

Alle Institutionen (zehren) die Ereignisse auf (...), auf denen sie gegründet waren, Institutionen, die sich auf Ereignisse gründen, halten der Zeit so lange Stand, als die Ereignisse nicht völlig aufgezehrt sind. Vor solchem Verzehrtwerden sind nur Institutionen sicher, die auf Gesetzen gründen. (Hannah Arendt, 2003)

**„Wenn die IG Metall wüsste, was die IG Metall weiss...“
Vernetzte Strukturen und strategische Wissensallianzen als Katalysatoren
einer Gewerkschaftsreform¹**

1. Einleitung

Das Trauerspiel, das die IG Metall im Sommer 2003 aufgeführt hat, ist in der Bundesrepublik Deutschland von einer Medienöffentlichkeit, für die inzwischen das Wort ihrer "FDP-isierung" geprägt worden ist, in einer Weise aufgenommen worden, dass es, bei wenigen Ausnahmen, für deren Repräsentanten nunmehr zu einer fast unumstößlichen Gewissheit geworden ist: der Funktions- und Bedeutungsverlust der Gewerkschaften als der 'Dinosaurier' des zu Ende gehenden Industriezeitalters muss sich nunmehr beschleunigt fortsetzen, wenn die als gefährdet angesehene Sicherung unseres Wirtschaftsstandortes noch gelingen soll. Die Medien beschwören den Kampf zwischen "Traditionalisten" und "Reformern", wobei sich unter der Hand der falsche Eindruck einstellt, die Reformer seien, wenn auch vielleicht zähneknirschend, so doch im Prinzip, offen für die restriktive Reformpolitik der rot-grünen Bundesregierung, die im Lichte der öffentlichen Meinung ohne Alternative ist. Ein "neoliberales Einheitsdenken" (Scholz u.a. 2004) beherrscht die Szene. „Die Trivialisierung der öffentlichen Politikdarstellung ist weit fortgeschritten“ (Meng 2003) und beschränkt sich weitestgehend auf Prozeduralkommunikation. Die Frage in den Medien lautet allein, ob der Kanzler seine Reformpolitik durchsetzen wird. Verbandsvertreter aus den Gewerkschaften werden vom politischen Journalismus ohnehin nur noch „als langweilig und unflexibel“ erlebt (Meng 2003). Für Stimmen aus dem

¹ Der Text entstand 2003/4 als Beitrag zu einem geplanten Reader meines damaligen Forschungsbereichs an der sfs. Ich reflektiere darin zum einen Ergebnisse der damaligen Debatten im „Hattinger Kreis“ zu Problemen gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung (siehe auch „Aufbrüche und blockierte Reformvorhaben“) zum anderen verarbeite ich Empirie aus einem damals laufenden Projekt über „primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informational Ökonomie“ – veröffentlicht unter „Nach dem Ende des Hype“, Martens 2005. Der Reader konnte nicht realisiert werden, da mehrere vorgesehene Beiträge ausblieben, und der Text blieb so seinerzeit unveröffentlicht.

konservativen und wirtschaftsliberalen Lager, die in den Gewerkschaften nur noch eine "Plage für unser Land" sehen (F. Merz), mit der aufgeräumt werden muss, scheint der Boden in einer Weise bereitet, die so in der Geschichte der Bundesrepublik qualitativ neu ist.² Wer in diesem Zusammenhang davon spricht, dass es gelte „einen Sumpf trocken (zu) legen“ wobei man „die Frösche nicht fragen“ dürfe, der hat sich in der Tat vom jedem Konsensmodell weit entfernt.

Der Versuch einer Erwiderung auf diese politischen Angriffe auf die Gewerkschaften hatte noch kaum begonnen³, da wurde die Szene auch schon durch die hausgemachte Führungskrise der IG Metall beherrscht. Die scheint zwar nach dem Gewerkschaftstag im Herbst 2003 erst einmal mit einem notdürftigen Kompromiss beigelegt, aber die Gewerkschaften sind mittlerweile noch ausgeprägter in der Defensive. Jahrzehntelange Selbstverständlichkeiten der institutionell verfassten Arbeitsgesellschaft bis hin zur Tarifautonomie werden, wie die Entwicklungen bei Siemens und Daimler-Chrysler im Frühjahr und Sommer 2004 gezeigt haben, inzwischen offen zur Disposition gestellt. Allerdings, die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften ist nun in der Bundesrepublik Deutschland ein Thema von gewissem öffentlichen Interesse.

Ob dies auch im sozialwissenschaftlichen Diskurs seinen Niederschlag finden wird, steht dahin.⁴ Im vergangenen Jahrzehnt jedenfalls war der Blick der Soziologen im Zeichen von Globalisierung in Gestalt eines Selbstlaufs losgelassener systemischer Prozesse und im Zeichen der Hoffnungen auf eine zweite, reflexive Moderne auf Anderes gerichtet. Den großen Konzernen und ihren Managern als den Machern eines dynamischen Wandels galt die Aufmerksamkeit.

² P. Kern (2003) hat diese neue Qualität einer politischen Kampagne, in der das alte Konsensmodell, das viele Jahrzehnte der Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland sehr zu deren Vorteil prägte, nun wirklich aufgekündigt wird, sehr prägnant herausgearbeitet. Sie erinnert einen, bei allen Vorbehalten gegenüber falschen Analogieschlüssen, inzwischen geradezu an die 1920er Jahre.

³ Sie auszulösen intendierte der „Berliner Impuls“ mit dem Symposium "Gewerkschaften in der Zivilgesellschaft", das die OBS im Juni 2003 veranstaltete. Vgl. in diesem Zusammenhang Forum Zukunft 2003 sowie Kocka 2003a und b).

⁴ Das 2003 von W. Schroeder und B. Weißels herausgegebene Handbuch „die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland“ versammelt einen wesentlichen Teil der Sozialwissenschaftler, die die Gewerkschaften, so wie sie das deutsche Konsensmodell mitgeprägt haben, in den vergangenen Jahrzehnten als Kenner der Szene unter verschiedenen Aspekten immer wieder beleuchtet haben. Es sagt aber wenig über aktuelle Forschungen aus. Es bündelt wissenschaftlichen Sachverstand, der „feststellt“, was gewesen ist, nicht aber (vielleicht mit gewisser Ausnahme der Einleitung der Herausgeber) Anstrengungen um ein eingreifendes politisches Denken, das Optionen in einem offenen Möglichkeitsraum politischen Handelns zu umreißen sucht.

Auf Herausforderungen aber auch vermeintliche neue Freiheiten und Chancen der Individuen, in einem neuen Schub von alten Traditionen befreit und zu Produzenten ihrer eigenen Patchworkbiographien geworden, richtete sich der Blick. Die neue Zivilgesellschaft wurde weithin unter Absehung von den tragenden Institutionen der industriellen Arbeitsgesellschaft diskutiert. Der Akzent lag sehr lange ziemlich ungebrochen auf neuen Chancen eines dynamischen, aber stetigen Wandels. Dass in diesem losgelassenen Prozess der Moderne, der so erkennbar in eine neue Phase trat, wirkliche Brüche auftreten könnten, vielleicht gar von einem „Epochenbruch“ zu sprechen wäre⁵ oder dass man ihn gerade angesichts solcher aktuellen Umbrüche in Anlehnung an Hannah Arendt in ihrem Rückblick auf die Moderne als Geschichte von (gescheiterten) Revolutionen und schließlich die Nacht des 20. Jahrhunderts doch vor allem als einen katastrophischen Prozess verstehen müsste⁶, lag diesem Denken unbeschadet des Risikodiskurses gegen Ende der 1980er Jahre (Beck 1986) weitgehend fern.

Die Modebegriffe und Modernisierungsmythen, die das vorherrschende sozialwissenschaftliche Denken aus dem öffentlich-politischen Diskurs entnimmt und ihm dann, nunmehr mit den Weihen der Wissenschaft ausgestattet, mit dem Anspruch zurückspiegelt, mit ihnen zum besseren Verständnis und zur praktischen Bewältigung der Herausforderungen des Wandels beizutragen, sind Begriffe wie die des Netzwerkes und des Wissensmanagements. Aber diese Begriffe zielen nicht allein darauf, die erfolgreiche Anpassung von Wirtschaftsorganisationen an immer turbulenteren Umwelten verständlicher zu machen und zu unterstützen. Sie werden auch verwendet, um das entscheidende Neue des gesellschaftlichen Prozesses insgesamt kenntlich zu machen. Von „Wissensgesellschaft“ oder von „Netzwerkgesellschaft“ ist die Rede – vor dem Hintergrund systemtheoretischer Konzepte (Helmut Willke) ebenso wie im Rahmen ganz ausdrücklich kapitalismuskritischer Gegenwartsanalysen (Manuel Castells), und den Aufruf „Vernetzt Euch“ richteten auch Pierre Bourdieu und Aktivisten verschiedener sozialer Bewegungen an die aus ihrem Blickwinkel wichtigen

⁵ Vgl. zu dieser Interpretation im Anschluss an die Debatten über ein Ende des Fordistischen Regulationsmodells v.a. Martens u.a. 2001 sowie Scholz u.a. 2004.

⁶ „Für diese Prozesse (v.a. des wissenschaftlich-technischen Fortschritts, schon in einer Welt, die durch die industrielle Revolution bestimmt ist, erst recht aber nach der Entwicklung der Atombombe und -technologie sowie im Blick auf die industrielle Nutzung der damals neuesten Erkenntnisse der Biologie (vgl. Arendt 1967, 9, H.M.) ist bereits charakteristisch, dass sie gleich dem Prozess in einem Explosionsmotor wesentlich in Explosionen und also geschichtlich gesprochen in Katastrophen verlaufen, wobei aber jede dieser Explosionen oder Katastrophen den Prozess selbst vorwärts treibt“, schreibt H. Arendt (Arendt 1993, 82) in ihren nachgelassenen Schriften aus den 1950er Jahren.

