließlich von unseren Mitgliedsbeiträgen. In manchen Ländern gibt es starke Gewerkschaften, die zum Beispiel vom Staat oder von Unternehmen unterstützt werden. In Deutschland werden Unternehmen einen Teufel tun, einen Beschäftigten aufzufordern, Mitglied der Gewerkschaft zu werden. Alle Versuche, die gewerkschaftliche Mitgliedschaft etwa mit tariflichen Vorteilen zu koppeln, sind gescheitert. Wir müssen also überzeugen, und

der beste Werbeträger ist nun einmal der Erfolg. Wir haben in der Tarifpolitik einiges vorzuweisen und sie bleibt das Herzstück gewerkschaftlicher Arbeit. Aber das ist heute kein Grund mehr, Gewerkschaftsmitglied zu werden, wie es vor zwanzig oder dreißig Jahren der Fall war. Man bekommt ja denselben Lohn, auch wenn man kein Mitglied ist. Dies gilt auch für die soziale Absicherung der Arbeitnehmer - auch hier bringt die gewerkschaftliche Mitgliedschaft kaum Vorteile.

Auch die Menschen, die Gewerkschaften „verkaufen“, haben sich verändert, angefangen vom DGB-Vorsitzenden über die Gewerkschaftsvorsitzenden bis hin zu den Vertretern in den Betrieben und Verwaltungen. Früher waren Gewerkschafter stark einheitlich orientiert. Heute haben sie viele individuelle Vorstellungen, die sie umsetzen wollen. Das führt zu kontroversen Diskussionen, die oft sehr fruchtbar sind. Davon dringt aber kaum etwas nach außen. Die Öffentlichkeit nimmt unsere politische Arbeit eher als Routine wahr, als mehr oder weniger langweiliges Alltagsgeschäft. Und wenn sich Gewerkschaften dann auch noch um Mitglieder streiten, wie es leider manchmal geschehen ist, wird der Eindruck nicht besser. Aber diese Streitigkeiten haben glücklicherweise - durch die Fusionen und durch Abgrenzungsverfahren - nachgelassen.

**Könnte es, angesichts dieser Probleme und der Erfolge, die einige kleine Gruppen in der jüngsten Vergangenheit hatten, nicht angezeigt sein, ein stärkere „Vielfalt in der Einheit“ zu organisieren, also kleineren Gruppen Selbstständigkeit in einer weiterhin großen Einheit einzuräumen?**

Das würde ja letztendlich bedeuten, dass wir eine Konkurrenz zwischen den Gewerkschaften brauchen, die belebend sein könnte. Dazu sage ich nein. Das zweite Gegenargument resultiert aus der Stärke. Wenn die IG Medien einen Arbeitskampf angekündigt, sorgte das für Aufregung bei einigen Verlagen und Druckereien. Wenn aber die ÖTV erklärte, jetzt sei Schluss mit lustig und sie müsse für ein tarifpolitisches Ziel zum Mittel des Streiks greifen, dann war klar, dass ein gesamtgesellschaftlicher Kompromiss gesucht und gefunden werden musste. Das heißt, die Kleinen konnten zwar einiges bewegen, konnten Impulse geben, aber sie waren in letzter Konsequenz nicht in der Lage, sich allein durchzusetzen. Insofern sind die Voraussetzungen nach den Fusionen sogar besser. Und unterschiedliche politische Einschätzungen, das Eigenleben von Gruppen: das gibt es auch in großen Gewerkschaften. Meine eigene Gewerkschaft zum Beispiel, die IG Metall, umfasst ein weites gewerkschaftliches, politisches und weltanschauliches Spektrum.

