

Walther Müller-Jentsch/Hans Joachim Sperling

Reorganisation der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften

Prof. Dr. Walther Müller-Jentsch, geb. 1935 in Düsseldorf, Studium der Soziologie und Wirtschaftswissenschaften in Frankfurt/M. und London, lehrt Soziologie an der Ruhr-Universität Bochum. Er ist Herausgeber der „Schriftenreihe Industrielle Beziehungen“.

Dr. Hans Joachim Sperling, geb. 1945 in Uetersen, Studium der Soziologie in Frankfurt/M., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation der Ruhr-Universität Bochum.

Nostalgie kommt auf, wenn wir uns an die „goldenen Nachkriegsjahrzehnte“ erinnern - jene Zeit expandierender Massenmärkte und fordistisch geprägter Massenproduktion mit jährlichen Zuwachsraten sowohl des Sozialprodukts wie der Realeinkommen und der Beschäftigung, mit nicht minder expandierenden öffentlichen Budgets, die Umverteilung aus Zuwächsen gestatteten, und - last not least - mit jährlich ansteigenden Mitgliederzahlen der Gewerkschaften.

Spätestens seit den achtziger Jahren sind die Anzeichen für einen tiefgreifenden Wandel in der Organisation und Regulierung der gesellschaftlichen Arbeit nicht mehr zu übersehen. (Mit Organisation der Arbeit meinen wir im wesentlichen die Systeme der betrieblichen und gesellschaftlichen Arbeitsteilung und der beruflichen Qualifizierung, mit Regulierung der Arbeit hingegen die Systeme der normativen Regelung, also Arbeitsrecht, kollektive Interessenvertretung. Kollektivverträge etc.) Die einschlägigen Stichworte, die die Tendenzen des Wandels kennzeichnen, heißen: Flexibilisierung und Dezentralisierung, Lean Production und Business Reengineering sowie Entstandardisierung und Verbetrieblichung der kollektiven Arbeitsregulierung.

Wettbewerbsorientierte Restrukturierung

Mit der Globalisierung der Märkte und der zunehmenden weltweiten Vernetzung aller Arten ökonomischer Aktivitäten stieg der Druck zur wettbewerbsorientierten Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisationen allgemein. Selbst Behörden und kommunale Einrichtungen bleiben, vermittelt über die Krise der öffentlichen Haushalte, vom Zwang zur Modernisierung und Rationalisierung ihrer Strukturen und Verwaltungsabläufe nicht mehr verschont. Das Gegenstück zu Lean Management heißt Lean Administration; dem schlanken Unternehmen steht die schlanke Behörde zur Seite.

Kehrseite des schlanken Unternehmens ist, daß der Betrieb sich als wirtschaftliche und soziale Einheit aufzulösen droht. Betriebsaufsplitterungen, zunehmende Subkontraktverhältnisse und Firmenausgründungen auf der einen, zwischenbetriebliche Netzwerke und subbetriebliche Centerbildung auf der anderen Seite enden in der Dezentrierung des Betriebs als einem exemplarischen Ort der normativen Regulierung der Arbeit und kollektiven Interessenvertretung.

Im Kern zielen die neuen Managementkonzepte auf eine Restrukturierung und Reorganisation von Unternehmensabläufen und Arbeitsprozessen. Die vorwiegend an der Optimierung des Wertschöpfungsprozesses orientierte Umstrukturierung ver-

