

Jörg Münstermann/Konrad Schacht/Lutz Unterseher

---

## **Handlungsfelder der Gewerkschaften**

---

*Die Autoren sind Mitarbeiter des Instituts für angewandte Sozialwissenschaft (infas) in Bad Godesberg.*

### *Die Situation*

*1, „Agitationsperspektive“ und „Organisationsinteresse“ in der bundesdeutschen Gewerkschaftsbewegung*

Die Genese des bundesdeutschen Tarifverhandlungssystems und der ihm komplementären Gewerkschaftsstrategie läßt sich — wenn auch etwas überspitzt — mit einem Begriffspaar beschreiben, mit dem ein amerikanischer Industriosozologe vor 20 Jahren das Dilemma der Linken in der Gewerkschaftsbewegung beschrieb<sup>1</sup>). An der Entwicklung langfristiger revolutionärer Perspektiven und der Funktionalisierung und Relativierung gewerkschaftlicher „Alltagskämpfe“ um Lohn und Arbeitsbedingungen erkennt man die „agitational orientation“, für die Gewerkschaftsarbeit und kurzfristige Bedürfnisse ein Vehikel für „etwas ganz anderes“ sind. Sie muß zugunsten der „organizational orientation“ faktisch zurückgestellt werden, mit der allein das Vertrauen der Arbeiter und damit Organisationsmacht errungen werden kann. Sie verlangt praktische Erfolge in Alltagsproblemen, Anknüpfen an die Bedürfnisstruktur

---

1) Vgl. A. Kornhauser, R. Dubin, A. Ross (eds.): Industrial Conflict, New York 1954.

der Gegenwart, pragmatische Kompromißbereitschaft, sparsames Umgehen mit der knappen Ressource „Kampfpotential“, Einhalten von Verträgen und Regeln, um keine „Vernichtungskämpfe“ zu riskieren, Professionalisierung und Rationalisierung des Apparats, um das gewerkschaftspolitisch Machbare möglichst effizient zu erreichen. Die mit der „organizational orientation“ gewonnene Basis wird aufs Spiel gesetzt, wenn in entscheidenden Krisen die Elite der Funktionäre ihr instrumentelles Verhältnis zu den Alltags-Bedürfnissen der Arbeitnehmer zeigt und zugunsten der „agitational goals“ in ausufernden Kämpfen mit revolutionärer Legitimations-Programmatik den Bestand der Organisation riskiert.

Überträgt man diese abstrakte Analyse auf die bundesdeutsche Gewerkschaftsbewegung, so zeigt sich, daß die „organizational orientation“ sich in ihr durchgesetzt hat. Noch während die auf gesellschaftliche Neuordnung abzielende Programmatik des Münchener Kongresses des DGB offizieller Verbandskonsens war, richteten sich die Funktionäre auf die Etablierung eines Tarifverhandlungssystems ein, zu dessen Funktionsbedingungen jene Unternehmermacht gehört, die im Münchener Programm gebrochen werden sollte. Während die Verbandsideologie auf Umwälzung der Makrostruktur abzielte, bauten die Tarifpraktiker einen effektiven Apparat aus, der der Sicherung der Arbeitnehmerinteressen in eben diesen Strukturen dienen sollte. Das Nachlassen des „Faschismus-Schocks“, das Florieren der Wirtschaft, das Steigen des Lebensstandards unter kapitalistischen Randbedingungen führte schließlich zur Revision der Münchener Programmatik. Die Ideologie paßte sich der Praxis an: Vertrauen auf die Machbarkeit der Konjunktur, ein gewerkschaftlicher Keynesianismus und die Garantie der Unternehmer-Autonomie wurden zu den Kernpunkten der Gewerkschaftsprogrammatik der sechziger Jahre. Die Konvergenz von „Agitationsperspektive“ und „Organisationsinteresse“ zeigt die Stärke einer Gewerkschaftsbewegung, die an den aktuellen, lebensnahen Bedürfnissen der Arbeitnehmer anknüpft und diese nicht unter einer langfristigen Perspektive relativierend als falsch denunziert.