**In den acht Jahren deiner Amtszeit hat sich der DGB stärker verändert als in den vierzig Jahren davor, insbesondere durch die Fusionen. Wie bewertest du sie im Ablauf und im Resultat?**

Vor acht Jahren hätte ich mir nicht vorstellen können, dass etwa die Hälfte der DGB-Gewerkschaften von der Bildfläche verschwinden würde. Aber seit meinen ersten Erfahrungen mit Fusionen ist mir deren Notwendigkeit immer bewusster geworden. Die erste Fusion, die ich direkt begleitet habe, war die der Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft, die zur damaligen IG Bau, Steine, Erden ging, weil sie langfristig allein nicht hätte überleben können. Für jeden Zusammenschluss gab es eine Reihe von Motiven. Auch bei späteren Fusionen, etwa der Gewerkschaft Leder, IG Bergbau und Energie mit der IG Chemie ist nach den Kriterien der Zusammengehörigkeit gefragt worden. Im Rückblick sage ich: am wichtigsten scheint mir die Gemeinsamkeit in den gewerkschaftlichen Grundauffassungen und den politischen Zielen zu sein.

Der letzte Prozess, der zur größten Einzelgewerkschaft der Welt, zu ver.di, geführt hat, hatte ganz eigene Voraussetzungen. Er war von erheblicher Dynamik geprägt und hat immer noch

einige Umsetzungsschwierigkeiten. Die neuen Konturen sind zwar schon zu erkennen, aber noch ist das Innenleben einigermaßen heterogen. Insgesamt bin ich aber nicht pessimistisch.

Wenn es um organisatorische Fragen der jüngsten Vergangenheit geht, muss man auch den DGB selbst betrachten. Wir haben nicht nur den Umzug nach Berlin über die Bühne gebracht, sondern auch eine weitreichende Organisationsreform. Früher war eine Hälfte der Beschäftigten mit politischen Aufgaben betraut, die andere mit organisatorischen. Es gab DGB-Landesbezirke und mehr als 200 DGB-Kreisverwaltungen. Das alles musste erheblich reduziert werden und ging nicht geräuschlos vonstatten. Die Interessen der Gewerkschaften waren dabei unterschiedlich: Während die großen in der Lage sind, selbst vielfach präsent zu sein, brauchen die kleineren den DGB dringend. Ähnliches gilt für den Rechtsschutz. Hier war es eine der ersten Aufgaben, dieses Angebot nicht zu vernachlässigen und in der Fläche so weit präsent zu bleiben, dass es für die Mitglieder akzeptabel ist. Eine Konkurrenz zwischen den Gewerkschaften wäre das letzte, was wir brauchen können. Aber natürlich geht es dabei auch um eine Balance zwischen Qualität und Kosten. Schließlich ist es in diesen acht Jahren auch darum gegangen, die ehrenamtlichen Strukturen zu stärken. Wegen der unumgänglichen Verkleinerung des hauptamtlichen Bereichs war das zwingend notwendig. Bei einigen Gewerkschaften, zum Beispiel bei der IG Chemie und der IG Bergbau, konnten wir dabei auf vorhandene Strukturen aufbauen.

Organisationsreform, Rechtsschutz, Ehrenamt – das waren drei wichtige Prozesse der zurückliegenden acht Jahre, die Kraft gekostet haben. Aber ich beneide auch keinen meiner Vorgänger, wenn ich etwa an die Neue Heimat-Affäre oder die Phase des RAF-Terrorismus denke. Vieles in diesen acht Jahren ist auch erfreulich reibungslos verlaufen. Alles in allem kann ich sagen, dass es eine spannende Aufgabe war.

**Es galt immer als eine Art Geburtsfehler, dass die DAG sich frühzeitig vom DGB abgespalten hat. War es also ein historisches Moment, als die DAG im Rahmen der ver.di-Gründung wieder zum DGB zurückgekommen ist?**