ändert die herkömmlichen Strukturen von Unternehmens- und Arbeitsorganisation grundlegend. Ihrem Anspruch zufolge zielen sie auf ein „neues“ (oft als revolutionär bezeichnetes) Denken im Management und bei den Beschäftigten, die „mitdenkende Unternehmer“ werden sollen. Anders als in tayloristischen Organisationskonzepten, deren Zentralisierung und Perfektionierung der Arbeitsteilung die Beschäftigten zu bloßen Objekten der Rationalisierung werden ließen, sollen die Beschäftigten nun mehr „Rationalisierung in Eigenregie“ betreiben und zu aktiven Trägern kontinuierlicher Verbesserung und Optimierung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen werden. Dezentralisierung, Enthierarchisierung, neue Arbeitsformen und Teamarbeit sollen ihnen ein höheres Maß an Kompetenz, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Partizipation einräumen. Formen markt- und kundennaher Koordinierung der Unternehmensaktivitäten (u. a. durch Bildung von cost- und profit-center) gewinnen gegenüber hierarchisch-bürokratischer Koordination an Bedeutung und erhöhen die (Kosten-)Verantwortung der Organisationseinheiten. Flachere Hierarchien zielen auf eine Beschleunigung und Optimierung von Arbeitsabläufen und beabsichtigen eine Diffusion von Managementaufgaben auch auf untere Hierarchieebenen: Was in der tayloristischen Konzeption ausdrücklich dem Management vorbehalten war, wird nun auch an die traditionellen „Nicht-Manager“ delegiert. Team- und gruppenarbeitsförmige Organisationsmuster schließlich sollen eine Erweiterung und Integration von Arbeitsaufgaben und -bereichen sowie ein höheres Maß an Selbstregulation der Beschäftigten garantieren.

In der Summe zielen diese Maßnahmen auf größere Selbständigkeit und mehr Selbstverantwortung in der Arbeit (womit allerdings - dies sei kritisch hinzugefügt - der Zeit- und Leistungsdruck kaum abnehmen wird). Immerhin scheint es möglich, daß mit intelligenten organisatorischen Maßnahmen gleichzeitig eine Steigerung der Arbeitsproduktivität und eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sinne einer „Humanisierung der Arbeit“ erreicht werden können.

Uneinheitlichkeit der Reorganisationsprozesse

Die angestrebte Reorganisation ist weder problemlos noch widerspruchsfrei. Die (noch ungesicherten) empirischen Befunde der jüngsten Zeit dokumentieren, daß die Reorganisationsprozesse uneinheitlich und ungleichzeitig verlaufen. Es gibt „Vorreiter“ und „Nachzügler“, vor allem aber ein breites Mittelfeld, in dem innovative Veränderungsimpulse mit strukturkonservativen Beharrungskräften im Kampf liegen. An kurzfristigen Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen orientierte Crash-Programme, die auf konventionelle Rationalisierungsmaßnahmen zurückgreifen, konkurrieren mit nachhaltigen Modernisierungskonzepten, welche intelligente Organisationslösungen mit sozialinnovativen Partizipationsmustern zu verbinden suchen. Diese Auseinandersetzungen, die auch die nächsten Jahre prägen werden, verlaufen in den Unternehmen entlang unterschiedlicher Konfliktlinien und Interessendifferenzierungen, die auch die bisherigen, eingespielten Muster der kooperativen Konfliktbewältigung zwischen Management und Betriebsrat mit neuen Herausforderungen konfrontieren. Wenn zweifellos das Management bei der Restrukturierung von Unternehmensprozessen eine initiierende, ja hegemoniale Rolle einnimmt, bleibt es doch gleichzeitig, sogar in zunehmendem Maße auf die aktive Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen angewiesen; denn die angesprochenen Reorganisationsprozesse erhöhen den Bedarf an Zustimmung und Aushandlung, auch wenn deren Charakter sich erheblich verändern wird.

Soziale Rationalität und ökonomische Effizienz

Die tayloristisch geprägte Arbeitsorganisation mit ihren klaren Aufgabenzuweisungen und eindeutigen Abgrenzungen zwischen Planung und Ausführung überließ

Denken und Initiative dem hierarchisch und funktional ausdifferenzierten Management - allerdings um den Preis kostenträchtiger „Wasserköpfe“ und expandierender indirekter Bereiche (wie der Arbeitsvorbereitung, Arbeitsaufsicht, Qualitätskontrolle, Instandhaltung und Reparatur etc.). Schon bei einer bloßen Orientierung an Kriterien der Wertschöpfung fiel diese Art von „Mißtrauensorganisation“ unter das Verdikt der unrationellen oder ineffektiven Arbeitsorganisation. Mit der vom Markt erzwungenen flexibleren Produktion von Gütern und Dienstleistungen kamen weitere Kriterien hinzu, die eine Umorientierung nahelegten. Stärkere Kundenorientierung verlangt eine flexiblere und marktnähere Ablaufplanung, welche wiederum den erhöhten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken erforderlich macht. Die Nutzung der Innovationspotentiale der neuen Technologie verändert indessen die Parameter der Konfliktaustragung und Konsensbildung dergestalt, daß die Beachtung der sozialen Rationalität zur Voraussetzung der ökonomischen Effizienz wird. Denn der ökonomisch optimale Einsatz der Informations- und Kommunikationstechniken verlangt in einem weit höheren Maß die Akzeptanz und das Commitment (Einbindung) der Beschäftigten als die traditionelle Technologie (natürlich gilt dies nicht für jeden einzelnen mit Informations- und Kommunikationstechnik ausgestatteten Arbeitsplatz, aber doch für eine sehr große Zahl). Nur eine suboptimale Nutzung der neuen Technologie ist zu erwarten, wenn die soziale Rationalität bei der technischorganisatorischen Rationalisierung der Arbeitsprozesse defizitär bleibt, d.h. wenn den sich ausdifferenzierenden Interessen der Beschäftigten, den steigenden Qualifikationsforderungen und flexiblen Nutzungsformen der Arbeitskraft sowie den arbeitsorganisatorischen Innovationen nicht Rechnung getragen wird.