Teilöffentlichkeiten. Sie müssten also auch für die Debatten über die Möglichkeit einer Reform der Gewerkschaften von Bedeutung sein.⁷

Der vorliegende Aufsatz behandelt vor diesem allgemeinen Hintergrund am Beispiel der IG Metall die Frage, ob und wie neue vernetzte Strukturen und strategische Wissensallianzen zu Katalysatoren einer Gewerkschaftsreform werden können und welchen Stellenwert in diesem Zusammenhang die konzeptionellen Vorschläge haben könnten, die der neuere sozialwissenschaftliche Diskurs anbietet. Sein Autor arbeitet seit über drei Jahrzehnten als empirischer Sozialforscher, Politik- und in jüngerer Zeit auch Organisationsberater am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, vornehmlich über die Entwicklung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland. In der jüngsten Vergangenheit geschah dies u.a. auch in enger Kooperation mit KollegInnen, für die im Zeichen der Informationalisierung der Ökonomie Organisationsentwicklung und -beratung, insbesondere in Wirtschaftsorganisationen, im Zentrum ihrer Arbeit stand. Die nachfolgenden Überlegungen sind vor diesem Hintergrund auch der Versuch einer weiterführenden kritischen Auseinandersetzung mit derzeit gängigen Begriffen systemischer Organisationsberatung. Ich werde zunächst in knapper Form auf einige Befunde zu den Schwierigkeiten gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung in den 1990er Jahren eingehen (Kapitel 2), danach werde ich die Leitbegriffe (oder Modernisierungsmythen) des Netzwerks und der Wissensorganisation aus den aktuellen Modernisierungsdebatten auf ihren potentiellen Nutzen für ein angemessenes Verständnis der gesellschaftlichen Veränderungsprozesse, bzw. der auf sie bezogenen Anpassungsanstrengungen von Wirtschafts- wie auch Nonprofitorganisationen diskutieren (Kapitel 3). Im Anschluss daran kann ich dann versuchen, anhand empirischer Beispiele von Vernetzung im Bereich gewerkschaftlichen Handelns sowie der schwierigen Frage der Vernetzung von Akteuren aus Wissenschaft und Praxis im Hinblick auf die Entwicklung neuer strategischer Wissensallianzen, die Herausforderungen, denen Gewerkschaften als Nonprofitorganisationen heute gegenüberstehen, unter einem erweiterten Blickwinkel zu diskutieren (Kapitel 4). Abschließend werde ich dann das Spannungsverhältnis von drohenden Selbstblockaden und möglichen neuen arbeitspolitischen Initiativen am Beispiel der IG Metall zu diskutieren und einige Konsequenzen aus meinen Überlegungen im Hinblick auf eine praktisch-politisch gerichtete Reformdebatte einerseits, wie auch auf die Rolle einer empirischen

⁷ Zum Begriff und Konzept der Netzwerkgesellschaft vgl. Martens 2000, zu Erfahrungen mit vernetzten Strukturen in den bestehenden Gewerkschaften B. Kaßbaum 1999, IG Metall 2000, Prott 2002 sowie TBS 2003 und Martens 2003a, zur Debatte über die Zukunfts- und Reformfähigkeit der Gewerkschaften in der Bundesrepublik zuletzt die Beiträge von H. Epskamp, F. Bsierske und H. Martens auf dem Hattinger Forum 2003.

Sozialforschung darin andererseits, die sich ihrer gesellschaftlichen Verwendungszusammenhänge bewusst ist zusammenfassen (Kapitel 5).

2. Einige Aspekte und Schwierigkeiten gewerkschaftlicher Modernisierung in den 1990er Jahren

Führt man sich die Urteile verschiedener Sozialwissenschaftler, Organisationsberater und Publizisten vor Augen, die sich im vergangenen Jahrzehnt intensiver mit den Gewerkschaften und der Frage ihrer Reform, v.a. im Sinne einer aktiven Anpassung an veränderte Organisationsumwelten, beschäftigt haben, so ergibt sich ein Bild, in dem sich kritische Urteile darüber, dass die Gewerkschaften nach wie vor „Kinder des Fordismus“ geblieben seien⁸, vermischen mit Ernüchterung und Frustration im Hinblick auf die eigenen Anstrengungen, diesen, angesichts des Endes des Fordismus und einer ungeheuren gesellschaftlichen Entwicklungsdynamik, betrüblichen Zustand zu verändern. Vor dem Hintergrund der Metamorphosen der Arbeit und kontinuierlicher Mitgliederverluste in der vergangenen Dekade sowie angesichts einer Mitgliederstruktur der bundesdeutschen Gewerkschaften, die der Beschäftigtenstruktur der 1960er und 1970er-Jahre entspricht, befinden die Gewerkschaften sich heute in einer „Rekrutierungsfalle“ (Hattinger Kreis 2001). Für die 1990er-Jahre mochte es noch

⁸ J. Frerichs (2001,22) beschreibt die sie prägenden Merkmale zusammenfassend wie folgt:

„Parallel zur tayloristischen bzw. fordistischen Produktionsweise haben sich in den Gewerkschaften organisatorische Strukturen und Politikformen herausgebildet, die bis in die Gegenwart hinein prägend sind. Dazu gehört das Denken in Hierarchien ebenso wie eine überholte Arbeitsteilung, die angesichts komplexer Problemstellungen häufig kontraproduktiv ist. Es dominiert die Vorliebe für standardisierte und selektive Problemlösungen. Bis in die Rhetorik hinein wird eine Semantik der Simplifizierung favorisiert. Die Vorstellungen von Solidarität gründen immer noch in der Überzeugung, die Lage der Beschäftigten sei - mehr oder weniger – identisch. Individualisierung und Subjektivität werden eher als Bedrohung denn als Herausforderung empfunden. Mit der Differenz und Vielfalt von Problemlagen und Beschäftigteninteressen tun sich Gewerkschaften schwer.“ Hinzu kommt: Die gewachsene Mischung von politischer Organisation und bürokratischem Apparat ist ausgesprochen strukturkonservativ. Das aus der Untersuchung von J. Prott und A. Keller verbürgte Zitat eines IGM-Bevollmächtigten: „Der Himmel ist hoch, Frankfurt ist weit und der erste Bevollmächtigte lebt in aller Herrlichkeit“ muss man sich einmal in diesem Zusammenhang hinsichtlich seines Gehalts klar machen. Die „Männerorganisation“ Gewerkschaft, die „links“- oder „rechts“-strukturkonservative Eigenständigkeit der Ortsverwaltungen, die äußerst engen Grenzen einer systematischen Personalpolitik von der Verbandsspitze her, schon beginnend bei einer systematischen Weiterbildung, erst Recht beim Aufbau von Berufslaufbahnen und Karrierewegen, all das ist in diesem kleinen Zitat enthalten.

originell gewesen sein, die ausbleibenden nachhaltigen Wirkungen der gewerkschaftlichen Organisationsreformen als „erfolgreiches Scheitern“ zu charakterisieren (v. Alemann / Schmid 1995): die Gewerkschaften als „politisch-moralische Großorganisationen“ kämen zwar nicht wirklich voran mit den selbst gesteckten Zielen einer Organisationsreform, aber indem sie beständig über die Organisationsreform mit sich selbst kommunizierten entwickelten sie sich vielleicht doch in kleinen Schritten weiter, so dass sich die externen Beobachter (im konkreten Fall der ÖTV) immerhin zu dem Stoßseufzer veranlasst sahen: „und sie bewegt sich doch!“ (v. Alemann/Schmid 1998). Eine Verlängerung einer solchen Politik im nun begonnenen Jahrzehnt - also bei wachsendem ökonomischem und politischem Druck, bei weiter hochgerechneten Mitgliederverlusten, weiterhin erstarrten Mitgliederstrukturen und ausbleibender Modernisierung der eigenen Organisationsstrukturen, mangelnder Fähigkeit zu einer auch offensiven gesellschaftspolitischen Kommunikation zentraler arbeitspolitischer Fragen usw. - muss hingegen zu einem sich dramatisch zuspitzenden Niedergang der bundesdeutschen Gewerkschaften führen (vgl. zuletzt aus neoinstitutionalistischer Perspektive A. Hassel 2003).

Die Gewerkschaften sind also als Organisationen und Institutionen in besonderer Weise mit den Strukturen der alten Arbeitsgesellschaft verbunden. Das gilt für tragende Leitideen ebenso wie für die prägenden Muster und Abläufe des Organisationsalltags und des organisatorischen Handelns. Und institutionelle Strukturen, das gilt für Gewerkschaften wie für jede andere Institution, sind zunächst einmal konservativ. Sie sind geronnene Strukturen, deren Ursprung in vergangenen Ereignissen liegt. In ihnen zu denken bedeutet deshalb immer auch, in Strukturen der Vergangenheit zu denken. Und die Orientierung an Erfolgen einer großen Vergangenheit einer Institution wird so schnell rückwärts-gewandtes Denken. Peter Glotz (1998) spricht nicht ohne Grund von der Lähmschicht des mittleren Funktionärskörpers. Die ist keineswegs nur den „profanen“ Wirtschaftsunternehmen mit ihrem mittleren Management vorbehalten. Jürgen Prott und Axel Keller (1997) haben einem erheblichen Teil der von ihnen befragten hauptamtlichen Funktionäre, vor allem von IGCPK und IGM, auf der örtlichen Organisationsebene eine eher traditionalistische Orientierung attestiert. Dies sicherlich nicht nach dem Motto, schematisch den dynamischen „Modernisierern“ die bremsenden „Traditionalisten“ gegenüberzustellen; denn erstens lässt sich das in der empirischen Wirklichkeit so vereinfacht und holzschnittartig nicht finden (vgl. J. Beerhorst 1995)⁹ und zweitens „leben“ die Gewerkschaften zu einem guten Teil eben immer noch gerade auch von der engen Bindung, den mit der „Ochsentour“ und dem „Stallgeruch“ verknüpften älteren

⁹ Auf das Beispiel der verzerrenden Medienberichterstattung aus Anlass der Führungskrise der IG Metall im Sommer 2003 wurde ja einleitend schon verwiesen.

Überzeugungen und dem großen Engagement ihrer eher traditionell orientierten Funktionäre. Aber in den Erfahrungen und Werten, die deren Alltagsarbeit tragen, sind eben auch zu einem hohen Maße Widerstände gegen notwendige Modernisierungsschritte eingeschlossen.¹⁰

Gewerkschaften haben als Non-Profit-Organisationen keinen so eindeutigen Erfolgsmaßstab wie Wirtschaftsunternehmen. Wonach bemessen sich die Behauptung des Solidaritätsgedankens gegenüber dem neoliberalen Zeitgeist, wonach die noch verteidigten Schutzfunktionen des Tarifvertrags und wonach die sinnstiftenden Funktionen eines politischen Verbandes wie der Gewerkschaften? Vor allem Rainer Zech (1998) hat auf diese Aspekte verwiesen, die Gewerkschaften an einer sensiblen Reaktion auf ihre Organisationsumwelt eher hindern.

