

Das heutige Führungspersonal der bundesdeutschen Gewerkschaften und zukünftige Anforderungen am Beispiel ÖTV

- I. Ich habe mich gern bereit erklärt, im Rahmen der neu geschaffenen "Hans-Böckler-Vortragsreihe" ein Referat zu übernehmen, weil der Dialog zwischen Gewerkschaften und Hochschulen zwar oft gefordert, aber noch immer zu selten in die Praxis umgesetzt wird.

Noch immer prägen Vorurteile, oder aber einfach die Fremdheit unterschiedlicher Lebens- und Arbeitsmilieus das Verhältnis zwischen Universitäten und Gewerkschaften. Während mehr Kontakte zwischen Hochschulen und Industrie nicht nur politisches Postulat, sondern durch eine Fülle von An-Instituten und industriefinanzierter Forschungsprojekte Realität geworden sind, haftet der Kooperation zwischen Hochschule und Gewerkschaften immer noch etwas Anrüchiges an. Da werden sachfremde Einflüsse und unzulässige Indoktrination befürchtet, wo es für uns um nicht mehr geht als um kritische Begleitung, wissenschaftliche Beratung und Vertiefung unseres Wissens, um Entscheidungshilfen für die Herausforderungen von heute und morgen, und für die Wissenschaft um den Dialog mit denen, deren Alltag in vielfältiger Weise durch Forschungsergebnisse verändert wird. Wir haben gelernt, daß nicht jede wissenschaftliche Erkenntnis automatisch dem menschlichen und gesellschaftlichen Fortschritt dient. Umso wichtiger ist es, die gesellschaftliche Diskussion über Ziel, Richtung und Nutzung wissenschaftlicher Forschung zu vertiefen und durch vielfältige Begegnungen zwischen Wissenschaftlern und unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen abzusichern. In diesem Sinne begrüße ich auch diese neue Kooperation zwischen Hans-Böckler-Stiftung und Ruhr-Universität, die durch die Vermittlung von Helga Grebing zustandegekommen ist, ganz ausdrücklich. Etwas mehr Schwierigkeiten habe ich mit der vorgegebenen Thematik, weil ich hier als politische Repräsentantin der ÖTV, als jemand, der in der Gewerkschaft handelt und nicht als kritische Intellektuelle, als Sozialwissenschaftlerin oder Politologin zu Ihnen spreche. Ich bitte deshalb auch um Verständnis dafür, daß ich jetzt weder meinen eigenen Sozialisationsprozeß noch den meiner Kolleginnen und Kollegen sozialwissenschaftlich durchleuchten möchte, sondern versuchen will, meine Ausführungen auf die zukünftigen Anforderungen an Gewerkschaftssekretäre und Gewerkschaftssekretärinnen zu konzentrieren, und Ihnen damit das Bild des heutigen Führungspersonals eher indirekt präsentiere. Ich hoffe, daß ich Ihnen dafür einen Eindruck vermitteln

kann, wie wir mit neuen Fragestellungen umgehen und wie wir versuchen, in einem Feld neuer und nicht mehr ganz so neuer Unübersichtlichkeiten Veränderungsprozesse zu organisieren.

