

## Wege aus der Krise?

### Überlegungen zu einem Wandel der Gewerkschaften

von Prof. Dr. Wolfgang Däubler, Bremen

#### I. Impressionen zum Status quo

Die europäischen Gewerkschaften befinden sich in einer Krise. Ihre Mitgliederzahlen stagnieren seit vielen Jahren oder gehen zurück. Auch wer einen Mitgliedsausweis besitzt, kennt gerade noch den Vorsitzenden, weil er bisweilen im Fernsehen auftaucht. Die eigentliche Arbeit wird "von denen da oben" gemacht - von Professionals des Gewerkschaftswesens, die dafür bezahlt werden.

Techniker, Ingenieure und wissenschaftliche Angestellte betrachten die Gewerkschaft als etwas Fremdartiges, als ein Fossil, das Gleichheit predigt, wo doch jeder seines Glückes Schmied ist. Die Nachdenklichen unter der neuen Intelligenz kritisieren die Langsamkeit der Gewerkschaften, die hinter der Entwicklung herzuckeln wie ein müdes Fuhrwerk. Haben nicht andere Leute als erste das Umweltproblem entdeckt? Haben die Gewerkschaften bei der deutschen Friedensbewegung nicht erst dann mitgemacht, als schon Millionen auf den Straßen waren? Hat denn - von Polen einmal abgesehen - eine Gewerkschaft jemals einen grundlegenden Wandel bewirkt? Gilt für sie nicht erst recht der auf die Sozialdemokratie gemünzte Spruch von Kurt Tucholsky: Du denkst, Du tust was für die Revolution, aber mit der Partei kommt sie nie?

Und wo sind die Konzepte für eine neue Form von Arbeit? Oder bescheidener: Wie reagiert die Gewerkschaft auf die Herausforderungen des Binnenmarkts? Ist sie nicht zutiefst konservativ in dem Sinne, daß sie im Grunde nur Arbeitsplätze und Löhne retten will? Ihr ganz und gar nicht konservatives Programm kennt so gut wie niemand; die Reden auf der Mai-Kundgebung haben kaum mehr Überzeugungskraft als die sonntägliche

Predigt des Pfarrers, der die Verderbtheit der Welt anprangert.

## II. Die Ursachen

Über die beschriebenen Phänomene ist man sich im Grunde einig. Die Akzentuierung ist in einzelnen Ländern und bei einzelnen Autoren unterschiedlich; in der Regel bedient man sich einer abstrakteren Sprache, die die Verantwortlichen weniger kränkt. An der Krisendiagnose als solcher besteht jedoch kein Zweifel.

Auch die Ursachen werden häufig und mit bemerkenswerter Übereinstimmung genannt. Ihre Schilderung nimmt in der Regel so viele Worte in Anspruch, daß die Energien der Verfasser kaum mehr für Verbesserungs- und Alternativvorschläge ausreichen. Ich will mich hier auf einige Thesen zu den Krisenursachen beschränken.

(1) In den entwickelten Ländern Europas sind für die meisten Menschen die Grundbedürfnisse befriedigt. Nahrung und Kleidung, das Dach über dem Kopf sind für fast alle gesichert. Viele haben einen gewissen Wohlstand mit Auto, jährlicher Ferienreise und Eigentumswohnung erreicht. Manche können sich Luxusgüter leisten. Der Satz aus dem Kommunistischen Manifest "Die Proletarier haben nichts zu verlieren als ihre Ketten" stimmt in Europa nicht mehr.

(2) Die soziale Lage der Einzelnen ist sehr unterschiedlich. Dies betrifft das Einkommen ebenso sehr wie die Arbeitssituation. Zwar gibt es Grundrisiken wie die Gefährdung der Gesundheit oder den Verlust des Arbeitsplatzes, die für (fast) alle vorhanden sind, aber im Alltagsbewußtsein stehen die Unterschiede im Vordergrund. Ein wenig irreführend ist unter diesen Umständen auch der Begriff der Zwei-Drittel-Gesellschaft: Er deutet eine Zäsur zwischen reich und arm an, die es so nicht gibt. Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger sind

keineswegs alle in derselben Situation. Viele leiden materielle Not, einige sind in der Lage, sich über den informellen Sektor oder familiäre Zusammenhänge eine recht auskömmliche Existenz zu schaffen. Umgekehrt gibt es unter den "Arbeitsplatzbesitzern" viele, für die Auto, Ferienreise und Eigenheim nur ein schöner Traum sind.

