

# Gesellschaftlicher Wandel und die Zukunft der Gewerkschaften

---

Prof. Dr. Sven Papcke, geb. 1939 in Hamburg, Studium der Geschichte und Soziologie in Hamburg und London, lehrt seit 1974 Soziologie an der Universität Münster.

„Die Idee eines selbstregulierenden Marktes  
bedeutete eine krasse Utopie“ Karl Polanyi<sup>1</sup>

Der soziale Wandel *und* die Zukunft der Gewerkschaften sind thematische Dauerbrenner, nicht zuletzt, weil „seine Erzimpertinenz - das Kapital“ (Maja-

---

<sup>1</sup> Karl Polanyi, *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen* (1944), Wien 1977, S. 17.

kowski) seit geraumer Zeit im Bunde mit technologischen breakthroughs wieder einmal für eine grundstürzende Innovation der Arbeitswelt sorgt. Und die wirkt direkt oder indirekt, auf jeden Fall aber tiefgreifend auf die mentale, lebensweltliche, intellektuelle, kulturelle, ökologische und—wie sich mit Blick auf Osteuropa jeden Tag der Presse entnehmen läßt - auch auf die politische Situation zurück, erzeugt Veränderungen unter Problemdruck und Tempozwang.

Von einer „Neuen Industriellen Revolution“ ist in solchem Zusammenhang zu hören. Und wengleich mit Blick auf diesen ebenso tiefgreifenden wie vielfältigen Strudel der Strukturverwandlungen *auch* von einer „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter) geredet wird, erweisen sich die damit verbundenen und durch die internationale Konkurrenz um Standortvorteile und Weltmarktanteile forcierten Umstellungszwänge als ausgesprochen belastend für die Betroffenen - bei allen für die Verbraucher damit womöglich verbundenen Alltagserleichterungen oder auch Chancen auf Konsumneheiten. Das war bei früheren Neuerungsschüben kaum anders. Nicht zuletzt auch für die Gestaltungschancen der Gewerkschaften in Gesellschaft und Politik.

### Rückblick

Werfen wir zum besseren Gegenwartsverständnis einen Blick auf die Vergangenheit, denn mit Sozialkritik und Sozialreform hatte für die Gewerkschaftsbewegung alles so eindeutig angefangen.

Man schreibt den 1. Januar 1891. Erst im vergangenen September war das Sozialistengesetz gefallen, das zwölf lange Jahre die Linke im Lande drangsaliert hatte. Nun aber, an diesem Mittwochmorgen, erschien die erste Nummer des „Vorwärts“ als neues Zentralorgan der triumphierenden Sozialdemokratie und sprach von allseits rosigen Zukunftsaussichten, deren soziale Umsetzung mit dem berühmten „Erfurter Programm“ im Oktober auf einem Erneuerungsparteitag auch politisch fixiert wurde. „Nur die Verwandlung des kapitalistischen Privateigentums an Produktionsmitteln (...) in gesellschaftliches Eigentum (...) kann bewirken“, so steht dort zu lesen, „daß der Großbetrieb und die stets wachsende Ertragsfähigkeit der gesellschaftlichen Arbeit (...) aus einer Quelle des Elends und der Unterdrückung zu einer Quelle der höchsten Wohlfahrt und allseitiger, harmonischer Vervollkommnung werde“.<sup>2</sup>

Das klingt heute etwas vollmundig, sicherlich, es stand aber mit seinem aus dem Neuhumanismus stammenden, ganzheitlich-orientierten Sozial- und Menschenbild durchaus auf dem Boden der aufklärerischen Tradition. Und wengleich der akzentuierte Vorbehalt gegenüber der Marktwirtschaft mangels Erfolgsalternativen hundert Jahre später überholt sein mag, so wirkt die human-ökologische Motivation dieser Politik - die noch an mehr glaubte als an „Wohlstand für alle“ - keineswegs so unmodern, wie es die damalige Aus-

---

<sup>2</sup> Zitiert nach Schriftenreihe Demokratie und Sozialismus, Heft 3: Das Erfurter Programm, Offenbach 1946, S. 82.

drucksweise suggerieren mag. Stellte nicht im gleichen Zeitabschnitt ein bekannter Autor, der Soziologe Werner Sombart, der Moderne *die Gretchenfrage*? „Die *Arbeiterfrage* ist also die Frage: Welche Mittel gibt es und wie sind sie anzuwenden, um dem Proletariat zu einer menschenwürdigen Existenz zu verhelfen? Die Frage anders gefaßt: Wie ist Gesellschaft überhaupt möglich, wenn der Kapitalismus das herrschende Wirtschaftssystem ist?“<sup>3</sup>

Doch wie immer, wenigstens die gesellschaftspolitischen Fronten waren damals klar. Mitte August 1891 findet in Brüssel der Gründungskongreß der u. Internationale statt, und auch die gewerkschaftliche Abwehr gegen soziale Unzuträglichkeiten formiert sich weiter, nachdem schon im Jahr zuvor die „Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands“ ihre organisatorische Arbeit aufgenommen hatte. Im April/Mai 1891 streiken die Ruhrbergarbeiter für den Achtstundentag, Anfang Juni wird in Frankfurt am Main der Deutsche Metallarbeiterverband begründet - der Vorläufer der IG Metall - und ab November 1891 führt ein wochenlanges Streik der Buchdrucker zu gewerkschaftlichen Solidarisierungsbewegungen im ganzen Land.