Die Lage ist also betrüblich aus der Sicht all derjenigen, die die Gewerkschaften auch noch in der modernen Zivilgesellschaft als einen unverzichtbaren Akteur zur Sicherung der Voraussetzungen für die Teilhabe der Einzelnen Vielen am politischen Prozess einer Gesellschaft ansehen, in der Teilhaberechte immer noch ganz wesentlich auf der Teilhabe am Erwerbssystem gründen. Der Blick auf die Widerständigkeit der formalen Strukturen scheint wenig ermutigend. Zugleich gibt es aber auch viele Anhaltspunkte dafür, dass sich, und sei es subkutan, im Rahmen der Organisationsentwicklungsprozesse der 1990er Jahre (vgl. Martens 2003b) Veränderungsprozesse vollziehen und dass den Gewerkschaften neue Potentiale zuwachsen könnten (Martens 2003c, Scholz u.a. 2004) Das Entstehen von neuen Formen der Vernetzung und der Stoßseufzer eines Gewerkschaftsfunktionärs: „wenn die IG Metall wüsste, was die IG Metall weiss...“, verweisen darauf, dass neben der formalen Organisation neue Hilfskonstruktionen entstehen und dass zentrale ungelöste Probleme augenscheinlich darin liegen, dass im Prinzip zugängliches Wissen zur richtigen Zeit und am richtigen Ort nicht verfügbar gemacht werden kann.

¹⁰B. Dilcher (1993) hat schon früh besonders nachdrücklich darauf verwiesen, dass im Zusammenhang mit einem Überhang informeller und zugleich tabuisierter Machtstrukturen in Gewerkschaften als formal demokratisch aufgebauten politisch-moralischen Großorganisationen eine häufig zu beobachtende und für OE-Prozesse kontraproduktive "Intransparenz von Strukturen und Entscheidungsabläufen" bedingt. Der daraus resultierende "Mangel an kommunikativer Offenheit führt zu manifesten Handlungsblockierungen und Verunsicherungen. In einem solchen Klima wird es zur (sozialen) Überlebensfrage, ob es gelingt, sich den aktuell herrschenden Meinungskonjunkturen anzupassen. Innovatives Denken bleibt damit ausgegrenzt." (Dilcher 1993, 4).

3. Vernetzung und Wissensmanagement – vom (Un-)Sinn zweier Modebegriffe

Nun wäre es allerdings irrig, davon auszugehen, in Wirtschaftsorganisationen auf ein Gegenbild rundum gelingender Organisationsentwicklung zu stoßen. Auch wenn hier die Organisationsziele eindeutig sind, zumal in den Zeiten des Shareholder Value. Gut informierte Beobachter sprechen davon, dass man auch hier „*einerseits mit einer Flut konkurrierender Angebote an Konzepten und Methoden und andererseits den Erfahrungen einer frustriert-resignativen Praxis konfrontiert*“ werde (Howaldt u.a. 2003), wenn man die Frage nach einem guten Wissensmanagement in Netzwerken stelle. Damit ist die Frage nach der Tragfähigkeit der Konzepte selbst aufgeworfen, die sich mit solchen Modebegriffen und Modernisierungsmythen verbinden.

Den Netzwerkbegriff könnte man heute zu den modernen Mythen rechnen, die gesellschaftliche Modernisierungsprozesse mit vorantreiben. Er ist schillernd und unscharf und eben deshalb ein „Omnibusbegriff“, auf den jeder aufspringen kann – und aufspringen muss, wenn er an der vordersten Front der gesellschaftlichen Debatten mitreden möchte. Zugleich gilt für diese „neuen Mythen“, dass die wissenschaftliche Diskussion ihnen, die vornehmlich von Beratern in die Welt gesetzt werden, gewissermaßen mit hechelnder Zunge hinterherläuft (Faust 1998). Dabei bauen sich Klärungsbedürftige Fragen in Fülle auf. Ob sich z. B. mit den Netzwerken ein neues Steuerungsmodell jenseits von Markt und Hierarchie herausbildet¹¹, wäre angesichts einer beobachtbaren Zentralisierung von strategischen Entscheidungen – und gleichzeitigen scheinbaren Verflüchtigung von Entscheidungszentren – dringend klärungsbedürftig (Brüggen 2001, Kühl 2001). Auch die Frage, ob regionale Netzwerke wirklich stabile neue Clusterbildungen nach dem Bild des „dritten Italien“ ermöglichen¹², oder ob wir durch

¹¹Eine frühe kritische Bewertung von Unternehmensnetzwerken aus industriesoziologischer Sicht findet sich bei Mill, Weißbach (1992). Sydow (2001) misst der Frage nach einer etwaigen Zurückdrängung überkommener hierarchischer Strukturen in Unternehmensnetzwerken keinen großen Stellenwert bei. Netzwerke als neue Steuerungsmodelle interessieren ihn zunächst unabhängig davon. Howaldt u. a. (2000) heben demgegenüber im Anschluss an Weber und Sauerwein (1998) die Chancen zu koevolutionären Lernprozessen von miteinander heterarchisch vernetzten Akteuren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen hervor.

¹²Josef Reindl (2000) beurteilt dies als distanzierter analytischer Beobachter grundsätzlich kritisch, weil er die Entwicklung des „dritten Italien“ als hoch voraussetzungsvoll ansieht, Hellmer u. a. (1999) versuchen empirisch zu zeigen, dass die hohen Erwartungen in neue Clusterbildungen sich in bezug auf die Beförderung innovativer Prozesse bislang weitgehend nicht erfüllt haben, Howaldt u. a. (2000) halten dies aus der Perspektive von Beratern/Networkern und Organisatoren eines Erfahrungstransfers zwischen verschiedenen Netzwerken demgegenüber bewusst offen und verweisen auf verschiedene kleinräumige erfolgreiche Beispiele.

sie wirklich zu lernenden Regionen kommen werden, weil gemeinsame Lernprozesse, die von verschiedenen Akteuren in sich über ihr Handeln gleichsam interpenetrierenden gesellschaftlichen Teilsystemen pragmatisch in Gang gesetzt werden (Howaldt u. a. 2000 und 2001) ist offen.

Wie um den Bedarf an kritischer Reflexion der mit diesem Omnibusbegriff verknüpften Vorstellungen noch stärker zu unterstreichen, hat Frieder O. Wolf (2001, 133 f.) bei seinen Überlegungen zu neuen Ansätzen einer „Netzwerkpolitik“ in einer Metamorphologie des Netzwerkbegriffs darauf aufmerksam gemacht, wie bei der Verwendung dieses Begriffes immer ganz unterschiedliche Bedeutungen in vielfältiger Kombination konnotieren. Grob zu unterscheiden sind ihm zufolge zumindest drei Metaphernfamilien, die er unter den Stichworten(1) der „Verstrickung“ (das ausgeworfene Netz des Fischers etwa) (2) des „Rhizoms“, des lebendigen, untergründigen, sich beständig fortentwickelnden Wurzelwerks und (3) des „Gewebes“, etwa im Bild des world wide web, zusammenfasst. Auch hier hätten SozialwissenschaftlerInnen also immer wieder an begrifflicher Klarheit zu arbeiten. Es ist ferner daran zu erinnern, dass in der Netzwerkdebatte der vergangenen Jahre die Dimension der Macht überhaupt keine Rolle spielt (Messner 1994). In den Institutionen des fordistischen Regulationsmodells hingegen ist sie allgegenwärtig. Die neue Form gesellschaftlicher Arbeit in der so genannten New Economy erscheint demgegenüber manchen Beobachtern als endlich gelegte Grundlage für die im Kant'schen Aufklärungsverständnis anzuzielende Befreiung des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit (Deckstein, Felixberger 2000). Allzu leicht wird dabei zweierlei übersehen: die neuen dezentralen Strukturen und vermarktlichten Steuerungsmodelle, die ein Selbstunternehmertum fordern und befördern, bringen zum einen immer noch abhängige Arbeit hervor, nur sind es eben andere, unmittelbarer marktvermittelte Abhängigkeiten, und ein Management auf der Ebene strategischer Entscheidungen, auch der diese stärker marktgesteuerten Führungsmodelle implementieren, gibt es selbstverständlich auch weiterhin, aber es tritt im Maße, wie Selbstorganisation in der Arbeit Platz greift, gleichsam in den Hintergrund. Die neuen Abhängigkeiten erscheinen allein sachlich und höchst rational begründet.

