# Die Zukunft der Gewerkschaften : ein Diskussionsbeitrag von Hans Schäppi, Präsident der GTCP

Autor(en): **Schäppi, Hans**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Rote Revue - Profil : Monatszeitschrift**

Band (Jahr): **64 (1985)**

Heft 2

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-340228

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

**Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

**http://www.e-periodica.ch**

Oder, was auf das gleiche herauskommt, wir werden in 20 Jahren in gleichviel Wochenstunden zwei Drittel mehr produzieren können als heute. Voraussetzung wäre, dass diese zwei Drittel auch konsumiert würden.
Wenn das Wachstum nicht mehr realisierbar oder nicht mehr sinnvoll ist, bleibt nur noch die Verteilung der Arbeit auf die vorhandenen Köpfe. So bleibt die *Arbeitszeitpolitik*.
Hier setzt Gors an. Die Arbeitszeitpolitik ist zum wichtigsten Instrument der Beschäftigungspolitik geworden. Mangels Versagen der andern Instrumente. Zu Recht wird die Gorz'sche Wirtschaftspolitik ein Stück weit als Resignationslösung bezeichnet. Aber eine Lösung, die auch Hoffnung in sich birgt.
Mit der Beschäftigungspolitik eröffen sich auch neue Perspektiven. Wo die Menschen weniger lang im Arbeitsprozess sind, entfalten sie sich mehr ausserhalb. Wo die Entfremdung im Arbeitsbereich («heteronome Spähre») nicht aufhebbar ist, ist die Selbstverwirklichung umso grösser in der freien Zeit («autonome Sphäre»). Wobei die freie Zeit nicht nur Freizeit und Freizeitkonsum heisst, sondern auch freie Produktion, Selbstversorgung und ein Stück weit Schattenwirtschaft.

Die Strategie der Arbeitszeitpolitik ist vielfältig. Einmal geht es um die lineare Verkürzung der Wochenstundenzahl, aber nicht nur um diese. Es geht auch um Teilzeitarbeit, bei gleicher sozialer Sicherheit, und die muss erkämpft werden. Es geht um Zwillingsstellen (Job-Sharing), flexibles Pensionsalter, und auf lange Sicht um Arbeitszeitsouveränität. Eine bessere Rollenverteilung zwischen Mann und Frau ist nicht vorstellbar ohne mehr Flexibilität in der Arbeitszeitpolitik, auch für die Männer.

### *SPS-Programm 1982 liegt richtig*

Ein Programm des Öko-Sozialismus, einer Sozialdemokratie also, die ökologische und soziale Fragen verbindet, kommt nicht mehr um Gorz herum.

Das Parteiprogramm der SPS von 1982 spricht vom Recht auf Arbeiten und vom Recht auf teilzeitliches Arbeiten zugleich. Als André Gorz in St. Gallen das Kapitel 18 («Arbeiten und Leben» des SPS-Programms las, hatte er seine Freude daran. Ohne vielleicht Gorz zu kennen und ihn ganz zu verstehen, sind wir Grozianer geworden.
Auch bei der Übernahme der keynesianischen Politik vor einem halben Jahrhundert war es ähnlich: Die Keynes'sche Wirtschaftspolitik drängte sich der SPS damals, der Arbeitslosennot gehorchend, auf, ohne dass man Keynes richtig kannte.

### *Das Neue hat es schwer*

Rekapitulieren wir eine frühere Epoche nationalökonomischer Doktrinbildung. Als Keynes in den 1930er Jahren mit seinen Ideen auftauchte, hatte er seine Gegner auf der Linken und auf der Rechten.
Die Kriseninitiative der 1930er Jahre - immerhin eine Vorwegnahme keynesianischer Beschäftigungspolitik - scheiterte in der Volksabstimmung. Ihr Promotor, Max Weber, musste nicht zuletzt wegen seiner neuen nationalökonomischen Vorstellungen 1940 als Sekretär des SGB über die Klinge springen. Marcela Hohl hat dieses Drama in ihrer Dissertation über Max Weber für die Nachwelt aufgearbeitet).
Damals waren sowohl das Bürgertum wie auch die traditionellen Gewerkschaften (z.B. Konrad Ilg), wie auch die marxistisch-leninistische Linke, gegen die keynesianische Betrachtungsweise. Es brauchte mehr als ein Jahrzehnt, bis die Sozialdemokratie die Wachstums- und Beschäftigungspolitik im Sinne von Keynes akzeptierte. In den 1960er und 70er Jahren ist dann diese Politik fast zum Dogma geworden und erstarrt.
Ich sehe durchaus Parallelen zum heutigen Umbruch im wirtschaftspolitischen Denken. In beiden Fällen galt das Sprichwort von Kurt Marti: «Das Neue hat es schwer, sich als Besseres zu erweisen.»