- II. Zu Beginn der Industrialisierung war das Schicksal von Arbeitnehmern und ihren Familien weitgehend ein Klassenschicksal. Es ging darum, soziale Not zu bekämpfen, den Arbeitnehmern Schutz vor den Folgen ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Unterlegenheit zu bieten und die Einheit der Arbeitnehmer als Gegengewicht der wirtschaftlichen und politischen Macht der Unternehmer entgegenzusetzen. Das erreichte Niveau an politischer und sozialer Demokratie – ein wesentliches Verdienst der Gewerkschaften in der Nachkriegszeit – hat zu einem Differenzierungsprozeß geführt, der traditionelle Wertorientierungen, aber auch die Hoffnung auf den großen Wurf einer globalen Systemveränderung fragwürdig erscheinen läßt. Die Abhängigkeit vom Arbeitgeber, die Einordnung der Arbeitnehmer in eine mehr oder minder fremdbestimmte betriebliche Hierarchie und die Bedrohung durch Arbeitslosigkeit bestehen fort. Trotzdem ist die Arbeitnehmerschaft heute ausdifferenzierter als je zuvor. Einem Sockel von knapp 2 Millionen registrierten Arbeitslosen steht der wirtschaftliche Wohlstand vieler gegenüber. Es gibt inzwischen Spitzenverdiener auch unter den Arbeitnehmern, gleichzeitig breiten sich befristete und ungesicherte Beschäftigungsverhältnisse aus. Auch bei Unternehmern und Arbeitgebern gibt es Rationalisierungsgewinner und Rationalisierungsverlierer. Regionale und sektorale Unterschiede wachsen. Massenproduktion wird vielfach abgelöst durch dezentrale und flexible Herstellungsmethoden und Arbeitsorganisation auf der Basis elektronischer Schlüsseltechnologien. Klassische Industrien weichen mehr und mehr intelligenten Nischenproduktionen und differenzierten Dienstleistungsstrukturen. Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf die Bündelung von Interessen in Massenorganisationen und führt zu vielfältigen Koalitionen und Kollisionen, auch innerhalb der Klasse. Neue, globale Risiken, wie die Gefährdung des Friedens durch immer neue Waffensysteme oder die Zerstörung der Umwelt bedrohen alle Menschen, unabhängig von Klassengegensätzen. Ungehemmtes wirtschaftliches Wachstum ist suspekt geworden, seit uns bewußter wird, wie sehr es sich gegen Mensch und Natur richten kann.
- III. Was für die Gesellschaft als Ganzes gilt, trifft auch auf jeden einzelnen Menschen zu: Die Differenzierung wächst. Lebensschicksale werden unberechenbarer, überlieferte Normen werden in Frage gestellt. Die Freiheit, sich zu entscheiden, ist gewachsen, aber mit ihr auch die Möglichkeit des Irrtums. Menschen stehen heute fast in jeder Lebensphase vor Weichenstellungen, die ihnen nicht mehr durch Tradition oder Rolle diktiert werden. Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile wären nicht denkbar ohne die Emanzipation der Frauen. Sie lassen sich nicht mehr vor die Alternative "aufopfernde Mutter" oder "Karrierefrau" stellen. Gleichberechtigung und Chancengleichheit heißt mehr als die Auswahl zwischen einer männlichen oder einer weiblichen Biographie.

Sie wollen Erwerbsarbeit und Kinder, Privatleben und Selbstverwirklichung im Beruf miteinander verbinden und verlangen dafür die Überwindung der Trennung zwischen einer überwiegend männlich dominierten Arbeitswelt und überwiegend weiblich geprägten Familienaufgaben.

- IV. Die Ursachen für veränderte Lebenshaltungen und Lebensstile sind ebenso unterschiedlich wie ihre Ausprägungen. Die ökonomische Prosperität der Nachkriegszeit, die sozialdemokratische Bildungspolitik, die demokratische Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland sind daran ebenso beteiligt wie der Wertewandel durch neue soziale Bewegungen und gewerkschaftliche Erfolge in der materiellen Absicherung wie beim Ausbau der rechtlichen Stellung von Arbeitnehmern. Die Vervielfältigung von Lebensstilen hat zu einer abnehmenden Bindungskraft kollektiver Identitäten geführt. Die Entwicklung des individuellen politischen Standorts ist durch vielfältige Bezüge gekennzeichnet, sie wird nicht mehr allein durch die Erfahrungen der Arbeitswelt geprägt. Angesichts der Auflösung traditioneller Bindungen wird Solidarität weniger bestimmt durch die gemeinsame Klassenlage als durch den Bedarf an neuer Sicherheit und neuen sozialen Bezügen. Solidarität wird damit nicht zum überflüssigen historischen Formelbestand der Arbeiterbewegung, sondern neue soziale Notwendigkeit in einer sich wandelnden Welt. Eine individualisierte Gesellschaft braucht eine breit angelegte soziale Infrastruktur. Neue Arbeitsbiographien erfordern zusätzliche soziale Sicherungen, aber auch umfassendere soziale Dienstleistungen wie Kinderbetreuung, Bildung, Kultur und Kommunikation. Der Sozialstaat muß über monetäre Umverteilung hinaus persönliche Dienstleistungen anbieten und soziale Freiräume schaffen, er muß helfen, Vereinzelung, Verarmung und Ausgrenzung zu überwinden und menschliches Überleben zu sichern. Nicht Abkehr vom Solidarprinzip, sondern eine Neubelebung gesellschaftlicher Solidarität ist nötig.
- V. Dies geht nicht ohne Brüche und Spannungen. Die persönlichen Erfahrungen im Individualisierungsprozeß können durchaus ambivalent sein: Wer Individualisierung als Befreiung aus vorgegebenen Lebensmustern erlebt, wird sie positiver bewerten als derjenige, dem Tradition und Rolle Halt gegeben haben und der neue Wahlmöglichkeiten als Bedrohung empfindet und nach einer festen Ordnung sucht. Die Wahlerfolge der Republikaner zeigen, daß Verunsicherung über die eigenen Rolle wie über den Stellenwert des Nationalen zu irrationalen Reaktionen und zur Suche nach einfachen Lösungen und rechtsextremen Heilsbringern führen können. Auch die politische Linke ist nicht frei von Verunsicherungen, die sich aus der Auflösung kollektiver Bezüge und dem Verlust sozialistischer Utopien ergeben. Auf den Zusammenbruch des Kapitalismus, aus dem der Sozialismus wie der Phönix aus der Asche aufersteht, haben viele Generationen der Arbeiterbewegung seit der Industrialisierung vergeblich gewartet. Für den Umbauprozess des Kapitalismus, der die sogenannte postindustrielle Gesellschaft kennzeichnet, fehlen noch schlüssige Antworten und Gesellschaftsmodelle.