Gerade weil sich die Dinge nicht auf eine einfache Formel bringen lassen, wird einheitliches Handeln schwieriger. Wer - wie im Industriebetrieb der 30er und 40er Jahre - geringe Bezahlung und schlechte Arbeitsbedingungen gemeinsam mit anderen erlebt und erduldet, wird eher auf den Gedanken kommen, sich kollektiv zur Wehr zu setzen.

(3) Arbeit und Betrieb verlieren allmählich ihre zentrale Funktion im Leben des Einzelnen. Dies ist nicht nur eine Folge der Arbeitszeitverkürzung. Wichtiger ist vermutlich die Entlastung von zeitraubender Hausarbeit, die mit den modernen Geräten verbunden ist und die das vergrößerte Freizeitangebot erst nutzbar macht. Gleichzeitig erweist sich das Auto als probates Mittel, um sozialer Kontrolle und sozialen Zwängen zu entfliehen. Viele empfinden deshalb die Arbeit als lästige Unterbrechung des "eigentlichen Lebens". Im Betrieb akzeptieren sie schlechte Arbeitsbedingungen, solange nur in der Freizeit "alles in Ordnung ist". Dem entspricht die individuelle Konfliktbereitschaft. Jeder Rechtsanwalt kann berichten, wie erbittert gestritten wird, wenn es um Scheidung und Sorgerecht oder um das Erbe eines Verwandten geht - im Arbeitsrecht werden demgegenüber in Deutschland 90 Prozent aller gerichtlichen Verfahren verglichen oder auf andere Weise im Einvernehmen erledigt.

(4) Die direkte politische Repression ist bis auf einige Restbestände wie das deutsche Berufsverbot abgeschafft. Die Gewerkschaften können sich in der Öffentlichkeit artikulieren - ihre Publikationen werden nicht beschlagnahmt, die Redakteure gehen kein persönliches Risiko ein. Dennoch ist man weit davon entfernt, wirklich gleiche Chancen in der Öffent-

lichkeit zu besitzen. Man möge die Fernsehminuten und die Druckseiten zählen, in denen die gewerkschaftliche Stimme zu Wort kommt, und ihnen die Zahl der Fernsehstunden und Bücher gegenüberstellen, wo direkt oder indirekt das Gewinninteresse der Unternehmer propagiert und der Wettbewerb als die beste aller denkbaren Ordnungen gepriesen wird, in der Lohnforderungen so gut wie nie einen Platz haben. Hinter dem schönen Wort vom Pluralismus verbirgt sich eine fundamentale Ungleichheit. Wenn nicht alle Erfahrung täuscht, ist diese Art Herrschaft ungleich stabiler als die unmodern gewordene direkte Repression. Gemeinsames Handeln wird schwieriger, wenn der sichtbare Gegner fehlt, wenn die Kritik im Grunde gegen Gummiwände läuft. Das politische System hat sich als außerordentlich lernfähig erwiesen.

(5) Dem raffinierten "Umgang" mit der Gewerkschaftsbewegung kann diese nicht mit einem überzeugenden Alternativkonzept begegnen. In fast allen Ländern ist von einem Utopieverlust der Linken die Rede. Die Vorstellungen über eine andere Form von Arbeit und Gesellschaft sind wenig konsistent. Eine Ursache hierfür liegt in den beschriebenen Veränderungen der Lebenslage, eine andere in der nachlassenden Attraktivität des Antifaschismus: Solange die Gewerkschaften im Faschismus unterdrückt waren oder die Erinnerung daran noch sehr gegenwärtig war, verstand sich die gesellschaftliche Alternative im Grunde von selbst. Angesichts der elementaren Repression waren Feinheiten eines Alternativmodells nicht gefragt; es genügte, Freiheit von Repression, Demokratie in Staat und Gesellschaft sowie in recht allgemeinen Worten eine Produktion im Dienste des Menschen zu fordern. In der zeitlichen Distanz ändern sich die Perspektiven: Die Freiheit von Polizeistaatlichkeit ist kein Streitpunkt mehr, nun geht es darum, konkret nachvollziehbare Verbesserungen eines hochkomplexen gesellschaftlichen Gebildes zu entwickeln.