Es ist nun sicherlich berechtigt, auf die Herausforderungen und Chancen des „Selbertuns“ (Wolf 2001) der Arbeitskraftunternehmer (Voß/Pongratz 1998) zu verweisen, mit denen die neuen individuellen gesellschaftlichen Subjekte angesichts der offenkundig stattfindenden Dezentralisierungsprozesse konfrontiert sind. Die versteckte Zentralisierung und die neuen Formen direkter Marktabhängigkeit befördern aber zugleich auch Tendenzen der Selbstunterwerfung bei den gleichen neuen individuellen gesellschaftlichen Subjekten. Andere Autoren wie z. B. Rudi Schmiede sprechen geradezu von deren ideeller Subsumtion

unter das Kapitalverhältnis, die sich in der nachfordistischen Epoche anbahnen (Schmiede 1999). Das klingt sehr „frankfurterisch“, aber es verweist gleichwohl auf Klärungsbedarfe, zunächst einmal in unserer innerwissenschaftlichen Diskussion. Frieder O. Wolf akzentuiert demgegenüber die Ambivalenzen der Entwicklung, wenn er die Möglichkeiten einer neuen „primären Arbeitspolitik“ seitens der so vernetzten individuellen Akteure diskutiert.¹³ Netzwerkpolitik bezieht sich aber immer auch auf zukünftige Handlungsmöglichkeiten, die durch sie eröffnet werden. In einem als umkämpft konstituierten Feld von Netzwerkpolitik gehen Unterwerfung und Selbstbehauptung, Einbindung und Initiative, Ordnung und Freiheit beständig ineinander über. Das ist die *Aporie der Netzwerkpolitik*: „Das dezentrale Selbsttun kann sich als die effizienteste realisierbare Weise einer repressiven Selbsteinbindung erweisen.“ (Wolf 2001, 137)

Mit den Begriffen des Wissensmanagements und der „Wissensgesellschaft“ verhält es sich ähnlich. Erinnert sei zunächst an Willem Flussers frühe bedenkenswerte kritische Überlegungen zur Informationsgesellschaft (Flusser 1991). Der Begriff der „Wissensgesellschaft“ ist aber auch deshalb in Anführungszeichen zu setzen, weil er, indem er Wissensbasierung als das Besondere und Neue akzentuiert, der problematischen Vorstellung Vorschub leistet, es hätte frühere Gesellschaften gegeben, die nicht auf Wissen beruht hätten, bzw. den Begriff des Wissens unter der Hand für das abstrakt-theoretische Wissen der modernen Wissenschaften reserviert.¹⁴ Im übrigen wird mit der „Wissensgesellschaft“, ebenso wie mit anderen gegenwärtig im Umlauf befindlichen Etiketten von der Informations- über die Risiko-, die Tätigkeits- oder die Bürgergesellschaft usw., immer nur ein bestimmter Aspekt getroffen (vgl. Pongs 1999 und 2000) – und damit von anderen Aspekten abgesehen, z.B. dem nach wie vor herrschaftsgeprägten Charakter moderner Gesellschaften oder dem Umstand, dass sie auch noch nach den Technologieschüben, die die Redeweise von der neuen Wissensbasierung erst ermöglicht haben, immer noch eine Arbeitsgesellschaft ist und absehbar auch noch bleiben wird. Folgerichtig wird der Begriff der „Wissensgesellschaft“ gerade aus industriesoziologischer Perspektive kritisch bewertet (vgl. Schumm 1999).

Wenden wir uns aber dennoch der Begrifflichkeit des Wissensmanagements etwas näher zu. Gerd Peter (2003) hat zu Recht darauf aufmerksam gemacht, dass in dem Wort „Wissensgesellschaft“ zumindest zwei unterschiedliche Wis-

¹³ Primäre, politisches Handeln neu konstituierende Arbeitspolitik wird dabei von sekundärer Arbeitspolitik unterschieden, die bereits institutionell befestigt und in darüber vorgezeichnete Bahnen gelenkt ist. Netzwerkpolitik bezieht sich also bei F.O. Wolf immer auch auf zukünftige Handlungsmöglichkeiten, die durch sie eröffnet werden.

¹⁴ In diesem Sinne spricht R. Kreibich (1986, 1997) dann, sehr viel überzeugender begründet, von der Wissensschaftsgesellschaft.

sensbegriffe enthalten sind. Es ist dies einmal das Wissenschafts-Wissen, das einen Wahrheitsbezug enthält. Es geht im Wissenschaftssystem um die Kumulation von Erkenntnissen, ihre Kodifizierung und Einbettung Theoriebezüge usw. Auch wenn es schon lange nicht mehr um vermeintlich absolute Wahrheiten geht, darüber was als wahr gelten soll letztlich immer im politischen Raum der Gesellschaft entschieden wird (Wolf 2002) und darüber der Nützlichkeitsbezug auch wissenschaftlichen Wissens immer wichtiger wird¹⁵, so treten WissenschaftlerInnen einander doch immer in der „Akteursfiktion des Wahrheitssuchenden“ gegenüber (Schimank1988), wenn sie denn als Wissenschaftler interagieren. Wissenschaftswissen ohne einen darin eingebauten „Wahrheits TÜV“ läuft, wie G. Peter zutreffend vermerkt, im übrigen Gefahr, für die außerwissenschaftliche Praxis beim Wissenstransfer mit der Zeit entbehrlich zu werden.

Wo es hingegen um wirtschaftliches und technisches Wissen geht, steht regelmäßig der Nützlichkeitsbezug des Wissens im Vordergrund, also der Beitrag des jeweiligen Wissens für den Markterfolg eines Unternehmens – hier und jetzt, bzw. innerhalb des Zeitrahmens, den das Finanzcontrolling setzt, und unabhängig davon welche Gültigkeitskriterien man sonst noch an dieses Wissen anlegen könnte. Vom Management dieses Wissens als einer (neuen) Führungsaufgabe zu sprechen laufe dann in der Sphäre der Ökonomie im Grunde genommen auf eine Tautologie hinaus, weil Management hier ja nichts anderes meine als Führung bzw. diejenige soziale Gruppe, die Führung wahrnimmt.¹⁶ In den Debatten über ein Wissensmanagement wird Wissen dann als Ressource definiert,¹⁷ die zum einem in der heraufziehenden "Wissensgesellschaft" immer bedeutsamer werde und zum anderen einem technokratischen Zugriff des Managements im Prinzip zugänglich sei. Organisatorische Intelligenz lasse sich durch Wissensteilung entfalten. Hagen Schick (2002) hat hiergegen nicht nur eingewandt, dass dem die Konkurrenz entgegen stehe¹⁸ und kritisiert, in den

¹⁵ Zur Diskussion über den Wahrheits- und den Nützlichkeitsbezug der Wissenschaften vgl. auch Martens 2003d.

¹⁶ Man kann in bezug auf die Wahrheitsfrage auch eine etwas lakonische zeitdiagnostische Bemerkung aus Hannah Arendts Denktagebuch zitieren. Es heißt dort: „Die endlos wiederholte Banalität, dass die Neuzeit mit der Frage Wie? die Frage Warum? ersetzt, hat immerhin eine Berechtigung, wenn man versteht, dass hier nicht ein neuer Wahrheitsbegriff auftaucht, sondern ein (neues?) Desinteresse an Wahrheit: Ich will nicht wissen, warum etwas ist, und auch nicht, wie es zustande kam, sondern: Wie kann ich <etwas> machen.“ (Arendt 2003, 547)

¹⁷ Und den aus der Ökonomie geläufigen anderen, messbaren Ressourcen in problematischer Weise gleichgesetzt (vgl. Schick 2002)

¹⁸ Und I. Nokana und H. Kakeuchi (1997) haben zudem auf tief verwurzelte kulturelle Schranken des westlichen Kulturkreises verwiesen, die es den Individuen erschweren, sich bereitwillig in den Dienst einer größeren Gemeinschaft zu stellen. Der Erfolg

gemeinhin empfohlenen Konzepten bleibe "das Kardinalproblem der qualitativen Kontrolle (...) im toten Blickwinkel der Theorie" (S. 439). Er hat vor allem den objektivistischen Wissensbegriff kritisiert, der diesen Konzepten durchgängig zugrunde liegt und gegen alle Tradition der europäischen Philosophie (und alle wissenschaftliche Erkenntnis der modernen Neurologie, H.M.) ignoriere, dass Wissen "immer dialogisch, diskursiv, faktisch und intersubjektiv" sei (Peter 2003,12)¹⁹ Die vornehmlich betriebswirtschaftlich geprägten Debatten um das Wissensmanagement seien daher nicht nur wegen ihres Machbarkeitswahns und der ungeklärten Kontrollproblematik zu kritisieren, sondern vor allem auch wegen einer mangelnden grundlagentheoretischen Diskussion. Der Tendenz nach werden Wissen und Information nicht angemessen unterschieden²⁰ und der versuchte Zugriff auf den ganzen Menschen ist für die Betroffenen heikel. Man könnte sagen, der Wahrheitsbezug, der im Wissenschaftssystem mit dem Wissensbegriff verknüpft ist, wird im System Wirtschaft nicht nur durch den Nützlichkeitsbezug ersetzt, vielmehr wird ihm nun auch noch ein Herrschaftsbezug übergestülpt. Folgerichtig spielt die Kategorie des Vertrauens dort, wo es um Dezentralisierung, Vernetzung, Selbstunternehmertum und Teilung von Wissen geht, eine herausgehobene Rolle. Weniger findet sich allerdings über institutionell befestigte Sicherungen, die solches Vertrauen herbeiführen könnten. Wissenschaft könnte hier, wie Gerd Peter (2003, 12) zu recht hervorhebt über begründete Widerstände der Betroffenen aufklären, was heißt die Betroffenen in ihrem Widerstand unterstützen bzw. Klarheit über Bedingungen schaffen, die gegeben sein müssen, damit dieser Widerstand sich auflösen kann.²¹

des Toyotismus lässt sich im Blick auf solche tief verwurzelten kulturellen Unterschiede auch zweifellos plausibel machen. Aber die Einsicht, dass Wissen „immer dialogisch, diskursiv, faktisch und intersubjektiv“ ist, gilt auch unbeschadet solcher Unterschiede und setzt die Vorwürfe des Machbarkeitswahns und der ungelösten Theorieprobleme nicht außer Kraft.

