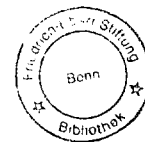


# Angestelltenpolitische Erklärung

*Ein Diskussionspapier zur DGB-Reformdebatte*

*Abteilung Angestellte, DGB-Bundesvorstand*

C 98 - 01751



## INHALTSVERZEICHNIS

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort .....                                                                                 | 1  |
| Strukturwandel .....                                                                          | 2  |
| Neue Arbeitsmodelle .....                                                                     | 3  |
| Neue Informations- und Kommunikationstechnologien .....                                       | 4  |
| Tertiärisierung der Volkswirtschaft .....                                                     | 5  |
| Individualisierung .....                                                                      | 6  |
| Feminisierung des Arbeitsmarktes .....                                                        | 7  |
| Urbanisierung .....                                                                           | 8  |
| Demographische Entwicklung .....                                                              | 9  |
| Politische Rahmenbedingungen .....                                                            | 10 |
| Grundlage: Sozialstaatlicher Konsens .....                                                    | 10 |
| Die Situation in den neuen Bundesländern .....                                                | 11 |
| Kehrseite: Zwei-Drittel-Gesellschaft .....                                                    | 12 |
| Europa .....                                                                                  | 13 |
| Fazit: Gewerkschaftliche Angestelltenpolitik - Stellenwert und veränderte Anforderungen ..... | 14 |
| Interessenfelder von Angestellten und Aufgaben gewerkschaftlicher Gestaltung .....            | 17 |
| Probleme der Zentren .....                                                                    | 18 |
| Wohnen .....                                                                                  | 18 |
| ÖPNV .....                                                                                    | 18 |
| Kindergärten, Kinderkrippen .....                                                             | 19 |
| Arbeit und Gesundheit .....                                                                   | 19 |
| Individualisierung und soziales Management .....                                              | 20 |
| Mündigkeit als demokratisches Prinzip .....                                                   | 20 |
| Gestaltung als soziales Management .....                                                      | 21 |
| Anerkennung von Leistung .....                                                                | 22 |
| Karriere .....                                                                                | 22 |
| Arbeitszeitfrage .....                                                                        | 22 |
| Leistungsverdichtung .....                                                                    | 23 |
| Personalführung .....                                                                         | 23 |
| Verantwortung im Beruf .....                                                                  | 23 |
| Frauenförderung .....                                                                         | 24 |
| Arbeitsweisen .....                                                                           | 24 |
| Beteiligung .....                                                                             | 25 |
| Plattform für einen gesellschaftlichen Diskurs .....                                          | 25 |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Projektarbeit .....                               | 25 |
| Gruppenarbeit .....                               | 26 |
| Zielgruppenarbeit .....                           | 26 |
| Konzentration: Arbeit in Schwerpunktkreisen ..... | 26 |
| Gremien .....                                     | 27 |

## Entwurf Angestelltenpolitische Erklärung

### Vorwort

Die Gewerkschaften sind im Aufbruch. Der Reformprozeß ist in Gang gesetzt. Wie könnte es anders sein? Ein Strukturwandel, der die Gesellschaft tiefgreifend verändert, stellt Gewerkschaften vor völlig neue Herausforderungen. Und die friedlichen Revolutionen in Ost-Europa, die zum Ende des kalten Krieges führten und vor allem der EG und den USA die Aufgabe zuweisen, die Staaten und Völker Ost-Europas in eine friedliche und sozial sichere Weltordnung zu integrieren, haben neue Rahmenbedingungen für die Politik jedes Landes gestellt. Diese sind auch und gerade im geeinten Deutschland Rahmenbedingungen für gewerkschaftliches Handeln.

Die Auswirkungen des Wandels auf die Menschen sind nicht festgeschrieben. Es können politische Zumutungen sein wie Deregulierung, es können aber auch größere Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeits- wie im Privatleben sein. Um Schutz gegen die Zumutungen zu bieten und um Wege zu öffnen, damit die Menschen eingreifen und sich beteiligen und so die Richtung des Wandels beeinflussen können, sind gleichermaßen kompetente wie starke Gewerkschaften nötig. Die Kompetenz und Stärke für neue Aufgaben können die Gewerkschaften aber nur durch die gewinnen, die sie vertreten, durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Der Aufbruch gelingt mit den Menschen, oder er gelingt gar nicht.

Die Gewerkschaften entstanden vor mehr als 100 Jahren in den industriellen Zentren. Der neue Aufbruch muß jetzt wieder in den Zentren beginnen, in den für die heutige Wirtschaftsstruktur zentralen Verwaltungs- und Dienstleistungszentren. Dort leben und arbeiten die modernen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die künftig wesentlich die Kompetenz und Stärke der Gewerkschaften ausmachen werden.

Angeichts der Mitgliederstruktur in den Gewerkschaften, die der Beschäftigungsstruktur der 50er Jahre entspricht, wird aber deutlich, daß die Gewerkschaften viele Menschen nicht mehr erreichen. Wer vor zehn Jahren auf das Verhältnis von Angestellten und Gewerkschaften geschaut hat, dem werden viele aktuelle Probleme bekannt vorkommen. Bei Angestellten nämlich tauchen Fragestellungen auf, die später auch in anderen Organisationsbereichen auf die Tagesordnung kommen. Die Gewerkschaften und der DGB haben in ihrer Angestelltenpolitik - etwa in der Organisationskampagne Angestellte - Probleme und Interessen von Angestellten exemplarisch aufgegriffen und so ein Stück praktischer Zukunftsarbeit geleistet. Diese Zukunftsarbeit ist für die Gewerkschaften auch weiterhin von zentraler Bedeutung.

## Strukturwandel

Seit rund zwei Jahrzehnten können wir einen tiefgreifenden Wandel der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für gewerkschaftliches Handeln beobachten. Die Entwicklung ist auf halbem Weg. Alte Bedingungen sind zerbrochen, die neuen haben sich noch nicht voll ausgebildet oder sind zumindest noch nicht in ganzer Schärfe erkennbar. Bei einem Blick auf die Begriffe, die aus den Sozialwissenschaften kommend in die Alltagskultur eindringen und Diskussionen auslösen, wird deutlich, daß wir etwas hinter uns haben: Ende des Taylorismus, Ende der Massenproduktion, postindustriell, postmodern. Analysen der aktuellen, die Gesellschaft prägenden Probleme und Strukturen verweisen auf unterschiedliche, sich gegenseitig beeinflussende Entwicklungen: Risikogesellschaft, Dienstleistungsgesellschaft, Individualisierung, Freizeitgesellschaft, Zivilgesellschaft.

Das Phänomen des halben Weges, das den Rahmen gewerkschaftlicher Handlungsmöglichkeiten prägt, gilt auch für die historische Chance der deutschen Einheit. Möglich geworden durch die friedliche Revolution vom Herbst 1989 wurde die staatliche Einheit vollendet, um die Herstellung der sozialen Einheit muß noch gerungen werden.

In dieser Situation der Offenheit künftiger Entwicklungen dürfen Gewerkschaften das Alte nicht aufgeben und müssen sich gleichzeitig dem Neuen öffnen. Sie müssen Schutz bieten und Verteidigung organisieren, und sie müssen Gestaltungscompetenz beweisen und diskursfähig sein.

Eine der wenigen Gewißheiten über gesellschaftspolitische Entwicklungen, die unbestritten sind, liegt darin, daß die Angestellten ins Zentrum der Arbeitsgesellschaft rücken. Das ist zunächst einmal eine Feststellung, die sich aus den Daten zur Entwicklung der Beschäftigungsstruktur ergibt. Angestellte sind zur größten Arbeitnehmergruppe geworden, sie stellen 50,7 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Der Verweis auf die Zahl ist zunächst wenig aussagekräftig, zumal der arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Unterschied zwischen Angestellten und gewerblichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sich weiter verringert - was im übrigen eine alte gewerkschaftliche Forderung ist - und in absehbarer Zeit verschwunden sein wird. Von daher sind Angestellte arbeitsrechtlich nicht mehr definierbar. Bei allen Annäherungen unterscheiden sich bemerkenswerterweise Angestellte von gewerblichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in einem ganz zentralen Punkt: ihr gewerkschaftlicher Organisationsgrad liegt deutlich unter dem der Gewerblichen. Der

Organisationsgrad der Angestellten ist von Branche zu Branche und zwischen Nord und Süd sehr unterschiedlich. Insgesamt sind nur 15,5 % der Angestellten in den alten Bundesländern gewerkschaftlich organisiert. Auf diese quantitativen Entwicklungen helfen von seiten der Gewerkschaften weder quantitative Antworten - nach dem Motto: dasselbe, nur mehr davon - noch ein neues Outfit über dem Blaumann - Krawatte anziehen und von Projektarbeit reden. Hinter der Entwicklung verbergen sich nämlich tiefgreifende qualitative Veränderungen der Arbeit und tiefgreifende Veränderungen der Lebenswelt von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Und überall dort, wo Modernisierungen einzelne Bereiche der Gesellschaft strukturell verändern, sind Angestellte zuerst betroffen - nicht die Angestellten, sondern Angestelltengruppen. Angestellte zu organisieren, ist von daher gesehen keine Werbemaßnahme, um die größte Arbeitnehmergruppe zu erreichen, sondern die Anforderung, Modernisierung anzuerkennen und anzunehmen. Mit anderen Worten: Wenn Gewerkschaften nicht ihrer Kultur nach auch zu Angestelltengewerkschaften werden, können sie die großen Herausforderungen der Zukunft nicht bewältigen. Der Motor für die kulturelle Öffnung müssen jene gewerkschaftlichen Strukturen sein, die auf diesem Feld der Modernisierung über praktische Erfahrung verfügen und sich, um diese Arbeit leisten zu können, in den letzten Jahren einem selbst initiierten Wandlungsprozeß ausgesetzt haben.