### III. Insbesondere: Der Zusammenbruch des "realen Sozialismus"

Die Sprecher der Gewerkschaften haben sich bislang nur wenig dazu geäußert, wie sich der Zusammenbruch des Sozialismus in Osteuropa auf die eigene Arbeit und die eigenen Perspektiven auswirken kann. Das Interesse bei den Mitgliedern ist groß, die Erklärungsversuche eher bescheiden. Man reagiert, wie wenn der Bruder an AIDS gestorben wäre - war er denn überhaupt unser Bruder oder vielleicht ein Stiefbruder mit ungeklärter Abstammung? Oder war es nicht nur ein angeheirateter Vetter, der eben den Namen übernommen hatte und dem man schon immer mit Mißtrauen begegnet war?

"Das Ganze geht uns nichts an", ist - auf eine pauschale Formel gebracht - die Reaktion im sozialdemokratischen Milieu.

Trotz des großen politischen und sozialen "Abstands" hat der Zusammenbruch der sozialistischen Wirtschaften und der Sturz der kommunistischen Parteien langfristige Auswirkungen auch bei uns. In der Sowjetunion hatte es 70 Jahre, in Osteuropa 40 Jahre den Versuch gegeben, nicht nach Kriterien der "Verkäuflichkeit" und des Profits zu produzieren. Der Kapitalismus war abgeschafft; dem Anspruch nach ging es darum, nach politisch gesetzten Prioritäten Gebrauchswerte zu produzieren. Dieses grandiose Unternehmen, das in seiner Anfangsphase durchaus beachtliche Erfolge vorzuweisen hatte, ist im Endergebnis gescheitert. Der tiefste Grund lag in fehlender Lernfähigkeit. Die Entscheidungsträger gaben sich im Grunde mit den "Errungenschaften" zufrieden, die schon nach 10 bis 20 Jahren erreicht waren: Arbeit für alle, umfassende soziale Sicherheit, Zugang zu den Bildungseinrichtungen. Es gab im Regelfall keine wirksamen Mechanismen, wie Vorschläge für eine Weiterentwicklung hätten umgesetzt werden können.

Um nur einen Punkt aufzugreifen: Die relative Autonomie dezentraler Einheiten wie Gemeinden, Provinzen usw. entlastet nicht nur die Zentrale von zahlreichen Aufgaben sondern

schaft auch ein Experimentierfeld für neue Gedanken. Daß eine Stadt ein eigenes Konzept zur Müllbeseitigung entwickelt oder ein Betrieb neue Formen der Arbeitsorganisation einführt, war ausgeschlossen, zumindest in hohem Maße unerwünscht. Zuerst hätte die Zentrale sich positiv zu einem solchen Vorhaben äußern müssen. Oder nehmen wir die Forschung. In den Gesellschaftswissenschaften war Nachdenken nur im Rahmen der Aussagen der Klassiker und der Parteidirektiven sinnvoll; zumindest in der DDR, der Sowjetunion, der CSSR, Bulgarien und Rumänien läßt sich dies konkret belegen. Die Bindung an die Klassiker allein hätte (fast) nur die Form betroffen, da sich aus ihren Werken nicht anders als aus der Bibel und aus dem Koran die unterschiedlichsten Konsequenzen herleiten lassen. Viel gravierender war, daß es die Existenz des Einzelnen gefährdet hätte, die Klassiker gegen die Partei auszuspielen. Eine Aussage "Euer Verständnis von proletarischem Internationalismus ist falsch", wäre nie in einer offiziellen Zeitschrift veröffentlicht worden. Dies ist nicht nur unter dem Aspekt "Freiheit der Wissenschaft" zu kritisieren; das Gesellschaftssystem selbst hat sich dadurch gegen neue Erkenntnisse immunisiert und so seinen eigenen Untergang vorprogrammiert.