VI. Wer heute eine Reformperspektive entwickeln will, ist gut beraten, sie als Prozeß des "trial and error" im Kontakt mit denen zu erproben, die die Folgen von Fehlern zu tragen hätten. Nur wenn die eigenen Ziele an die gesellschaftliche Entwicklung anknüpfen, wird das eigene Handeln nicht voluntaristisch und hat Aussicht auf Erfolg. Konservative greifen das Streben nach Freiheit und Individualität auf und nutzen es für ihre Strategien der Vereinzelung und Entsolidarisierung. Sie versprechen Freiheit und Wohlergehen durch Lockerung sozialstaatlicher Bindungen und die ungehinderte Entfaltung der Marktkräfte. Margaret Thatcher zeigt uns am deutlichsten, wie Konservative heute zu hemmungslosen Anpassungsmodernisierern werden. Wir dagegen versuchen, aus der gesellschaftlichen Entwicklung die Potentiale für mehr Vernunft, Freiheit, Demokratie und Solidarität herauszuarbeiten und die Bedürfnisse ernst zu nehmen, die sich aus Differenzierung und Individualisierung ergeben. Menschenwürde und Demokratie verlangen mehr als formale Freiheit und Freiheit vom Staat. Soziale Demokratie erfordert die Bändigung wirtschaftlicher Macht und die Sicherung der Menschenwürde durch Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit. Wer ohne gesicherte Lebensgrundlage ist, hat zwar die Freiheit, unter den Brücken zu schlafen und dort seine Meinung zu äußern, doch individuelle Entfaltung und Selbstbestimmung erfordern Vorleistungen der Gesellschaft, wenn sie nicht ausschließlich den Begüterten vorbehalten bleiben sollen. Erst eine soziale Infrastruktur, die jedem zugänglich ist, schafft das Fundament, auf dem die Freiheit wachsen kann, die eigene Persönlichkeit zu entwickeln und in der Gesellschaft Einfluß zu nehmen. Differenzierung kann zum Roulette werden, das menschliche Schicksale dem Zufall ausliefert, wenn sie nicht auf einem Fundament sozialer Infrastruktur und Sicherheit aufbauen kann. Das Risiko von Fehlentscheidungen muß deshalb von der Gesellschaft abgefedert werden. Auch unternehmerisches Handeln bedarf eines sozialen Netzes. Ohne eine weit ausgebaute öffentliche Infrastruktur vom Straßenbau bis zum öffentlichen Personennahverkehr und den Diensten der Post, von der Energie- und Wasserversorgung bis zu Schulen, Hochschulen und beruflicher Bildung - sind Privatinvestitionen und Industrieansiedlungen, ist privatwirtschaftliche Initiative immer weniger denkbar. Es ist deshalb absurd, wenn Vertreter der Industrie so tun, als ob ihre Freiheit ohne sozialstaatliches Handeln möglich wäre. Neue Unsicherheiten durch wachsende weltwirtschaftliche Verflechtungen und zunehmende Instabilität auf den internationalen Finanzmärkten verlangen nach mehr Planungssicherheit für Unternehmen, nach einem Ordnungsrahmen als Grundlage für ökonomische Produktivität. Fehlentwicklungen einer allzu forschen Deregulierungspolitik bedürfen neuer Modelle innovativer Regulierung, die veränderten gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen, veränderten Wertvorstellungen Rechnung tragen, ohne notwendige soziale Schutzfunktionen über Bord zu werfen.

VII. Mit der Freiheit, sich aus familiären und gesellschaftlichen Bindungen zu lösen, die mit Geborgenheit und Sicherheit oft auch Zwang und Unter-

drückung brachten, müssen Beziehungen zu Familie und Nachbarschaft, muß Gesellschaftlichkeit heute bewußt entwickelt und gestaltet werden. Wer sich einfach hinstellt, über Egoismus und Egozentrismus lamentiert und Mütterlichkeit und Nächstenliebe beschwört, redet vorbei an den Veränderungen in der Gesellschaft. Statt hilflos zu moralisieren, müssen soziale Räume und Infrastrukturen geschaffen werden, die eine neue, freie Gesellschaftlichkeit möglich machen.