Die (offene oder nur stille) Aushandlung eines neuen sozialen Konsens steht dann an, wenn die beteiligten Akteure über je spezifische Ressourcen verfügen, von denen sie wechselseitig abhängen, so daß sie als Machtmittel eingesetzt werden können. Ressourcen der Arbeitnehmer, von denen das Management abhängt, sind - unter den Bedingungen einer gleichzeitig marktnahen und hohtechnologischen Produktion - typischerweise: Qualifikation, flexibler Arbeitseinsatz, Motivation, Engagement etc. Um diese Ressourcen optimal für den Arbeits- und Produktionsprozeß zu nutzen, kann das Management sich nicht allein auf seine traditionellen Ressourcen der Anweisungen und der Lohnanreize verlassen. Sicherheit (sowohl des Arbeitsplatzes wie der Qualifikation), Vertrauen und Partizipation sind die Ressourcen, mit denen das Management seine über die Sicherung der bloßen Anwesenheit und formellen Arbeitsleistung der Beschäftigten hinausgehenden Ziele erreichen kann. Vornehmlich durch sie wird es die Gefahren der „inneren Kündigung“ und des suboptimalen Einsatzes der neuen, intelligenten Technologie verringern oder vermeiden können.

Überdies müssen Manager die kollektive Interessenvertretung und deren Ressourcen, die von Kooperation über Nicht-Kooperation bis zum (verdeckten oder offenen) Arbeitskampf reichen, in ihren Planungen und Strategien mitberücksichtigen. Durch die Einbeziehung und Beteiligung von Betriebsrat und Gewerkschaft kann andererseits das Vertrauen der Beschäftigten in die Sozialverträglichkeit geplanter Reorganisationen gestärkt werden.

Vielfalt gewerkschaftlicher Antworten

Welche Antworten haben Gewerkschaften und Betriebsräte auf die skizzierten neuen Herausforderungen? Es wäre sicherlich unrealistisch, von ihnen ein schlüssiges Konzept oder eine eindeutige Strategie zu erwarten, wo doch die Situation weiterhin als ungeklärt erscheint. Zu verwirrend und widersprüchlich ist das Bild, das sich ihnen bietet; zu neuartig sind die betrieblichen und gesellschaftlichen Verhältnisse, auf die sie reagieren müssen. Nicht selten finden wir im gleichen Unternehmen, daß managerielle Offerten zur beteiligungsorientierten Reorganisation mit der Ankündigung von

Arbeitsplatzabbau und Produktionsverlagerung einhergehen. Und auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene besteht weiterhin die inakzeptable Koexistenz von hoher und dauerhafter Arbeitslosigkeit mit einem hartnäckig hohen Sockel von Überstunden.

Offensichtlich gibt es keine eindeutige Entwicklungsperspektive, sondern nur Risiken und Chancen; daher wird auch der immer häufiger zu hörende Ruf nach einer neuen gewerkschaftlichen Vision kaum das erhoffte Echo finden. Grundsätzlich sind drei gewerkschaftspolitische Antworten auf die sich gegenwärtig vollziehenden Veränderungen denkbar; sie lassen sich mit *Ablehnung*, *Abwarten* und *Mitgestalten* kennzeichnen. Unschwer ließen sie sich den gewerkschaftlichen Gruppierungen der *Traditionalisten* („Ablehnen“), *Modernisierer* („Mitgestalten“) und *Zentristen* („Abwarten“) zuschreiben. Aber angesichts der widersprüchlichen Entwicklungen können sie ebenso leicht als pragmatische, den jeweiligen Gegebenheiten angemessene und situationsspezifische Antworten gelesen werden.