Diese Erfahrung läßt sich nicht einfach ungeschehen machen. Der Westwind hat - um eine Redeweise Mao Tse-Tungs aufzugreifen - über den Ostwind gesiegt. Jedes Alternativmodell, das Gewerkschaften in Europa oder in anderen Teilen der Welt dem Kapitalismus entgegensetzen, wird mit diesen Fakten konfrontiert. Wie könnt Ihr verhindern, daß sich trotz guter Absichten bei Eurem Modell dasselbe wiederholt? Die argumentatorische Ausgangssituation ist umgekehrt worden. Während man bisher die bekannten Defizite kapitalistischer Marktwirtschaft kritisierte und sich mit mehr oder weniger konkreten Alternativvorschlägen begnügte, die sich mit dem Fehlen dieser Defizite rechtfertigten, reicht Kapitalismuskritik jetzt nicht mehr aus: Sie mag ja berechtigt sein, aber die Alternative hat zu noch viel schlimmeren Resultaten geführt.

#### IV. Vorschläge für neue Perspektiven

Die Beschreibung der Krisensymptome, die Skizzierung ihrer Ursachen und die Überlegungen zum Zusammenbruch des "realen Sozialismus" könnten eigentlich den Schluß nahelegen, daß bald keine Gewerkschaften mehr existieren oder daß sie zu Traditionsvereinen in Betrieben degenerieren, wo noch immer Stahl hergestellt oder am Fließband gearbeitet wird. Eine solche Aussage zu machen, ist ihres Defätismus wegen nicht eben üblich. Doch es darf auch insoweit kein Tabu geben - das Nachdenken über Wege aus der Krise ist notwendig, weil die Alternative im Untergang liegen kann. Ich will versuchen, einige Aufgaben zu benennen; sich ihnen ernsthaft zu stellen, kann die gewerkschaftliche Organisation mit neuem Leben und neuer Attraktivität erfüllen. Dabei wird ein gradualistisches Konzept zugrunde gelegt: Solange kein alternatives Gesellschaftsmodell zur Verfügung steht, bleibt nur der Rückgriff auf unmittelbar einsehbare konkrete Interessen wie "mehr Gesundheitsschutz", "mehr Lohn" oder "wirksamer Umweltschutz". Den Rahmenbedingungen des vorliegenden Beitrags entsprechend sollen auch insoweit nur Thesen formuliert werden.

(1) Auch in der Zeit des Individualismus benötigt der Einzelne einen kollektiven Sockel. Die Tarifpolitik hat ihre Berechtigung keineswegs verloren, auch wenn sich die Einzelnen nicht gerne in ein Schema pressen lassen. Zwei Problemkomplexe stehen dabei im Vordergrund.

Zum einen müssen Tarifverträge "nach oben offen" sein. Dies war und ist kein Problem, solange es nur um die Gegenleistung des Arbeitgebers geht; übertarifliche Leistungen, die freiwillig gewährt werden, finden als solche allgemeine Zustimmung. Die Verhältnisse werden schwieriger, wenn es um die Art und Weise der Erbringung der Arbeitsleistung geht. Ist ein höherer Verdienst "günstiger", auch wenn dadurch die tarifliche Normalarbeitszeit überschritten wird? Ist der Wunsch des Einzelnen zu respektieren, am Wochenende arbeiten zu wollen?

Im Grundsatz wird man Derartiges allenfalls dann akzeptieren können, wenn sie wirklich auf freiwilliger Entscheidung des einzelnen Beschäftigten beruhen. An die "Freiwilligkeit" sind besondere Anforderungen zu stellen (z.B. eine bestimmte familiäre Konstellation, die den "Wunsch" des Arbeitnehmers nahelegt); das schlichte Einverständnis kann nicht genügen.

Zum zweiten geht es darum, den kollektiven Sockel auch auf atypische Beschäftigte zu erstrecken, die als Aushilfskräfte oder als Teilzeitarbeitnehmer oft keine oder geringere Rechte haben.