## *2. Zentralisiertes Tarifverhandlungssystem und abgekapselter Betrieb*

Das kontinuierliche Wirtschaftswachstum garantierte den Gewerkschaften eine konstante „Erfolgsmarge“, die ohne große Kampfintensität durchgesetzt wurde. Die institutionellen Rahmenbedingungen des industriellen Konflikts — Tarifvertragsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz und Mitbestimmung im Montanbereich — korrespondieren mit einer legalistischen Orientierung der Funktionäre, die auf den in sanktionierbaren Normen gespeicherten Fortschritt vertrauen und dafür selbst restriktive Richterentscheidungen zu akzeptieren bereit sind. Die „doppelte Institutionalisierung“ des industriellen Konflikts — regionales Verhandeln um Lohn auf der einen Seite, betriebspezifisches Kooperieren zwischen

Betriebsrat und Management auf der anderen Seite — entlastet die großflächigen Verhandlungen von qualitativen Problemen und unterstützt die zunehmende Zentralisierung der Tarifpolitik, die potentielle Legitimationsprobleme über sozialpolitische Vereinbarungen in Spitzengesprächen abzufangen versucht. Die Entwicklung wird abgesichert durch staatliche Steuerungsinstanzen wie die konzertierte Aktion, durch autonome Schlichtungsvereinbarungen und durch ein konservatives Richterrecht, das dem Streikgeschehen normativ die Dynamik nehmen will.

Die institutionelle und ökonomische „Bändigung des Klassenkampfes“ wird jedoch Ende der sechziger Jahre zunehmend problematisiert. Spontane Streikwellen signalisieren, daß sich gewerkschaftlich nicht mehr kontrolliertes Konfliktpotential in den Betrieben anhäuft, das von den unter Bedingungen der Machtasymmetrie verhandelnden Betriebsräten nicht mehr gemanagt werden kann. Zu simultanen Streikwellen kommt es im Konjunkturaufschwung, wenn die Tarifpolitik sich nicht flexibel genug zeigt, den expandierenden Inflationsraten und dem steigenden Anspruchsniveau nachzukommen. Dem zentralisierten Verhandlungssystem droht Wandel, wenn die betrieblichen Funktionäre ein Aufbrechen der betrieblichen Sphäre durch betriebsnahe Tarifpolitik fordern, die übertarifliche Leistungen legitimationsträchtiger absichern und qualitative Probleme „konfliktfähig machen soll, die bei rapidem technischen Fortschritt und steigendem Streß bei erhöhter Arbeitsintensität an Bedeutung zunehmen<sup>2)</sup>).

Die „Unternehmens- und betriebsnahe Dezentralisierung“ des Tarifverhandlungssystems könnte die Kontrollkapazität und das makroökonomisch orientierte Steuerungsinteresse der Gewerkschaftszentralen schwächen oder der Durchsetzungskraft berauben. Um einen qualitativen Wandel abzufangen, folgen den spontanen Streikwellen offiziell geführte militante Lohnrunden, die der Stabilisierung der Vertrauensbasis dienen und — mindestens ebenso wichtig — dem verfestigten Anspruch auf Reallohnzuwächse bei steigenden Inflationsraten folgen. Die Kumulation betrieblicher Probleme und verteilungspolitischer Entwicklungen führt dazu, daß der regionale Lohnaushandlungsmechanismus eine Kanalisierungsfunktion erhält, die zu einer Emotionalisierung der traditionellen Tarifpolitik führt, ohne die „neuen Probleme“ zu lösen. Die kurzfristig erreichten Verschiebungen der Verteilungsrelationen werden im Konjunkturtief von den Unternehmern zumindest korrigiert: Traditioneller Arbeitskampf (Aussperrung), Preispolitik und Investitionsstreik reichen aus, um der Arbeitnehmerseite die Grenzen zu zeigen und eine sozialdemokratisch geführte Bundesregierung — sozusagen als Beiprodukt — in periodischen Abständen in Schwierigkeiten zu stürzen.