## Neue Arbeitsmodelle

Angestelltentätigkeiten lassen sich durch folgende Stichpunkte umreißen: Planung, Koordination, Forschung und Entwicklung, Konstruktion und Prozeßsteuerung, Vertrieb und Kundenservice, Instandhaltung und Qualitätssicherung, Beratung, Verkauf, Dokumentation und Verwaltung, Erziehung und Pflege, Führung und Moderation. Zur Erfüllung dieser Aufgaben sind in hohem Maße Informationsverarbeitung und Kommunikation nötig.

Ein Blick auf Modernisierungskonzepte im Bereich der gewerblichen Arbeit - etwa eine neue Arbeitsorganisation im Rahmen der Lean Production - zeigt, daß hier Arbeitsanforderungen entstehen, die traditionell typisch für Angestelltentätigkeiten sind. Bei Konzepten von Gruppenarbeit z. B. fällt die Planung und Organisation der zu erledigenden Arbeit in den Aufgabenbereich des Teams. Generelle Vorgabe für die Arbeit ist eine ausgeprägte Kundenorientierung. Qualitätssicherung ist in diesem Zusammenhang bereits wichtiger Bestandteil des Produktionsprozesses und ersetzt in seiner Bedeutung die arbeitsorganisatorische Schaffung möglichst schneller Taktzeiten. Voraussetzung für die Integration der Qualitätssicherung in den Arbeitsprozeß ist die Herstellung eines Bezugs zum Produkt. Die Arbeit darf also nicht in

kleinste Teile zergliedert werden, die zum Produkt in keinem erkennbaren Verhältnis stehen.

Insgesamt zielen neue Arbeitsmodelle auf eine bessere Nutzung des Humankapitals. Die menschlichen Fähigkeiten, immer neues Wissen anzusammeln, zu verarbeiten und kreativ anzuwenden, werden in den Mittelpunkt des Produktionsprozesses gestellt und nicht die von der Technologie her definierte Vorgabe kleiner unveränderbarer Arbeitsschritte. Um Gruppenarbeit bewältigen zu können, sind hohe kommunikative Fähigkeiten und Kreativität von zentraler Bedeutung. Und eben diese Fähigkeiten werden in der Praxis bei Einstellungsgesprächen für Arbeitsplätze mit Gruppenarbeit getestet.

All dies deutet darauf hin, daß Produktionsarbeit in ihrer modernen Form sich auf ein Arbeitsmodell hinentwickelt, dessen Ursprünge im Angestelltenbereich liegen. Dies ist das Gegenteil einer Entwicklung, die bis vor einiger Zeit vermutet wurde, nämlich die Angleichung von Angestelltenfähigkeiten an tayloristisch organisierte Produktionsarbeit. Insgesamt muß festgehalten werden, daß im Rahmen moderner Arbeitsorganisation den einzelnen Beschäftigten mehr Verantwortung zufällt und ihnen mehr Kreativität und Einsatzbereitschaft abverlangt wird.

Das bedeutet nun nicht, daß in einer Art urwüchsigen Prozeß humane Arbeitsplätze und insgesamt eine humane Arbeitswelt entsteht. Neue Modelle der Arbeitsorganisation - sei es im Angestelltenbereich, sei es im gewerblichen Bereich - erfordern neue Qualifikationen und Fähigkeiten, etwa kommunikativer Art. Eine Folge dieser höheren und veränderten Anforderungen ist die Tatsache, daß viele, vor allem ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, dem nicht gewachsen sind. In modernen Dienstleistungsunternehmen z. B. fällt das vergleichsweise niedrige Durchschnittsalter der Beschäftigten auf.

### Neue Informations- und Kommunikationstechnologien

Der in den 70er Jahren beginnende Einsatz neuer Technologien in Büro und Verwaltung hatte zunächst die Befürchtung geweckt, die Folgen könnten eine Freisetzungswelle und massenhafte Dequalifizierung sein. Ausgangspunkt für die Vermutung war die Annahme, die neuen Technologien würden bloß arbeitersetzend wirken und so einem traditionellen Rationalisierungsschema folgen.

Tatsächlich aber determinieren die Informations- und Kommunikationstechnologien weder die Arbeitsorganisation noch den gesellschaftlichen Wandel, sondern schaffen Rahmenbedingungen, die bei der Gestaltung des Wandels berücksichtigt werden müssen. Zu Beginn der Einführung neuer Technologien spielten auch arbeitersetzende Wirkungen eine Rolle. Als dominierender Trend allerdings hat sich ein

Rationalisierungstyp durchgesetzt, der als systemische Rationalisierung bezeichnet wird und der die aktuellen Modernisierungsstrategien prägt. Wesentlich dabei ist, daß Organisation, betriebliche Kommunikation und Geschäftspolitiken Gegenstand ein- und desselben Rationalisierungsprozesses sind und gleichzeitig umgestaltet werden.

Die systemische Rationalisierung nahm ihren Ausgangspunkt in den Angestelltenbereichen und stärkte dort die qualifizierten Tätigkeiten sowie die Anforderungen an Kommunikation und Informationsverarbeitung. Und der in letzter Zeit verstärkte Trend zu dezentralem Technikeinsatz vergrößert weiter die Gestaltungsmöglichkeiten. Mit dem Entstehen eines neuen Arbeitsmodells in der Produktion dürften künftig auch dort verstärkt Rationalisierungsmodelle von Bedeutung sein, die Parallelen zur systemischen Rationalisierung aufweisen.

Die Offenheit und Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten neuer Informations- und Kommunikationstechnologien können auch für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhebliche Nachteile mit sich bringen. Das bezieht sich nicht nur auf andere Rationalisierungstypen, sondern z. B. auch auf die engen Kontrollmechanismen, die durch den PC-Einsatz möglich sind.

### Tertiärisierung der Volkswirtschaft

Grundlagen der tiefgreifenden Veränderungen der Arbeit sind die Möglichkeiten, die der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnet. Die hohe Arbeitsproduktivität ermöglicht es, daß notwendige Güter mit sehr viel weniger Arbeitskräften hergestellt werden können. Dies ist in etwa vergleichbar mit der Produktivitätsentwicklung in der Landwirtschaft in diesem Jahrhundert. Heute arbeitet im Vergleich zum Beginn des Jahrhunderts nur noch ein Bruchteil der Erwerbstätigen in der Landwirtschaft. Der durch Modernisierung entstandene und entstehende große gesellschaftliche Reichtum ermöglicht es, den Bereich Dienstleistungen stark auszudehnen. So ist dann auch in allen hochentwickelten Industriestaaten eine Tertiärisierung der Volkswirtschaft zu beobachten. In Deutschland (West) überstieg die Zahl der im tertiären Sektor Beschäftigten 1975 erstmals die jener im sekundären Sektor. Die Wertschöpfung lag im tertiären gegenüber dem sekundären Sektor bereits seit Ende der 60er Jahre höher. Im Dienstleistungssektor arbeiten überwiegend Angestellte.

Allerdings muß berücksichtigt werden, daß die Grenzen zwischen Dienstleistungssektor und Warenproduktion nicht immer genau zu ziehen sind. So zählen etwa Konstruktionsbüros, die früher in Industrieunternehmen angesiedelt waren, aber ausgegliedert wurden, ohne eine andere Arbeit zu verrichten, zum tertiären Sektor.

Auf der anderen Seite besteht die Arbeit eines Bauunternehmens z. B. darin, ein Kraftwerk von der Erschließung des Geländes bis zum Einsatz der Rauchgasentschwefelungsanlage zu planen und sie dann vor Ort von regionalen Unternehmen errichten zu lassen, wobei bestenfalls eine Handvoll Ingenieure den Ablauf überwachen. Diese Arbeit müßte eigentlich dem tertiären Sektor zugerechnet werden.

Was bei den volkswirtschaftlichen Sektoren zu beobachten ist, wiederholt sich auf der Ebene des Marktes. Viele Produkte werden zusammen mit einem Dienstleistungspaket verkauft. Der Dienstleistungsanteil eines Produktes (z. B. Logistik, Service) ist oft entscheidend für dessen Marktfähigkeit.

### Individualisierung

Die hohe Produktivität der deutschen Volkswirtschaft und damit in Verbindung die Erfolge der Gewerkschaften im Verteilungskampf sichern den Arbeitnehmern unter historischem Blickwinkel eine Teilhabe am gesellschaftlichen Reichtum, von dem Arbeitnehmergenerationen in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts nicht zu träumen gewagt hätten.

Parallel zur materiellen Teilhabe großer Bevölkerungskreise hat Bildung aufgehört, Privileg einer dünnen Oberschicht zu sein. Bei nach wie vor unbestreitbar bestehenden Problemen im einzelnen existiert prinzipiell ein für alle offener Zugang zu höheren und höchsten Qualifikationen. Diese Öffnung des Bildungssystems entspricht allerdings ebenso den Erfordernissen qualifizierter Arbeit, liegt also auch im Interesse der Unternehmen.

Mit der wachsenden materiellen Absicherung und der Schaffung offener Bildungsmöglichkeiten sind die geschlossenen Milieus, denen zu entrinnen kaum möglich war, verschwunden. Verschwunden ist aber damit auch die sozial prägende Kraft der Milieus. Die Menschen haben sehr viel stärker als früher Wahlmöglichkeiten, ihr Leben zu gestalten. Die Nutzung dieser Möglichkeiten führt zu einer Vielfalt von Lebensstilen und zu einer Vielfalt von Ansprüchen an die Arbeit und das eigene Leben. Die Beziehungen der Menschen untereinander gestalten sich autonomer. Der Anspruch auf loyalen Zusammenhalt, der im Milieu gegeben war, die quasi natürliche Solidarität, existiert nicht mehr. Mit dem Zerfall der Milieus sind aber auch der Schutz und die soziale Geborgenheit, die sie boten, verlorengegangen. Das hat zur Folge, daß die Menschen nicht nur freier über ihr Leben entscheiden können, sie sind auch dazu gezwungen. Insgesamt liegt in den gewachsenen Möglichkeiten und Zwängen, das Leben selbst zu gestalten, die Grundlage für einen Individualisierungsschub, der die soziale Entwicklung der Gesellschaft prägt. Deutlich wurde die

Individualisierung zunächst bei Angestellten in qualifizierten Berufen und erreichte von da ausgehend andere Arbeitnehmergruppen.