(2) Die gesteigerte Qualifikation vieler Beschäftigter und ein relativ hohes Anspruchsniveau führen dazu, daß Fragen der Arbeitsgestaltung im Betrieb an Bedeutung gewinnen. Für die technische Intelligenz z.B. spielt die Irrationalität der Arbeitsorganisation oder die Gefahr der Überwachung eine mindestens ebenso große Rolle wie das Problem der Lohnerhöhung. Die distanziertere Haltung zur Arbeit, die das "eigentliche Leben" jenseits des Fabriktores oder des Büros beginnen läßt, hat außerdem zur Folge, daß sich die Beschäftigten verstärkt gegen Gesundheitsgefährdungen zur Wehr setzen. Der Arbeitsschutz wird - wenn nicht alles täuscht - in den nächsten 10 Jahren an Bedeutung gewinnen. Öffentliche Kampagnen gegen Rauchen und übermäßigen Alkoholgenuß haben den durchaus sinnvollen Nebeneffekt, daß viele Beschäftigte nach einer Asbestbelastung am Arbeitsplatz fragen oder sich über Zugluft und Schadstoffe beklagen. Auch die Umgangsformen im Betrieb werden verstärkt zum Thema - wer sich seines Expertenwissens bewußt ist, wird sich nicht wie ein Schuljunge behandeln lassen. Die Arbeitgeberseite hat in vielen Ländern längst erkannt, daß motivierte Beschäftigte ein wichtiger Produktionsfaktor sind; den Untergebenen ernstzunehmen und ihn als sachkundigen Partner zu behandeln, ist ein wichtiger Beitrag zu dieser Motivation.

(3) Der Gedanke der Gleichheit hat in den vergangenen 20 Jahren stark an Bedeutung gewonnen.

Dies ist einmal das Verdienst der Frauen. Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit und gleiche Beförderungschancen sind einsichtige Forderungen, denen sich argumentativ niemand entgegenstellen kann. Faktisch ist der Weg zu diesem Ziel mit vielen kleinen Fallen versehen; Fortschritte sind zwar vorhanden, aber sie sind eher in Millimetern zu messen. Dennoch besteht Grund zu Optimismus: Die Gleichstellung ist für viele Frauen kein abstraktes Programm sondern ein Stück Protest gegen eine jeden Tag fühlbare Benachteiligung. Die Ingenieurin oder Betriebswirtin, aber auch die Verkäuferin oder die medizinisch-technische Assistentin weiß sehr genau, daß sie nach der Arbeit zwei Kinder zu betreuen hat, während ihr männlicher Kollege in derselben Zeit ein wenig Sport treibt oder seine Fremdsprachenkenntnisse erweitert. Gegen eine solche Erfahrung laufen auch konservative Medien vergebens an.

Der Gedanke der Gleichheit geht aber weiter. Speziell in der Bundesrepublik findet sich in den Gewerkschaften und den politischen Parteien der Linken ein sehr starkes Engagement für die Gleichbehandlung der Ausländer, das durch die Anschläge auf Asylantenwohnheime an Intensität eher zugenommen hat. Die erbitterte (und bisher erfolgreiche) Verteidigung des Asylrechts durch die parlamentarische Opposition hat hier ihre Ursache. Der Gleichheitsgedanke nimmt von seiner Wertigkeit her ein wenig die Stellung früherer Ideologien ein. Wenn man schon keine präzisen Aussagen machen kann, wie eine bessere Gesellschaft aussehen soll, will man wenigstens dafür sorgen, daß der relative Wohlstand, den man selbst besitzt, auch anderen zuteil wird. Überdies haben Gleichheitsforderungen den Vorzug, langfristig gesehen kostenneutral zu sein: Eine Facharbeiterschaft oder ein Management, das zu 50 Prozent aus Frauen bestehen würde, wäre für den Arbeitgeber nicht teurer als die heute dort tätigen Männer.

(4) Die Gewerkschaftspolitik muß den Freizeitinteressen der Beschäftigten Rechnung tragen. Dies kann nicht bedeuten, daß die Gewerkschaft ihr Tätigkeitsfeld pauschal ausdehnt; vielmehr kann es nur darum gehen, durch die Ausgestaltung des "Lebenssegments Arbeit" günstige Voraussetzungen für das "eigentliche Leben" zu schaffen und im übrigen einige rechtspolitische Leitlinien zu entwickeln.