---

2) Vgl. K. Schacht, L. Unterseher: Spontane Arbeitsniederlegungen — Krise des Tarifverhandlungssystems? in: Gewerkschaftliche Monatshefte 3/74, S. 143 ff.

### 3. *Neue Probleme und Legitimationsmuster*

Als Anwalt sozialer Gerechtigkeit versucht die Gewerkschaftsbewegung, Arbeitnehmerinteressen in ihrer ganzen Breite zu vertreten. Gerade zu Beginn der siebziger Jahre wurde deutlich, daß sie sensibel auf neue Aufgaben reagieren kann und moderne Verteilungsstrategien in ihr Kalkül einbezieht. Die Suche nach neuen, breit konsensfähigen Legitimationsmustern wird um so dringlicher, je heterogener die Arbeitnehmerschaft und je härter damit der horizontale Verteilungskampf wird. Dabei fällt auf, daß die Gewerkschaften für das Problem des zugunsten des Angestelltenbereichs sinkenden Arbeiteranteils noch nach zufriedenstellenden Lösungen suchen. Dominierend sind Machtkonzentrate wie die IG Metall, die sich auf traditionelle Branchen und deren Facharbeiterschaft gründen. Dennoch kam von hier der Anstoß dazu, über neue gewerkschaftliche Strategien nachzudenken. Auf dem Kongreß „Verbesserung der Lebensqualität“ machte die Gewerkschaft deutlich, daß sie in verstärkter Infrastrukturplanung, in der Verteilungspolitik über öffentliche Güter eine zentrale Variable sieht<sup>3)</sup>. Die Lebenschancen der Arbeitnehmer hängen nicht nur vom privaten Konsum, sondern auch von der Qualität der Bildungseinrichtungen, dem Gesundheitssystem, Städtebau usw. ab.

Diese „qualitative Politik“ der Gewerkschaften auf der Makro-Ebene wurde möglich, weil die Führung der Regierung von den Sozialdemokraten übernommen wurde. Mitte der zweiten Legislaturperiode der sozialliberalen Regierung wurde allerdings deutlich, daß Inflationsraten und Steuersystem die herkömmlichen Regelungsmechanismen der Tarifpolitik neu problematisieren. öffentliche Leistungen und der Zwang zu hohen Steigerungen des privaten Einkommens geraten zunehmend in Konkurrenz zueinander. Die neuen Legitimationsmuster könnten an alten Problemen zerschellen. Die Integration der Gewerkschaftsbewegung über eine breit konsentrierte Zielvorstellung und das Bündnis mit der auf soziale Gerechtigkeit hin definierten Regierung könnten schweren Belastungen ausgesetzt sein, wenn die Krisensymptome des Status quo der Tarifpolitik sich ausweiten würden.

#### *Die Folgen*

Eine Status-quo-Prognose der Entwicklung der Tarifpolitik muß düster ausfallen. Dem Tarifverhandlungssystem drohen Gefahren von zwei Seiten: Das mangelnde Vertrauen in die staatliche Wirtschafts- und Verteilungspolitik (Stichworte: Inflation und Steuerprogression) verstärkt die traditionellen, auf Lohn konzentrierten Konfliktorientierungen, die zunehmend um unregelte betriebliche Probleme angereichert werden, die das überbetriebliche Tarifver-

---

3) Vgl. Aufgabe Zukunft. Qualität des Lebens. Beiträge zur vierten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, 11. bis 14. April 1972 in Oberhausen. Redaktion: Günter Friedrichs. 10 Bde., Bde. 6 und 7, Frankfurt/M. 1973.

handlungssystem nicht aufnehmen kann. Je nach Konjunktursituation variiert die „Macht“ des Betriebsrates, wird ihm ein „Erfolg“ ab- oder aufgebaut. Beides jedoch schwächt die Position der Gewerkschaften im Betrieb, die in den Augen der Arbeitnehmer weder genug erreichen (Betriebsfeudalismus) noch genug sichern (Lohnabbau im Abschwung der Konjunktur). Die gesamtwirtschaftliche Verteilungsentwicklung und die betriebliche Konfliktsituation zwingen die Gewerkschaften zu einer Verschärfung der regionalen Lohnkämpfe, um Realeinkommensverluste zu vermeiden und Vertrauen zu stabilisieren.