Noch sind die Konfliktlinien also übersichtlich, die sozialen Ziele deutlich, die Schichtstruktur offenkundig, die Anhängerschaften fest umrissen, die Ideologien unmißverständlich nach Zugehörigkeitsgruppen sortiert. Geradezu ein Eldorado für die Sozialanalyse ebenso wie für die Reformpolitik der unterschiedlichen Vertretungskörperschaften der Benachteiligten, denen selbst es allerdings zu dieser Zeit noch hundeeelend ging.

### Herausforderungen

Das ist heute alles ganz anders. Und wenngleich „ein jeder Fortschritt immer nur halb so groß ist, als wie er zuerst aussieht“ (Nestroy), dann geht es im Sinne eines umverteilungsstaatlichen „Fahrstuhleffektes“<sup>4</sup> gegenwärtig der Bevölkerungsmehrheit immerhin auch in der hier wie anderswo realexistierenden „Zweidrittelgesellschaft“ (Glötz) so viel *besser* - verglichen mit früher -, daß die traditionellen Interessenorganisationen, die in einem langen Ringen um Besserstellungen diese Chancenausstattung der Kapitaleseite erst mühsam abgetrotzt haben, entsprechend *schwieriger* vorankommen. Stehen sie offenbar doch in Gefahr, ihre Klientel, deren Motivation und damit auch ihre Legitimation einzubüßen, wenn sie Sozialkonflikte inszenieren, die längerfristig betrachtet für das Gemeinwohl zuträglich sind, weil sie für eine Erleichterung des Sozialklimas durch Umverteilungen sorgen.<sup>5</sup>

So paradox es auch klingt: Ralf Dahrendorf<sup>6</sup> hat vor einiger Zeit als „Elend der Linken“ bezeichnet, daß sie an ihrer eigenen Leistungsbilanz zu Grunde

3 Die gewerbliche Arbeiterfrage, Berlin/Leipzig<sup>2</sup>1912, S. 29.

4 Im Sinne der „Bedürfnishierarchie“ von A. H. Maslow, vgl. ders., *Motivation and Personality*, New York 1954.

5 Laut Umfrage holten 29 Prozent der Bundesbürger die Gewerkschaften für zu mächtig, 23 Prozent für zu schwach, und immerhin 47 Prozent sind der Meinung, ihr Einfluß sei gerade richtig, vgl. *Der Spiegel* Nr. 447 1988, 8.25.

6 „Das Elend der Sozialdemokratie“, *Merkur* Nr. 466 (1987), S. 1021 ff; ders., „Das sonderbare Ende des Sozialismus“, *Die Zeit*, 4. 8.1989, S. 3.

gehen könnte, gerade weil wir durch ihre Daueranstrengungen und historischen Erfolge mittlerweile in einer Art von „sozialdemokratischem Jahrhundert“ lebten.

Diese Analyse ist nicht gänzlich unplausibel, obschon die Unterstellung Dahrendorfs problematisch bleibt, es seien vielleicht noch einige kleinere Schönheitsfehler am Spätkapitalismus zu korrigieren, ansonsten aber habe sich die Sozialreformpolitik im emphatischen Verständnis eigentlich überlebt. Das ist - in diesem Falle - eine neoliberale Schlichtideologie. Zugleich aber auch eine ausgesprochen breitenwirksame Lagesicht, weil sie nicht zuletzt auch von Teilen der Bevölkerung geteilt wird, die vergessen zu haben scheinen, daß sie sich diese Ansicht nur leisten können, weil die vielen Umverteilungs- und Reformerfolge von SPD und Gewerkschaften heute von ihnen verzehrt werden können. Aber in der Welt geht es nun einmal nicht gerecht zu. Für frühere Verdienste mag keiner mehr etwas geben. Vor allem unsere Jugend nicht, die eine aus Not geborene Solidarität gar nicht mehr kennt, wodurch ihr zunehmend aus den Augen gerät, daß - wie, wo und wann immer die individualistische Moderne als Befreiungsbewegung begründet wurde - zu ihrer Durchsetzung doch kollektiv gebündelte Energien vonnöten waren.