Klar ist, daß die arbeitende Bevölkerung heute nur noch als statistische Kategorie eine Einheit bildet. Unbestritten ist auch, daß lange nach Marx, selbst noch in der Weimarer Republik, eine klassenpolitische Eindeutigkeit insofern gegeben war, als die sozialen Differenzen zwischen denen, die in Beschäftigung standen, und den Arbeitslosen wenig mehr als gradueller Art waren, so daß ein gewerkschaftliches Bewußtsein von der prinzipiellen Gemeinsamkeit der sozialen Lagen und Interessen sich auch ohne Interpretationskniffe gleichsam spontan herausbilden konnte. Heute verläuft jedoch ein deutlicher Wohlstandsgraben zwischen dem Gros der Stammbeschäftigten und dem „Rest“ der marginalisierten Arbeitsbevölkerung, der wiederum in sich vielfältig differenziert ist. Um deren je spezifischen Interessen nachzukommen, wird den Gewerkschaften jener bereits sprichwörtliche interessenpolitische „Spagat“ abgefordert. Statt einer klaren politischen Vision ist folglich von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen realistisch nur eine Vielzahl von pragmatischen und situationsspezifischen Lösungen zu erwarten.

Chancen der Mitgestaltung nutzen

Es bedarf keiner weiteren Erörterung, daß der Schutz der sozial Schwachen (z.B. als Arbeitnehmer, Arbeitslose oder Rentner) eine zentrale Aufgabe der Gewerkschaften bleiben muß, und daß Widerstand und Arbeitskampf angemessene gewerkschaftliche Antworten auf Sozialabbau, Tarifunterschreitungen und Tarifflicht darstellen. Fatal wäre es aber, wenn die Gewerkschaften über diese Aufgabe jene Chancen verpaßten, die sich aus den skizzierten Imperativen zur Reorganisation der Arbeits- und Produktionsprozesse ergeben. Das Risiko, daß sie damit heraufbeschwörten, ist in anderen Ländern zu studieren: Human Resource Management unter Ausschluß der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungen.

Herausgefordert sind zuerst und vor allem die Betriebsräte; sie stehen an der „Frontlinie“ und müssen schwerwiegende Entscheidungen auf recht Ungewisser Grundlage fällen; denn für sie liegen die Risiken und Chancen dicht beieinander. Risiken sehen wir einmal darin, daß das Management am Betriebsrat vorbei agieren und ihn mit fertigen Plänen zur Modernisierung und Umstrukturierung konfrontieren könnte. Risiken liegen zum anderen darin, daß die neuen Partizipationsmodelle dem Betriebsrat einen Teil seiner traditionellen Vertretungsaufgaben streitig machen könnte, basiert doch die „Rationalisierung in Eigenregie“ auf der „Mitbestimmung in der ersten Person“.

Besonders groß scheinen die Risiken, wenn Betriebsräte sich in ihrer Wagenburg verschanzen und bloß auf ihre überkommenen Rechte pochten. Geringer dürften sie sein, wenn Betriebsräte sich flexibel, kompetent und lernbereit den neuen Herausfor

derungen stellten - und die darin liegenden Chancen ergriffen. Das heißt, sie können den Risiken dadurch begegnen, daß sie - gemeinsam mit dem Management - nach wirtschaftlich optimalen und sozialverträglichen Lösungen suchen. Selbstverständlich wird auch das nicht ohne Konflikte und Auseinandersetzungen abgehen, aber allein von der „kooperativen Konfliktlösung“, von der „Konfliktpartnerschaft“ zwischen Management und Betriebsrat können wir zukunftsfähige Lösungen erwarten, die auch den gewachsenen demokratischen Ansprüchen der Arbeitnehmer entgegenkommen.