Als DGB-Vorsitzender habe ich diese Entwicklung begleitet und gefördert. Als ich noch Betriebsratsvorsitzender war, gab es im Betrieb natürlich eine Gruppe, die sich DAG nannte und sogar die Frechheit hatte, bei Betriebsratswahlen anzutreten. Und einige von dieser Liste wurden tatsächlich in den Betriebsrat gewählt. Das habe ich damals zu verhindern versucht. Ich hielt die DAG für eine Art Standesorganisation, die ausschließlich Angestellte vertrat, was die IG Metall ebenso gut konnte. Insofern habe ich durchaus im Streit mit der DAG gestanden, die eigentlich nur zu den Wahlen sichtbar war. Später habe ich sie dann voll in die Arbeit einbezogen – und das hat funktioniert. Die Ziele ihrer Betriebsräte waren im Grunde mit unseren identisch - sie waren vielleicht bei der Wahl der Instrumente ein bisschen zurückhaltender. Auseinandersetzungen hat es auch bei Tarifverhandlungen gegeben, weil die DAG dabei nicht mitwirkte.

Heute sage ich unumwunden: Gott sei Dank, dass sie wieder dabei ist! Sie war nämlich nie eine gegnerische Organisation, vielleicht pflegte sie nettere Methoden im Umgang mit den Arbeitgebern. Es ist eine großartige Sache, dass die DAG unter das Dach der Einheitsgewerkschaft zurückgekehrt ist. Daran haben diejenigen besondere Verdienste, die das aktiv betrieben und sich nicht davon haben abbringen lassen, an erster Stelle der frühere DAG-Vorsitzende Roland Issen.

**Du bist der erste und bisher einzige DGB-Vorsitzende, der es in seiner Amtszeit mit zwei unterschiedlich gefärbten Bundesregierungen zu tun hatte, zunächst einer christlich-liberalen und dann einer rot-grünen Bundesregierung. Welche Unterschiede, welche Gemeinsamkeiten siehst du, was das Verhältnis Gewerkschaften-Regierung angeht?**

Die eine Hälfte meiner Zeit als Vorsitzender habe ich unter Schwarz-Gelb gelitten, die andere habe ich mit Rot-Grün gearbeitet. Die Gewerkschaften können sich die Regierungen nicht aussuchen, sie haben jede demokratisch gewählte Regierung zu akzeptieren. Ich habe mit Bundeskanzler Kohl durchaus etwas bewegen können, er ließ sich überzeugen - es war schwierig, aber man hat es geschafft. Später wurde es kritischer, als Arbeitsminister Blüm nur noch begrenzten Einfluss hatte. Da wurde den Gewerkschaftern dann in den Runden mit Kohl Valium verabreicht, während einige Arbeitgeber mit dem Fraktionsvorsitzenden Schäuble schon gewisse andere Dinge vorbereiteten. Es war eine Art Rollenspiel, bei dem ich den Eindruck gewann, teilweise benutzt zu werden. 1996, als man uns im Bündnis für Arbeit den Stuhl vor die Türe setzte, wurde das dann überdeutlich. Wir genossen zwar wenig Sympathie in der Regierung Kohl, aber es gab auch keine ausgeprägte Neigung, in ständigem Streit mit den Gewerkschaften zu liegen.

Bei der rot-grünen Regierung ist es mitnichten so, dass wir einen Wunschzettel schreiben, ihn der Regierung überreichen und die unsere Wünsche dann erfüllt. Aber wir haben grundsätzliche Dinge korrigieren und einleiten können. Es gibt Gewerkschafter, die das skeptisch bis kritisch beurteilen. Ich jedenfalls leide nicht unter Gedächtnisschwund, und die Unterschiede in der Zusammenarbeit mit Schwarz-Gelb und Rot-Grün sind mir vollständig präsent. Mir ist jede Möglichkeit, konkret politisch Einfluss zu nehmen wichtiger als eine gute Idee, die bloß auf Büttenpapier steht. Wer allerdings geglaubt hat, dass in vier Jahren sämtliche Versäumnisse und Fehler der 16 Jahre davor ausgeglichen werden können, ist ein Illusionist, der die Handlungsspielräume der Regierenden verkennt. In diesem Zusammenhang fällt mir Europa ein: Wer heute etwa eine Vermögenssteuer einführen will, übersieht, dass es innerhalb Europas allerhand Möglichkeiten gibt, Vermögen günstig anzulegen. Mit einer solchen Steuer halte ich lediglich andere fern, ihr Vermögen hier anzulegen, was zum Wachstum beitragen kann. Die Prozesse der Europäisierung und Globalisierung, so sehr sie in vielen Aspekten auch von den Gewerkschaften gewollt und gefördert wurden, machen vieles komplizierter.