Aber keine Frage, Dahrendorf hat ganz richtig hingeschaut, die Wohlfahrt verdrängt die Erfahrung ihrer eigenen Voraussetzungen, obschon eben diese Wohlfahrt zugleich sowohl erhaltungsinteressiert macht als auch die Empfindlichkeit gegen Beeinträchtigungen steigert, um gar nicht zu reden von den auf dem Niveau des vermehrten Wohlfahrtsverzehr offensichtlich werdenden *neuen* Ungleichheiten der Nutzung solcher Lebenschancen. All das spricht eigentlich vehement *für* die massenhafte Unterstützung etwa der Gewerkschaftsarbeit. Nicht zuletzt im Sinne der Verteidigung und Mehrung der Lohnquote der abhängig Beschäftigten, was nötig bleibt in der Arbeitsgesellschaft von heute. Übrigens mehr noch als zu Zeiten von Marx, dessen Objektanalyse einer sich erst im Lauf der Zeit pyramidal zuspitzenden Besitzstruktur an Produktionsmitteln *ja* richtig war, selbst wenn die daraus abgeleiteten politischen Folgerungen nicht zutrafen, weil Sein und Bewußtsein nicht mechanistisch zusammenhängen und sich der Kommunismus daher keineswegs als „das aufgelöste Rätsel der Geschichte“ (MEW Erg. Bd. 1, S. 536) erwiesen hat.

Wie gesagt, alles spricht für die öffentliche Unterstützung der Gewerkschaften. Aber die Zeitgenossenschaft schert sich wenig um soziologische Befunde, man huldigt auf dem Boden höherer Einkommen, größerer individueller Spielräume und pluralisierter Sozialbedingungen statt dessen einer Selbst- und Weltwahrnehmung, die bezogen auf die eigene Kompetenz und Selbständigkeit zwar zumeist illusionär sein mag, nichtsdestotrotz aber die postmoderne Befindlichkeit des Zeitgeistes erzeugt und insofern ausschlagend ist für die Perzeption der Umwelt. Bezogen auf die Gewerkschaften geht es dabei nicht um jene Konfrontation, die Peter von Schubert<sup>7</sup> vor Jahren ana-

---

<sup>7</sup> Peter von Schubert, Antigewerkschaftliches Denken in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/Main 1967.

lysiert hat, obschon es solche Animositäten im verbandspolitischen Raum natürlich weiterhin gibt. Wir haben es eher mit einem Akzeptanzschwund zu tun, ähnlich dem Rückgang der Kirchenzugehörigkeit, wenn dieser Vergleich erlaubt ist. Die Bevölkerung hält sich nach wie vor für religiös, nur 3 Prozent bekennen sich zum Atheismus; aber auf die Institution selbst meint man verzichten zu können. Die Gewerkschaften haben ein ähnliches Vermittlungsproblem. Und das, obschon etwa in der Soziologie mit Blick auf die vielen Unzuträglichkeiten der Moderne - man denke nur an Arbeitslosigkeit, Armut und Umweltprobleme, an Arbeitsüberforderung in Streß und Vernutzung,<sup>8</sup> und entsprechend an Alkoholismus, Drogenabhängigkeit, Allergien, Selbstmordrate, Berufskrankheiten - von einer *Überforderungsgesellschaft* gesprochen wird, in der sich die Anzeichen für Anomie als Regellosigkeit, Sinnverlust und innere Kündigungen rapide ausbreiten.

Wie einst auf der „Titanic“ werden auch heute die Anzeichen kommender Schicksalsschläge nicht gerne wahrgenommen oder gar verleugnet. Die Epoche ist vielmehr dabei, den Wandel in Technik, Arbeitswelt und Gesellschaft individuell zu verarbeiten als Chance zur Erhöhung von Lebensqualität oder gar der Selbstaktualisierung, etwa im Rahmen einer „sanften Karriere“ - was immer das ist -, die immerhin 63 Prozent aus der Altersgruppe bis 34 heute verlangen.<sup>9</sup> Nicht zuletzt aus diesem Optimismus ergeben sich erhebliche Akzeptanzprobleme der Gewerkschaften als Kollektivorganisationen zur sozialpolitischen und arbeitsweltlich-arbeitsrechtlichen Zivilisierung des industriewirtschaftlichen Hochkapitalismus. Denn objektiv bleibt ihre Funktion als Bündelung der ökonomischen, fabrikrechtlichen und sozialpolitischen Interessen der Lohnabhängigen mit Blick auf

- Umwälzungen am Arbeitsplatz (Technisierung, Rationalisierung),
- Umschichtungsprozesse in der Arbeitswelt (Auf und Ab der Qualifikation, Peripherisierung von Beschäftigungsgruppen, Arbeitszeitskalierung),
- Aufspreizungen der Einkommenslage (Arbeitslosigkeit, Armut) weiterhin elementar vonnöten.

Im Rausch der Differenz, der über die Gegenwart gekommen ist, wird dieser Service von den Betroffenen selbst aber nicht mehr für ihr weiteres Wohlergehen als unabdingbar wahrgenommen. Über Folgen, die sich daraus für die Handlungschancen der Gewerkschaften ergeben, wird noch zu sprechen sein. Vorerst aber zur Erinnerung eine Problemauswahl im Zusammenhang mit den strukturellen beziehungsweise dadurch verursachten mentalen/politischen Änderungen, die das Gesicht der Epoche gerade umprägen.