# Die Zukunft der Gewerkschaften

*Ein Diskussionsbeitrag von Hans Schäppi, Präsident der GTCP*

### *Vorbemerkung*

Seit dem Kriseneinbruch von 1974/75 hat sich die Situation für die Gewerkschaften in der Schweiz grundlegend geändert. Die neue Situation auf dem Arbeitsmarkt und das gewaltige Potential an Rationalisierungs-, Organisations- und Kontrollmöglichkeiten, welches die neuen Technologien darstellen, erlauben es den Unternehmern, die Gewerkschaften mehr und mehr in die Defensive zu drängen. Und während die Gewerkschaften in der Zeit der Hochkonjunktur eine Mobilisierung

ihrer Basis für ihre Zielsetzungen vernachlässigten und heute noch vernachlässigen, erleben wir gegenwärtig eine konservativ-kapitalistische Mobilisierung für mehr Leistung und Flexibilität und gegen eine solidarische und soziale Gesellschaft, deren Erfolg völlig ungebrochen ist. In den letzten zehn Jahren vermochten die Unternehmer nicht nur Zehntausende von Arbeitsplätzen ohne nennenswerten Widerstand abzubauen, sie wussten auch - bei Aufrechterhaltung der Ideologie der Sozialpartnerschaft - auf vertraglicher wie auf politischer Ebene beinahe alle wichtigen Anliegen der Arbeiterschaft konsequent abzublocken und zu verhindern (vgl. z.B. den Kündigungsschutz, die Mitbestimmung usw.). Die Abstimmungsniederlage über die Mutterschaftsinitiative hat das Auseinanderklaffen der Wirksamkeit der konservativen Mobilisierung und der Möglichkeit der politischen Linken, den Arbeitnehmern ihre eigenen Zielsetzungen verständlich zu machen, nur allzu deutlich gezeigt. Es sind dies Hinweise auf eine Krise, in welcher sich die Gewerkschaften, aber mit ihnen auch die politische Linke befindet. Es kann wohl kein Zweifel bestehen, dass in einer solchen Situation genügend Anlass zu einer Diskussion und Neudefinierung der eigenen Strategien besteht. Wenn es nicht gelingt, der konservativen Mobilisierung eine eigene Mobilisierung entgegenzusetzen, so wird sich nicht nur die Krise der Gewerkschaften und der Linken verstärken, sondern wir werden in Zukunft nicht nur in einer zunehmend zerstörten Natur leben, sondern auch in einer Gesellschaft mit wachsenden Ungleichheiten, Ungerechtigkeiten und Diskriminierungen.

Angesichts der schwierigen Situation, in welcher sich die Gewerkschaften befinden, kann sicher eine Debatte über deren Probleme und Zukunft nur nützlich sein. Ziel einer solchen Debatte müsste es sein, über eine Apologie oder eine Diskreditierung hinaus einen Beitrag zur Lösung der Probleme oder der realistischen Einschätzung der Möglichkeiten der Gewerkschaften zu leisten. In einer solchen Debatte müssen sich die Gewerkschaften sicher Kritik gefallen lassen, weil sie sich in Vergangenheit und Gegenwart Versäumnisse und Fehler vorhalten lassen müssen. Andererseits sollte eine Debatte auch von Solidarität getragen sein, weil wir sehen müssen, dass innerhalb der letzten zehn Jahre der Handlungsspielraum der Gewerkschaften entscheidend eingeengt worden ist. Im folgenden versuche ich in freilich etwas spekulativer und vorläufiger Weise zur Frage der Zukunft der Gewerkschaften Stellung zu nehmen. Ich kann mir dies erlauben, weil ich hoffe, dass diese Debatte erst beginnt.