Will man verhindern, daß Zwänge und Entfremdungen in der Arbeit auch auf das übrige Leben ausstrahlen, sind drei Dinge wesentlich. Zum einen geht es um Arbeitszeitverkürzung, die überhaupt erst die Möglichkeit schafft, in der Freizeit mehr zu tun als nur die Arbeitskraft zu regenerieren. Zum zweiten - und dies ist noch sehr viel weniger erkannt - geht es um die Lage der Arbeitszeit. Flexibilisierung im Arbeitgeberinteresse, Einsatz allein entsprechend den betrieblichen Bedürfnissen beeinträchtigt entscheidend die sozialen Beziehungen im "eigentlichen Leben". Wer ggfs. auch am Wochenende oder abends arbeiten muß, steht für viele gemeinsame Aktivitäten nicht zur Verfügung. Die häufig zu beobachtende soziale Isolierung von Schichtarbeitern steht hier als Beispiel. Zum dritten geht es um Gesundheitsschutz und Humanisierung der Arbeitsbedingungen, um die Beseitigung besonders monotoner und ermüdender Arbeitsvorgänge. Ein gewerkschaftliches Alternativkonzept könnte darin bestehen, den Dispositionsspielraum des einzelnen Arbeitgebers bei der Lage der Arbeitszeit zu erweitern und andere Formen der Arbeitsgestaltung zu entwickeln.

Daneben ist es den Gewerkschaften unbenommen, einzelne Probleme aus dem Freizeitbereich aufzugreifen. Den Verbraucherschutz zu verbessern, ist sicher keine zentrale, aber eine nützliche gewerkschaftliche Aufgabe.

(5) Einen großen und wichtigen Schritt würde es bedeuten, wenn sich die Gewerkschaft zur Sprecherin elementarer Interessen der Bevölkerung machen würde. Der Schutz des äußeren und inneren Friedens, insbes. aber auch der Schutz der natür-

lichen Lebensgrundlagen sind die Fragen der Gegenwart, die ungleich mehr Aufmerksamkeit und Engagement als der Widerspruch von Kapital und Arbeit finden. Sich hier aktiv einzuschalten, würde die Chance eröffnen, auch bei jenen als legitimer Sprecher anerkannt zu werden, die bislang der Gewerkschaft eher distanziert gegenüberstehen.

Die europäischen Gewerkschaften können bei diesen Fragen nur wenig an ihrer eigenen Tradition anknüpfen. Allein der Kampf gegen den Krieg gehört zu ihren überkommenen Handlungsfeldern, während die anderen Bereiche eher am Rande standen oder überhaupt nicht wahrgenommen wurden. Die Vorstellung, die Gewerkschaft sei für den Betrieb (und sonst für nichts) zuständig, war und ist weit verbreitet.

#### V. Konsequenzen für die gewerkschaftliche Organisation

Die hier skizzierten Aufgaben sind für eine eh schon geschwächte Gewerkschaftsbewegung schwer zu bewältigen. Sie anzugehen ist auf der anderen Seite die einzige Möglichkeit, um aus der Krise herauszukommen, um erneut eine tendenzielle Einheit zwischen den Hoffnungen und Erwartungen eines großen Teils der Bevölkerung und der gewerkschaftlichen Politik herzustellen. Um diese Modernisierung der "Systemziele" zu erreichen, muß die Organisation sich selbst einem Wandel unterziehen. Nicht mehr die Gewerkschaft ist stark, die möglichst viele Streiks organisiert und eine scharfe Kritik am bestehenden Zustand formuliert; viel wichtiger ist, die tatsächlichen Probleme aufzugreifen und konstruktive Vorstellungen zu entwickeln. Wie man sich diesem Zustand annähern könnte, soll im folgenden skizziert werden.

##### 1. Strukturänderung statt Programmänderung

Die normale Reaktion auf Defizite in der Gewerkschaftspolitik liegt in manifestierter Unzufriedenheit, Beitragsverweigerung und Austritt. Weitsichtigere Mitglieder formulieren Anträge an den Vorstand oder den Gewerkschaftstag, die z.B. die Ge-

werkschaft zu einer neuen Arbeitszeitpolitik oder zu einer wirksamen Umweltschutzpolitik verpflichten. Weht ein günstiger Wind, kann man damit Erfolg haben; eintausend Delegierte beschließen, daß man Recht hatte.