### Egotrip

Fangen wir mit dem wichtigsten soziokulturellen Veränderungsschub an, der seit einiger Zeit heftig diskutiert wird: Und tatsächlich, der sozialwissen-

---

<sup>8</sup> Nur 9 Prozent der Erwerbstätigen halten an ihrer Arbeitsstelle bis zum Rentenalter durch, weswegen die vom Wochenblatt *Der Spiegel* - der sich nicht nur in dieser Frage zum *praeceptor Germaniae* aufschwingt - ausgelöste Debatte über die Karenztage/Krankenquote so makaber wirkt.

<sup>9</sup> BAT-Freizeit-Forschungsinstitut (Hamburg), zit. nach *Westfälische Nachrichten*, 20.9.1991.

schaftliche Begriff der Individualisierung als Sammelbezeichnung neuerer Tendenzen zur Vergesellschaftung der Moderne hat Karriere gemacht - auch und besonders in den Gewerkschaften -, seit Ulrich Beck und andere im Zusammenhang familiensoziologischer und soziostruktureller Untersuchungen eine zunehmende Singularisierung und damit Wertverschiebung vom Traditionalen/Materiellen zum sogenannten Selbstreferentiellen/Postmateriellen nachgewiesen haben.<sup>10</sup>

Die Sichtung der Alltagsrealität kann diese und ähnliche Verlaufshypothesen bestätigen, ohne daß es leicht ist zu beurteilen, *was* da eigentlich geschieht. So zeigt sich beispielsweise schon jetzt ein deutlicher Bruch zwischen den Versprechungen und den Lasten der Autonomie, nicht nur mit Blick auf Fragen der Altersversorgung. Aber auch wenn man von den individuellen Kosten der Vereinzelung absehen will, die sich der Gesellschaft als Problem-lawine von nachfolgenden Komplikationen ohnehin erst später präsentiert, so sind die Folgen für das Sozialklima schon jetzt beachtlich, weil neben der fraglos emanzipativen Seite dieser Prozesse sich zugleich eine Egomanisierung der Gesellschaft verzeichnen läßt. Und in jedem Fall ist dies wahrlich kein besonders günstiger Boden für gewerkschaftliche Politik, mag sie sich noch so viel Mühe geben, programmatisch diesem Veremzelungsbedürfnis nachzulaufen. Ein Stürmungsumschwung wird hier erst eintreten, wenn der einzelne (nun womöglich ohne ausreichenden Schutz) „sein Eigentum“ in Mitleidenschaft gezogen sehen sollte, oder wenn die in Wirklichkeit äußerst engen Grenzen der Selbstentfaltung auch in einer innovierten Berufswelt wieder deutlich werden.

#### Segmentierung

Immerhin aber korrespondiert mit dieser kollektiven Ich-Entdeckung die tatsächliche Pluralisierung der lebensweltlichen und vor allem auch der schichtstrukturellen Milieus, oder anders: Immer seltener wird die Normalbiographie durch Herkunft, die soziale Lagerung oder sonstige Prägungen bestimmt oder gesichert. Auch das hat weitreichende Folgen für parteiliches und gewerkschaftliches Handeln. Denn um überhaupt noch kollektiv wirken zu können, sind immer unterschiedlichere Bedürfnisse oder Wünsche programmatisch unter einen Hut zu bringen. Das fällt schon bei der Zielsetzung der SPD schwer. Aber für die Gewerkschaften kann diese Auffächerung der Erwartungen funktionsbedrohlich sein, weil ihre eigentliche Macht, will man einmal von dem zu wenig erprobten Weg der Betriebsbesetzung absehen, - neben den widerrufbaren Legalstrukturen, die man etwa mit dem Tarifrecht erkämpft hat, - auf der Fähigkeit beruht, im Konfliktfall die Gesamtarbeitskraft kartellisieren zu können.

Je diversifizierter aber die Klientel wird, um so schwieriger muß die Aktualisierung der eigenen Macht werden, es sei denn, die Mitglieder begreifen bei aller Unterschiedlichkeit doch die grundsätzliche Abhängigkeit auch ihrer

---

<sup>10</sup> Vgl. hierzu zusammenfassend Willi Herbert, Wandel und Konstanz von Wertstrukturen, Speyer 1991.

abweichenden Interessen von einer starken Gesamtvertretung. Aber diese Einsicht war selbst früher, in strategisch einfacheren Zeiten, kaum zu unterstellen, man denke nur an das leidige Phänomen der Trittbrettfahrer.