### *Ein Hauptproblem der Zukunft: die zunehmende Arbeitslosigkeit*

Ausgangspunkt zum Verständnis der gegenwärtigen und zukünftigen Situation stellt sicher die strukturelle Krise der Weltwirtschaft dar, welche sich sowohl in einem Umschlag des Akkumulationsrhythmus, d.h. einer nachlassenden Wachstumsdynamik und verschärften zyklischen Kriseneinbrüchen, äussert als auch einen tiefgreifenden Umstrukturierungsprozess darstellt, was Produktions- und Branchenstrukturen, Technologie, Qualifikation und Zusammensetzung der Beschäftigten, Arbeitsmarkt und internationale Arbeitsteilung betrifft. Am einschneidendsten und spürbarsten ist für die Gewerkschaften natürlich die Veränderung am Arbeitsmarkt, d.h. die *weltweite tiefgreifende Beschäftigungskrise.* In diesem Zusammenhang hat sich auch in der Schweiz, obwohl lange privilegiert, die Situation rasch verändert. 1983 hat sich die Zahl der Ganzarbeitslosen verdoppelt und stieg auf eine seit 1939 nicht mehr erreichte Zahl. Aber auch im Konjunkturaufschwung von 1984 ist die Zahl der Arbeitslosen nicht wesentlich zurückgegangen, und es ist je länger je unsicherer, ob sich aufgrund der Rationalisierungen und Umstrukturierungen diese Arbeitslosigkeit wieder zurückbilden wird. Viel wahrscheinlicher ist, dass auch wir in Zukunft mit einer Dauerarbeitslosigkeit zu rechnen haben mit all ihren Folgen für die Betroffenen und die Gewerkschaften.

Vom Arbeitsplatzabbau betroffen sind wie überall auch in der Schweiz vorab die traditionellen Organisationsbereiche der Gewerkschaften. Die meisten von ihnen vermögen so trotz verstärkten Werbeanstrengungen einen Rückgang ihrer Mitglieder nicht aufzuhalten. Und es ist absehbar, dass es für die Gewerkschaften zu einer ganz zentralen Frage wird, ob es gelingt, die bisher kaum gewerkschaftlich erfassten technologisch modernen Industrien und den tertiären Sektor, d.h. die Angestellten, gewerkschaftlich zu organisieren, oder ob es den Unternehmern gelingt, den Gewerkschaften Stück für Stück ihr Fundament zu entziehen. Denn dass die Unternehmer mit allen Mitteln sowohl eine gewerkschaftliche Organisierung der Angestellten als auch ein Eindringen der Gewerkschaften in die modernen Sektoren zu verhindern suchen, darin haben wir genügend Erfahrungen gesammelt. Trotz ständigem Gerede über Sozialpartnerschaft unternehmen sie alles, um die Gewerkschaften auf ihre traditionellen schrumpfenden Stammbereiche zu beschränken und in den mo-

dernen Bereichen keine Gewerkschaften und Gesamtarbeitsverträge zuzulassen. Da arbeiten sie lieber mit Betriebsvereinbarungen und Hausverbänden. Mit dieser Strategie der Unternehmer, wie sie bis jetzt in den USA und in multinationalen Unternehmungen am deutlichsten geworden ist, wird die gesamte Gewerkschaftsbewegung herausgefordert.

### *Vertiefte Spaltung der Arbeitnehmer durch die Rationalisierungsstrategien*

Ein zweites Hauptproblem, mit welchem die Gewerkschaften konfrontiert sind, stellt die massive Umgestaltung der Arbeitswelt durch die Rationalisierungen und die neuen Technologien dar. Die neuen Technologien sind ja nicht nur zur Steigerung der Produktivität geeignet; sie erlauben als Organisationstechnologien auch neue Entwicklungen in der Organisation der gesellschaftlichen Arbeit.