¹⁹ Schick schlägt als Definition von Wissen vor: „Wissen ist ein kognitiv-mentales Phänomen. Es ist das Ergebnis von Denk- und Erkenntnisleistungen des menschlichen Gehirns. Wissen ist aber nicht nur durch Semantik (Inhalt, Repräsentation) sondern auch durch Syntaktik (Verknüpfung, systematischer Zusammenhang) und Pragmatik (situativer Kontext, Zweck, Träger) bestimmt, deren Faktoren miteinander in Wechselwirkung stehen.“ (S. 441)

²⁰ „Die Wirksamkeit der modernen Informationstechnologie errechnet sich nicht aus der Geschwindigkeit ihrer Expansion, sondern hängt von der Qualität des Wissens und Denkens der Menschen ab, die sie nutzen.“ (Mohr 1999, 19f)

²¹ Schick argumentiert ähnlich, wenn er hervorhebt, die These vom Wissen als Rohstoff „alarmierend (sei), weil sie nahelegt, das Recht auf geistige Selbstbestimmung gehe mit dem Eintritt in ein Unternehmen verloren. Die mentale Autonomie der Akteure wird verschleiert.“ (S. 445)

4. Vernetzte Strukturen und strategische Wissensallianzen als Katalysatoren einer Gewerkschaftsreform

Die hier nur in knapper Form resümierten Argumente wiegen schwer. Wenn man also die Verwissenschaftlichung der modernen Gesellschaft, und damit eine zunehmende Bedeutung von Wissensarbeit akzeptiert, ohne deshalb das Theorem der „Wissensgesellschaft“ zu übernehmen, und zugleich gegen einen zu beobachtenden Machbarkeitswahn und irrige Kontrollvorstellungen mit Hagen Schick (200, 441) argumentiert, dass „Wissen (...) ein kognitiv-mentales Phänomen (ist und) (...) das Ergebnis von Denk- und Erkenntnisleistungen des menschlichen Gehirns“, dann kann man an dieser Stelle zuspitzen: Die Aktualisierung jedes Wissens zum Zwecke eines effizienteren Tuns in einem beliebigen Wirtschaftsunternehmen bedarf des individuellen Denkens und Handelns der in ihm arbeitenden Individuen. Will man das in ihnen verkörperte Wissen ausschöpfen, bedarf man also dieser Individuen und muss ihnen entsprechende Spielräume eröffnen/belassen. „Das Denken entsteht (dabei aber, wenn wir Hannah Arendt folgen) im Element des Nicht-Wissbaren. (...) Weil sie des gleichen Geistes Kinder sind, sind Wissenschaft und Religion gleich feindlich dem Denken. Denn das Denken ist die originale Tätigkeit des Menschen im Felde des Nicht-Wissbaren. (...) Denken, da es nicht wissen kann, ist nicht bedingt durch die Objekte des Wissen-wollens. Als solches ist es die einzige wirklich ‚unbedingte‘ Tätigkeit und Quelle der Freiheit.“ (Arendt 2003, 261). Mithin enthalten die Prozesse, die unter den hier skizzierten Kategorien der Wissensarbeit und ihrer Entfaltung in stärker dezentralen vernetzten Strukturen, in denen die modernen Arbeitskraftunternehmer sich in ihrer Arbeit, die immer mehr Züge künstlerischen Herstellens aufweist, verwirklichen können sollen, auch ein wachsendes Potential neuen, freien und „unbedingten“ menschlichen Denkens eben dieser neuen „Arbeitskraftunternehmer“, die ja zugleich neue individuelle zivilgesellschaftliche Subjekte sind. Menschen, die dazu angehalten werden, sich in ihrer Arbeit - in bezug auf vorgegebene Ziele, oder angesichts von durch den Markt gewissermaßen selbstverständlich gesetzten Zwängen, teilautonom und kreativ an Problemlösungen zu machen, könnten also so zum Selbertun, zum Denken als einzig „wirklich ‚unbedingte(r)‘ Tätigkeit und Quelle der Freiheit“ veranlasst, auch auf ganz unerhörte neue Gedanken bis hin zur Infragestellung von Vorgaben und scheinbar selbstverständlichen Bedingungen kommen.

Nun sind Wirtschaftsunternehmen aber immer auch Herrschaftsorganisationen, in denen Menschen in Abhängigkeitsverhältnissen arbeiten – und dies gilt auch noch, wenn in ihnen an die Stelle einer Steuerung über herkömmliche bürokratische Strukturen der unvermittelte Durchgriff der Zwänge des Marktes tritt. Dies, und dass mithin die Stärkung der Teilautonomie der neuen „Arbeitskraft-

unternehmer“ ein für die Unternehmen ambivalenter Prozess ist, entspricht deshalb auch traditionellem gewerkschaftlichen Denken. Wenn wir aber auf unsere Frage zurückkommen, weshalb die Reform der Gewerkschaften selbst sich so schwierig gestaltet, bzw. weshalb die IG Metall eben nicht weiß, was sie weiß und im Prinzip zugängliches Wissen nicht zur richtigen Zeit und am richtigen Ort verfügbar machen kann, dann wird – im durch unsere begrifflichen Fin gerübungen geschärften Blick auf die Erfahrungen mit gewerkschaftlichen OE-Prozessen im vergangenen Jahrzehnt mehreres sichtbar:

- Auch Gewerkschaften sind als bürokratische Großorganisationen selbststehend nicht herrschaftsfrei, weil Herrschaft eben nicht nur auf ökonomischer Abhängigkeit beruht.
- Ein neues Wissensmanagement im Rahmen von OE-Prozessen aufzubauen – etwa um hauptamtlichen Funktionären via Intranet bestimmte Informationen, Standartargumentationen, Tools usw. verfügbar zu machen und so dezentrale Handlungseinheiten in den Grenzen einer nach wie vor bürokratischen Großorganisation zu stärken– mag Sinn machen²², aber eben nur innerhalb spezifischer Grenzen.
- Insbesondere erfolgt so nicht die Produktion einer neuen oder erneuerten Sinnhaftigkeit gewerkschaftlichen Engagements in einer zunehmend durch ein neoliberales Einheitsdenken geprägten Gesellschaft, in der immer noch fordistisch geprägte Gewerkschaften als Institutionen die Kraft ihrer Gründungs- und Neugründungereignisse (nach 1945) allmählich aufgezehrt haben.
- Insofern geht es auch überhaupt nicht darum, das in der alten formalen Organisation, im „Apparat“ verfügbare Wissen via Wissensmanagement verfügbar zu machen, sondern es geht darum, über geeignete Kommunikationsstrukturen neues Wissen, und vor allem auch neuen Sinn, zu generieren und mit altem Wissen und überkommenen Sinnstrukturen so zu verknüpfen, dass daraus wirklich weiterführende Orientierungen und eine neue/erneuerte Handlungsfähigkeit erwachsen können.
- Eine solche Kommunikationsstrategie muss in mehrere Richtungen zielen: Nach innen auf „den Apparat“, aber auch auf das Potential der ehrenamtlichen Funktionäre und interessierten Mitglieder; nach außen auf die Gesellschaft, wobei zumindest zu unterscheiden ist zwischen Menschen in jenen sozialen Milieus, die zur klassischen eigenen Klientel (der „Facharbeitergewerkschaften“) rechnen und Menschen in neuen sozialen Milieus, etwa den modernen „Wissensarbeitern“, für die die Gewerkschaften als überkommene

²² Im Blick auf eine so zugespitzte Zukunftsdiskussion und entsprechende Anstrengungen um Organisationsentwicklung vgl. am Beispiel der IG BCE die Homepage von www.zukunftsgewerkschaft.de.

Institutionen der Arbeit öffnen wollen, ferner zwischen anderen kollektiven Akteuren der Zivilgesellschaft auf der einen und der medialen Öffentlichkeit auf der anderen Seite.

Kommunikationsmanagement und nicht Wissensmanagement ist also vor allem gefordert. Und es geht dabei dann vornehmlich darum, angesichts eines, blickt man auf das vergangene Jahr, dramatisch anwachsenden Handlungsdrucks und zunehmender eigener Ohnmacht²³, sowohl das eigene Handlungswissen besser verfügbar zu machen, als auch einem wachsenden Bedarf nach gesellschaftlichem Orientierungs- und neuem Handlungswissen Rechnung zu tragen. Und hierbei geht es dann aller erst darum, zu erkennen, dass solches Wissen in der Tat nur dadurch entstehen wird, dass man die eigenen, noch verfügbaren Ressourcen dafür nutzt, dezentrale Dialog- und Handlungsräume zu stärken, in ihnen Spielräume für den Austausch und das gemeinsame Handeln mit anderen Akteuren der Zivilgesellschaft zu eröffnen und die dabei gemachten Erfahrungen einerseits „einzusammeln“, also innerorganisatorisch unter Nutzung der dafür heute zur Verfügung stehenden Kommunikationstechniken zu verarbeiten und die Ergebnisse dieser Verarbeitung allen Organisationsgliederungen zugänglich zu machen, andererseits aber auch gezielt (möglicherweise) richtungsweisende dezentrale Ansätze unter Nutzung der medialen Öffentlichkeit in die Gesellschaft hinein wirken zu lassen.

Im Zuge der Zukunftsinitiative der IG Metall in den Jahren 2001/2002, die angesichts einer noch viel zu sehr auf die Gegenwart unserer sich umwälzenden Arbeitsgesellschaft gerichteten Debatte²⁴ der Niederlagen und der offenkundigen Führungskrise im darauf folgenden Jahr aus heutiger Sicht schon wieder ganz der Vergangenheit angehört und klare, in die Gesellschaft hineinwirkende Perspektiven ganz offensichtlich nicht zu geben vermochte²⁵, haben praktische

²³ Sichtbar im Jahre 2003 vor allem im Scheitern des Metallstreiks in Ostdeutschland sowie in der weitgehenden Unfähigkeit zu einer offensiven Antwort auf die Agenda 2010, die zugleich alte Konsens- und Solidarprinzipien unter dem Eindruck des neoliberalen „Zeitgeistes“ aufgekündigt und jeden Versuch, über eine kurzatmige und pragmatische Anpassung an Krisenentwicklungen hinaus längerfristige Konzepte zu entwickeln aufgegeben hat (vgl. zuletzt Welzer 2003), seither an dem weiter forcierten Druck auf die Tarifautonomie.

²⁴ Zur Zukunftsinitiative der IG Metall vgl. IG Metall 2001. Meine These, dass die Debatte noch allzu sehr der Gegenwart verhaftet sei – u.a. im Blick auf Fragen von Partizipation, Beteiligung und Networking (auch beim Umbau der eigenen Organisation betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretungshandelns), aber auch im Blick auf die Veränderungen von Erwerbsarbeit, ihre gesellschaftliche Verteilung und Bedeutung für die Einzelnen – habe ich im Zuge dieser Diskussion formuliert (vgl. Martens 2002b)

gewerkschaftliche Neuansätze kaum eine Rolle gespielt, ohne die schon die Abwehrkämpfe der 1990er Jahre sehr viel weniger erfolgreich gewesen wären.