Die Folge ist ein Hin- und Herwandern zwischen Erfolg und Niederlage um einen mittleren Verteilungspfad, ein Aufheizen der Symbolfunktion des Lohnes, die in jedem halben Prozent Statusprobleme signalisiert, ein Irrelevantwerden der anderen gewerkschaftspolitischen Ziele, deren Realisierung langfristig die Lebenssituation der Arbeitnehmer sichern und strukturelle Verteilungseffekte erreichen würde. Zusätzlich könnte die Verschärfung des Verteilungskampfes den klassischen Regelungsmechanismus „Tarifautonomie“ selbst problematisieren, wenn seine sinkende Effizienz den Staat unter öffentlichem Druck zur Intervention zwingt. Der Konflikt zwischen sozialdemokratisch geführter Regierung und Gewerkschaften könnte sich verschärfen, extreme politische Gruppierungen könnten zunehmend versuchen, über Verteilungskämpfe das Dilemma zwischen öffentlichen Leistungen und privatem Konsum zuzuspitzen, indem sie rücksichtslose Statuspolitik machen. In den großen Gewerkschaften könnte das Vertrauen in die Reformierbarkeit der Gesellschaft und die Realisierung sozialer Bedürfnisse sinken, die Chancen integrativer Reformparteien ebenso. Eine politische Radikalisierung relevanter Fraktionen der Funktionäre könnte die Machtstruktur der Gewerkschaften destabilisieren und so indirekt oder durch Formulierung von überhöhten Forderungen direkt den *Circulus vitiosus* weiter in Gang halten. Der faktische Erfolg wären Nominallohnsteigerungen und höhere Inflationsraten, die den Staat handlungsunfähig und perspektivenlos machen, seine Legitimität bei allen Gruppen dem Verschleiß aussetzen und ihn auf die Rolle des Krisenmanagers festnageln würden.

### *Modell des Wandels*

#### *1. Reform der Tarifpolitik*

Reformvorschläge zur Tarifpolitik haben den Beigeschmack des Aussichtslosen. Trotzdem soll die Skizze einer „positiven Entwicklung“ versucht werden, die dazu führt, daß die alten Ziele — stete Reallohnzuwächse, steigende Freizeit (bei stabiler Gewerkschaftsorganisation) — effektiver als bisher erreicht und damit entproblematisiert werden, der Staat von verteilungspolitischen Interventionen in das Tarifverhandlungssystem entlastet wird und sein Handlungsspielraum für Kooperation mit den Tarifparteien zur Erreichung „neuer Ziele“ vergrößert wird.

Die Neuorientierung der Tarifpolitik hat auf den drei Ebenen des organisierten Verteilungsprozesses differenziert anzusetzen und nicht die betriebliche und staatliche Ebene als flankensichernde Anheizer oder Dämpfer der traditionellen, regional geführten Tarifpolitik zu betrachten. Eine Unternehmens- und betriebsnähere Gestaltung der Tarifpolitik über Öffnungsklauseln in den Regionaltarifen würde die Kontrolle über das Verteilungsgeschehen nicht mindern, weil hier ein Macht- oder Einflußgewinn der Basis nicht mit Macht- oder Einflußverlust der Führung notwendig verbunden ist. Vielmehr würden die innergewerkschaftlichen Kommunikationskanäle verbessert, durch Partizipation Vertrauenskrisen verringert und damit eine symbolische Entlastung über radikale regionale Tarifpolitik vermieden. Die übertariflichen Leistungen würden kontrollierbarer, was für die Position der Gewerkschaften in Unternehmen und Betrieb strategisch wichtig ist. Eine größere Differenziertheit und Flexibilität der betriebsnahen Tarifpolitik, ihre Orientierung besonders auch an qualitativen Zielen (Lohnstruktur, Arbeitsbelastung) würde es der regionalen Tarifpolitik erlauben, ohne große Emotionen effektive Rahmenbedingungen zu setzen, die sich am einkommenspolitisch Machbaren orientieren und die Lohnpolitik nicht organisationspolitisch überziehen.