VIII. Solidarität ist heute genauso nötig wie in der Gründungsphase der Gewerkschaften, aber Solidarität ist heute schwieriger zu entwickeln. Dort, wo Weltbilder und Moral aus einem gemeinsamen Milieu entstanden, ergab sich eher Übereinstimmung im Denken und Handeln. Heute gehören Menschen unterschiedlichen Milieus an, haben unterschiedliche Weltansichten und müssen erst lernen, sich in ihrer Unterschiedlichkeit aufeinander einzustellen. Nur durch Verständigung und Solidarität kann aus Differenzierung und Individualisierung mehr Freiheit für alle entstehen. Verständigung und Solidarität sind Aufgaben für alle gesellschaftlichen Gruppen und Kräfte. Aber in den Gewerkschaften hat das Ringen um Solidarität eine alte Tradition. An diese Tradition knüpfen wir an, wenn wir uns heute für neue Formen der Solidarität einsetzen.

IX. Individualisierung und Wertewandel erfordern einen neuen Ausgleich zwischen Einzelinteresse und gesamtgesellschaftlichen Zielen, wenn sie nicht zur Spaltung der Gesellschaft und zur totalen Deregulierung führen sollen. Wenn die Gewerkschaften zum Motor für eine aktive Gestaltung des sozialen Wandels werden wollen, müssen sie ihr Instrumentarium nutzen und tarifpolitische Ziele mit gesellschaftlichen Zielen verbinden. Ansätze dafür sind bereits vorhanden:

- Arbeitszeitverkürzung verbindet den Anspruch der Arbeitnehmer nach mehr freier Zeit mit der gewerkschaftlichen Strategie zur Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit.
- Solidarische Tarifpolitik muß diejenigen schützen, die von Rationalisierung und technologischen Veränderungen negativ betroffen sind, sie muß aber gleichzeitig versuchen, einen Beitrag zur sozialen Beherrschung des technischen Wandels zu leisten.
- Das Verlangen, humaner zu arbeiten und zu leben, ist nicht mehr nur durch Regelungen zu erfüllen, die weitere Arbeitsverdichtungen verhindern, es erfordert die Prüfung der Gesundheits- und Umweltverträglichkeit von Arbeitsprozessen und ihre Beeinflussung durch Mitbestimmung.
- Eine emanzipatorische Tarifpolitik zielt nicht nur darauf ab, Diskriminierungen im Einkommen zu beseitigen und Tarifnormen geschlechtsneutral zu gestalten, sondern sie will die Entscheidungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stärken,

Entfremdung abbauen und die Souveränität des Einzelnen in der Arbeit fördern.

Zur Politikfähigkeit der Gewerkschaften unter den Bedingungen stärkerer Ausdifferenzierung und abnehmender kollektiver Bezüge gehört eine konsequente Nutzung und Ausweitung ihres tarifpolitischen Instrumentariums und seine Verbindung und Verstärkung mit anderen Handlungsmöglichkeiten.

- X. Gewerkschaftliche Interessenvertretung ist auch die Forderung nach sozialer Demokratie. Der spezifische Beitrag der ÖTV dazu ist unsere Initiative "Zukunft durch öffentliche Dienste". Dies ist im engeren Sinn ein Projekt für den öffentlichen Dienst, im weiteren Sinn aber eine Kampagne für den Abbau von Arbeitslosigkeit und eine Reform des Sozialstaats im Interesse aller Arbeitnehmer. "Zukunft durch öffentliche Dienste" ist für uns keine neue Marketing-Strategie, sondern die Aufforderung an uns selbst, bereit zu sein für Veränderungen, uns hinein-zugeben in einen breiten gesellschaftlichen Diskurs. Wir wollen mit unserer Initiative mehr Räume für Verständigung öffnen für unsere Mitglieder, untereinander und mit dem Bürger. Mit unserer Zukunftsinitiative greifen wir auch das Interesse von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen an Inhalt und Sinngehalt ihrer Arbeit auf. Motivation und Arbeitszufriedenheit beruhen nicht nur auf angemessenen Arbeits- und Einkommensbedingungen, sondern auch auf der Qualität der Arbeit. Das Bedürfnis nach mehr Selbstverwirklichung führt im Beruf zu höheren Ansprüchen an eigenständige Arbeit. Die Beschäftigten wollen nicht Rädchen in einem fremdbestimmten Getriebe sein. Sie wollen mehr Freiheit in der Arbeit, mehr Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeitsprozeß. Gerade im öffentlichen Dienst, wo das Produkt vielfach in der Interaktion mit dem Bürger entsteht, gibt es ein ausgeprägtes Interesse an der Produktqualität. Hier berühren sich Interessen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst mit den Interessen der Bürger. Für beide ist das Produkt "öffentliche Dienstleistung" wichtig. Beide sind betroffen von Art, Umfang und Qualität des Angebots. Unsere Initiative "Zukunft durch öffentliche Dienste" will deshalb Beschäftigten- und Bürgerinteressen zu einer neuen Bewegung zusammenführen. Wir brauchen diese Zusammenarbeit, um die Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst zu verbessern. Wir brauchen sie auch, um Freiheit, Demokratie und Sozialstaat zu sichern und auszubauen – für alle Arbeitnehmer.
- XI. Mit unserer Initiative wollen wir auch dafür sorgen, daß im öffentlichen Dienst neue Arbeitsplätze für Zukunftsaufgaben geschaffen werden. Aufgaben- und Personalabbau trotz Lohnzurückhaltung und steigenden Steuereinnahmen, trotz Pflegenotstand, hoher Arbeitslosigkeit, Vollzugsdefiziten im Umweltschutz und wachsendem Problemdruck in vielen anderen Bereichen ist dagegen eine politische Kapitulation vor den Herausforderungen der Zukunft. Wir wollen den öffentlichen Dienst grundlegend verändern. Individualisierung und Differenzierung, Ansprüche an