Die Individualisierung als Kennzeichen gesellschaftlicher Entwicklung ist unübersehbar. Wie die Menschen das für sich inhaltlich ausfüllen, ist offen. Sie können selbstbewußter, gebildeter, als mündige Individuen für ihre Interessen eintreten, wohlwissend, daß sie in einem Bezug zur Gesellschaft stehen. Oder sie können sich aus gesellschaftlichen Zusammenhängen lösen, die eigenen Interessen nur in Konkurrenz und Abschottung zu anderen vertreten, sich auf ihren privaten Lebenszusammenhang zurückziehen und ihn gegen die Lebensumwelt verschließen.

Die Gewerkschaften, die ganz entscheidend dazu beigetragen haben, daß die Menschen heute über größere Entfaltungsmöglichkeiten verfügen, können die Früchte ihrer Arbeit nicht ernten. Vielmehr richtet sich der Individualisierungsschub - wenn sie sich nicht darauf einstellen - gegen sie.

### Feminisierung des Arbeitsmarktes

Nach wie vor sind Frauen im Erwerbsleben eine Minderheit. Ihr Anteil an der Bevölkerung in den alten Bundesländern beträgt 52%, sie stellen aber nur 41% der Erwerbstätigen. Gleichwohl ist von einer Feminisierung des Arbeitsmarktes die Rede. Dafür gibt es Gründe. 1975 stellten Frauen 37% der Erwerbstätigen. Ebenso gewachsen ist die Erwerbsbeteiligung der Frauen - der Anteil der erwerbstätigen Frauen an den Frauen im erwerbsfähigen Alter. 1970 lag die Erwerbsquote bei 46%. Sie ist in den alten Bundesländern auf heute 55% gestiegen.

In der DDR lag die Erwerbsquote der Frauen bei 90%. Sie ist in den neuen Bundesländern inzwischen auf das Niveau der alten gesunken. Zynisch formuliert heißt das: wenigstens hier ist die Angleichung der Lebensverhältnisse gelungen.

Gleichwohl sollte die positive Tendenz wachsender Berufstätigkeit von Frauen als positiver Trend festgehalten werden. Das aber heißt nicht, daß die strukturelle Benachteiligung der Frauen beendet wäre. Unter qualifizierten Angestellten mit Leitungsfunktionen sind 11% Frauen, bei qualifizierten Angestellten ohne Leitungsfunktionen sind es 34%. In den unteren Leistungsgruppen stellen sie hingegen drei Viertel der Angestellten. Diese Daten haben sich seit 1970 nur geringfügig verbessert. Die durchschnittliche Gehaltsdifferenz zwischen Männern und Frauen wurde in den letzten 20 Jahren um vier Prozentpunkte abgebaut. Allerdings liegen bei vergleichbaren Qualifikationen die Einkommen der Frauen immer noch bis zu 25% unter denen der Männer.

Gerade im Angestelltenbereich wird sich exemplarisch zeigen, wie weit es ermöglicht werden kann, gerechte Strukturen zu bilden, die den Interessen von Frauen an einer Berufstätigkeit entsprechen. Das bezieht sich nicht nur auf eine Gleichstellung im Beruf, sondern auch auf die Schaffung von Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, Beruf und Familie zu vereinbaren. Solche Rahmenbedingungen reichen von einer Zeitsouveränität bis zur Einrichtung von Versorgungsmöglichkeiten für Kinder.

## Urbanisierung

Mit dem Wandel der Arbeit und der Tertiärisierung der Volkswirtschaft hat auch eine regionale Verschiebung der Beschäftigtenstruktur stattgefunden. Angestelltenarbeit konzentriert sich im wesentlichen auf die großen Verwaltungs- und Dienstleistungszentren.

Die großen industriellen Zentren, die mit dem Aufkommen des Fabriksystems im letzten Jahrhundert entstanden waren, wuchsen in der Nähe von Rohstoffen und an natürlichen Verkehrswegen - im wesentlichen Wasserstraßen. Für die Standorte der Verwaltungs- und Dienstleistungszentren sind andere Bedingungen von zentraler Bedeutung. Dies ist zum einen die Nähe von Hochschulen und Universitäten. Diese Nähe schafft einfache Möglichkeiten des Know-How-Transfers für den technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, aber auch für die in ihrer Bedeutung wachsenden Disziplinen Sozialwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre. Daneben blüht ein innovatives Potential vor allem in kleineren, Unternehmensgründungen, die sozusagen Spin-offs des Wissenschaftsbetriebs sind. Darüber hinaus sorgen die Hochschulen in ihrer Funktion als Ausbildungsstätten für das hochqualifizierte Humankapital, das für die moderne Arbeitswelt zunehmend notwendiger wird. Der Anteil akademisch ausgebildeter sozialversicherungspflichtig Beschäftigter ist von 5,1% 1980 auf 7,4% 1990 gestiegen.

Ebenso wie industrielle Zentren Zulieferer nach sich zogen, üben einmal vorhandene Industrieverwaltungen und Dienstleistungsunternehmen einen Sog auf weitere Dienstleistungsanbieter aus. Gebrauch werden u. a. Banken, Anwaltskanzleien, Werbeunternehmen, Verlage, Softwareentwickler. Und sind andererseits diese Dienstleistungsanbieter vorhanden, bietet es sich für Unternehmen an, hier ihre Verwaltung zu installieren. Zwar ist eine räumliche Nähe angesichts moderner Kommunikationstechnologien heute nicht mehr unbedingt notwendig, und die Entwicklung der Grundstückspreise in den Zentren läßt es auch für finanzkräftige Unternehmen angebracht erscheinen, diese zu meiden. Allerdings scheint es in der Praxis so zu sein, daß die Möglichkeit des leichten persönlichen Kontakts nach wie vor eine entscheidende Frage für die Standortwahl spielt. So gehen große Verwal-

tungen oder Dienstleistungsunternehmen zwar nicht mehr unbedingt in die Citys, wohl aber in den Großraum.

Die historisch gewachsene föderale Struktur in Deutschland stärkt darüber hinaus die Ballungszentren. Da Industrie- wie Dienstleistungsunternehmen zu einem erheblichen Teil von staatlichen Aufträgen abhängig sind, suchen Industrieverwaltungen und Dienstleistungsanbieter die räumliche Nähe zu staatlichen Stellen in den Landeshauptstädten.

Die Individualisierung und die Konzentration der für die volkswirtschaftliche Wertschöpfung entscheidenden Bereiche in einzelnen regionalen Zentren, die tiefgreifende Veränderung der Arbeitswelt und die Pluralisierung der Lebensstile beeinflussen sich gegenseitig und summieren sich zu einer urbanen Lebensweise, die quer zu den Erfahrungen jener Menschen liegt, die traditionell die Basis der Gewerkschaften bilden und deren Erfahrungsschatz die gewerkschaftliche Kultur prägt und somit auch gewerkschaftliche Handlungsmuster.

## Demographische Entwicklung

Die demographische Entwicklung in Deutschland - dies bezieht sich vornehmlich auf die alten Bundesländer - gilt in der Tendenz aber auch für die neuen - verändert die klassische Bevölkerungspyramide tiefgreifend. Die Anteil der Älteren an der Bevölkerung nimmt deutlich zu, während der der Jüngeren sinkt. Dies muß die Arbeitswelt entscheidend verändern.

Die tendenzielle Verknappung von Arbeitskräften kann nur ausgeglichen werden durch eine weitere Modernisierung, die notwendigerweise das durchschnittliche Qualifikationsniveau weiter erhöhen wird. Das wird einen Trend stärken, der schon jetzt festzustellen ist: Die Zeit der Jugend und des jungen Erwachsenseins ist die Zeit der Ausbildung und nicht mehr der Arbeit. Dies gilt ganz besonders für Ausbildungsgänge für Angestelltenberufe. Eine deutliche Vorrangstellung nimmt hierbei die Ausbildung an Hoch- und Fachhochschulen ein. Mit Beginn der 90er Jahre hat die Zahl der Studierenden die Zahl der Auszubildenden überschritten. Die neuen Sozialisationsmuster, die durch den demographischen Wandel gestärkt werden, haben sich zunächst bei Angestellten durchgesetzt.

## Politische Rahmenbedingungen

### Grundlage: Sozialstaatlicher Konsens

Grundlage der modernisierten Arbeitsgesellschaft mit ihren Ausprägungen sowohl für die Arbeit wie für das Leben ist ein sozialstaatlicher Konsens, der unabhängig von tagespolitischen Auseinandersetzungen und unabhängig von den Vorstellungen über die konkrete Ausgestaltung des Sozialsystems, von allen Parteien und gesellschaftlichen Gruppierungen geteilt wird.

Wesentlich für diesen sozialstaatlichen Konsens ist zum einen die Anerkennung von sozialen Grundsicherungen für die Menschen. Zum anderen wird die Interessenvertretung der Arbeitnehmerschaft - seien es die Betriebs-/Personalräte, seien es die Gewerkschaften - als legitim anerkannt. Diese Anerkennung als legitimer gesellschaftlicher Faktor gilt nicht nur in dem Sinne, die Anliegen der abhängig Beschäftigten zu bündeln, also im Rahmen einer pluralistischen Gesellschaft vorhandene Interessen zu artikulieren. Gewerkschaften gelten im Rahmen des sozialstaatlichen Konsenses auch als gesellschaftliche Institution, die über die soziale Gestaltung hinaus wesentliche Beiträge zur politischen und sozialen Kultur in Deutschland leistet.