Voraussetzungen für tragfähige Kompromisse sind auf der einen Seite ein aufgeklärtes Management, das den Betriebsrat als kritisches Korrektiv zu schätzen weiß, und auf der anderen Seite ein selbstbewußter und kompetenter Betriebsrat, der als eine Art kritisches Co-Management seinen Beitrag zur Problemlösung zu leisten vermag. Bei allem guten Willen zur Kooperation werden beide „Konfliktpartner“ nicht aus den Augen verlieren, daß sie nach unterschiedlichen Gesetzen angetreten sind: Priorität hat für das Management notwendigerweise der wirtschaftliche Erfolg, mit anderen Worten: die Logik von Kosten und Effizienz, während der Betriebsrat sein Handeln und seine Entscheidungen nach der Logik der sozialen Fairness und sozialen Gerechtigkeit ausrichten wird. Aber gerade vom Zusammenspiel beider Handlungslogiken lassen sich optimale Lösungen erwarten, um es in der Sprache der Spieltheorie auszudrücken: Positivsummenspiele, in denen beide Seiten gewinnen.

Aus neueren Untersuchungen ist bekannt, daß die Bedeutung der Betriebsräte für die Regelung und Gestaltung der Arbeitsverhältnisse enorm gewachsen ist. Sie haben - zum Teil auf Kosten der Gewerkschaften - zusätzliche Regelungskompetenzen erhalten (vor allem bei der Verkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten), und in vielen Großbetrieben wurden sie aktiv in die Modernisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen einbezogen. Gleichwohl ist die Frage berechtigt, ob die erwähnten Formen direkter Partizipation der Arbeitnehmer die traditionellen Aufgaben der Betriebsräte nicht in Frage stellen könnten. Die anfängliche Befürchtung von Gewerkschaftern und Betriebsräten, daß dadurch die repräsentative Mitbestimmung der Betriebsräte ausgehöhlt werden könnte, ist mittlerweile der Einsicht gewichen, daß die direkte Partizipation einem starken Interesse der Arbeitnehmer entspricht (schließlich ist die „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ eine alte Gewerkschaftsforderung). Statt Front gegen die Partizipationsangebote der Unternehmer zu machen, sind die Betriebsräte in vielen Unternehmen dazu übergegangen, mit dem Management Betriebsvereinbarungen über deren Einführung abzuschließen. Auf diese Weise können sie nicht nur die Chance wahrnehmen, den vom Betriebsverfassungsgesetz fixierten Regelungsbereich zu überschreiten und Einfluß auf die konkrete Ausgestaltung der Partizipationsmodelle auszuüben, sondern zugleich das entstehende System der direkten Partizipation mit dem System der repräsentativen Mitbestimmung zu vernetzen.

Keine Frage, der Betriebsrat ist zu einer entscheidenden Schaltstelle im deutschen System der industriellen Beziehungen geworden. Freilich ändert sich damit auch sein Selbstverständnis. Die Modernisierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen in den Unternehmen verlangen ihm das Rollenverständnis eines kritischen Co-Managements ab, die neuen Formen direkter Arbeitnehmerbeteiligung das eines Moderators, der zwischen den einzelnen Gruppen und ihren Interessen vermittelt und damit gleichsam zum „Interessenmanager“ wird.

Diese neuen Rollen und Aufgaben stellen gewiß hohe Anforderungen an die Betriebsräte, denen sie nur gerecht werden können, wenn sie ihre fachlichen und sozialkommunikativen Kompetenzen erheblich verbessern. Dazu bedürfen sie allerdings der Unterstützung durch die Gewerkschaften. Nur wenn gewerkschaftliche Bildungseinrichtungen und Informations- und Beratungsdienste diesen Erfordernissen Rechnung tragen, ist zu erwarten, daß eine hinreichend große Zahl von Betriebsräten mit

den notwendigen Kompetenzen für die neuen Aufgaben ausgestattet werden. Über die Zukunftsfähigkeit des deutschen Modells der betrieblichen Mitbestimmung entscheidet somit auch die Neugestaltung des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft.

Zukunft des Flächentarifvertrags

Mit der Verlagerung von traditionell tarifvertraglichen Regelungskompetenzen auf die Betriebsparteien ist die Tendenz zur Verbetrieblichung der kollektiven Arbeitsbeziehungen angesprochen und implizit auch die nach der Zukunft des Flächentarifvertrags.