die Gestaltung des gesellschaftlichen Wandels müssen sich auch auf die Aufgaben und Arbeitsstrukturen des öffentlichen Dienstes auswirken.

1. Bürgernähe muß zum Grundprinzip staatlichen Handelns werden, zum Leistungskriterium für die Qualität öffentlicher Dienste schlechthin. Der öffentliche Dienst muß sich den Bürgerinnen und Bürgern öffnen, sie stärker beteiligen am konkreten Verwaltungs- und Leistungsvollzug. Dezentralisierung, Delegation von Aufgaben und von Entscheidungskompetenz ist eine wichtige Voraussetzung dafür. Die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums dagegen sind ein Innovationshemmnis, nicht nur für den EG-Binnenmarkt.
2. Soziale Innovation erfordert eine Verknüpfung von Arbeit und Umwelt. Wirtschaftliches Handeln muß ökologisch ausgerichtet werden. Mit einem Nachtwächterstaat aber ist Umweltschutz nicht durchzusetzen. Wir brauchen Ge- und Verbote, materielle Anreize und Sanktionen zum Schutze der Umwelt. Der öffentliche Dienst muß jedoch mehr tun: Die öffentlichen Betriebe und Unternehmen müssen Vorbild sein für einen schonenden Umgang mit Ressourcen. Gerade weil öffentliche Unternehmen nicht auf Gewinnmaximierung aus sind, können sie das allgemeine Bewußtsein für Wasser- und Energie-Einsparung, Müll- und Lärm-Vermeidung und Schadstoff-Reduzierung besser schärfen als Privatunternehmen, deren einzelwirtschaftliches Denken so lange nicht auf den Schutz der Umwelt ausgerichtet ist, wie es billiger ist, Schäden zu verursachen als zu vermeiden.
3. Ein weiteres Feld zukünftiger Dienstleistungen ist das Sozial- und Gesundheitswesen. Nach allen Prognosen wird das Risiko zunehmen, als alter oder kranker Mensch auf Betreuung angewiesen zu sein. Bisher sind die gesellschaftlichen Institutionen darauf nur unzureichend eingestellt. Konservative Kreise versuchen, sich dem wachsenden Problemdruck dadurch zu entziehen, daß sie auf Subsidiarität und Selbsthilfe verweisen. Doch die Verlagerung der Pflege in die Familie schafft neue Probleme. Die Kleinfamilie kann diese Aufgaben alleine nicht leisten, weil sie vor allem Frauen überfordert, weil Ausbildung, Anerkennung und soziale Perspektive für diejenigen fehlen, die diese Arbeit trotzdem leisten. Wer behauptet, Selbsthilfe sei ein geeigneter Ersatz für professionelle Dienste, der übersieht, daß es gerade in der Altenpflege vor allem um Kontinuität und Verlässlichkeit geht. Andererseits muß der öffentliche Dienst lernen, Selbsthilfe als sinnvolle Ergänzung zum professionellen System zu begreifen, und dafür entsprechende Kooperationsstrukturen aufzubauen. Wir wollen den öffentlichen Dienst in soziale Reformbewegungen in den Gemeinden einbringen und dabei selbst handlungs- und dialogfähiger werden.