Rationalisierungen sind an sich nichts Neues. Sie sind eines der Hauptmerkmale des industriellen Entwicklungsprozesses und die wichtigste Strategie der Unternehmer zur Verbesserung der Rentabilität der Produktion. Wenn wir den Rationalisierungsprozess periodisieren wollen, so können wir den gegenwärtigen Zeitabschnitt, beginnend etwa am Anfang der 60er Jahre, charakterisieren als eine *Phase der Neukonzipierung unternehmerischer Betriebspolitik mit Hilfe neuer Formen der Arbeitsorganisation, der Entlöhnung und der Automatisierung der Produktion und der Verwaltung.* In dieser Phase wurde wie nie zuvor aufgrund der Erkenntnisse der Arbeits- und Betriebswissenschaften, wie etwa der «analytischen» Arbeitsbewertung, die gesamte Organisation durchrationalisiert und die Kontrolle über die Produktion und Verwaltung bei den Unternehmungsleitungen zentralisiert und dem Einfluss der Arbeitnehmer entzogen. Die wichtigsten Entwicklungstrends sind bestimmt die zunehmende Trennung von dispositionellen und ausführenden Tätigkeiten, die Funktionalisierung der Arbeitskraft, d.h. ihre Ein- und Unterordnung unter einen verwissenschaftlichten Arbeitsprozess, das Aufkommen wissenschaftlich erarbeiteter Leistungslohnsysteme und die Durchsetzung perfektionierter Kontrollsysteme bis hin zu den modernen Personalüberwachungssystemen.

Durch die Anwendung der neuen Technologien in der betrieblichen Organisation erhalten nun die Rationalisierungsstrategien der Unternehmer neue Dimensionen und neue Qualitäten. Dies einerseits bezüglich der Möglichkeiten grösserer Flexibilität, Spezifizierung und Dezentralisierung, andererseits bezüglich erhöhter gesamtbetrieblicher Planbarkeit, Integration und Kontrolle der Arbeit.
Die langfristigen Folgen dieser Rationalisierungs- und Organisationsstrategien sind nicht leicht vorauszusagen. Die folgenden Prognosen lassen sich aber wohl wagen:

1. Die Anwendung der neuen Technologien im Zusammenhang unternehmerischer Rationalisierung wird sowohl im sekundären wie auch im tertiären Sektor zu einem massiven Abbau von Arbeitsplätzen führen.

2. Die neuen Rationalisierungs- und Organisationsstrategien haben die Tendenz zu einer dauerhaften und tiefgreifenden Differenzierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Arbeitnehmer. Einerseits bringen sie mit ihren wachsenden Anforderungen an Ausbildung und Wissen eine Aufwertung der gut in den Betrieb integrierten qualifizierten Arbeitskräfte. Andererseits fördern sie in einer Zeit wachsender Arbeitslosigkeit die Ausgrenzung, Dequalifikation und Diskriminierung der weniger gut ausgebildeten Arbeitskräfte (Ungelernte, ältere Arbeitnehmer, Frauen). Natürlich ist diese Spaltung der Arbeitnehmer nicht neu. Während aber die Hochkonjunktur eine gewisse Überbrückung dieser Spaltung erleichtert hat, verschärfen sowohl Krise als auch die Rationalisierungs- und Organisationsstrategien der Unternehmer die Spaltung und damit die Ungleichheit und Ungerechtigkeiten. Damit dürfte eines der zentralen Probleme angesprochen sein, mit denen die Gewerkschaften in Zukunft mehr und mehr konfrontiert sein werden.

3. Es ist heute schon deutlich, dass die neuen Rationalisierungs- und Organisationsstrategien, wie z.B. die von den Unternehmern heute propagierte Strategie der «Flexibilisierung der Arbeitszeit», zu einer gezielten Schwächung der Gewerkschaften und jeder betrieblichen Interessenvertretung eingesetzt werden können. Vielleicht wurde niemals so deutlich wie gerade heute, dass ohne demokratische Kontrolle und ohne Mitbestimmung die Wissenschaft und die Technologie ein Machtpotential der Unternehmer darstellen, das sehr gut zur Schwächung der Positionen der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften eingesetzt werden kann.