Dieser sozialstaatliche Konsens - der keine formale Checkliste gesetzlicher geregelter Maßnahmen ist, sondern ein gesellschaftspolitisches Grundverständnis zur Sozialverpflichtung - gerät seit Beginn der 90er Jahre erstmals ernsthaft in Gefahr. Die Verschlechterung im Entgeltfortzahlungsgesetz durch die Reduzierung der Feiertagslohnzahlung, die Forderung nach Öffnung von Tarifverträgen, Forderungen nach Lohnverzicht, die Verschlechterung der Kündigungsfristen für Angestellte, der Versuch, in die Tarifaufonomie einzugreifen, verdeutlichen ein Abrücken vom sozialstaatlichen Konsens. Dabei geht es weniger um die jeweiligen konkreten Forderungen, sondern darum, daß gewerkschaftliche Positionen als starres Besitzstandsdenken ausgegrenzt werden sollen, als rabiate Vertretung von Partikularinteressen, die keinerlei Rücksicht auf die Gesellschaft insgesamt nehmen.

Eine Aufkündigung des sozialstaatlichen Konsenses - dessen äußerer Ausdruck sowohl in Sozialabbau sowie in einer gesetzlichen Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten von Gewerkschaften, wie etwa in Großbritannien und den USA und in massiven Eingriffen in die Tarifaufonomie liegen kann - würde nicht nur die Grundlage für moderne Gewerkschaftsarbeit zerstören. Sie brächte auch betriebliche wie volkswirtschaftliche Modernisierungsstrategien in Gefahr. Der sozialstaatliche Konsens ist nämlich nicht nur eine unausgesprochene Übereinkunft der gesellschaftlichen Gruppen, sondern auch als Teil der politischen Kultur im Bewußtsein der Men-

schen verankert. Seine Aufkündigung würde eine gesamtgesellschaftliche Verunsicherung provozieren, deren Konfliktpotential sich überhaupt nicht abschätzen läßt und schon gar nicht die Art und Weise, wie sich diese Konflikte äußern. Die tiefgreifende Verunsicherung der Menschen wäre - anders formuliert - eine dramatische Schädigung des Humankapitals mit erheblichen Folgen für die Volkswirtschaft.

### Die Situation in den neuen Bundesländern

In den neuen Bundesländern - das war die Ankündigung der Regierung nach dem Erreichen der Einheit - werde in wenigen Jahren eine blühende Landschaft entstanden sein. Nötig sei nur eine Anschubfinanzierung. Die Wirklichkeit sieht anders aus. Zahllose Betriebe wurden dicht gemacht, Arbeitslosigkeit und Sorge um den Arbeitsplatz prägen das Leben der Menschen. Die Aufkündigung des sozialstaatlichen Konsenses ist zumindest in Teilbereichen Realität. Das Unterlaufen von Tarifverträgen gehört ebenso zum Alltag wie Einschüchterungsversuche gegenüber Betriebsräten und Arbeitnehmern. Da in einigen Unternehmen, deren Zukunft gesichert ist, solche Probleme nicht existieren, ist unklar, inwieweit es sich um eine Übergangssituation handelt oder ob sich von den neuen Bundesländern ausgehend eine sozialstaatliche Desintegration nach Westen ausdehnt. In einigen wirtschaftlichen Bereichen, etwa bei privaten Dienstleistungen, gibt es eine hohe Produktivität. Gleiches gilt für kleine Ausschnitte in der industriellen Produktion, z. B. im Druckbereich. Vor allem aber in jenen Industrien, in denen sich Produkte gegen eine Weltmarktkonkurrenz durchsetzen müssen, ist längst klar geworden: Marktmechanismen allein werden die wirtschaftliche und soziale Situation in den neuen Bundesländern nicht verbessern. Trotz der verlorenen Zeit ist es möglich, durch eine gezielte Industriepolitik Standorte zu sichern. Und auch die Finanzierung dessen ist bei einer gerechten Lastenverteilung durchaus möglich. Nur darf gerechte Lastenverteilung nicht mit Umverteilung nach oben verwechselt werden. Insgesamt muß den Menschen in den neuen Bundesländern eine Berufs- und Lebensperspektive geboten werden, die es ihnen ermöglicht, in ihrer angestammten Heimat zu leben.

Die Verunsicherung der Menschen in den neuen Bundesländern durch die sozialstaatliche Desintegration ist groß. Dies wird noch verstärkt durch den Verlust persönlicher Orientierungspunkte. Sind in den alten Bundesländern die Milieus in Rahmen einer längeren Entwicklung verschwunden und in diesem Prozeß die alten Werte durch neue ersetzt worden, so wurden in den neuen Bundesländern bestehende Sozialzusammenhänge und persönliche Orientierungen innerhalb kürzester Frist zerschlagen, ohne daß neue Zusammenhänge oder Wertsetzungen - außer jener, persönlich durchzukommen - entstehen konnten.

Insgesamt haben Existenzsorgen, Angst vor Arbeitslosigkeit und Sprengung der sozialen Milieus zu einer rapiden Verschlechterung des sozialen Klimas in den neuen Bundesländern geführt. Wo nach der Wende und der Vereinigung noch gegenseitiges Verständnis und Kollegialität vorhanden waren, wächst heute ein Konkurrenzdenken. Die Tendenz, sich vorrangig nur noch um die eigenen Belange - und zwar in Abgrenzung zu den anderen - zu kümmern, nimmt zu. Solche Abgrenzungen finden einerseits zwischen Angestellten statt, andererseits wächst aber auch die Kluft zwischen Angestellten und gewerblichen Arbeiternehmerinnen und Arbeiternehmern.

Die zunehmende soziale Kälte prägt insgesamt zunehmend alle gesellschaftlichen Bereiche von der Arbeit über die Nachbarschaft bis hinein in die Familien. Allerdings muß auch hier die Frage gestellt werden, ob sich solche Verhaltensmuster, die in einer Extremsituation entstanden sind, verfestigen und wie weit sie andere Interessen und Haltungen überlagern, die heute in den alten Bundesländern vorherrschen. Es muß beobachtet werden, ob ausgehend von Zukunftsbereichen in den neuen Bundesländern ein Wertewandel an Dominanz gewinnt und in welche Richtung er sich entwickelt.

### Kehrseite: Zwei-Drittel-Gesellschaft

Die Modernisierung, die die gesellschaftlichen Entwicklungen prägt, hat ihre Kehrseite. Teile der Bevölkerung sind vom allgemeinen Trend ausgeschlossen. Das erschreckendste Merkmal der sozialen Ausgrenzung ist die Armut in einem reichen Land. 4,2 Millionen Menschen in Deutschland waren 1992 auf Sozialhilfe angewiesen, 4 Millionen in den alten Bundesländern, 200.000 in den neuen. Besonders stark betroffen von Armut sind alleinerziehende Mütter und Frauen im Rentenalter. 56 % der Menschen, die Sozialhilfe empfangen, sind Frauen. In den alten Bundesländern hat sich die Zahl der Armen seit 1980 verdoppelt, wobei dies die offiziell erfaßten Daten sind. Die Dunkelziffer ist dabei nicht berücksichtigt.

Armut ist aber nur das extreme Beispiel einer gesellschaftspolitischen Schieflage, die die ohnehin Einkommensschwächeren benachteiligt. So wurden durch die Abgabenerhöhungen zur Finanzierung der deutschen Einheit Einkommen von 2.500 DM - das sind zwei Drittel des statistischen Durchschnittseinkommens - mit 4,43 % belastet, das vierfache Durchschnittseinkommen - 14.900 DM - aber nur mit 3,62 %. Durch die Erhöhung der Mehrwertsteuer werden Verdienere mit geringerem Einkommen stärker belastet als besser Verdienende.

Besonders gravierend ist für Einkommensschwächere die Entwicklung auf dem Wohnungsmarkt. Der akute Mangel an Wohnraum - allein im Westen ist 1995 mit

2,5 Millionen fehlenden Wohnungen zu rechnen - hat die Mietpreise in den letzten Jahren deutlich stärker ansteigen lassen als die Lebenshaltungskosten insgesamt. Bei dem unteren Zehntel der Einkommenshaushalte müssen allein 45 % des zur Verfügung stehenden Geldes für die Miete ausgegeben werden.

Diese strukturelle Gerechtigkeitslücke wird verstärkt durch zunehmende Unsicherheiten im Beschäftigungssystem. Ungeschützte Arbeitsverhältnisse, Werk- und Zeitverträge nehmen zu. Und mit den ins Auge gefaßten Deregulierungsmaßnahmen sollen abhängig Beschäftigte noch stärker den Schwankungen des Marktes unterworfen werden.

Werden diese Entwicklungen nicht gebremst, wächst die Gefahr, daß sich die Zwei-Drittel-Gesellschaft verfestigt.

## Europa

Der EG-Binnenmarkt ist mit dem 1. Januar 1993 Wirklichkeit geworden. Die europäische Integration ist zunächst als politische Stabilisierung in einer Region, die bis weit in dieses Jahrhundert hinein von Kriegen und "Erbeindschaften" geprägt war, von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, daß die Wirtschaftsunion durch eine politische Union ergänzt wird.

Der wirtschaftliche Integrationsprozeß ist allerdings weitgehend an den Bürgerinnen und Bürgern vorbeigegangen. Und die nur indirekt demokratisch legitimierten Strukturen sowie die weitgehende Kompetenzlosigkeit des europäischen Parlaments läßt zu Recht das Bild einer bürgerfernen Bürokratie entstehen, die die Interessen der Menschen kaum vor Augen hat.