Auf der staatlichen Ebene sollte dann allerdings nicht nur auf herkömmliche Weise über Einkommenspolitik geredet werden, vielmehr sollten die Gewerkschaften ihren Einfluß auch auf andere „Verteilungsvariablen“ ausdehnen. Konjunktur- und Strukturpolitik, Vermögensbildung und Steuerreform sowie Planung von Infrastruktur und eine erweiterte Sozialpolitik sind Themen, die im Verhandlungsgespräch mit Staat und Unternehmern geklärt werden müssen. Gewerkschaftliches Drohpotential dabei ist — negativ gewendet — nach wie vor die Radikalisierung der Tarifpolitik. Positiv gewendet bedeutet das allerdings: Verhandlungsangebot der Gewerkschaften ist die Kontrolle des betrieblichen Geschehens, die Aggregation und Koordination der Einkommensentwicklung auf regionaler und nationaler Ebene sowie das Formulieren und Politik-fähig-Machen bislang latenter Nicht-Lohnforderungen, deren Erfüllung langfristig strategisch schlichtend wirkt.

Die hier umrissene Strategie könnte die Einkommenspolitik effektivieren und entlasten sowie den „neuen Zielen“ bessere Realisierungschancen verschaffen.

## *2. Mitbestimmung und Humanisierung der Arbeit*

Mangelnde Mitbestimmung im Betrieb, soziale Frustration, Arbeitsstreß, mangelnde Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, physische Arbeitsbelastungen und das Bewußtsein gesundheitlicher Risiken werden in der gegenwärtigen Praxis der industriellen Beziehungen sehr grob und sehr unterschiedlich thematisiert. Die mangelnde Organisation dieser Probleme in Forderungen, Sprachregelungen oder Verbesserungsvorschläge führt dazu, daß sich die aufge-

stauten Unzufriedenheitspotentiale über die griffigen und leicht organisierbaren Lohnforderungen auskristallisieren. Die kurzfristige Entlastung im einkommenspolitischen Statuskonflikt ist jedoch keineswegs der zugrunde liegenden Qualität der Probleme angemessen. Hier kommen sowohl der Unternehmens- und betriebsnahen Tarifpolitik wie auch der Mitbestimmung, wie auch der Bewegung, die eine Humanisierung der Arbeit fordert, strategische Bedeutung zu <sup>4)</sup>.

Die Mitbestimmung hätte in den Großbetrieben eine industrielle Machtverteilung zu garantieren, die den Bedürfnissen der Arbeitnehmer in Produktion und Verwaltung bei der Organisation, der Technologiepolitik und der Personalpolitik mehr Rechnung trägt. Parallel zur Umverteilung der Macht hätte staatliche Forschungspolitik für den extrem heterogenen Arbeitsbereich, der durch Gesetzgebung nur schwer zu normieren ist, technische, sozialwissenschaftliche und medizinische Forschungen zu stimulieren, deren anwendungsbezogene Ergebnisse in die Entscheidungspraxis der Mitbestimmungsbetriebe und der Tarifpolitik einzugehen hätten.

Die Forschung hätte zu garantieren, daß Organisationskonzepte und Technologien nicht vorschnell eingerichtet und politisch dogmatisiert werden, sondern daß praktisch-wissenschaftliche Erfolgskontrollen einen kontinuierlichen Anpassungsprozeß zwischen ökonomischen Zwängen, technologischen Möglichkeiten und sozial-psychischen Bedürfnissen ermöglichen<sup>5)</sup>. Erzielen Wissenschaft und Modellpraxis Ergebnisse, die in Form von Schutznormen und Schwellenwerten Gesetzesform annehmen können, also generalisierungsreif sind, dann sollte der Gesetzgeber regelnd die Initiative aufgreifen, um seiner besonderen Anwaltschaft für die Arbeitnehmer in den konfliktarmen Kleinbetrieben gerecht zu werden.