Tröstlich vielleicht nur: Wenn man diese Strukturvielfalt abgleicht mit Ergebnissen der Umfrageforschung, so stellt sich heraus, daß das Meinungs- und Vorstellungsspektrum doch nicht ganz so elaboriert ist, wie es die Mentalitätsdifferenzierung vermuten läßt. Seit Jahren lassen sich der Demoskopie gewisse Ansichten als gleichgerichtete Präferenzen oder Sorgen der Bevölkerung entnehmen: Neben der Gesundheit und der Angst um den Arbeitsplatz sorgt man sich vor allem um Umweltfragen, Renten, die Inflation oder auch um Ruhe und Ordnung. Alles Fragestellungen, die nur zum Teil auf die behauptete Vorherrschaft postmaterieller Belange schließen lassen. Trotz aller Auflockerung der protestantischen Arbeitsethik - so zeigen auch Motivationsuntersuchungen mit Bück auf Karrierevorstellungen oder das Arbeitsverhalten — spielen im Denkklima auch der Hochmoderne *materielle* Bedürfnisse nach wie vor eine zentrale Rolle. Wie könnte es auch anders sein, denn die beschriebene Individualisierung - nicht sosehr allerdings die parallele Differenzierung der Arbeitswelt — ist ja vor allem ein Ergebnis materieller Absicherungen.

Objektiv betrachtet stellt sich die deklamative Differenzierung mithin als Ideologie heraus, als falsches Bewußtsein über die wirklichen lebensweltlichen Abhängigkeiten trotz allem Privatismus, als tatsächliche Dependenz der eigenen Befindlichkeit von kollektiven Leistungs- und Einkommenssicherungen.<sup>11</sup> Gleichwohl bestimmt dieses Selbstbild nicht nur die Weltwahrnehmung der Öffentlichkeit, sondern auch die Einstellung vieler Arbeitnehmergruppen, und insofern hat solches Meinungsklima, das in aller Naivität sicherlich bis zur nächsten Großkrise noch vorherrscht, von Parteien und Gewerkschaften in Rechnung gestellt zu werden.

### Entsolidarisierung

Doch weiter: Die Gesellschaft des späten High-Tech-Industrialismus segmentiert sich zunehmend<sup>12</sup> - wie gesagt -, und in ihrer Seelenlandschaft breitet sich nach einem Ausdruck von Marx ein Gemisch aus „gleichgültiger“ und „feindsenger Entfremdung“ aus, die zwischen den sozialen Lagerungen herrscht.<sup>13</sup> Und in dieser Stimmungslage, in der das Realitäts- durch das Komfortprinzip abgelöst zu sein scheint, können auch Weltbilder florieren, die wie etwa die Systemtheorie von Niklas Luhmann davon ausgehen, daß sich die Gesellschaft selbst ihre Natur schafft. Der Mensch, so der Meisterdenker aus Bielefeld, ist nicht mehr Maß der Gesellschaft. Die Idee des Humanismus

11 Auf diesen Zusammenhang hat schon Hans Achinger (Sozialpolitik als Gesellschaftspolitik, Reinbek 1958) hingewiesen, wenn er betonte, daß „ein großer Teil dessen, was empirische Sozialforschung heißt, heute auf sozialpsychologische Wirkungen der Sozialpolitik gerichtet ist“ (S. 163), die ihrerseits wiederum ein Nebenprodukt gewerkschaftlicher Interventionen darstellt.

12 Vgl. MEW, Erg. Bd. I, S. 579 f.

13 Vgl. Thomas Nowotny, Der neue Feudalismus und die alte Sozialdemokratie, Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, Nr. 10/1987, S. 894 ff.

„kann nicht kontinuierlich sein“. Der Mensch gilt diesem Ansatz als wenig mehr denn als „beitragende Umwelt“, die ins soziale System „interpenetriert“.

Das solche Argumentation aber überhaupt plausibel wirken kann, weil offenbar mit dem Postmodernismus ein Zeitalter der Ohnehin-Vergeblichkeit angebrochen zu sein scheint, das hat allerdings auch mit den sozialpolitischen Erfahrungen der Zeitgenossen zu tun.

Was ist damit gemeint? Nun, erinnert sei an einen Skandal, der sich mentalpolitisch durchaus verheerend auswirkt, auch für das Image der Gewerkschaften, die trotz ihrer High-Trust-Beziehungen zum Kapital an besagtem Dilemma nichts ändern können. Gemeint ist die Massen- und Langzeit-Arbeitslosigkeit als Entwicklungsmerkmal der Industriemoderne beim Übergang in die Wissensgesellschaft von Morgen. Hier soll gar nicht über den volkswirtschaftlichen Preis der Arbeitslosigkeit von rund 60 Milliarden DM pro Jahr gejammert werden. Auch nicht über das materielle wie psychische Elend der davon Betroffenen, die Arbeitslosigkeit als Dauerrutsche in die Armut steht auch nicht im Zentrum der Kritik. Das alles ist schlimm, ebenso die Tatsache, daß sich die Arbeitslosen selbst im Gegensatz zu machen linken Erwartungen eher apathisch verhalten. Aber wirklich problematisch ist sicherlich die *Entdramatisierung* dieses Problems in der Öffentlichkeit, die offenbar nunmehr achselzuckend mit den Folgekosten der Modernisierung lebt.