Die OE-Prozesse in den Gewerkschaften haben, berücksichtigt man die weiter oben angesprochenen besonderen Widerständigkeiten aufgrund ihres Charakters von politisch moralischer Großorganisationen, z.T. durchaus beachtliche Impulse ausgelöst. Aber diese Impulse haben, einem von H. Epskamp auf dem Hattinger Forum 2003 verwendeten Bild entsprechend wohl doch nur dazu geführt, dass vom gesicherten festen Boden gewerkschaftlicher Politik ausgehend einige neue „Inseln“ (sprich Modellprojekte) entdeckt und besiedelt wurden, auf denen wichtige neue Erfahrungen möglich waren, dass aber manche dieser Inseln wieder aufgegeben wurden, zu anderen der Kontakt abgerissen ist und dass es auch dort, wo neue Erfahrungen auf das „Festland“ zurück transferiert wurden, nur ganz punktuell dazu gekommen ist, dass die dort vermeintlich altbewährten Organisationspraktiken systematisch weiterentwickelt worden wären. Die verschiedenen Organisationsentwicklungsprojekte haben so die überkommenen außerbetrieblichen Strukturen in ihrem Kern weitgehend unberührt gelassen. Zugleich sind die politischen Zukunftsdebatten im Zeichen von Hoffnungen auf eher gewerkschaftsfreundliche politische Mehrheiten und angesichts eines lange Zeit ungebrochenen Booms der neuen informationalen Ökonomie über lange Zeit noch nicht konsequent genug geführt worden und haben so noch kaum zur Klärung der Eckpunkte für neue strategische Orientierungspunkte geführt. Die Frage nach den erforderlichen neuen Strukturen für eine möglicherweise zu verändernde Strategie ist so noch nicht erreicht worden.

Zwischen politischen Zukunftsdebatten und letztlich doch eher stockenden OE-Prozessen, also im Angesicht der Widerständigkeit der alten Organisation und „altlinker“ Politik haben sich gleichwohl in der Praxis vielfältige neue Ansätze entwickelt:

- Zu nennen sind hier zum einen die vielfältigen Betriebsräte- und Beraternetzwerke, die seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre, vornehmlich als Hilfen zur Selbsthilfe entstanden sind, um immer spürbarer werdende Schwächen der Unterstützungsleistungen des eher zentralistisch organi-

²⁵ Um zu erinnern: Das abschließende Podium des Zukunftskongresses wurde von drei Männern bestritten: Oskar Negt vertritt als inzwischen emeritierter Professor uner müdlich seine Grundpositionen aus den vergangenen zwanzig Jahren. Klaus Zwickel ist nach dem scheitern einer Nachfolgeregelung in seinem Sinne vorzeitig als Vorsitzender der IG Metall zurückgetreten und Gerhard Schröder hat nach dem Bundestagswahlkampf, in dem der Zukunftskongress der IG Metall für ihn seine spezifische Funktion hatte, unter dem Druck von ökonomischer Krisenentwicklung und gesellschaftlichen Machtverhältnissen auf eine Agenda 2010 eingeschwenkt, die so ziemlich alle Grundüberzeugungen gewerkschaftlichen und (alten) sozialdemokratischen Denkens in Frage stellt, ohne neue orientierende Ideen anzubieten.

sierten Apparats zu kompensieren: sei es durch virtuelle Netzwerke von Betriebsräten und/oder externen Beratern auf der Ebene verschiedener Landesbezirke, in denen dezentral verstreut vorhandenes Wissen allgemein verfügbar gemacht werden kann; sei es durch kleinräumige Betriebsrätenetzwerke in einzelnen Verwaltungsstellen, die die hauptamtlichen Funktionäre in ihrer Betreuungsarbeit entlasten und positive Handlungsansätze verallgemeinern helfen können; sei es durch branchenbezogene Netzwerke von Betriebsräten, deren Anfänge z.T. noch auf Formen erster Erfahrungsaustausche zu Zeiten des HdA-Programms zurückgehen. Von ihren Protagonisten innerhalb des hauptamtlichen Apparats sind alle diese Formen von Vernetzung als eine neue strategische Option zu forcieren versucht worden – gewissermaßen eine Strategie als „Kunst der Aushilfen“ (v. Moltke).

- Zu nennen sind ferner neue Formen von Netzwerken und Netzwerkpolitik die zwischen dezentralen Organisationsgliederungen und unterschiedlichen zivilgewerkschaftlichen Akteuren außerhalb der Gewerkschaften geknüpft worden sind und eine, im Vergleich zu den sehr ernüchternden Ergebnissen der zentral gesteuerten Mobilisierungsanstrengungen gegen die Agenda 2010 im Frühsommer 2003, die beachtlich erfolgreiche Berliner Demonstration im Spätherbst des gleichen Jahres möglich gemacht haben.
- Zu verweisen ist schließlich auf z.T. neue dialogische Strukturen zwischen Gewerkschaften und wissenschaftlichen Akteuren, in denen versucht wird, angesichts der zunehmend als dramatisch erlebten Folgen eines wirklichen Epochenbruchs neues Orientierungswissen im Austausch zwischen Gewerkschaftlicher Praxis und Wissenschaft zu entwickeln. Zu nennen ist z.B. das „Forum Zukunft“ der Otto Brenner Stiftung, das im Zuge der Zukunftsdebatte der IG Metall entstanden ist, und seine Arbeit derzeit über diesen Entstehungsanlass hinaus verstetigt (Forum Zukunft 2002, Berliner Impuls 2003). Zu nennen ist ferner das „Forum neue Politik der Arbeit“, das aus zunächst primär innerwissenschaftlichen Diskussionszusammenhängen heraus entstanden ist und sich als Netzwerk zwischen einzelnen DGB-Gliederungen (Landesbezirken und Regionen) und Wissenschaftlern organisiert (www.neue-politik-der-arbeit.de), Scholz u.a. 2004), sowie schließlich auch der Hattinger Kreis in verschiedenen anderen Zusammenhängen. Solche Netzwerke zwischen Wissenschaft, den man als ein Netzwerk zwischen gewerkschaftsnahen WissenschaftlerInnen und einzelnen Aktiven aus unterschiedlichen gewerkschaftlichen Organisationsbereichen bezeichnen kann.

Versucht man an dieser Stelle eine vorläufige Bilanz, so ergibt sich eher ein ernüchterndes Bild. Die neuartigen Foren von Vernetzung innergewerkschaftli-

cher Akteure, die zumeist unabhängig von und parallel zu den OE-Prozessen der 1990er Jahre entstanden sind, ebenso wie die mit und zwischen externen Beratern mögen manche Schwächen der bestehenden formalen Organisationsstrukturen kompensiert haben. Auch mag manches dezentral verstreut vorhandene Handlungswissen so zusammengetragen und allgemeiner zugänglich gemacht worden sein. Dass die Gewerkschaften dabei gleichwohl immer mehr in die Defensive geraten sind, konnten alle diese Anstrengungen nicht verhindern. Die weiteren Vernetzungen zwischen gewerkschaftlichen Aktiven und gewerkschaftsnahen Wissenschaftlern mögen produktive und nützliche Dialoge zwischen Wissenschaft und außerwissenschaftlicher Praxis befördern. Konturen von Neuorientierungen mögen sich sogar abzeichnen. Aber es handelt sich aber um Dialoge zwischen einer relativ begrenzten Zahl gewerkschaftlicher Aktiver und eher wenigen gewerkschaftsnahen WissenschaftlerInnen. Die große Mehrzahl der aktiven GewerkschafterInnen, im hauptamtlichen Apparat oder im Rahmen ehrenamtlicher Strukturen, sieht sich demgegenüber gezwungen, alle Energien in verbissene Abwehrkämpfe zu investieren, die überwiegend den gewohnten Handlungsmustern folgen. So verbleibt kaum mehr die Chance, in selbstkritischer Distanz zum eigenen Handeln, dessen weitere Tragfähigkeit zu reflektieren. Dass die so eher auf Selbstverständigung gerichteten Anstrengungen aber zu neuen Kommunikationsstrategien führen könnten, die auch nach außen gerichtet sind und Ansatzpunkte finden, den nahezu uniformen und eindimensionalen Mainstream der Kommunikation in den Massenmedien aufzubrechen²⁶, dass neue strategische Wissensallianzen so also spürbar arbeitspolitische Wirksamkeit in der Gesellschaft entfalten würden, kann man sicherlich noch nicht sagen. Es mangelt dazu nicht zuletzt auch an nach außen gerichteten Kommunikationsstrategien der Gewerkschaften, die - z.B. im Rahmen örtlicher und regionaler Bildungsstrukturen - auf dezentraler Ebene beteiligungsorientierte Meinungsbildungsprozesse von Mitgliedern (und Nicht-Mitgliedern) im Austausch mit wissenschaftlichem Sachverstand organisieren könnten, um so eine öffentlich gemachte und selbsttätige Meinungsbildung von unten der wachsenden Flut von zentral eingesetzten Expertenkommissionen entgegenzusetzen zu können. Nicht zuletzt steht einer solchen primären Arbeitspolitik von unten das eigene, in seiner ganzen Tradition eher zentralistisch geprägte Organisationsverständnis entgegen.

Dies aber leidet an chronischer Schwäche. Hier sollte nicht übersehen werden, dass der „bunte Strauss“ von Akteuren zur Produktion und Vermittlung arbeits-

²⁶ Albrecht Müller hat in seiner Reflexion des „Elends der Reformdebatte“ unlängst konstatiert, dass er in unserer Medienwelt „immer mehr kommerzialisiert (werde und) publizistische Ambitionen und Ethik immer mehr verschwinden und dafür die Murdoch und Berlusconi, die Bauer und Springer an Einfluss gewinnen“ (Müller 2003, 6)

orientierten Wissens aus der Hochphase fordistischer Regulation verblüht. Die aktuelle Sparpolitik der Bundesländer trifft nicht zuletzt eine in den letzten Jahrzehnten entstandene Infrastruktur arbeitsbezogener Forschung und Beratung. Das reicht von den Technologieberatungsstellen über diverse hochschulferne Einrichtungen der Forschung und Beratung bis hin zu Forschung und Lehre an den Universitäten selbst, wo nicht zuletzt die Sozialwissenschaften massiv von Sparmaßnahmen betroffen sind, denn die gegenwärtige Sparpolitik trifft mit einer allein auf Nützlichkeit im Zeichen des Standortwettbewerbs ausgerichteten Politik auch vor allem die Sozialwissenschaftler, unter denen die Gewerkschaften dringend Verbündete suchen müssen. Sie dürfte generell – entgegen ihren offiziellen Ankündigungen – in den kommenden Jahren die Universitäten der Möglichkeiten berauben, „jene hervorragenden Ausbildungsmöglichkeiten bereitzustellen, die das Land so dringend braucht“ (Welzer 2003). Der Wissenschaftsbetrieb ist aber im Übrigen ein durchaus unzuverlässiger Verbündeter. Er folgt seinen eigenen Logiken, ein gewerkschaftsnaher Diskurs droht deshalb auch von seiner Seite her auszutrocknen.