Diese Kombination von Mitbestimmung, Forschungspolitik, Tarifpolitik und sozialpolitischer Gesetzgebung könnte in vielen Bereichen die industrielle Konfliktsituation problem- und motivadäquater regeln und damit falsche Dramatisierungen der Lohnpolitik vermeiden helfen.

### *3. Arbeitsmarktpolitik und Berufsausbildung*

Neben der einkommenspolitischen und der innerbetrieblich arbeitsbezogenen Strategie brauchen die Gewerkschaften ein Konzept für den Arbeitsmarkt und die Berufsausbildung, um Schwächungen ihres Kampfpotentials in bestimmten Branchen zu vermeiden und nicht zu Anwälten eines strukturpolitisch hemmenden Konservatismus zu werden, der den Staatshaushalt extrem belasten und Spielraum für Reformen einengen würde <sup>6)</sup>.

---

4) Vgl. auch A. Bunz, R. Jansen, K. Schacht: Qualität des Arbeitslebens (infas-Studie), hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1973.

5) Daten und Experimente zur Humanisierung der Arbeitswelt sind nachgewiesen in: Work in America, Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, Cambridge (Mass.), London o. J.

6) Berufsausbildungskonzepte sind dokumentiert in: W. D. Winterhager: Reform der Berufsausbildung, Berlin 1974.

Die Gewerkschaften müssen, wenn sie bei rapidem techno-ökonomischem Strukturwandel die langfristige Sicherung der Arbeitsplätze betreiben wollen, ein Modell der Berufsausbildung entwickeln, das die Flexibilität der Arbeitnehmer erhöht und sie weniger von betrieblichen Gegebenheiten abhängig macht. Durch eine Politik der rationellen und erweiterten Nutzung von Umschulungsmöglichkeiten, kombiniert mit einkommensmäßigen und statusbezogenen Absicherungen bei erzwungenem Arbeitsplatzwechsel, hätten die Gewerkschaften auf größere Mobilität der Arbeitnehmer hinzuarbeiten, die das individuelle Machtpotential des Arbeitnehmers erhöht und die sozialen Risiken des Strukturwandels mindert. Neben diesen Maßnahmen hätten die Gewerkschaften mehr als bisher eigene Prognosen zum Branchenstrukturwandel zu erarbeiten, die sie als Grundlage ihres zentralen *Bargainings* mit Staat und Unternehmern nutzen könnten. Nur dann wäre es möglich, auf branchenspezifische Stagnationserscheinungen oder Beschäftigungskrisen mit investitions- und/oder ausbildungspolitischen Maßnahmen rechtzeitig zu reagieren, die nicht nur Ad-hoc-Charakter haben.

Diese arbeitsmarktorientierte Gewerkschaftsstrategie müßte der Kern einer Politik sein, die Angst im Arbeitsleben minimiert und langfristig kalkulierbare berufliche Entwicklungschancen (Karrierehilfe als gewerkschaftliches Angebot besonders an Angestellte?) garantiert. Beides hätte wiederum entlastende Rückwirkungen auf die Tarifpolitik und könnte eine Verstetigung der Konjunktur unterstützen — ist doch damit die Erweiterung der konjunkturellen Globalsteuerung um eine branchenstrukturelle Feinsteuerung auf der Beschäftigungsseite flankierend abgesichert.

#### 4. Der Wandel gewerkschaftlicher Organisation

Eine flexible, auf drei Ebenen ansetzende Strategie des Wandels ist ohne synchronen oder sogar vorlaufenden Wandel gewerkschaftlicher Organisation kaum vorstellbar. Es ist sicherlich übertrieben zu behaupten, die Anforderungen an den organisatorischen Wandel träfen auf ein versteinertes Gebilde. Einiges ist im Fluß. Auf der betrieblichen Ebene werden Vertrauenskörper auf- oder weiter ausgebaut. Gewerkschaftliche Bildungsaktivitäten expandieren, und die Expertenstäbe werden fortlaufend verstärkt. Im Bereich der Zusammensetzung und Ausrichtung dieser Stäbe scheint eine verstärkte Orientierung an betrieblichen und konzernbezogenen Problemen struktureller, qualitativer Art erkennbar. Die Gewerkschaften scheinen zu spüren, daß sie der steigenden Vielfalt betrieblicher Entwicklungen bei Strafe von Ineffizienz und Funktionsverlust gewachsen sein müssen. Doch vieles bleibt noch zu tun.