- XII. Auch für das ureigene gewerkschaftliche Feld, die Tarifpolitik, hat die Zukunftsdiskussion Konsequenzen. Die Tarifaueinandersetzung um den Pflegenotstand zeigt darüber hinaus, daß gewerkschaftliche Solidarität in einer differenzierten Gesellschaft möglich ist. Voraussetzung dafür war die Bereitschaft der gesamten ÖTV, ihre ganze Energie in diese Auseinandersetzung zu stecken, und diese Konzentration der Kräfte war nur möglich, weil in allen Gremien Konsens über diese Priorität bestand.
- XIII. Die Bildung von Konsens ist heute alles andere als selbstverständlich. Mit der Pluralisierung von Lebensstilen nehmen auch die Interessensunterschiede unter den Arbeitnehmern zu. Eine immer größere Bandbreite von Ansprüchen muß unter einen Hut gebracht und politikfähig gemacht werden. Deswegen ist der Bedarf an Verständigungsprozessen exponential gestiegen: Wir haben einen Diskussionsprozeß über mehr als vier Jahre geführt, bis wir uns in der letzten Tarifrunde auf die Forderung nach Wochenarbeitszeitverkürzung als zentrales Tarifziel einigen konnten. Doch nicht alle unterschiedlichen Interessen lassen sich durch Konsens und Argumentation beilegen. Das allen gemeinsame Arbeitnehmerinteresse wird vielfach von den besonderen Interessen gebrochen, die nicht durch Argumente wegzudiskutieren sind, sondern nur durch Verhandlung und Kompromiß kanalisiert werden können. Der Interessenausgleich ist gerade bei einer Gewerkschaft mit einer so differenzierten Mitgliederstruktur wie der ÖTV nicht einfach. Die Bereitschaft, sich immer wieder auf einen Dialog und ein Gespräch, auf Konsens und Kompromiß einzulassen, ist dafür die Voraussetzung und, wie die Diskussion um die Kernenergie gezeigt hat, ein außerordentlich schwieriges Unterfangen. Die Verständigung auf einen sozialverträglichen Ausstieg aus der Kernenergie hat aber gezeigt, daß dies möglich ist. Und ich bin auf diesen Prozeß deshalb ganz besonders stolz, weil die ÖTV die einzige Organisation ist, in der Kernkraftgegner und Kernkraftbefürworter gemeinsam einen Konsens erarbeitet haben. Sie hat damit auch die Stärke der Einheitsgewerkschaft bewiesen.
- XIV. Für eine Organisation mit der Differenziertheit der ÖTV kommt es darauf an, daß alle Mitglieder als Freie und Gleiche am Willensbildungsprozeß teilnehmen. Die gleichmäßige Repräsentanz in Gremien und Funktionen ist ein untrügliches Zeichen dafür, ob dieser Anspruch Lippenbekenntnis oder Realität ist. Besonders bei Frauen hatten wir hier einiges nachzuholen und haben deshalb vor drei Jahren Frauenförderpläne für haupt- und ehrenamtliche Funktionen beschlossen. Mit ihrer Hilfe ist es gelungen, den Frauenanteil in Ausschüssen und Vorständen auf allen Ebenen zu erhöhen. Als ich 1976 bei der ÖTV anfang, waren nur 25 Frauen als Gewerkschaftssekretärinnen beschäftigt, jetzt sind es über einhundert. Das entspricht noch nicht dem Mitgliederanteil, aber man kann davon ausgehen, daß wir uns unserer Zielmarke ständig annähern. Bei den Nachwuchsssekretärinnen wird dieser Anteil bereits vielfach überschritten. Chancengleichheit bei der Einbringung seiner Inter-

essen heißt allerdings nicht unbedingt, daß sich alle nach einem einheitlichen Schema beteiligen müssen. Was wir für den öffentlichen Dienst fordern, gilt auch für uns. Für differenzierte Bedürfnisse nach politischer Beteiligung, Mitbestimmung und Selbstgestaltung müssen differenzierte Strukturen geschaffen werden, die erst im Zusammenspiel die ganze Demokratie ausmachen. Ein nachprüfbares demokratisches Verfahren bleibt für uns unverzichtbarer Garant dafür, daß nicht selbsternannte Avantgarden Politik über die Interessen der Mitglieder hinweg veranstellen. Wenn man mit 1,2 Millionen Mitgliedern zu einer gemeinsamen Position kommen will, kann man sein Fähnchen nicht in Windeseile nach dem neuesten Lüftchen des Zeitgeistes ausrichten. Das mag nach außen starr und schwerfällig erscheinen, ist aber der Preis für Demokratie und Konsens. Trotzdem darf Gremienarbeit nicht die einzige Form der Mitgliederbeteiligung sein und bleiben. Besonders Jugendliche und Frauen kritisieren dies als ritualisiert und lustfeindlich. Damit sie Lust haben sich einzumischen, brauchen wir offenere Formen, Formen, die Spontaneität zulassen und unterschiedlichen Kommunikationsstilen Rechnung tragen. Die Gewerkschaftsarbeit insgesamt kann nur davon profitieren, wenn sie auf diese Weise ihre Fühler dichter am Puls der Mitglieder hat. Gleichzeitig ist es in offeneren Strukturen, in denen Gruppen sich freiwillig und nicht unbedingt auf Dauer zusammenfinden, leichter möglich, das Gefühl der Solidarität für Mitglieder, die keine Funktionsträger sind, direkt erlebbar zu machen. Die Verbindung von Spontaneität und repräsentativer Demokratie wird deshalb ein wichtiges Lernfeld für die Zukunft sein.