Daneben stellt sich der EG-Binnenmarkt heute wesentlich als Wirtschaftsraum dar und weniger als Sozialraum. Versuche der Arbeitgeber, soziale Rechte auf einen in Europa kleinsten gemeinsamen Nenner hinabzustufen, werden ja bereits unternommen. Hier müssen Möglichkeiten, die im Maastrichter Vertrag angelegt sind, ausgeschöpft und gestaltet werden. Nötig ist eine Stärkung der Kooperation der Gewerkschaften im DGB auf den verschiedenen Ebenen. Ansätze im Angestelltenbereich bildet etwa die Europäische Universität für Angestellte in Leistungsfunktionen.

Eine demokratische und soziale Ausgestaltung der EG bietet große Chancen für die Menschen, in einem Wirtschaftsraum zu leben, der innerhalb der weltweiten Konkurrenz ein starker Standort ist. Und sie bietet Chancen, daß die Menschen regionale Eigenheiten bewahren können, ohne sie in Konfrontation zu anderen zu setzen.

## Fazit: Gewerkschaftliche Angestelltenpolitik - Stellenwert und veränderte Anforderungen

Die differenzierte soziale Situation in Deutschland - die Ausgrenzung einiger Gruppen in den alten Bundesländern wie die weite Teile treffende sozialstaatliche Desintegration in den neuen bei gleichzeitiger Modernität der zentralen wirtschaftlichen Bereiche - verdeutlicht, daß es ein einheitliches Politikmodell nicht geben kann. Es gibt verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Interessen, die in sich noch weit ausdifferenziert sind.

Es muß unterschieden werden zwischen Zentrum und Peripherie, zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf vergleichsweise sicheren und interessanten Arbeitsplätzen und jenen in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitslosen. Eine Interessenvertretung für die Benachteiligten muß vorrangig darauf zielen, sie wieder in die Hauptströmung der Gesellschaft einzugliedern. Diese Aufgabe liegt weitgehend auf der politischen Ebene in den Bereichen Sozialpolitik, Arbeitsmarktpolitik, Steuerpolitik usw. Um hier Einfluß ausüben zu können, müssen Gewerkschaften ihre gesamtgesellschaftliche Reformkraft unter Beweis stellen. Die Unteren in der Zwei-Drittel-Gesellschaft verfügen selbst nur über geringe Einflußmöglichkeiten.

Die ökonomische Entwicklung nämlich hat zweierlei getrennt, was früher zusammenfiel. Die von der Teilhabe am gesellschaftlichen Reichtum und von der Teilhabe an Kultur und Bildung Ausgeschlossenen bildeten historisch die Mehrheit in der Bevölkerung. Sie waren gleichzeitig das für den Wirtschaftsprozeß entscheidende Humankapital. Ihre gewerkschaftliche Organisation bot die Einflußmöglichkeit, gestaltend in die soziale Entwicklung eingreifen zu können. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die heute das für den modernen Wirtschaftsprozeß entscheidende Humankapital darstellen, sind alles andere als von der ökonomischen und kulturellen Teilhabe ausgeschlossen. Gesamtgesellschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten bieten sich nur, wenn es gelingt, diese Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu organisieren.

Eine weitere Unterscheidungslinie betrifft die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die für den Wirtschaftsprozeß das entscheidende Humankapital darstellen. Angestellte sind zur Mehrheit geworden. Das ist aber nicht nur eine quantitative Frage. Denn überall dort, wo der Strukturwandel nicht nur Altes verändert, sondern grundlegend Neues schafft, sind Angestelltenbereiche betroffen. Die Tertiärisierung der Volkswirtschaft stärkt das Gewicht der Angestelltenarbeit. Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien betrifft, sowohl was die Entwicklung

von Hard- und Software angeht, wie deren Anwendung, vorwiegend Angestelltenbereiche. Neue Arbeitsmodelle tragen Merkmale, die typisch sind für Angestelltentätigkeiten. Historisch neue Sozialisationsmuster, etwa die Zeit der Jugend und des jungen Erwachsenseins als Bildungsphase des Lebens und nicht als Arbeitsphase, ist typisch für Angestellte. Die Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses kommt aus der Angestelltenarbeit.

Qualifizierte Angestellte also bilden für den Modernisierungsprozeß das entscheidende Humankapital. Wenn es nicht gelingt, diese Arbeitnehmergruppe zu organisieren, gerät die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit in Gefahr und damit die Möglichkeit einer sozialstaatlichen Überwindung der Zwei-Drittel-Gesellschaft, aber auch das Beschreiten eines Modernisierungsweges, der den Interessen aller daran Beteiligten entgegenkommt. Gewerkschaftliche Angestelltenarbeit greift also früher als andere und exemplarisch neue Aufgaben und Problemstellungen auf, die aus dem gesellschaftlichen Wandel entstehen.

Neben diesen Aufgaben gewerkschaftlicher Angestelltenpolitik als Gestaltung in einer sich rapide wandelnden Arbeitswelt rückt eben dieser Wandel aus anderer Perspektive die Schutzfunktion neu ins Blickfeld. Es geht um die mittelfristig akute Gefährdung von Angestelltenarbeitsplätzen. Dies hat zunächst einmal konjunkturelle Ursachen. Der Abschwung fällt allerdings zusammen mit strukturellen Problemen verschiedener Art, die nicht zuletzt auf den technologischen Wandel zurückzuführen sind. So hat sich die Schaffung neuer Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor erheblich verlangsamt. Einen Kompensationseffekt auf dem Arbeitsmarkt kann der tertiäre Sektor nicht länger leisten. Daneben bildet sich zunehmend eine Art Weltarbeitsmarkt heraus mit entsprechenden Arbeitsteilungen, die auch, aber nicht mehr nur nach der Trennlinie lohnintensiv - wissensintensiv verläuft. Diese globale Integration ist nur auf der Basis neuer Informations- und Kommunikationstechnologien möglich. Und schließlich bringen es die neuen Modernisierungs- und Rationalisierungsstrategien mit sich, daß mittlere Hierarchieebenen ausgedünnt werden und zugeordnete Planstellen verschwinden.

Ein falsches Signal in dieser Situation ist das neue Gesetz zur "Vereinheitlichung der Kündigungsfristen von Arbeitern und Angestellten (Kündigungsfristengesetz - KündFG)", das am 15. 10. 1993 in Kraft getreten ist.

Das Bundesverfassungsgericht hatte die unterschiedlichen Kündigungsfristen für Arbeiter und Angestellte für verfassungswidrig erklärt und den Gesetzgeber beauftragt, bis zum 30. Juni 1993 eine Neuregelung vorzunehmen. Am 05. Mai 1993 legte das Bundeskabinett einen Gesetzentwurf vor, der zwar eine gewisse Verbesserung für Arbeiter beinhaltet, für Angestellte jedoch eine erhebliche Verschlechterung bedeutet. Statt die Fristen für Arbeiter an die längeren für

Angestellte anzugleichen, - wie es der DGB seit Jahren fordert - wird eine Nivellierung nach unten vorgenommen. Für Angestellte bedeutet dies, daß sie zukünftig mit einer Frist von 4 Wochen zum 15. oder zum Ende eines Kalendermonats gekündigt werden können, soweit sie nicht durch Tarifverträge, die teilweise längere Kündigungsfristen enthalten, geschützt sind. Als Rechtfertigung für eine Angleichung auf niedrigerem Niveau kann auch nicht die Tatsache angeführt werden, daß die Gesetzesänderung eine Verbesserung für die Angestellten in den neuen Bundesländern darstellt. Dies ist der Versuch, die Interessen von Arbeitern und Angestellten in den alten und neuen Bundesländern gegeneinander auszuspielen.

Kündigungsfristen sind Ankündigungsfristen. Sie sollen es dem/der Arbeitnehmer/in ermöglichen, einen neuen Arbeitsplatz zu suchen und sich auf geänderte Arbeitsbedingungen einzustellen. Denn der Arbeitsplatz hat für den/die Arbeitnehmer/in und seine/ihre Familie existenzielle Bedeutung. Ob die/der Arbeitnehmer/in einen neuen Arbeitsplatz findet, hängt wesentlich auch von der Zeit ab, die ihm/ihr für die Arbeitsplatzsuche eingeräumt wird. Allein diesen Überlegungen sollen die Kündigungsfristen Rechnung tragen, wie bereits das Bundesverfassungsgericht hervorhob. Der Gesetzentwurf setzt sich über diese Überlegungen in eklatanter Weise hinweg.

Der DGB hält daher an seinen Forderungen zur Vereinheitlichung der Kündigungsfristen für Arbeiter und Angestellte auf höherem Niveau fest, wie er sie bereits 1977 in seiner Stellungnahme eines Arbeitsverhältnissesgesetzes vorgelegt hat.

Vor diesem Hintergrund kann die Antwort auf den drohenden Arbeitsplatzabbau bei Angestellten nicht nur konjunktur- und arbeitsmarktpolitischer Natur sein, sondern muß mit strukturellen Ansätzen ergänzt werden. So ist es z. B. nötig, durch tarifvertragliche oder betriebliche Regelungen eine wachsende Leistungsverdrängung zu verhindern. Dies sichert nicht nur, daß die Verkürzung der Arbeitszeit tatsächlich in neue Arbeitsplätze umgesetzt wird. Ständige Leistungsverdrängung birgt die Gefahr, die Angestellten soweit zu überfordern, daß sie demotiviert werden, was wiederum die Qualität der Arbeit in Frage stellt.