Ganz sicherlich wird es erforderlich sein, die rigide Arbeitsteilung zwischen Politikdefinition und Zielbestimmung „oben“ in der Hierarchie und der Beschränkung auf Ausführung und naiv-legalistisches Handeln im Rahmen for-



malisierter Rechte weiter „unten“ aufzubrechen. Vordringlich ist eine verstärkte Schulung besonders der unteren Ränge der Organisation in Techniken des Konfliktmanagements, die dazu verhelfen könnten, den häufig aus Unsicherheit resultierenden Rückzug auf starr-formalistische Positionen zu vermeiden und aktives, formulierendes und kanalisierendes Eingreifen in ablaufende Konflikte zu erleichtern. Die hier angedeutete Haltung impliziert keineswegs eine Politik des Rechtsbruchs und der blinden Verletzung institutioneller Schranken der Tarifautonomie, sondern eher eine Stärkung instrumenteller Verhaltensweisen gegenüber legalistischem Glauben. Ergebnis könnte es sein, das nüchterne, Nutzen und Kosten abwägende Kalkül auch in risikobehafteten Konfliktlagen zum vorherrschenden Stil zu machen.

Erhöhte Flexibilität der Organisation im betriebsnahen Bereich darf nicht einhergehen mit der Auflösung der Koordinationsmacht der Gewerkschaften. Nur sie gestattet die regionale Aggregation und Kontrolle der lokalen Vielfalt, nur sie gestattet auf nationaler Ebene, gegenüber Politik und Spitzenverbänden der Unternehmer, legitime Verhandlungsmacht zu präsentieren. Dieses Koordinationserfordernis hat einen zwischengewerkschaftlichen Aspekt — die Gewerkschaftsbewegung muß darauf achten, daß sie im Zuge des Branchenstrukturwandels nicht in eine Reihe um ihren relativen Status konkurrierender Einzelgewerkschaften zersiedelt wird —, es wirft aber auch innergewerkschaftliche Probleme auf. Hier kann die Koordinationsmacht einmal durch legitimationswirksame Politik der Verbandsspitzen (z. B. Initiativen qualitativ neuer Tarifpolitik, Ausbildungsangebote usw.) und der damit verbundenen innerorganisatorischen Autorität, zum anderen auch durch weitere Professionalisierung und Verwissenschaftlichung verstärkt werden. Dabei ist vorstellbar, daß die bislang vor allem zentral eingerichteten Expertenstäbe im Zuge ihres weiteren Ausbaus in die unteren Ränge und an die Peripherie der Organisation diffundieren, um vor Ort Fachwissen bereitzustellen, das an die zentralen Leitungsgremien rückgekoppelt ist.

In diesem Zusammenhang könnte ein neues Berufsbild für Experten in der Gewerkschaft entstehen. Gesucht sind Pragmatiker mit ökonomischer Schulung, die in funktionaler Betrachtungsweise Probleme des Zielwandels und der Legitimation ebenso angehen können wie sie der betrieblich-ökonomischen Strukturvielfalt gewachsen sind. Sie wären zugleich Mittler zwischen den in der Regel sich aus ehrenamtlichen Funktionären rekrutierenden hauptamtlichen Führungskräften und den Spezialisten und Gewerkschaftsintellektuellen herkömmlicher Art. Letztere wären dann von der Belastung erlöst, durch ein Übermaß an „agitational orientation“ ihre Zugehörigkeit zum Lager der Arbeiterklasse zu beteuern.