**Bundeskanzler Gerhard Schröder hat stets die Bedeutung eines Elements seiner Politik hervorgehoben: das Bündnis für Arbeit. Es steht in der Tradition der „Konzertierten Aktion“ und ähnliche Versuche, Arbeitgeber, Gewerkschaften und Staat zusammenzubringen. Nach dem rot-grünen Wahlsieg ist dann auch sehr intensiv damit begonnen worden; inzwischen kann man den Eindruck haben, dass von diesem anfänglichen Schwung nicht viel übriggeblieben ist. Wie hat sich das Bündnis für Arbeit entwickelt und welche Chancen hat es?**

Wenn es das Bündnis für Arbeit nicht gäbe, müsste man es erfinden, denn es gibt keine Alternative dazu. Wie sollte man sonst außerhalb von Tarifverhandlungen Dinge vorbereiten, Instrumente überdenken? Und zwar nicht nur tarifpolitisch, sondern auch wirtschafts-, finanz- und sozialpolitisch. Eine solche Gesprächssituation zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Bundesregierung ist wertvoll und unerlässlich. Das Bündnis für Arbeit ist allerdings keine Erfindung der jetzigen Bundesregierung oder von Gerhard Schröder. Der Begriff Bündnis für Arbeit stammt von der IG Metall. Aber auch Klaus Zwickel hat ihn nicht erfunden, denn Bündnisse für Arbeit gibt es in den Betrieben schon seit Jahren. Immer dann, wenn beispielsweise Strukturveränderungen geplant waren, haben Betriebsräte versucht, mit den Unternehmen günstige Regelungen für die Arbeitnehmer zu vereinbaren. Wenn das nicht ausreichte, haben sich auch Landesregierungen eingeschaltet, so dass es auch auf dieser Ebene Bündnisse gegeben hat.

Wir haben auch Gespräche mit der Kohl-Regierung geführt, deren Ertrag leider relativ einseitig war, so dass sie keine Zukunft hatten. Die Gespräche, die Bundeskanzler Schröder

initiiert hat, haben dagegen deutliche und wirksame Impulse gegeben. Das Job-Aktiv-Gesetz, das an Dynamik gewinnt, mehr Beschäftigung bei der Jugend - all das sind Ergebnisse aus dem Bündnis für Arbeit. Die Bewährungsprobe hatte das Bündnis im Frühjahr 2002. Die Arbeitgeber wollten Tarifverhandlungen führen, die Gewerkschaften nicht, der Kanzler hat klargestellt, dass das kein Thema für die Bündnisrunde ist. Wir sind also ohne konkretes Ergebnis auseinandergegangen. Das Bündnis lebt dennoch, wir werden wohl noch vor der Bundestagswahl ein weiteres Gespräch führen, es gibt genug zu tun. Aber manchmal muss man auch die Kraft und den Mut haben, ohne konkreten Beschluss zu bleiben. Falls sich das allerdings zu einem bleibenden Schaden entwickeln sollte, müssten Alternativen her. Eine Institution etwa, die permanent vorbereitet, ähnlich wie sie in Holland besteht, so dass sich der große Kreis nicht immer wieder mit der Bilanzierung beschäftigen muss. Denkbar ist eine Form des sozialen Dialogs, der nicht ausschließlich in Spitzengesprächen stattfindet. Solche Überlegungen sind völlig unabhängig von der Zusammensetzung der jeweiligen Regierung, das ist etwas Grundsätzliches.