In der Mitgliederstruktur der Gewerkschaften sind Angestellte in der Minderheit. Die Basis, die gewerkschaftliche Stärke ausmacht, bilden Facharbeiter. Sie sind es, die im wesentlichen die Auseinandersetzungen bestehen und auch die gewerkschaftliche Kultur prägen. Eine notwendige kulturelle Öffnung der Gewerkschaftsarbeit für die Interessen und Mentalitäten von Angestellten kann Spannungen in der Mitgliedschaft erzeugen. Gewerkschaften müssen also sowohl die Interessen der traditionellen Mitgliederbasis vertreten als auch eine kulturelle Öffnung in Richtung der Angestellten wagen. Gleichzeitig muß in einem Diskussionsprozeß deutlich

werden, daß in der Öffnung der Gewerkschaftsarbeit die Zukunft liegt, auch für den Facharbeiterbereich. Dies zum einen, da im Rahmen neuer Arbeitsmodelle sich Interessen wandeln. Zum anderen unterscheiden Verhaltensmuster junger Facharbeiterinnen und Facharbeiter und ihre Erwartungen und Anforderungen an die Gewerkschaft sich schon heute deutlich von ihren älteren Kolleginnen und Kollegen, wofür nicht zuletzt eine auch hier bestehende Mitgliederlücke ein Zeichen ist.

## Interessensfelder von Angestellten und Aufgaben gewerkschaftlicher Gestaltung

Aus den verschiedenen Modernisierungssträngen ergeben sich für gewerkschaftliche Angestelltenpolitik sehr unterschiedliche und jeweils spezifische Anforderungen. Die dynamische Entwicklung der Arbeitswelt, die Ausdifferenzierung der Gesellschaft und die Pluralisierung der Lebensstile - aber auch die Teilung der Zwei-Drittel-Gesellschaft - lassen es nicht zu, einen Katalog von Anforderungen - sei er noch so tief gegliedert - zu erstellen. Die Anforderungen selbst sind einem steten Wandel unterworfen. Allerdings lassen sich aus den Entwicklungslinien gesellschaftlicher Modernisierung und vor allem aus den Erfahrungen im praktischen Umgang mit diesen neuen Bedingungen, wie sie in der Organisationskampagne Angestellte gesammelt wurden, Trends ablesen, die ein Anforderungsprofil an gewerkschaftliche Angestelltenarbeit zeichnen, das Grundbedingungen festlegt. Neben diesen neuen Anforderungen bestehen auch alle Probleme weiter. Die Forderung nach Teilhabe am gesellschaftlichen Reichtum gibt es ebenso wie den Wunsch nach Lebensqualität und Beteiligung.

Ein erstes grundlegendes Problem stellt sich vor dem Hintergrund zweier divergierender Entwicklungen. Einerseits kann angesichts der Konzentration ökonomischer Entscheidungsgewalt der Anspruch auf Erhaltung gesellschaftlicher Reformfähigkeit durch einen Rückzug auf regionale und örtliche Aktivitäten nicht eingelöst werden. Andererseits erfordert das Vorhandensein regionaler Verwaltungs- und Dienstleistungszentren, in denen Angestelltentätigkeiten dominieren und die über regional-spezifische Besonderheiten verfügen, eine regionale Schwerpunktsetzung. Dieser Gegensatz ist nur durch eine enge Abstimmung und Koordination zwischen den verschiedenen Ebenen der Gewerkschaften und des DGB zu überwinden. Gleichzeitig muß ein Know-How-Transfer zwischen den regionalen Schwerpunkten als politischer Prozeß organisiert werden.

## Probleme der Zentren

In den städtischen Ballungszentren gibt es eine zahlenmäßige Konzentration von Angestellten. Aber nicht nur das. Hier treffen die verschiedenen Stränge gesellschaftlichen Wandels aufeinander und beeinflussen sich gegenseitig. Veränderte Einstellungen zu Arbeit und Leben, wachsende Ansprüche an das Lebensumfeld, die Orientierung auf Dialog und eine Streitkultur im Umgang miteinander, der Wunsch mitbestimmen und mitgestalten zu können, sowohl in der Arbeit wie im privaten Leben, kumulieren zu einer spezifischen urbanen Lebensweise. Die sich aus einer urbanen Lebensweise ergebenden Interessen stehen häufig neben den Interessen jener Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die der Vernichtung industrieller Strukturen zum Opfer fallen. Das sind zunehmend auch Angestellte auf verschiedenen Hierarchieebenen.

Leben und Arbeiten in den entstandenen urbanen Ballungszentren bringt für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer neuartige Probleme mit sich, läßt aber auch überwunden geglaubte Probleme neu entstehen.

## Wohnen

Eines dieser alten Probleme, das eigentlich gelöst schien, bezieht sich auf das Wohnen. Der knapper werdende Wohnraum hat vor allem in den Ballungsgebieten einen Verdrängungswettbewerb ausgelöst. Mit der Aufgabe des sozialen Wohnungsbaus sind Sicherungen für die unteren Einkommensgruppen verschwunden. Diese Situation hat die Mietpreisentwicklung verschärft, bis zu dem Punkt, daß Wohnraum zum Spekulationsobjekt wurde. Selbst für hochqualifizierte Angestellte mit einem entsprechenden Einkommen werden Wohnungen in den Ballungszentren - wenn sie denn überhaupt vorhanden sind - zunehmend unerschwinglich. Für geringer verdienende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutet dies, daß sie einem Verdrängungswettbewerb ausgesetzt sind, der ihre soziale Lage zusätzlich verschärft.

## ÖPNV

Eine Folge der Wohnungssituation ist die Verlagerung von Wohngebieten in die Peripherie. Die Entfernung zwischen Wohnort und Arbeitsplatz ist gewachsen. Der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) hat entweder mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten oder wurde zugunsten des Autoverkehrs vernachlässigt. Die Erfahrung, daß Arbeitszeitverkürzung durch den morgendlichen und abendlichen Stau zunichte gemacht wird, ist gleichermaßen verbreitet wie der Ärger über die man-

gelmäßige Anbindung des Wohngebiets an den ÖPNV oder dessen zu lange Taktzeiten.

Die weit verbreiteten Unzulänglichkeiten des ÖPNV werden aber auch aus anderer Perspektive zu einem Thema. Vor dem Hintergrund eines gewachsenen ökologischen Bewußtseins wollen immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vom Auto umsteigen. Dies ist in vielen Fällen aber nur unter Inkaufnahme eines erheblichen Zeitverlustes möglich.

### Kindergärten, Kinderkrippen

Mit der gewachsenen Berufstätigkeit von Frauen wird zunehmend wieder die Frage der Kinderbetreuung aktuell. Zu wenig Kindergartenplätze, vor allem aber zu wenig Plätze in Kinderkrippen und die oft mit den Arbeitszeiten nicht zu vereinbarenden Öffnungszeiten erschweren vor allem Frauen die Berufstätigkeit. Dies ist vor allem, aber nicht nur für Alleinerziehende von besonderer Bedeutung.

Die Schaffung von sozialen Rahmenbedingungen für Berufstätigkeit erfordert eine branchenübergreifende Gestaltung, die an der Schnittstelle von Arbeit und Kommunalpolitik liegt. Es geht aber nicht nur darum, daß notwendige Einrichtungen verstärkt geschaffen werden - hier gibt es erste Tendenzen zur Errichtung von Betriebskindergärten -, sondern auch um eine Anpassung von Arbeitszeiten und Öffnungszeiten der Kindergärten. Gerade in den urbanen Zentren ist, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen, ein hohes Maß an Zeitsouveränität für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nötig.

### Arbeit und Gesundheit

An einer Schnittstelle unterschiedlicher Politikfelder liegt auch ein anderes Thema, das Angestellte in den Ballungszentren zunehmend beschäftigt: Arbeit und Gesundheit. Ein wachsendes ökologisches Bewußtsein, dessen Grundlagen in gesamtgesellschaftlichen Erfahrungen basieren, hat die Verantwortung gegenüber der Umwelt als persönlichen Lebensraum mobilisiert. Solches Verantwortungsbewußtsein schlägt sich oft in aktiver Beteiligung, etwa in Form von Bürgerinitiativen, nieder.

Die Verantwortung für die Umwelt schärft auch den Blick für ökologische Probleme im Büroalltag. Anstoß erregten anfangs Lösungsmittelhaltige Korrekturflüssigkeiten und Textmarker. Inzwischen geht es längst nicht mehr nur noch um die stinkenden Tipp-Ex-Fläschchen. Es geht um eine Vielzahl von Risikofaktoren, die von verwendeten Baumaterialien über Büromaterial bis zu Bürogeräten (PC's, Kopierer usw.) ausgehen. Als besonders gravierend stellt sich die Kombination dieser Risiko-

faktoren heraus. Das Ziel einer ökologischen Umgestaltung der Büros ergänzt den klassischen Gesundheitsschutz, der sich vor allem auf ergonomische Probleme, Beseitigung von Lärmquellen, richtige Beleuchtung usw. bezog.

Das Problemfeld Arbeit und Gesundheit beschränkt sich allerdings nicht auf Ökologie. Leistungsverdichtung und Streß im Beruf und damit Fragen der Leistungsbeurteilung und Arbeitsorganisation sind zu einem zentralen Thema geworden. Dem entspricht auf der Ebene des privaten Lebens der Wunsch nach der Schaffung einer Infrastruktur, die Möglichkeiten bietet, sich zu erholen und persönlichen Interessen nachzugehen. Das reicht von notwendigen Grünzonen in den Städten über den eigenen Bedürfnissen entsprechenden Wohnverhältnissen bis zum kulturellen Angebot.

Arbeit und Gesundheit liegt an einem Schnittpunkt wesentlicher Fragestellungen der urbanen Ballungsräume. Anforderungen an Arbeit und Gesundheit sind nichts anderes, als die individuell formulierten Ansprüche an die Lebensqualität in den Zentren. Diese wiederum sind nur als Verbindung von Arbeitswelt und Lebensumfeld zu begreifen. Die Erwartungen von Angestellten in den Zentren gehen dahin, daß Problemfelder an dieser Schnittstelle systematisch erfaßt und bearbeitet werden und ein Erfahrungsaustausch stattfindet.