### *Geht uns die Arbeit aus?*

Im Zusammenhang mit den Auswirkungen der neuen Technologie ist bekanntlich eine *Debatte über die Zukunft der Arbeit* in Gang gekommen. Von verschiedener, auch politisch unterschiedlicher Seite, wurde das Entschwinden der Arbeitsgesellschaft und der Anbruch ei-

ner postindustriellen Gesellschaft vorausgesagt. Ohne dass an dieser Stelle auf diese Debatte genauer eingegangen werden kann, so erlaube ich mir doch die Feststellung, dass diese Debatte bis jetzt für eine Präzisierung und Konkretisierung gewerkschaftlicher Strategien und Forderungen nicht viele brauchbare Resultate ergeben hat. Dazu sind schon die Begriffe und Konzepte, aber auch die Prophezeiungen zu unpräzis. Ebenso ist wohl die grundlegende Annahme, dass in der Zukunft die industriell-kapitalistische Lohnarbeit rasch an Bedeutung verlieren wird, nicht haltbar. Zwar wird die strukturelle Krise der Weltwirtschaft im Zusammenhang mit den unternehmerischen Rationalisierungsstrategien zu einer wachsenden Arbeitslosigkeit führen. Vielleicht ist es aber nützlich, sich daran zu erinnern, dass historisch gesehen in der Entwicklung des Industriekapitalismus ein Zustand der Vollbeschäftigung die Ausnahme darstellt, ein Zustand der Massenarbeitslosigkeit mit einer riesigen Reserve an marginalisierten Arbeitskräften hingegen sozusagen den Normalzustand.

Auch ist es klar, dass die strukturelle Krise und die Anwendung der neuen Technologien zu einer tiefgreifenden Veränderung der Organisationsmuster der gesellschaftlichen Arbeit, insbesonders auch zu einer Vertiefung der Spaltung und Differenzierung der Lohnarbeit führen werden. Aber gerade auch diese neuen Organisationsmuster werden in den modernsten industriellen Sektoren entwickelt werden und von da aus – in Zukunft vielleicht noch verstärkt – die nichtindustriellen Sektoren unserer Gesellschaft prägen. Dies schliesst natürlich nicht aus, dass es in Zukunft auch vermehrt zu Synthesen der Formen des industriellen und nichtindustriellen Sektors kommen kann (z.B. moderne Heimarbeit).

Auch wenn wir einen Blick auf die weltweite Entwicklung werfen, so bestätigt sich der Eindruck keineswegs, dass Industrie und Lohnarbeit verschwinden. Im Gegenteil findet unter der Führung der multinationalen Konzerne eine Internationalisierung und eine Ausdehnung der kapitalistisch organisierten Lohnarbeit statt. Und dies heisst ja auch hier nicht, dass nicht auch im weltweiten Rahmen die Arbeiterklasse weiter differenziert und gespalten würde. Gerade diese Spaltungen und Differenzierungen bei einer fortschreitenden Internationalisierung der Lohnarbeit werden von den Multis ja zur Steigerung ihrer Profite und zur Schwächung der Gewerkschaften virtuos ausgenützt. So weist meines Erachtens sehr vieles darauf hin, dass im Gegensatz zur Annahme eines Endes der Arbeitsgesellschaft oder der Industriegesellschaft die industriell-kapitalistische Lohnarbeit ihren zentralen Stellenwert behalten wird. Für die Gewerkschaften ist es so vorab von Bedeutung, die Veränderungen und dann auch die Veränderungsmöglichkeiten der Organisation der gesellschaftlichen Arbeit unter dem Einfluss wirtschaftlicher und technologischer Momente genau zu studieren und zu erfassen. Nur dies erlaubt eine Entwicklung von Strategien und Vorstellungen, wie die Arbeit in Zukunft organisiert sein wird und wie sie organisiert werden könnte. Diese Diskussion ist von zentraler Bedeutung, und sie wird durch eine zu vereinfachende und zu deterministische Sicht der Auswirkungen der neuen Technologie verdeckt.