Das ist alarmierend, weil in einer Narzißmusgesellschaft die Reformresource der konkreten Bereitschaft zur Solidarität offenbar schwindet, bei aller romantischen Fernstenliebe für die Probleme der Dritten Welt. Diese Beobachtung muß für die Gewerkschaften fatal sein, und zwar nicht nur, weil sie nun keineswegs mehr auf Empathie für ihre Ziele rechnen können. Es wird schwieriger, eine gesellschaftswirksame Gegenwehr zu inszenieren, um sozialpolitischen Fehlentwicklungen zu begegnen, weil die große Menge alles in Ordnung zu finden scheint, so wie es ist. Oder sich apathisch damit abgefunden hat? Wenn dem aber an dem wäre, dann verminderte sich ihr Anspruch, in Verfolg von Arbeitnehmerzielen zugleich das Gesamtwohl zu fördern. Als *ein* Interessenverband unter anderen könnte die Gewerkschaftsbewegung aber nur *erfolgsschwächer* werden, so daß ihre verbleibenden Tätigkeiten am Ende auch vom Staat, vom Betrieb oder durch politische Gruppierungen wahrgenommen werden könnten.

Die zentrale Handlungsdimension der Gewerkschaften, so Franz Steinkühler vor kurzem, „ist, daß man den Schwachen verpflichtet bleibt. Darauf baut die Gewerkschaftsbewegung. Ohne dieses Gefühl wäre Solidarität nicht denkbar“.<sup>14</sup> Schön und gut, mittlerweile mag es der selbst-trunkenen Öffentlichkeit aber zuweilen so scheinen, als ob jene „Politische Parabel“ von Saint-Simon,<sup>15</sup> die am Beginn gesellschaftswissenschaftlicher Untersuchungen über die soziale Nützlichkeit gesellschaftlicher Großgruppen steht, dermaleinst

---

14 Franz Steinkühler, Helfen ist die wichtigste Tradition, Metall, 6.12.1990, S. 39 ff., hier S. 45.

15 „La parabole de Saint-Simon“ (1819), „Textes choisis“, Paris 1951, S. 108 ff.



auch auf die Gewerkschaften zutreffen könnte: Dann nämlich, wenn sie nicht mehr imstande wären oder es nicht länger für nötig erachteten, durch weiträumige und gestaltende Politik ihre eigene Rolle für das wohlfahrtsstaatliche Florieren der Moderne zu rechtfertigen.

#### Aufgaben der Gewerkschaften

Die Gewerkschaften sind gegenwärtig also nicht nur vielfältig herausgefordert, sie sind gesellschaftspolitisch auch so gefragt wie eh und jeh, denn ohne ihre Ordnungsfunktion und Sozialsicherungsleistung würde „sehr bald das Chaos ausbrechen“.<sup>16</sup> Im Kontext der verzeichneten und weiterer Wandelverläufe sind die Vertretungskörperschaften der abhängig Beschäftigten mit ihrer Strategie jedoch in Schwierigkeiten geraten, wenn man den heißen Debatten im gewerkschafts-eigenen *Umfeld* einigen Glauben schenken darf.<sup>17</sup> Denn im Interesse des Gesamtwohls werden sie *objektiv* so dringend gebraucht wie zuvor. Ob ihnen das allerdings *in praxi* etwas hilft, um als sozialgestaltender Machtfaktor zu überleben, ist allerdings noch die Frage.

Überhaupt, ob es für die Zukunft nützt, wenn Arbeitswissenschaftler wie Alain Lipietz — übrigens ebenso wie die pragmatische Arbeitgeberseite — den hiesigen Gewerkschaften mit Blick auf die vergangenen wie die kommenden Kapital-Arbeits-Beziehungen zubilligen, als „starke und universalistische Gewerkschaft“<sup>18</sup> am erfolgreichsten bei der Regelung der Arbeitskonflikte, bei der Einführung neuer Technologien sowie bei der sozialpolitischen Umverteilung mitgewirkt zu haben, das ist keineswegs ausgemacht. Zwar sind der Mangel an staatlicher Strukturpolitik, die fehlende Mitbestimmung der Arbeitnehmer und die dürftigen Sozialausgaben der eigentliche Grund für das schlechte Abschneiden anderer Volkswirtschaften, man denke nur an die USA oder an England, es erweist sich aber immer wieder, daß sich ganz im Gegensatz zu politologischen Unterstellungen das Verhalten der Bevölkerung nicht mit Theorien einer rational choice erklären läßt. Träfe das zu, dann hätten die Gewerkschaften wenig zu befürchten. Aber: Obschon hierzulande 43 Prozent aller Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert sind, nehmen Attraktivität und Ausstrahlung und damit auch das Durchsetzungsvermögen der Gewerkschaften ab, von deren Glaubwürdigkeit einmal ganz abzusehen, wengleich die Skandale der letzten Jahre verheerend genug gewirkt haben.<sup>19</sup>