**Der DGB-Vorsitzende ist für vieles zuständig, aber auf gar keinen Fall für die Tarifpolitik. Ich frage trotzdem nach. Die Individualisierungstendenzen auch in der Arbeitswelt sind unübersehbar. Formen des Dialogs, über die wir gerade gesprochen haben, werden mehr oder weniger erfolgreich nicht nur in Deutschland praktiziert. Ist angesichts solcher weitreichender Veränderungen die Art und Weise unserer Tarifkonflikte noch zeitgerecht? Könnte es da nicht Formen und Mittel der Kommunikation und Modernisierung geben, die das System fortentwickeln?**

Ich lese diese Kommentare auch und will sie nicht in Bausch und Bogen verdammen. Aber was spielt bei Tarifaueinandersetzungen in erster Linie eine Rolle? Der Produktivitätsfortschritt, die Preisentwicklung und das wirtschaftliche Wachstum. Das alles lässt sich quantifizieren, indexieren und zu einem Maßstab entwickeln, den man, etwa alle zwölf Monate, wie in Belgien, überprüfen könnte. Das ist aber nicht sehr demokratisch. Die Gewerkschaften dagegen leisten den Abstimmungsprozess innerhalb ihrer Mitgliedschaft, dort prallen Meinungen und Forderungen aufeinander, werden aufgenommen, diskutiert und abgewogen, und daraus entsteht eine von allen getragene Forderung. Man sollte die Bedeutung solcher Vorgänge nicht unterschätzen.

Dann gibt es neben der quantitativen Tarifpolitik die qualitative Tarifpolitik, die bedeutungsvoller geworden ist. Wenn im Bündnis für Arbeit über Qualifizierung, Weiterbildung und betriebliche Altersvorsorge beraten wurde, dann war das so etwas wie qualitative Tarifpolitik. Aber weder im Bündnis noch in einem anderen Gesprächszusammenhang ist die Nennung einer konkreten Prozentzahl, etwa als Leitlinie für die Tarifpolitik, sinnvoll. Das würde übrigens auch den Arbeitgebern nicht entgegenkommen. Denn man könnte nur *eine* Zahl nennen. Die Arbeitgeber wollen aber doch wohl ein breites Spektrum an Möglichkeiten haben, branchenspezifisch und regional unterschiedlich zu reagieren.

Lebensstandard und Wohlstand sind in der Bundesrepublik Deutschland nicht von alleine gekommen. Sie haben zwei wesentliche Ursachen: Einmal hat das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern funktioniert, und es sind Formen der Beteiligung gefunden worden, die uns stark gemacht haben. Wir sollten einen Teufel tun, diesen Erfolgsweg zu verlassen.

**Eine Frage noch zum Ausblick. Es gibt den Rat wohlmeinender Kenner und Beobachter, etwa von Ulrich von Alemann in dieser Zeitschrift, die Gewerkschaften brauchten eine Verfassungsdebatte, an der der DGB sich aktiv beteiligen müsse. Ist das ein Rat, dem man folgen kann?**

Gute Ratschläge sind immer wertvoll, zumal für diejenigen, die in der Tagespolitik stehen, und den Kopf nicht immer frei haben für Grundsatzfragen. Wenn wir über eine Institution reden würden, die sich über Jahre nicht verändert hat, könnte ich einem solchen Vorschlag etwas abgewinnen. Aber wir haben uns in den zurückliegenden Jahren sehr verändert und stecken weiterhin in Veränderungsprozessen. Wir haben schon über die Jungen gesprochen, da sehe ich inzwischen allerlei Ansatzpunkte: ihre Sprache sprechen, einfach handeln, Service verbessern. Und es muss nicht jeder Funktionär auf Lebenszeit werden. Es geht um eine neue Mischung. Junge Menschen interessiert nicht nur Tarifpolitik, sondern auch das Verhältnis der Gewerkschaften zu Organisationen wie Greenpeace oder Attac. Und die Alten sollten ruhig auch den Mut haben zuzugeben, dass sie auf viele Fragen keine Antwort haben und mit den Jungen gemeinsam Antworten suchen und finden. Offen für Neues sein, ohne das, was man erreicht hat, gering zu schätzen. Das, glaube ich, könnte ein gutes Motto sein.