Damit allein ist wenig gewonnen. Sind etwa alle hauptamtlichen Mitarbeiter mit anderen Aufgaben beschäftigt und gibt es niemanden, der freiwillig Zeit opfert und zu den Aktiven hinstößt, ändert sich in der Praxis nichts. Erst recht gilt dies dann, wenn der Beschluß nur widerwillig gefaßt wurde (weil man sich z.B. nicht gegen die Gleichberechtigung von Mann und Frau aussprechen kann); daß hier wenig Fantasie und Kreativität bei der praktischen Umsetzung entfaltet wird, kann niemanden überraschen.

Nötig sind daher mehr als solche Appelle. Man muß Strukturen schaffen, die dafür sorgen, daß aus Beschlüssen Wirklichkeit wird.

## 2. Die Organisierung des Diskurses

Diskussion über Ziele wie über ihre Umsetzung muß zu einer Selbstverständlichkeit in der Gewerkschaft werden. "Diskussion" meint, daß man die Argumente des anderen ernst nimmt und daß man bereit ist, seine eigene Auffassung ggfs. zu modifizieren. Auch darf es nicht zu Nachteilen führen, wenn einzelne Kollegen eine vorstandskritische Meinung vertreten.

Das Gegenteil von Diskussion ist ein Ritual. Es kann beispielsweise darin bestehen, daß wichtige Führungspersonlichkeiten längere Reden halten, die bei besonders appellatorischen Formulierungen durch Beifall unterbrochen werden. Am Ende steht der Schlußbeifall, der in einigen Extremfällen in Minuten gemessen wird. Beiträge von Zuhörern sind nicht möglich oder zwar zugelassen, aber von vornherein auf wenige Minuten beschränkt. Auch gibt es in manchen Ländern Umgangsformen, die einer wirklichen Auseinandersetzung von vornherein im Wege stehen. In einem spanischsprachigen

Land in Lateinamerika habe ich das Referat eines Staatssekretärs gehört, der mir vorher als wahres Monster geschildert worden war: Zunächst Kommunist, dann Sozialist, vertritt er nunmehr neoliberale Positionen. "Verräter" war eine der freundlicheren Qualifizierungen im persönlichen Gespräch. Nach dem Referat selbst gab es nur Beifall und freundliche Fragen, die ihm die Möglichkeit gaben, seine Position noch einmal zu verdeutlichen; als Referent kann man sich nichts Besseres wünschen. Keine Spur von Kritik, Derartiges gehört sich nicht.

Realer Austausch von Argumenten setzt neben einer entsprechenden Bereitschaft der Beteiligten in der Regel keine Monumentalveranstaltungen, sondern einen überschaubaren Teilnehmerkreis voraus. Wichtig sind weiter Leserbriefe und Artikel in Zeitungen und Zeitschriften. Niemand verbietet es überdies der Gewerkschaft, von der modernen Unterhaltungsindustrie zu lernen. Manche politischen Veranstaltungen finden in der Bundesrepublik als Talk-Shows statt, die IG Medien hat einmal nach amerikanischem Vorbild ein "Tribunal" wegen der Umgehung der Sozialversicherung und wegen untertariflicher Löhne veranstaltet. Warum soll nicht auch ein Sänger auftreten, wenn es darum geht, über humane Arbeitsbedingungen oder Umweltschutz zu reden?

### 3. Die Entwicklung neuer Konzepte

Eine aktive Beteiligung der Mitglieder und anderer Interessierter kommt nur dann in Betracht, wenn die Aktivsten in der Organisation neue Ideen anzubieten haben. Die bloße Wiederholung von Bekanntem bewirkt Enttäuschung und läßt die Bereitschaft weiter sinken, sich in Zukunft zu engagieren. Dabei kann es niemals um "Wahrheiten" gehen, die als unumstößliche präsentiert werden: Es gibt immer nur relative Wahrheiten, Vorschläge, die sich nachträglich als unvollständig oder falsch herausstellen können.