Seitdem die deutschen Unternehmer sich der verschärften (Weltmarkt-)Konkurrenz ausgesetzt sehen, mehren sich ihre Klagen über ein zu „starres Tarifkorsett“. Ohne Zweifel betrachten auch die Arbeitgeberverbände das bestehende System der Flächentarifverträge mit seinen Bindungen und Standardisierungen heute wesentlich kritischer als früher. Sie wollen zwar den Flächentarifvertrag nicht generell aufgeben; denn schließlich gehört zu ihren wichtigsten Funktionen der Abschluß von Tarifverträgen. Aber sie müssen auf die zunehmende innerverbandliche Kritik sowie die erfolgten und angedrohten Verbandsaustritte Rücksicht nehmen. Zu den derzeitigen Optionen der Arbeitgeberverbände hinsichtlich einer Änderung der Flächentarifvertragspolitik gehören Rahmenregelungen, Wahlmöglichkeiten und Öffnungsklauseln für Tarifkorridore. Die sichtbar gewordene Schwächung der Arbeitgeberverbände in ihrer Funktion der Interessenvereinheitlichung muß auch die Gewerkschaften beunruhigen, die ja selbst seit einigen Jahren kontinuierlich Mitglieder verlieren. Beide Tarifverbände können der Erosion ihrer Funktionen im Hinblick auf kollektive Interessenrepräsentation wohl nur gegensteuern, wenn sie das Tarifvertragssystem flexibler, daß heißt nach unten durchlässiger machen und gleichzeitig die sektorale mit einer betriebsnäheren Tarifpolitik vernetzen, indem sie ihre Flächentarifverträge mit größeren Flexibilitätsspielräumen und mehr Wahlmöglichkeiten für die Betriebsparteien ausstatten. Auf der Tagesordnung steht nicht die Abschaffung des Tarifvertragssystems (so sehr dies auch die marktradikalen Leitartikel der FAZ postulieren!), sondern die intelligente Anpassung an die neuen Herausforderungen. Daß auch die Gewerkschaften dazu Ideen haben, dokumentiert der bereits vor Jahren gemachte Vorschlag der IG Metall für eine „Tarifpolitik à la carte“. Dieser Überlegung zufolge sollen Tarifverträge mit verschiedenen Optionen ausgestattet werden; mit anderen Worten: Die Betriebsparteien sollen sich aus dem von den Tarifparteien vereinbarten „Menü“ das Gewünschte zusammenstellen können.

Internationale Kooperation und Regulierung

Wahrscheinlich die größte Gefahr für das „deutsche Modell“ der industriellen Beziehungen stellt der von den Globalisierungstendenzen ausgehende Wettbewerbsdruck auf die heimischen Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen dar. Die weltweiten ökonomischen Verflechtungen haben die nationalen Handlungsspielräume und Interventionsmöglichkeiten von Staat und Tarifparteien erheblich eingeschränkt. Ein intelligenter Beobachter sprach mit Blick auf die französischen Massenstreiks der letzten Wochen vom ersten großen Streik gegen den Weltmarkt. Er brachte damit treffend zum Ausdruck, wie ohnmächtig die Opposition gegen eine nationale Austeritätspolitik ist, die von der fortschreitenden Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen diktiert wird.

Ebensowenig ist das wachsende Problem der Massenarbeitslosigkeit allein mit nationalen Arbeitsmarktpolitiken und auf den Nationalstaat begrenzten tripartistischen Pakten zu lösen. Zur vordringlichen Aufgabe der Gewerkschaften wird es, die internationale Zusammenarbeit und tarifpolitische Koordination zu verstärken, um

die offene Flanke gegen Lohn- und Sozialdumping mit sozialpolitischen Regelungen - zumindest und zunächst auf der europäischen Ebene - zu schließen. Der Globalisierung der wirtschaftlichen Beziehungen muß die einer Internationalisierung der industriellen Beziehungen folgen, d. h. Sozial- und Tarifpolitik werden sich zukünftig auch in transnationalen Wirtschaftsräumen bewähren müssen.

Ohne die Erweiterung der europäischen Wirtschaftsunion zu einer Sozialunion werden die Chancen, die die wettbewerbsorientierte Reorganisation der Produktions- und Arbeitsprozesse hier und heute den Arbeitnehmern bieten, wahrscheinlich verspielt werden.