### *Die konservative Mobilisierung*

Ein drittes Hauptproblem, mit welchem die Gewerkschaften heute konfrontiert sind, ist die Tatsache, dass die wirtschaftliche Krise und die damit verbundene Verunsicherung der Arbeitnehmer von den Unternehmern zu einem Angriff auf die Gewerkschaften und für eine konservative Mobilisierung ausgenützt werden kann. Unbestreitbar hat die strukturelle Krise in vielen Ländern, so auch in der Schweiz, einen wirtschaftspolitischen Trendwechsel eingeleitet, insofern wir einen Übergang von keynsianischen zu neoliberalen und konservativen wirtschaftspolitischen Strategien feststellen können. Ganz klar schwinden damit auch die Möglichkeiten dahin, aufbauend auf keynsianischer Wirtschaftspolitik einen sozialpartnerschaftlichen Kompromiss und politischen Konsens aufzubauen in dem Sinn, dass zwar die Verfügung über die Investitionen und die Produktion dem Privatkapital überlassen wird, andererseits der Sozialstaat per Vertrag und Gesetz ausgebaut und Vollbeschäftigung garantiert werden. Nachdem Krise und Umstrukturierungen das Machtgefälle stark zugunsten des Kapitals verschoben haben, sind solche Kompromisse für die Unternehmer immer weniger nötig. Unternehmer- und Kapitalinteressen können mehr und mehr direkt unter Verzicht auf Kompromisse durchgesetzt werden.

Abgelöst wird der politische Konsens der Hochkonjunktur so durch eine in den achtziger Jahren einsetzende intensive und sehr erfolgreiche konservative Mobilisierung gegen die Gewerkschaften und gegen die politische Linke. Ihre Stossrichtung zielt unter dem Deckmantel der «Individualisierung» und «Flexibilisierung» usw. vor allem auf eine Schwächung staatlicher und vertraglicher Regelungen zugunsten der sozial Schwächeren. Über den Erfolg

dieser Mobilisierung, welche in zynischer Weise die sich vertiefende Spaltung und Differenzierung der Arbeitnehmer ausnützt, sollten wir uns keine Illusionen machen. Ebensowenig aber über die Gefährlichkeit dieser Mobilisierung:
Sie zielt im Kern auf die Aufrechterhaltung von Privilegien unter Inkaufnahme der Schwächung und Desorganisation sozialer und demokratischer Bewegungen und damit der Zerstörung der Grundlagen und Ideale einer demokratischen Gesellschaft, die ohne soziale Verantwortung und ohne Solidarität nicht lebensfähig ist. Dieser Mobilisierung von rechts kann von unserer Seite sicher nur begegnet werden, indem es uns gelingt, den Arbeitnehmern klarzumachen, wer in Wirklichkeit für die gegenwärtigen Probleme wie die Umweltzerstörung, die Arbeitslosigkeit, die wachsende soziale Ungleichheit und die wachsende Entsolidarisierung und moralische Verwahrlosung unserer Gesellschaft verantwortlich ist.

## *Eine Neuausrichtung der Gewerkschaftspolitik ist nötig*

Wie ich darzustellen versuchte, haben sich innerhalb der letzten zehn Jahre die Bedingungen für die gewerkschaftliche Arbeit grundlegend geändert. Vorab ist der Mechanismus ausser Kraft gesetzt, dass die Arbeiterschaft mit Hilfe ihrer Gewerkschaftsfunktionäre über Vertragsverhandlungen gleichsam automatisch an den Produktivitätsfortschritten beteiligt wird. Der Verlauf und die Ergebnisse der Vertragsverhandlungen in den letzten Jahren gaben den meisten Gewerkschaften so auch Anlass zu einer Überprüfung der gewerkschaftlichen Strategien. Härtere und neue Widerstandsstrategien gegen die Angriffe der Unternehmer wären nötig, für die aber aufgrund der Entwicklungstendenzen während der Hochkonjunktur oft die Voraussetzungen fehlen. Der Widerspruch zwischen der Wirksamkeit einer konservativen Mobilisierung und den Schwierigkeiten der Gewerkschaften, ihre auf Solidarität ausgerichteten Strategien und Orientierungen der Mitgliedschaft verständlich zu machen, macht wohl vorab die Krise aus, in welcher sich die Gewerkschaften gegenwärtig (übrigens nicht nur in der Schweiz) befinden. Fast zwangsläufig wachsen in einer solchen Situation auch die Polarisierungstendenzen innerhalb der gewerkschaftlichen Mitgliedschaft und innerhalb des Gewerkschaftsapparates. Beinahe unnötig zu sagen ist, dass diese Konflikte und Divergenzen natürlich von seiten der Unternehmer nicht nur ausgenützt, sondern mit allen Mitteln gepflegt und gefördert werden.