Wie kommt man zu neuen Ideen? Die These mag provozieren, aber sie stützt sich auf meine (zugegeben beschränkte) Erfahrung: Diejenigen, die für bestimmte Sachgebiete zuständig sind, pflegen selten neue Ideen zu entwickeln. Dies mag damit zusammenhängen, daß sie in der Routine erstarren und daß jeder Mensch überdies überfordert ist, 30 Jahre lang immer wieder neue Ideen zum selben Gebiet entwickeln zu müssen. In der Praxis kann man sogar die auch aus anderen Bürokratien bekannte Erscheinung beobachten, daß die Zuständigen Ideen anderer blockieren: Würden sie sie unterstützen, müßten sie zugleich zugeben, ihre eigene Funktion nicht ausreichend erfüllt zu haben. Als sehr viel sinnvoller hat es sich deshalb erwiesen, projektbezogene Gruppen von Experten einzurichten, die innerhalb wie außerhalb der Gewerkschaften tätig sein können. Die zeitliche Begrenzung des Auftrags (z.B. "Erarbeitung von Vorschlägen zu gewerkschaftlicher Umweltpolitik") läßt das Problem der Verteidigung von (nicht ausgeschöpften) Zuständigkeiten gar nicht zur Entstehung kommen. Wer als Experte von außen hinzugeholt wird, verfügt überdies meist über die nötige Unabhängigkeit, um auch skeptisch aufgenommene oder zu wütender Ablehnung führende Vorschläge zu machen. Dies gilt allerdings nur solange, wie man nicht zur Einrichtung von "Dauerberatern" kommt, die für ihre Tätigkeit ein stattliches Honorar erhalten.

Projektbezogene Arbeitsgruppen sollten beim Vorstand angesiedelt sein, aber ihre Erkenntnisse jederzeit veröffentlichen können. Dabei wird es sich in der Regel um Personen handeln, die die grundsätzlichen mittelfristigen Ziele der Gewerkschaft wie Verbesserung der Arbeitsqualität, Wahrung von Freizeitinteressen usw. teilen. Versehen mit einer solchen "Denkfabrik" wird die Gewerkschaft ein "lernendes System".

#### 4. Dezentralisierung

Die Gewerkschaftsbewegung ist unter der Losung "Einigkeit macht stark" angetreten. Je größer der Kreis derer, die sich einig sind, umso besser. Wenn Millionen marschieren, wird

der Erfolg sicher sein. Mit einer solchen Vorstellung läßt sich ein Dezentralisierungskonzept nur schwer vereinbaren; schließlich setzt es voraus, daß die dezentralen Einheiten nicht immer zu denselben Schlußfolgerungen gelangen.

Dennoch ist eine Dezentralisierung, ein Stück Autonomie für die betrieblichen und örtlichen Einheiten unabdingbar. Sie ist einmal ein Gebot der Demokratie; nur in überschaubaren Größenordnungen kann der Einzelne wirklich partizipieren, delegiert sein Mitwirkungsrecht nicht zu einer formalen Wahl zwischen Alternativen, deren Zustandekommen er gar nicht beeinflussen konnte. Zum zweiten sind die Probleme nicht überall dieselben; auch die Reaktionen können daher nicht nach einem einheitlichen Muster ablaufen. Zum dritten wird auf diese Weise Experimentierspielraum geschaffen. Dieser wird besonders intensiv genutzt, wenn die dezentralen Einheiten gezwungen sind, zu bestimmten neuen Entwicklungen Stellung zu beziehen. So hat etwa der deutsche Betriebsrat (der nicht der juristischen Konstruktion, wohl aber der Sache nach) die Funktion einer betrieblichen Gewerkschaftssektion wahrnimmt, ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung zahlreicher Formen von Informationstechnologien. Dies hat nicht nur zu einer sehr vielfältigen Vereinbarungspraxis sondern auch dazu geführt, daß die Auseinandersetzung mit neuen Techniken schneller als in anderen Ländern zu einem gewerkschaftlichen Problem wurde. Schließlich lassen sich die Fachkenntnisse der technischen Intelligenz in erster Linie auf betrieblicher Ebene in die Gewerkschaftsarbeit integrieren, wenn es um die Veränderung der Arbeitsabläufe geht.

#### VI. Aufforderung zum Weiterdenken

Der vorliegende Beitrag hat darauf verzichtet, zahlreichen wissenschaftlichen Autoritäten Referenz zu erweisen und auf der Basis ihrer Erkenntnisse einige weitere Schritte zu unternehmen. Statt dessen wurde in gewisser Weise der direkte Weg von der eigenen Erfahrung zu Veränderungsvorschlägen gewählt.

Sie verstehen sich als erster Versuch, die abstrakte Unverbindlichkeit vieler Beiträge zu durchbrechen und zu einem Meinungsaustausch anzuregen.