5. Zwischen Selbstblockaden und neuen arbeitspolitischen Initiativen

Wenn die These vom Epochenbruch stimmt, gibt es keine einfachen Lösungen. Vor allem aber gibt es niemanden, der sie als externer wissenschaftlicher Beobachter mit seinem klugen Kopf finden könnte. Die Wahrscheinlichkeit ist im Gegenteil sehr hoch, dass die Gewerkschaften wie „alle Institutionen die Ereignisse aufzehren, auf denen sie gegründet waren“ und der Zeit nur so lange standhalten, wie diese Ereignisse noch nicht völlig aufgezehrt sind (Arendt 2003). Ulrich Klotz hat diese Konsequenz angesichts der heraufziehenden informational Ökonomie im Blick auf die Gewerkschaften besonders pointiert formuliert (zuerst Klotz 2000): Er argumentiert, es scheine naheliegend, „dass in der ‚Abenddämmerung der Industriegesellschaft‘ insbesondere solche Institutionen unterzugehen drohen, die erst im Verlauf der Industrialisierung entstanden sind. Die technischen Innovationen des 19. Jahrhunderts waren die Geburtshelfer der Gewerkschaften, die technischen Entwicklungen des 20. Jahrhunderts könnten zu ihrem Niedergang führen.“ (Klotz 2003, 40f).

Die Politikwissenschaftlerin Hannah Arendt, die sich zum Thema der Institutionen nur beiläufig in ihrem posthum veröffentlichten Denktagebuch geäußert hat, hat uns nun aber einiges zu sagen, wenn es um die Frage geht, wie angesichts eines solchen Aufzehrens überkommener Institutionen und eines fast besinnungslosen Pragmatismus heutiger „Realpolitik“, die gleichermaßen in ihre spezifischen institutionellen Kontexte eingebunden ist, die bestürzend aktuelle Frage zu beantworten ist „hat Politik überhaupt noch einen Sinn?“ (Arendt 1993, 28

ff.). Sie diskutiert zu ihrer Beantwortung vom Kern ihres Begriffes von Freiheit und politischem Handeln ausgehend, die nicht nur, aber gerade auch in der menschlichen Lebenswelt immer gegebene Möglichkeit des neuen Anfangs durch politisches zusammen Handeln im Sinne einer der religiösen Transzendenz des Wunderglaubens korrespondierenden „real nachweisbaren Tendenz jeden Anfangs mit Bezug auf den Prozesszusammenhang, in den er einbricht.“ (Arendt 1993, 32)²⁷ Die Argumentationslinie des fragmentarischen Textes, aus dem ich hier zitiere, mündet in die folgenden Sätze : „Wenn es also im Zuge der Ausweglosigkeit, in die unsere Welt geraten ist, liegt, Wunder zu erwarten, so verweist diese Erwartung uns keineswegs aus dem ursprünglichen politischen Bereich heraus. Wenn der Sinn von Politik Freiheit ist, so heißt dies, dass wir in diesem Raum - und in keinem anderen - in der Tat das Recht haben, Wunder zu erwarten. Nicht weil wir wundergläubig wären, sondern weil die Menschen, solange sie handeln können, das Unwahrscheinliche und Unberechenbare zu leisten im Stande sind und dauernd leisten, ob sie es wissen oder nicht. Die Frage, ob Politik überhaupt noch einen Sinn hat, verweist uns, gerade wenn sie im Wunderglauben endet - und wo sollte sie wohl sonst enden? -, unweigerlich zurück auf die Frage nach dem Sinn von Politik.“ (Arendt 1993, 35)

Nun ist das Setzen auf Wunder vielleicht zunächst befremdlich. In dem Sinne allerdings, dass Menschen kraft ihres spezifisch menschlichen Potentials als Zoon Politikon immer wieder in der Lage sind, einen neuen Anfang zu setzen, oder (kantisch gesprochen) „eine Kette von selbst zu beginnen“ ist ein solches in die Tradition der Aufklärung gestelltes Vertrauen in das Wunder der Politik, vielleicht nicht mehr ganz so befremdlich, zumal im Kantjahr, das wir 2004 begehen. Selbstverständlich können große Organisationen, die Mitglieder binden und ggf. bewegen können müssen, nicht nur Orientierungsfragen stellen. Aber was ist, wenn die alten Gewissheiten die Menschen – die Noch- wie die potentiellen Mitglieder - immer weniger überzeugen? Es ist absehbar, dass die Situation auf der Handlungsebene sich weiterhin dramatisch zuspitzen wird. Die Handlungsempfehlungen aus der Perspektive systemischer Organisationsberatung, die im vergangenen Jahrzehnt oft nur halbherzig aufgegriffen wurden, lösen diese Probleme nicht allein. Sie greifen angesichts der zugleich immer deutlicher werdenden Orientierungskrise zu kurz, aber sie müssen gleichwohl auch genutzt werden. Der weiter wachsende Druck von Außen, dem man nur

²⁷ In diesem Zusammenhang findet sich etwa folgendes Zitat: „Dem Handeln ist es eigentümlich, Prozesse loszulassen, deren Automatismus dann dem der natürlichen Prozesse sehr ähnlich sieht, und es ist ihm eigentümlich, einen neuen Anfang zu setzen, etwas Neues zu beginnen, die Initiative zu ergreifen oder, Kantisch gesprochen, eine Kette von selbst anzufangen. Das Wunder der Freiheit liegt in diesem Anfangen-Können beschlossen, das seinerseits wiederum in dem Faktum beschlossen liegt, dass jeder Mensch, sofern er durch Geburt in die Welt gekommen ist, die vor ihm da war und nach ihm weitergeht, selber ein neuer Anfang ist.“ (Arendt 1993,34)

durch eine Rückgewinnung der arbeitspolitischen Initiative aussichtsreich begegnen könnte, verschärft die Konflikte innen. Die Führungskrise der IG Metall war hierfür im vergangenen Jahr der deutlichste Beleg. Die Gefahr von Selbstblockaden steigt. Und damit stellt sich einmal mehr die Frage nach einem neuen „Kommunikationsmanagement“. Es geht wie H.-J. Arlt (2003) zutreffend formuliert hat, nicht um einen neuen Vorsitzenden sondern um eine neue IG Metall.

Richard Meng (2003- FR 19.11.) hat für die große Politik jene Grundmuster der Kommunikation „zwischen gesamter politischer Oberschicht zu der meinungsprägende politische Journalisten hinzuzuzählen sind) und Publikum“ angesichts einer zunehmenden Trivialisierung der öffentlichen Politikdarstellung als Demokratiefrage akzentuiert: „Setzt der Kanzler seine Reformpolitik durch oder nicht? Wird die transatlantische Irritation beendet oder nicht? (...) die kommunikative Kunst aus Machtperspektive/Politikersicht ist es, den Blick ganz auf die prozeduralen Fragen (Durchsetzung oder nicht, Konsens oder nicht) zu lenken. Prozeduralkommunikation statt strategisch-intentionaler Auseinandersetzung: Es sind dann häufig nur mehr psychologische Grundmuster, die aktiviert werden. Harmoniebedürfnis, Stillstand überwinden, dem allseits als gut unterstellten zum Durchbruch verhelfen: nicht mehr echte inhaltliche Kontroversen, aber eine in prozeduraler Hinsicht gelungene Kommunikation.“

Genau diese „Chance“, zu deren Optimierung die Politiker dann vor allem noch ihre Medienberater und Spindoctors benötigen, bietet sich den „Machern“ gewerkschaftlicher Politik nicht. Wollen sie Mitglieder binden und bewegen können, müssen sie ihnen in einer Zeit, in der bei einer wachsende Zahl unter ihnen das Gespür dafür zunimmt, dass es gerade auf die echten inhaltlichen Kontroversen ankäme, eine andere Kommunikationsstrategie entwickeln: Es käme darauf an (1) die Risiken und Einseitigen des „allseits als gut Unterstellten“ sichtbar zu machen, (2) dagegen Ansprüche auf Verteidigung alter sozialer Sicherheiten zu artikulieren und zugleich immer deutlich zu machen, dass die immer auch Voraussetzungen individueller Freiheit gewesen sind und jede Veränderung in einer insgesamt noch immer reicher werdenden Gesellschaft an der (zumindest äquivalenten) Sicherung solcher Freiheitsräume zu messen ist und (3) all dies gerade nicht nur auf der zentralen Ebene, in Führungszirkeln (unter Einschluss von Politikberatern) oder bestenfalls noch auf Kongressen) zu tun, sondern unter aktiver Einbeziehung von Betroffenen, Interessierten, Mitgliedern wie Nicht-Mitgliedern in den dezentralen Gliederungen der Organisation. Die eigentlichen „Macher“ einer neuen Organisation, die zu arbeitspolitischen Initiativen wieder in der Lage ist, werden die Gewerkschaften nur hier, in ihrem weitgehend ungenutzten ehrenamtlichen Potential, finden. Woraus es ankommt, sind Kommunikationsstrategien, die dieses arbeitspolitische Potential aufschließen. Die neuen „Arbeitskraftunternehmer“, was ja nur ein anderes

Wort für eine ebenfalls neue individuelle zivilgesellschaftliche Subjektivität, bzw. für die arbeitsbezogene Seite solcher Subjektivität ist, warten nur darauf, als politische Bürger einer mündigen Gesellschaft wieder ernst genommen zu werden. Und kaum eine der aus der alten industriellen Arbeitsgesellschaften kommenden Institutionen ist für ihr eigenes Überleben mehr auf dieses Ernstnehmen verwiesen als die Gewerkschaften.