Es steht so sicher ausser Frage, dass die Gewerkschaftsbewegung angesichts der schwierigen Situation gute Gründe hat, ihre eigenen Strategien zu überprüfen und neu zu definieren. Die wichtigsten Elemente einer solchen Strategie stellen für mich – ganz knapp skizziert – die folgenden Punkte dar:

1. Angesichts der Wirksamkeit und der Gefährlichkeit der konservativ-kapitalistischen Mobilisierung *muss es in der gegenwärtigen Situation die absolut vorrangige Aufgabe der Gewerkschaften sein, ihre Mitglieder und die Arbeitnehmer für ihre Interessen zu aktivieren und für die sozialen und demokratischen Zielsetzungen der Gewerkschaftsbewegung zu mobilisieren.* Erfolge werden in der nächsten Zeit nur durch eine Gewerkschaft zu erzielen sein, welche über eine aktive und informierte Mitgliedschaft, insbesondere auch über gut geschulte Vertrauensleutekörper verfügt. Nach einer langen Phase der Hochkonjunktur ergibt sich eine Mobilisierung der Mitgliedschaft nicht von selber. Die Gewerkschaftssekretäre und die gewerkschaftlichen Funktionäre im Betrieb haben hier eine entscheidende Verantwortung. Ob in der heutigen Situation eine Mobilisierung der Mitglieder und eine aktive Interessenwahrnehmung gelingt, hängt oft vom Einsatz, vom Mut, der guten Planung und Vorbereitung der Mobilisierungsarbeit ab.

2. Um den gegenwärtigen Unternehmerstrategien etwas entgegensetzen zu können, muss es vorab gelingen, die *Gewerkschaften in den Betrieben wieder stärker zu verankern.* Dazu sind nötig:
- ein verstärktes Einbeziehen der Mitglieder in die gewerkschaftlichen Entscheidungsprozesse,
- ein Aufbau aktiver Vertrauensleutekörper im Betrieb,
- verstärkte Anstrengungen zur Aktivierung und Integration gewerkschaftlicher Minderheiten wie Jugendliche, Frauen und Ausländer,
- eine Verstärkung der regionalen und lokalen Strukturen der Gewerkschaft und der Abbau von überflüssigem Zentralismus und überflüssiger Bürokratie.

In der Vertragspolitik muss in Zukunft ein grosses Gewicht auf die Ausdehnung der Rechte der Gewerkschaften im Betrieb gelegt werden.

3. Wenn den Gewerkschaften nicht Stück für Stück ihr Fundament entzogen werden soll, *so muss es gelingen, die technologisch modernen Industrien und den tertiären Sektor, die Angestellten, verstärkt gewerkschaftlich zu organisieren.* In dieser Richtung braucht es gezielte und verstärkte Anstrengungen sowohl des SGB wie auch der einzelnen Verbände.

4. Die Anwendung der neuen Technologien und der neuen Organisationsformen stellt keineswegs einen determinierten Prozess dar, sondern ist das Resultat

gesellschaftlicher und politischer Entscheidungen und damit ein Feld politischer und sozialer Auseinandersetzungen, das nicht einfach den Unternehmern überlassen werden darf. Es ist für die Zukunft der Arbeiter und der Gewerkschaften entscheidend, *dass in diesem Bereich die Mitbestimmungsrechte ausgedehnt werden können,* aber auch *dass in Zukunft die Gewerkschaften verstärkt konkrete Vorstellungen entwickeln, wie angesichts der Möglichkeiten, welche die neuen Technologien bieten, die gesellschaftliche Arbeit organisiert werden soll.* Hier hilft weder euphorische Technikbegeisterung weiter noch pessimistische Abwehr, sondern eine intensive Debatte über die gesellschaftlichen Probleme und Möglichkeiten der neuen Technologien. Die zentrale Frage ist nicht, ob die Arbeit verschwindet, sondern wie die gesellschaftliche Arbeit in Zukunft organisiert sein soll.