### Individualisierung und soziales Management

Die Modernisierung volkswirtschaftlicher Strukturen, der vollzogene materielle und kulturelle Partizipationsschub der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, der Wandel der Arbeit sind Grundlage des zu beobachtenden Wertewandels in Richtung einer Individualisierung. Für die Mehrheit der Angestellten ist das nicht das Entstehen einer neuen Welt, die ihnen eigentlich fremd ist, der sie sich aber anzupassen haben, sondern bereits Teil ihrer Sozialisation. Sie wuchsen mit offenen Bildungschancen auf. Sie haben nicht wie die Elterngeneration die Erfahrung sozialer Not gemacht, sondern die sozialstaatliche Integration als gesellschaftspolitischen Normalfall erlebt. Der nach dem zweiten Weltkrieg geborenen Generation von Angestellten wurde die Individualisierung nicht als Chance eröffnet, sie ist mit ihr aufgewachsen.

### Mündigkeit als demokratisches Prinzip

Die Grundhaltung, die mit der Individualisierung verbunden ist und aus der Interessen und Ansprüche abgeleitet werden, läßt sich unter dem Begriff Mündigkeit zusammenfassen, und zwar Mündigkeit als demokratisches Prinzip. Grundlage dieser Mündigkeit ist die Sicherung einer sozialen Stabilität, die Einhaltung des sozialstaat-

lichen Konsenses. Von daher ist das Interesse an einer Verbesserung der materiellen Entlohnung der Arbeit und an einem sicheren Arbeitsplatz keineswegs verschwunden. Nur dominieren diese Anliegen aufgrund der Erfahrungen nicht die Bedürfnisstruktur. Im Vordergrund stehen vielmehr die qualitativen Anforderungen an die Arbeit, die gepaart sind mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach der Durchschaubarkeit von Strukturen und Entscheidungsprozessen und dem Wunsch, beteiligt und einbezogen zu sein - eben nach Mündigkeit.

Die Erwartungen, die Unternehmen wie Angestellte an Angestelltenarbeit stellen, sind in weiten Bereichen deckungsgleich: Eigenständigkeit, Entwicklung von Kreativität, Übernahme von Verantwortung, Identifikation mit der beruflichen Tätigkeit. In anderen Bereichen allerdings widerspricht der Anspruch auf Mündigkeit dem Wollen der Unternehmen oder zumindest einer lange geübten Praxis. Für die Unternehmen bedeutet dies, Mitbestimmung und Transparenz in Bereichen zuzulassen, die sie traditionell als ihre ureigene Domäne betrachten. Für viele könnte das im konkreten Fall durchaus so etwas wie einen kulturellen Bruch bedeuten.

### Gestaltung als soziales Management

Aber auch für Betriebs- und Personalräte sind die sich aus dem Wandel ergebenden Gestaltungsaufgaben ein Bruch zu ihrer bisherigen Arbeit. Von ihrer inneren Anlage her bietet die Betriebsverfassung den Interessenvertretungen das Recht, Grenzen zu ziehen und auch Nein zu sagen. Ziel ist es dabei, Ungerechtigkeiten oder Übergriffe abzuwehren. Diese Ausübung der Schutzfunktion ist das, was Betriebsräte gelernt haben und was auch über Jahrzehnte hinweg notwendig war und auch weiter nötig ist. Jetzt aber sind zusätzlich Fertigkeiten gefragt, die sich als soziales Management definieren lassen. Es muß informiert, kommuniziert, verhandelt und schließlich gemeinsam etwas gestaltet werden. Dieses soziale Management, nicht nur auf getroffene Entscheidungen zu reagieren, sondern gestaltend einzugreifen, müssen Betriebsräte lernen. Ihnen müssen auch die Rechte - z. B. auf Information und in Verhandlungen - eingeräumt werden, die soziales Management möglich machen und nicht auf eine folgenlose Sozialtechnik zurückstufen. Dies wäre - solange das Betriebsverfassungsgesetz nicht durch eine auf Gestaltung zielende Komponente ergänzt wird - der tarifvertraglich zu schaffende Rahmen.

Die Notwendigkeit eines sozialen Managements durch die Betriebsräte, also die Unterstreichung der gestalterischen Aufgaben ist nicht nur in Sonderfällen notwendig, es prägt zunehmend die Alltagsarbeit der Betriebsräte. Neue Formen der Arbeitsorganisation - die etwa mit den Stichworten Gruppenarbeit, Rotation, Projektarbeit umrissen werden - erfordern neue Formen der Arbeitsbeziehungen, sollen die Inter-

essen von Angestellten Berücksichtigung finden. Das bedeutet nun keinesfalls, daß diese Beziehungen konfliktfrei sind.

### Anerkennung von Leistung

Ein solches Problem ist vor dem Hintergrund der Identifikation mit der Arbeit die Anerkennung der erbrachten Leistungen. So gibt es ein Interesse an leistungsbezogener und leistungsgerechter Bezahlung. Dies ist - gerade von qualifizierten und hochqualifizierten Angestellten - keineswegs mit dem Vorwurf einer schlechten Bezahlung gepaart. Es geht vielmehr um die Anerkennung der erbrachten Leistung.

### Karriere

Ganz ähnlich verhält es sich mit dem Wunsch nach beruflichem Fortkommen. Das Streben nach Karriere hat wesentlich zu tun mit der Identifikation mit der Arbeit und dem Bedürfnis, daß erbrachte Leistung honoriert wird.

In beiden Bereichen herrscht entweder Willkür, oder es sind zumindest unternehmerische Entscheidungen nicht nachvollziehbar. Eine Anforderung an die Gewerkschaften in diesem Zusammenhang besteht darin, Transparenz und Beteiligung herzustellen. Dies kann am ehesten durch tarifvertragliche Regelungen geschehen. Das bedeutet nun aber nicht, detailliert festzuschreiben, welcher Arbeitsschritt wie zu bewerten ist oder die Personalplanung, damit sie durchschaubar ist, in einen Maßnahmenkatalog zu pressen. Es müssen vielmehr gemeinsam allgemeine Bewertungskriterien entwickelt und ein Rahmen gesetzt werden, den die Betroffenen entsprechend den konkreten Gegebenheiten im Betrieb füllen.

### Arbeitszeitlage

Neue Konfliktfelder im Betrieb ergeben sich z. B. bei der Lage der Arbeitszeit. Die Normalarbeitszeit, wie das Normalarbeitsverhältnis insgesamt, ist längst alles andere als normal. Die Flexibilisierungsanforderungen der Unternehmen müssen heute mit dem Bedürfnis der Angestellten nach Zeitsouveränität in Übereinstimmung gebracht werden. Der Wunsch nach Arbeitszeitsouveränität ist Teil des Bedürfnisses nach Mündigkeit. Die Eröffnung von Wahlmöglichkeiten zur Gestaltung des eigenen Lebens, die mit dem Strukturwandel entstanden sind, wird durch starre Arbeitszeiten erheblich eingeschränkt. Der Anspruch, Arbeit und Familie bzw. Privatleben miteinander vereinbaren zu können, ist der Anspruch an die Interessenvertretung, dies durch ein soziales Management möglich zu machen.

## Leistungsverdichtung

Ein anderes Konfliktfeld bezieht sich auf die zunehmend beklagte Leistungsverdichtung. Die hohen Leistungsanforderungen werden von Angestellten nicht unbedingt als Beeinträchtigung empfunden, sondern als Bestandteil anspruchsvoller Arbeit gesehen. Und der Hinweis auf hohe Anforderungen und Leistungsdruck gehört zur Stabilisierung des Selbstwertgefühls von Angestellten, ist dies doch der Hinweis auf die Wichtigkeit und Bedeutung der eigenen Arbeit. Daneben gibt es aber den Punkt, an dem die Leistungsbereitschaft in Leistungsdruck und Streß umschlägt. Diesen Punkt im einzelnen festzulegen, ist nur im jeweils konkreten Fall möglich. Hier wiederum ist die Fähigkeit des Betriebsrats zu sozialem Management - in diesem Fall zu einer gemeinsamen Festlegung von Leistungsgestaltung - gefragt. Dies erfordert von Seiten des Managements allerdings die bewußte Aufgabe eines nach wie vor verwurzelten Mißtrauens, wonach die Beschäftigten, seien es gewerbliche Arbeitnehmer oder Angestellte, solange sie keiner Kontrolle ausgesetzt sind, dies ausnutzen und weniger arbeiten.

## Personalführung

Ein weiteres Konfliktfeld liegt in der Demokratisierung der Arbeitsorganisation durch die Ausschaltung subjektiver Entscheidungen. Dies gilt z. B. für die Frage, wer die Arbeit verteilt und wie der Zugang zu interessanten Aufgaben und deren eigenständige Bearbeitung sichergestellt werden kann. Da Angestellte ein großes Interesse an anspruchsvoller Arbeit haben, ist hier soziales Management gefordert.

## Verantwortung im Beruf

Ein Konflikt, der auch über den Rahmen eines sozialen Managements in den Betrieben hinausweist, liegt bei den Inhalten der Arbeit im Hinblick auf die Produkte die hergestellt bzw. Dienstleistungen, die erbracht werden und auf die zum Einsatz kommenden Produktionstechniken. Nicht nur in Einzelfällen wird die Frage danach gestellt, ob dies umweltverträglich und sozialverträglich ist. In solchen Fragen der Verantwortung im Beruf oder der Produktmitbestimmung kann ein soziales Management auf betrieblicher Ebene bislang kaum greifen, da Dialogbereitschaft von Unternehmensebene hier faktisch nicht vorhanden ist.