16 Erika Härtens, Stark genug für die Zukunft?, Die Zeit, 7.6.1991, S. 24.

17 Vgl. etwa J. Hoffmann/R. Hoffmann/D. Lange/U. Muckenberger (Hrsg.), Jenseits der Beschlußlage, in: Die Mitbestimmung, Nr. 2/1990, S. 5 ff.; Gerhard Leminsky, Alte und neue Herausforderungen an die Mitbestimmung, in: Die Mitbestimmung, Nr. 1/1991, S. 8 ff.; Rainer Zoll, Gewerkschaften als Diskurs-Organisationen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 6/1991, S. 391 ff.

18 Alain Lipietz, Die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit am Vorabend des 21. Jahrhunderts, in: Leviathan 1/1991, S. 78 ff, hier S. 99.

19 Wengleich diese Entwicklung sehr differenziert und vor allem nicht fatalistisch gesehen werden darf, da die Gewerkschaften sich beispielsweise in Krisen (Einführung neuer Technologien) allemal als Interessenvertretung der Betroffenen bestätigt finden, vgl. die inf as-Studie von W. Berti/R. Rudat/R. Schneider, „Arbeiterbewußtsein im Wandel. Folgerungen für Gesellschaft und Gewerkschaft“, Frankfurt am Main/New York 1989; zu den Gewerkschaftsskandalen, vgl. Franz Kusch, Die Milliarden-Jongleure. Unternehmer DGB vor der Pleite, Zürich/Wiesbaden 1990.

Diese Schwierigkeiten haben zu tun mit der Diversifikation der Arbeitswelt und der Differenzierung der Zusammensetzung, mit den Wunschstrukturen der Bevölkerung wie auch der Beschäftigten, man denke einzig an das wachsende Problem der (Ab)Normalarbeitszeit. Herausforderungen wie diesen ist vielleicht noch beizukommen mit:

- Innovationen der qualitativen Tarif politik (wie jüngst in Göppingen; „Tarifreform 2000“);
- einer Verbesserung der Mitbestimmungsmöglichkeiten im Rahmen notwendiger Änderungen des Betriebsverfassungsgesetzes;
- der Pflege der Beziehungen zwischen Organisation und Betriebsräten;
- der besseren Verankerung der Arbeit der Vertrauensleute;
- einer breiteren örtlichen Verankerung der Gewerkschaftspräsenz;
- der entschiedeneren Bereitschaft zu industriellen Konflikten;
- einer Politisierung des Gewerkschaftshandelns.

Unversucht darf hier nichts gelassen werden, und Blaupausen für solche „Suche nach Alternativen“ liegen ausreichend auf dem Tisch der Einzelgewerkschaften und des DGB.

Freilich: „Es ist leicht, mit Worten Kraftakte zu unternehmen, aber es ist schwer, unsere kompliziert zusammengesetzten Gremien zu gemeinsamen Taten zu bewegen“, wie Heinz Oskar Vetter eher resigniert schon auf dem 12. ordentlichen DGB-Kongreß 1982 in Berlin die seinerzeitige Debatte über die Notwendigkeit gewerkschaftlicher Binnenreformen kommentiert hat.<sup>20</sup> Und die wären sicherlich die Voraussetzung für ein attraktives Image der Gewerkschaften. Wenn man Macht einmal definiert als Dispens vom Lernzwang, dann wird solche Immobilität in einem sich rapide verändernden Umfeld rasch brüchig. Spätestens die daraus resultierende Ohnmacht nötigt dann zwar zum Neulernen. Aber „wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“, womöglich mit seiner gesellschaftlichen Bedeutungslosigkeit. Das zumindestens lehrt das traurige Geschick der einstmals so mächtigen US-Gewerkschaften oder auch des englischen TUC.

Es sind also *äußere* - tarif-, sozial-, umwelt-, rechtspolitische - Herausforderungen, denen sich die Gewerkschaften heute stellen müssen. Aber auch *innere* Anforderungen sind zu bewältigen: Einigkeit macht stark, sicherlich, und nur die Stärke der Schwachen, nicht jedoch die erhoffte Schwäche der Starken vermag in dem „Getriebe jenes hebeleeren und erbarmungsfremden ökonomischen Kampfs ums Dasein“ (Max Weber) für die Arbeitnehmer wirkliche Sozialchancen zu erringen und vor allem auch zu sichern - das ist heute nicht anders als früher.