- XV. Im Zuge der gesellschaftlichen Veränderungsprozesse macht auch die gewerkschaftliche Bildungsarbeit einen grundlegenden Wandel durch. War früher die Schulung von Funktionären ihre wichtigste Aufgabe, so gewinnt heute die politische Breitenbildung zunehmend an Bedeutung. So wichtig die Diskussion der gewerkschaftlichen Beschlüßlagen und die Schulung im Arbeits-, Tarif- und Betriebsverfassungsrecht auch sind, so sehr müssen sie ergänzt werden durch eine Bildung, die sich auf die politische Identität der Persönlichkeit bezieht. Wenn gesellschaftliche Zusammenhänge nur noch für Spezialisten und Experten durchschaubar sind, besteht die Gefahr, daß das Gesamtinteresse Schaden nimmt, daß aus Individualisierung Vereinzelung und Entsolidarisierung wird, daß Menschen Abwehrhaltungen entwickeln und den großen Vereinfachern auf den Leim gehen. Umso notwendiger ist es, Hilfen zu geben, um das Puzzle zusammenzufügen und soziale Identität herzustellen. Wörter wie Ganzheitlichkeit, Verzahnung und Vernetzung drücken dieses Bedürfnis aus, Zusammenhänge wiederherzustellen und den Überblick zu behalten. Eine Bildungsarbeit, die die Komplexität ihrer Gegenstände nicht vereinfacht oder verleugnet, sondern sie zugänglich macht durch exemplarisches Lernen, sie in den Zusammenhang gesellschaftlicher Entwicklung stellt, trägt bei zur Strategiefähigkeit und Handlungskompetenz der Organisation. Deshalb haben wir gleich zu Beginn unserer Projektarbeit zum Thema Zukunft durch öffentliche Dienste Weiterbil-

dungsseminare für Hauptamtliche angeboten, bei denen wir neben dem Sachverstand unserer eigenen Kollegen auch den von außenstehenden Praktikern und Wissenschaftlern herangezogen haben. Parallel dazu haben wir in der Hauptverwaltung und zum Teil auch in Bezirken eine neue Arbeitsgruppenstruktur gebildet, quer zu unserer Linienorganisation. Gleichzeitig führen wir eine Diskussion zur Reform unserer Organisationsstruktur, denn neue Arbeitsinhalte bedürfen auch neuer Arbeits- und Organisationsstrukturen. Eine der wichtigsten Fragen ist dabei, wie wir den beruflichen Sachverstand unserer Mitglieder mehr als bisher ans Licht holen und für die gewerkschaftliche Arbeit nutzbar machen können. Die Einbeziehung ehrenamtlicher Kolleginnen und Kollegen ist angesichts der zunehmenden Segmentierung und Spezialisierung von Politik für eine qualifizierte Gewerkschaftspolitik unerlässlich. Nicht alle unsere Mitglieder, die an einzelnen Fachfragen interessiert sind, streben auch eine gewerkschaftliche Funktion an. Wenn wir trotzdem von ihrem Sachverstand profitieren wollen, müssen wir differenzierte Formen finden, um ihren Rat zu nutzen.

XVI. 1. Der Wandel der Gesellschaft, veränderte gewerkschaftspolitische Anforderungen und die Reform unserer Organisationsstrukturen führen in der Konsequenz auch zu veränderten Anforderungen an das Führungspersonal der Gewerkschaften. Manche meinen, man könne Gewerkschafter an ihrem Stallgeruch erkennen, und wer ihn nicht habe, müsse ihn erwerben. Wenn damit gemeint ist, daß Gewerkschaftssekretäre und Gewerkschaftssekretärinnen sich in ihrem Betreuungsbereich auskennen und von ihren Mitgliedern akzeptiert werden müssen, so wird dies sicher auch für die Zukunft gelten. Unsere Sekretäre und Sekretärinnen sehen sich allerdings weniger in einem Stall als bei einem Völkerbund beschäftigt, und da kommen sie mit der Kenntnis allein ihrer Muttersprache nicht aus, sondern müssen sich Kenntnisse auch in anderen Sprachen aneignen. Wer heute direkt aus einer ehrenamtlichen Funktion heraus hauptamtlich wird, beherrscht in der Regel die Sprache seines Milieus. Er muß sich genauso in andere Bereiche einarbeiten, wie jemand, der ganz von außen kommt. Beide müssen sich darüber hinaus ökonomische, juristische und sozialwissenschaftliche Kenntnisse aneignen, wenn sie von Arbeitgebern, politischen Parteien, Regierungen und Parlamenten als kompetente Gesprächspartner akzeptiert werden wollen.