## Frauenförderung

An der Situation von Frauen in der Arbeitswelt und im privaten Leben wird die Ambivalenz gesellschaftlicher Modernisierung deutlich. Frauen stehen weitaus mehr als Männer im Schnittpunkt der negativen Möglichkeiten der Modernisierung. Im Arbeitsleben stehen Frauen mehrheitlich an der Peripherie und nicht im Zentrum moderner Beschäftigungsverhältnisse. Kennzeichnend ist die Tatsache, daß ungeschützte Arbeitsverhältnisse fast ausschließlich für Frauen gelten. Aber auch neben diesem Extremfall ist eine Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt unübersehbar. Die Arbeit von Frauen wird schlechter bezahlt als die von Männern. Das führt dazu, daß Berufszweige, in denen Frauen dominieren, unterdurchschnittlich bezahlt werden. Bei dieser Ausprägung von Diskriminierung ist die Schutzfunktion von Gewerkschaften gefragt.

Daneben tragen Frauen nach wie vor die Hauptlast bei der privaten Eigenarbeit, insbesondere bei der Erziehung der Kinder. Hier, bei der Schaffung von Möglichkeiten, Beruf und Familie zu verbinden, setzen die gestalterischen Anforderungen im Sinne eines sozialen Managements ein. Gleichermaßen sind bei Fragen des Berufszugangs und des Aufstiegs von Frauen in qualifizierten Angestelltenberufen die gestalterischen Kompetenzen der Gewerkschaften bzw. der Betriebs- und Personalräte gefragt.

Allerdings sind weder die Schutzfunktion noch die Gestaltungsfunktion hinreichend, um strukturelle Benachteiligungen von Frauen zu beenden. Gesetzliche Regelungen, die sich weitgehend am Modell des männlichen Normalarbeitsverhältnisses orientieren, müssen den Bedürfnissen von Frauen entsprechend geändert werden. Und parallel dazu geht es darum, latente oder offene Vorurteile gegenüber weiblicher Berufstätigkeit abzubauen. Dies erfordert von den Gewerkschaften den Einsatz ihrer gesamtgesellschaftlichen Reformkraft, was die Gesetzgebung angeht, und es fordert ihre Kraft, auf die politische Kultur Einfluß zu nehmen, um so Vorurteile abzubauen zu können.

Das bedeutet freilich nicht, daß Frauenförderung erst am Anfang steht. Erste - wenn auch bei weitem nicht ausreichende - positive Tendenzen sind durchaus erkennbar.

## Arbeitsweisen

Die Beschreibung der Interessenfelder von Angestellten bedeutet nicht, daß die Gewerkschaften die Wünsche und Anforderungen definieren und dann nach Lö-

sungsmöglichkeiten für die Angestellten suchen. Der aus den gesellschaftlichen Veränderungen erwachsene Anspruch auf Mündigkeit in Arbeit und Leben muß Maßstab für gewerkschaftliche Angestelltenpolitik sein.

### Beteiligung

Angestellte möchten in ihrem Beruf Strukturen vorfinden oder streben sie an, die es ihnen erlauben, ihre Kompetenz, ihre Kreativität, ihr Engagement einbringen zu können, um Aufgaben eigenständig zu erledigen, Strukturen die darüber hinaus transparent sind und auf die sie Einfluß nehmen können.

Diese Ansprüche stellen sie auch an die Mitarbeit in der Gewerkschaft. Sie wollen nicht, daß jemand für sie handelt, sondern selbst handeln. Aufgabe gewerkschaftlicher Angestelltenpolitik ist es vor diesem Hintergrund, die Kompetenz und Kreativität der Angestellten auf bestimmte Problemlösungen hin zu organisieren und Moderationsaufgaben wahrzunehmen. Für die gewerkschaftliche Kultur hat das weitreichende Folgen. Es erfordert nämlich, Macht an die Basis abzugeben, was nur dann tatsächlich geschehen kann, wenn kein Mißtrauen gegenüber denen herrscht, die eigenständig Lösungsvorschläge für Probleme entwickeln.

### Plattform für einen gesellschaftlichen Diskurs

Die Einbeziehung vorhandener Kompetenzen macht es auch erforderlich, eine Plattform für einen Dialog mit anderen gesellschaftlichen Organisationen zu schaffen. Themen für solche Diskurse sind etwa Verantwortung oder auch das Verhältnis von Arbeit und Umwelt. Diese Diskursfähigkeit, die das Einbringen eigener Kompetenzen einschließt, festigt nicht nur das Ansehen des DGB und seiner Mitglieds-gewerkschaften, sondern unterstreicht auch den Anspruch, als gesamtgesellschaftliche Reformkraft gestalterisch tätig zu sein.

### Projektarbeit

Die Form der Projektarbeit - die Zustandsbeschreibung, Problemstellung, Erarbeitung von Lösungsvorschlägen - entspricht den Arbeitserfahrungen moderner Angestellter. Von den Gewerkschaften verlangt dies vor allem, Abschied zu nehmen von der Praxis lebenslanger Einbindung von ehrenamtlichen Funktionären oder Mitgliedern in ständige Aktivitäten. Aktivität auf Zeit als legitim anzuerkennen und als effektiv zu fördern, muß zum Normalfall gewerkschaftlicher Angestelltenarbeit werden.

### Gruppenarbeit

Die Bündelung von sich ergänzenden Kompetenzen und Fertigkeiten zur Bearbeitung eines Problems ist gleichermaßen eine Anforderung an Gewerkschaftsarbeit, die sich aus der Erfahrungswelt von Angestellten herleitet. Sie wissen aus ihrer Tätigkeit, daß eine Gruppe mehr wert ist als die Summe derer, die sie bilden. Im übrigen zeigt sich hier, daß Individualisierung keineswegs ein individualistisches Zurückziehen auf sich selbst ist. Die Notwendigkeit, freiwillig Loyalitäten einzugehen bzw. um der Effektivität willen eingehen zu müssen, wird erkannt und keineswegs als Bruch von Individualität gesehen.

### Zielgruppenarbeit

Die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Angestelltengruppen hat von gewerkschaftlicher Angestelltenarbeit immer schon eine Zielgruppenorientierung verlangt. Diese Anerkennung und Bündelung differenzierter Interessen muß angesichts der weitgehenden Pluralisierung von Anforderungen im Arbeitsleben sowie Haltungen und Orientierungen weiter vorangetrieben werden. Aber nicht nur das. Die Zielgruppenorientierung anerkennt heute, daß Pluralisierung und Ausdifferenzierung nicht Probleme sind, die auch abgedeckt werden müssen, sondern die dominierende Tendenz in der Arbeitswelt wie im privaten Leben sind.

### Konzentration: Arbeit in Schwerpunktkreisen

Die Angestelltenarbeit des DGB und der Gewerkschaften steht vor allem in den städtischen Ballungs- und Dienstleistungszentren vor besonderen Herausforderungen. Hier sind die meisten Angestellten beschäftigt - sie stellen die Mehrheit der Beschäftigten dieser Regionen -, hier werden die Probleme und Anforderungen an eine attraktive Lebens- und Arbeitswelt besonders deutlich. Gleichzeitig gibt es in den urbanen Zentren die größten organisationspolitischen Herausforderungen.

Ziel der Arbeit in Schwerpunktkreisen ist, mit modernen Formen und Inhalten (s.o.) von Gewerkschaftspolitik (wie sie in der Organisationskampagne Angestellte erprobt wurden) den veränderten Anforderungen nachzukommen. Dafür ist eine qualitativ neue Form der Zusammenarbeit zwischen dem DGB und seinen Mitglieds-gewerkschaften erforderlich.

Diese basiert u. a. auf folgenden Aufgaben:

- Branchenübergreifende Arbeitsfelder werden gemeinsam bearbeitet.

- Die Verknüpfungen zwischen betrieblich und regional relevanten Themenfeldern werden gewerkschaftspolitisch aufgegriffen.
- Ein Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben verschiedener Branchen der Region wird organisiert.

Die DGB-Schwerpunktkreisarbeit soll in Kooperation mit den Mitgliedsgewerkschaften realisiert werden. Für diese Aufgabe müssen der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften finanziell und personell die entsprechenden DGB-Schwerpunktkreise besonders ausstatten. Es bietet sich an, die Schwerpunktkreisarbeit über Projektarbeit vor Ort zu implementieren. Der DGB übernimmt dabei die Aufgabe des Projektmanagements. Wie die gewerkschaftlichen Aktivitäten konkret aussehen, sollte in den Kreisen selbst, in einem offenen Diskussionsprozeß herausgearbeitet werden.

## Gremien

Daß die traditionellen Gremien gewerkschaftlicher Angestelltenarbeit den Anforderungen einer modernen Arbeitswelt nicht genügen, daß Inflexibilität und Erstarrung in Riten hinderlich sind, wird seit langem beklagt. Die Forderung nach ersatzloser Streichung der Angestelltenausschüsse gilt bisweilen als probates Mittel für eine Wende in die Zukunft. So einfach ist das nicht. Heute bilden Angestellte die Schnittstelle der verschiedenen Stränge von Modernisierung: neues Arbeitsmodell, Einsatz neuer Technologien und neue Rationalisierungsmuster, Individualisierung und Ausdifferenzierung, Tertiärisierung der Volkswirtschaft sind verschiedene Ausprägungen des Phänomens. Da auch Gewerkschaften bislang noch nicht in genügendem Maß in der Lage waren, sich dem Problem Modernisierung erfolgreich zu stellen, kann von Angestelltenausschüssen kaum erwartet werden, dies auf sich gestellt zu meistern. Die für Angestelltenarbeit in den Gewerkschaften und im DGB Verantwortlichen haben deshalb einen Modernisierungsprozeß in Gang gesetzt und Erfolge - etwa mit der "Organisationskampagne Angestellte" - sammeln können. Diese Modernisierung bedeutet aber keinen Verzicht auf jene Rechte, die es möglich machen, die Interessen von Angestellten in die Organisation einzubringen. Der Zugang zu den Strukturen ist entscheidend für die demokratische Kultur in den Gewerkschaften.