Auch diese Rollenwahrnehmung kann innerverbandlich freilich nicht länger auf blindes Vertrauen zählen, man muß vielmehr auf die Beteiligungsbereitschaft seiner Mitglieder setzen. *Verbandsegoismus* als Organisationsziel wirkt daher ebenso überholt wie eine eingespielte Arbeitsteilung, wonach der

---

20 Zit. nach Frankfurter Rundschau, 22. 5.1982, S. 3.

Dachverband für das Gemeinwohl zuständig ist, und die Einzelgewerkschaften sich um das Überleben der Betriebe kümmern.

### Eindrucksmanagement

Auch Einigkeit ist kein monologisches, sondern ein diskursives Prinzip, und das gilt es im Binnenverkehr ebenso zu beachten wie bei der innergesellschaftlichen Diplomatie der Gewerkschaften. Im öffentlichen Bewußtsein jedenfalls ist der „Funktionär“ mittlerweile ebenso veraltet wie der Mann im Blaukittel. Damit assoziiert man nurmehr das Kohle- und Stahlzeitalter.

Alles dreht sich mithin um eine Modernisierung und Fundamentaldemokratisierung der Gewerkschaften, die in der Öffentlichkeit zunehmend unter dem Stereotyp leiden, selbst dem Lobbyismus zuzuzählen. Und der Organisationsbetrieb kommt vielen Zeitgenossen so vor wie das Fortwähren eines anderswo abgelebten Systems des demokratischen Zentralismus. Das ist ungerecht, sicherlich, aber wenn man jenes Bonmot hört, wonach der Vorsitzende der IG Metall eigentlich nur noch Papst werden kann, so ist das ein Scherz von jener problematischen Sorte, die mehr schaden als nützen. Da schwingt so gar nichts mit von Offenheit, Beweglichkeit und Transparenz, das schmeckt vielmehr nach Geheimpolitik und Machthunger.

*Establishment* aber trägt man schon seit der Studentenbewegung nicht mehr. Mit gutem Grund bemühen sich die Unternehmen seit längerem um corporate identity und versuchen der erstaunten Öffentlichkeit zu suggerieren, die Ethik sei Motiv ihres Wirkens. Das ist wahrlich zu bezweifeln, aber diese Verkaufsstrategie folgt dem Trend der Zeit, daß man so angenehm wahrgenommen wird, wie man sich selbst darstellt, fängt man es nur geschickt genug an. Seit Hans Vaihinger wissen wir außerdem um den fiktionalen Charakter des modernen Wirklichkeitsverständnisses. Wer dem Gesamtwohl dient, dieses aber nicht „rüberzubringen“ vermag, der verliert trotz aller Anstrengungen womöglich die Schlacht um die knappen Wahrnehmungsressourcen der Gesellschaft und wahrscheinlich auch um seine Glaubwürdigkeit und damit Einfluß.

Darunter leiden jedenfalls in der Außendarstellung die Gewerkschaften am meisten. Sie verwalten sicherlich Kompetenz, wirken aber eher verkrustet und düster. Da die Auslese des Führungspersonal halböffentlich geschieht, sind - von wenigen Ausnahmen abgesehen - Gewerkschafter kaum medienfähig. Und das ist unter PR-Gesichtspunkten durchaus eine Katastrophe. Denn da im Kommunikationszeitalter Schein und Design nun einmal mehr wert sein können als das Sein, so hat eine unerläßliche Sozialinstitution wie die Gewerkschaften die sozialmoralische Pflicht und Schuldigkeit, ihre Relevanz und Rolle so an den Mann zu bringen, daß Schein und Sein übereinstimmen. Andernfalls trifft sie die Mitschuld an ihrem Repräsentationsdilemma.

Das geht übrigens nicht nur den Gewerkschaften so, auch die SPD hat hier große Schwierigkeiten mit ihrer Selbstdarstellung, obschon man in Oskar

Lafontaine vorübergehend einen begabten Kommunikator gefunden hatte. Beide interne Eliten aber müssen sich nicht vor der Öffentlichkeit qualifizieren, und so repräsentieren diese Führungskräfte weder die Mitglieder noch die Bevölkerung; diese zirkuläre Abschottung führt leicht zu Themenverfehlungen, die Bürger sind oft fortschrittlicher als die Institution.<sup>21</sup> In der Mediengesellschaft von heute kann man derart als Sympathieträger eine Meinungsführerschaft kaum erringen. Schummer noch, die Hermetik der eigenen Organisation schirmt weitgehend ab von den schwankenden Stimmungslagen „draußen“ - vor allem unter den Jugendlichen -, und entsprechend langweilig wirken Verbandsarbeit und Eigenwerbung auf potentielle „Kunden“.

Man bleibt unter sich, obschon man nicht nur etwas Notwendiges tut, sondern auch Wichtiges zu sagen hat. Selber schuld? Sicherlich. Aber wem schadet diese Fehlentwicklung am meisten?

---

21 Vgl. allgemein zu diesem „time and cultural lag“ Wolfgang Michal, *Die SPD - staatsfrei und jugendfrei*, Reinbek 1988; Peter Graefe, *„Tradition und Konfusion“*, Frankfurt/Main 1991.