2. Völlig neue Anforderungen kommen auf Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in allen Arbeitsbereichen zu. Durch ein Betreuungskonzept, das wir für diesen Bereich entwickelt haben, wollen wir sicherstellen, daß alle Sekretärinnen und Sekretäre ein Basiswissen erwerben, das sie in den Stand setzt, mit Technologiefragen umzugehen und deren Bearbeitung im gewerkschaftlichen Zusammenhang zu organisieren. Wenn wir unseren Anspruch, neue Techniken sozial zu beherrschen, ernstnehmen, können wir uns nämlich nicht auf die Heranziehung von Experten und Technologieberatungsstellen beschrän-

ken, sondern müssen Technikgestaltung zu einem ureigenen gewerkschaftlichen Handlungsfeld machen und dafür ähnliche Abstimmungs- und Aktionsformen entwickeln wie für die Tarifpolitik. Ein gänzlich neues Arbeitsfeld ergibt sich aus der Entwicklung des EG-Binnenmarktes. Hier geht es nicht nur darum, Kommunikationsstrukturen im internationalen Zusammenhang zu entwickeln, sondern erst einmal die grundlegenden sprachlichen Voraussetzungen zu schaffen.

3. Wir stellen zwar auf den unterschiedlichsten Ebenen der Organisation zunehmend Spezialisten ein, darunter Akademiker, vor allem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler und Juristen; aber die Mehrzahl unserer Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen muß einer breiten Palette von Anforderungen gewachsen sein. Die Hauptqualifikation, die Sekretärinnen und Sekretäre jetzt in in der Zukunft brauchen, ist die Fähigkeit, Kommunikationsprozesse zu organisieren, durch die die Mitglieder des Völkerbundes ÖTV zu Verständigung, Solidarität und gemeinsamem Handeln befähigt werden. Dazu reicht der direkte Weg von der ehrenamtlichen in die hauptamtliche Funktion in der Regel als Basisqualifikation ebenso wenig aus wie ein akademisches Studium. Deshalb hat die ÖTV schon seit 1982 eine rund zweijährige Nachwuchssekretärausbildung eingeführt, die unabhängig von der bisherigen Qualifikation durchlaufen wird, zum Teil auch von Akademikern. Der praktische Teil der Ausbildung in Kreisen, Bezirken und Hauptverwaltung dient vor allem dem Ziel, die Breite und Vielfalt der Organisation kennenzulernen. Neben organisationsspezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten, die man zum Beispiel für die Beratung der Mitglieder braucht, legen wir vor allem Wert darauf, den Blick für gesellschaftliche Veränderungen zu schärfen und zu lernen, daraus Konsequenzen für die Praxis zu ziehen.

4. Diese Anforderung an die Ausbildung gilt in gleicher Weise für die Weiterbildung. Die Zukunftsaufgaben der Gewerkschaften sind nur zu bewältigen, wenn Weiterbildung zu einer ständigen Aufgabe für die einzelnen Sekretäre und Sekretärinnen wie auch für die gesamte Organisation wird. Es muß mehr geschehen. Noch wichtiger als die Rekrutierungspraxis der Gewerkschaften wird deshalb künftig ihre Fähigkeit sein, einen Prozeß ständigen Lernens zu organisieren, um den Willen und die Fähigkeit zur Veränderung zu fördern und zu verhindern, daß Angst vor dem Neuen zur Blockade gewerkschaftlicher Zukunftsarbeit wird.

Nun hoffe ich nicht, daß Sie aus den Anforderungsprofilen für Gewerkschaftssekretärinnen und Gewerkschaftssekretäre, die sich aus der Einschätzung künftiger Entwicklungen und Aufgaben ergeben, den Schluß ziehen, das Führungspersonal der Gewerkschaften bestehe schon heute oder müsse in der Zukunft aus omnipotenten Wundertieren bestehen. Wenn man sich die Ergebnisse gewerkschaftlicher Arbeit ansieht, kann man feststellen, daß ganz normale Menschen mit den heutigen Anforderungen durchaus zurechtkommen. Aber wir sehen auch, daß dies nicht zuletzt wegen der beschriebenen Veränderungen immer schwieriger

wird. Ich glaube nicht, daß die Antwort auf künftige Anforderungen eine durchgängige Akademisierung des gewerkschaftlichen Funktionärswachstums ist. Wir brauchen Menschen mit unterschiedlichen Qualifikationen, unterschiedlichen Erfahrungen und unterschiedlichem Lebenshintergrund, Frauen ganz ausdrücklich! Wir brauchen Menschen, die sensibel, lernfähig und dialogfähig sind und den Willen haben, sich für ihre Kolleginnen und Kollegen einzusetzen und für eine soziale Zukunft zu kämpfen.