5. Um der Spaltung der Arbeitnehmer entgegenzuwirken, *ist eine Gewerkschaftspolitik nötig, welche die gemeinsamen Interessen aller Arbeitnehmer berücksichtigt, auch der sozial Schwächeren und der Arbeitslosen.* Dazu bedarf es eines *klaren Konzeptes einer alternativen Wirtschafts- und Sozialpolitik* zur Verteidigung der kurzfristigen und zur Wahrung der langfristigen Interessen der Lohnabhängigen, nicht nur ihres Interesses an der Sicherung der Arbeitsplätze, sondern auch ihres Interesses an einer gesunden Umwelt. In einem solchen Konzept spielt heute neben Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitik die Arbeitszeitpolitik, d.h. die notwendige Umverteilung der gesellschaftlichen Arbeit, eine zentrale Rolle. Gerade in der Frage der Arbeitszeit sind die Gewerkschaften ja heute mit einem Konzept der Unternehmer, der sogenannten «Flexibilisierung der Arbeitszeit» konfrontiert, mit welchem eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung verhindert und die Spaltung der Arbeitnehmer weiter vertieft werden sollen. Die Frage der zukünftigen Ausgestaltung der Arbeitszeit wird mit Sicherheit eine der zentralen Auseinandersetzungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmern darstellen.

6. Die Gewerkschaften können ihre Konzepte und Strategien nicht auf den Produktionsbereich beschränken. Jeder Arbeitnehmer hat nicht nur Erwerbsinteressen, sondern er hat auch andere Lebensinteressen. Trotz zeitweiliger Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Gewerkschaften und den sogenannten neuen sozialen Bewegungen aufgrund der verschiedenen Herkunft und anderer Traditionen, *können die heutigen gesellschaftlichen Probleme sicher nur gemeinsam gelöst werden.* Die Aufgabe bewusster Sozialisten kann es gewiss nicht sein, falsche Gräben aufzureissen, sondern die Emanzipationsbewegungen verschiedener Herkunft zusammenzuführen und damit wirksam werden zu lassen.

*Sozialismus und Management – wie verträgt sich das? (1. Teil)*

# Das Regime der Manager

*Von Julian Uher, Wien*

Als ich mich vor 19 Jahren mit der «Aufgabe des Intellektuellen in der sozialistischen Bewegung» auseinandersetzte – wir schrieben 1966 –, galt es für uns Sozialisten, eine Niederlage zu überwinden. Heute weiss ich, dass es noch schwerer ist, mit Erfolgen fertig zu werden. Ideologische Ziele, Parteiprogramme, ja selbst konkrete Absichten bleiben auf dem Papier, wenn an den entsprechenden Stellen die Menschen fehlen, die sie in die Tat umsetzen und sich mit dem sozialistischen Wollen identifizieren. Mit anderen Worten: Sozialismus muss auch als Führungsstil effizient und glaubhaft gelebt werden.

Die gar nicht selten gestellte Frage: Gibt es überhaupt ein «sozialistisches Management»? – weil Management als wertneutrale, das heisst, sachbezogene Leistung verstanden wird – rührt an die Wurzeln der sozialistischen Bewegung hinsichtlich ihres politischen Führungsanspruches. Aus der Sicht des Klassenkampfes als aufeinander bezogenes Rollenspiel erwächst nämlich in Form der gedanklichen Trennung zwischen Autoritätsrollen und Ausführungsrollen die Gefahr, *dass den Trägern von Autoritätsrollen grundsätzlich die Legitimation zur Vertretung sozialistischer Ideen abgesprochen wird.* Für die sozialistische Bewegung bedeutet dies aber, dass sich ihr demokratischer Mitbestimmungsanspruch auf die Durchsetzung von Schutzrechten, also auf die «immerwährende Opposition» reduzieren würde.