Literatur:

- Alemann, U. v.; Schmid, J. (1995): Erfolg, Scheitern oder erfolgreiches Scheitern? Einleitende Bemerkungen zum Projekt Gewerkschaftsreform, in Alemann, U. v.; Schmid, J. (Hg.) Die Organisation der Reform. Ein Werkstattbericht zum ÖTV-Projekt, Hagen, Polis 33/1995, S. 5 - 16
- Alemann, U. v., Schmid, J. (1998): „Bilanz und Ausblick: „... Und sie bewegt sich doch!“, in: (Dies. Hg.) Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden
- Arendt, H. (1967/1981): Vita activa oder vom tätigen Leben, München Zürich
- Arendt, H. (1963/74): Über die Revolution, München-Zürich
- Arendt, H. (1993): Was ist Politik? Fragmente aus dem Nachlass. Hgg. von U. Ludz, München-Zürich
- Arendt, H. (2003): Denktagebuch, (Hgg. v. ...)
- Arlt, H.-J. (2003a): Nur ein neuer Vorsitzender oder eine neue IG Metall?, in Frankfurter Rundschau, 08.04. 2003
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft, Frankfurt/Main
- Beerhorst, J. (1995): „Die Hauptamtlichen“ – Bremser oder Promotoren im Reformprozess?, in: Alemann, U. v.; Schmid, J. (Hg.): Die Organisation der Reform. Ein Werkstattbericht zum ÖTV-Projekt, Hagen, Polis 33/1995
- Brüggen, W. (2001): Das politische Konzept der ‚neuen Mitte‘ im Kontext der Globalisierungsdebatte, in: Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F.O. (Hg.): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, Frankfurt/New York, S. 117 – 129
- Deutschmann, C. (1997): Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung, in: Soziale Welt 1/97, S. 55 – 70
- Dilcher, B. (1993): Organisationskultur politischer Organisationen (Manuskript)
- Dexstein, D.; Felixberger, P. (2000): Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können, Frankfurt/New York
- Epskamp, H. (2003): Von der fordistischen zur zukunftsfähigen Gewerkschaft: Anforderungen an das Organisationslernen, Vortrag auf dem Hattinger Forum „Organisationslernen in Gewerkschaften – Sind die Gewerkschaften zukunftsfähig?, Hattingen 19./20. 09. 2003 (Veröffentlichung in Vorbereitung)
- Flusser, V. (1991): Die Informationsgesellschaft. Phantom oder Realität? Vortrag auf dem Kongress Cultec – Kultur und Technik im 21. Jahrhundert, veranstaltet vom Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Essen 23.11. 1991
- Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Howaldt, J. Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 147 - 181
- Frerichs, J. (2001): „Kinder des Fordismus“, in Journal Arbeit, Heft 1/2001
- Glötz, P. (1998): Flucht vor der Wirklichkeit. Über Erstarrung und Zerfall deutscher Institutionen, in: Spiegel Special 9/1998, S. 178ff

- Hassels, A. (2003): Die Lage der deutschen Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/2003, S. 294 - 298
- Hattinger Kreis (2002): Die Rekrutierungsfalle, Manuskript
- Hellmer, F.; Friese, C.; Kollros, H.; Krumbein, W. (1999): Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin
- Howaldt, J.; Kopp, R.; Flocken, P. (Hg.) (2001): Kooperationsverbände und gesellschaftliche Modernisierung – Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit, Wiesbaden
- Howaldt, J.; Kopp, R.; Martens, H. (2000): Koevolutionäre Kooperationsverbände als regionales Innovationsmanagement, in: Naegele, G.; Peter, G. (Hg.): Arbeit- Alter – Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung, Münster
- Howaldt, J.; Klatt, R.; Kopp, R. (2003): Interorganisationales Wissensmanagement im Kontext wissensintensiver Dienstleistungen, in: Katenkamp, O.; Peter, G. (Hg.): Die Praxis des Wissensmanagements, Münster, S. 169 - 195
- IG Metall, Vorstand (1995): Mit Kopf und Herz die Organisation entwickeln. Das Projekt der Organisations-Entwicklung in der IG Metall. Vorgelegt zum 18. ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall in Berlin 1995, Frankfurt/Main
- IG Metall, Vorstand (2001): Zukunftsreport. Ergebnisse im Überblick. Zuspitzungen und Diskussionsanreize, Frankfurt/Main
- IG Metall (2000): Die IG Metall auf dem Weg zur Netzwerkgewerkschaft. Open Space Veranstaltung, Bildungsstätte Bad Orb, 28. – 31. 05. 2000
- Kaßbaum, B. (1999): Bildung und Beratung in Betriebsrätenetzwerken – Erfahrungen der IG Metall (Manuskript), Frankfurt
- Kern, P. (2003): Die Tricks von Merz und Westerwelle, in Gewerkschaftliche Monatshefte, 5/2003, S. 268 - 273
- Klotz, U. (2000): Vom Arbeiterverein zur „Empowerment-Agentur“, FAZ 11.09.2000
- Klotz, U. (2003): Gewerkschaften zwischen Industrie- und Informationsökonomie, in Signale aus der Wagenburg, Wie kommen die Gewerkschaften aus der Krise, Arbeitshefte, Zeitschrift der JUSO-Hochschulgruppen, Heft 104, S. 39 - 53
- Kocka, J. (2003a): Zivilgesellschaft in historischer Perspektive, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 2/2003, S. 29-37
- Kocka, J. (2003b): Gewerkschaften und Zivilgesellschaft – Dimensionen eines Konfliktverhältnisses, Vortrag auf dem Symposium der Otto-Brenner-Stiftung „Gewerkschaften in der Zivilgesellschaft“, Berlin 25.06.03
- Kühl, S. (2001): Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen, in KZfSS 3/2001, S. 467 - 496
- Kreibich, R. (1997): Wissenschaftsgesellschaft. Entwicklung und Zukunft der Wissenschaftsgesellschaft, Gelsenkirchen
- Martens, H. (2000): Die Netzgewerkschaft – eine Zukunftsoption? In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 2/2000, S. 306 – 315
- Martens, H. (2002): Nach dem Ende des Fordismus - Ansatzpunkte einer neuen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik?, in: FIAB Jahrbuch Arbeit-Bildung-Kultur 2001/2002 (Band 19/20), Recklinghausen, S.115 – 134
- Martens, H. (2003a): Betriebsrätenetzwerke, ‚Gewerkschaftsapparate‘, vernetzte Gewerkschaftspolitik, Vortrag auf dem Transferworkshop „Vernetzte Betriebsratsarbeit“ der TBS NRW, Köln 26.06.2003
- Martens, H. (2003b): Aufbrüche und blockierte Reformvorhaben: Erfahrungen mit OE-Prozessen in den Gewerkschaften; Vortrag auf dem Hattinger Forum „Organisationslernen in Gewerkschaften – Sind die Gewerkschaften zukunftsfähig?, Hattingen 19./20. 09. 2003 (www.hattinger-forum.de)

- Martens, H. (2003c): Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy. Erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen, Forschungsbericht, Dortmund
- Martens, H. (2003d): Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der „Wissensgesellschaft“ und der Nützlichkeits- und Wahrheitsbezug der Wissenschaften, in: Katenkamp, O.; Peter, G. (Hg.): Die Praxis des Wissensmanagements, S. 196 - 223
- Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.) (2001): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, Frankfurt/New York
- Meng, R. (2003): Guck mal, wer da spricht. Über die Kommunikationsstörungen zwischen Politikern und Journalisten im Macht-Medien-System, in: Frankfurter Rundschau 19.11. 2003
- Mill, U.; Weißbach, H.-J. (1992): Vernetzungswirtschaft, in: Malsch/Mill (Hg.) ArByte-Modernisierung der Industriesoziologie?, Dortmund, 315 - 342
- Mohr, H. (1999): Wissen – Prinzip und Ressource, Berlin
- Müller, A. (2003): Das Elend der Reformdebatte. Über die unreflektierte Modernisierungs- und Reformdiskussion in Deutschland, in: Das Parlament. Mit der Beilage Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 51, 15. 12. 2003
- Nokana, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/New York
- Peter, G. (2003): Wissen Managen. Von der Wahrheitsfindung zur Ressourcenorientierung? Eine Einführung in die allgemeine Problemstellung, in: Katenkamp, O.; Peter, G. (Hg.): Die Praxis des Wissensmanagements. Aktuelle Konzepte und Befunde in Wirtschaft und Wissenschaft, Münster, S. 5 - 14
- Pongs, A. (1999 /2000): In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Gesellschaftskonzepte im Vergleich, München (2 Bd.)
- Prott, J.; Keller, A. (1997): Hauptamtliche. Zerreißen örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster
- Prott, J. (2002): Beraternetzwerke von Betriebsräten – Ansätze aktivierender gewerkschaftlicher Betriebspolitik, in: WSI-Mitteilungen 7/2002, S. 416 - 421
- Reindl, J. (1999): Industrielle Distrikte, Vortrag auf dem Workshop „Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien“ am 14./15.6. 1999 in der Sozialforschungsstelle Dortmund (Veröffentlichung in Vorbereitung)
- Schick, H. (2002): Theorieprobleme des Wissensmanagements, in: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg., H3, S. 433 - 458
- Schiemank, U. (1988): Gesellschaftliche Teilsysteme als Akteurfiktionen, in KZfSS, 4 1988, S. 619-639
- Schmiede, R. (1999): Informatisierung und Subjektivität, in: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.) Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit, Münster, S. 134 – 151
- Scholz, D.; Glawe, H.; Martens, H.; Paust-Lassen, P.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.) (2004): Arbeit in der neuen Zeit. Regulierung der Ökonomie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit, Münster
- Schumm, W. (1999): Kapitalistische Rationalisierung und die Entwicklung wissensbasierter Arbeit, in: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.) Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit, Münster, S. 152 – 183
- Schröder, W.; Weßels, B. (Hg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. ein Handbuch, Wiesbaden
- Sydow, J. (2001): Management von Unternehmungsnetzwerken – Auf dem weg zu einer reflexiven Netzwerkentwicklung? in: Howaldt, J.; Kopp, R.; Flocken, P. (Hg.): Kooperationsverbände und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit, Wiesbaden

- Voß, G. G.; Pongratz, J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 1998, S. 131 – 158
- Weber, H.; Sauerwein, R. (1998): Der Aufbau von Unternehmensnetzwerken. Chancen und Hemmnisse, in: Heinze, R.G.; Minssen, H. (Hg.): Regionale Netzwerke, Realität oder Fiktion? Diskussionspapier Nr. 98-4
- Welzer, H. (2003): So war 2003. Ein Rückblick auf das Jahr der Reformen, des Dilettantismus, des Redens und des Wartens – auf bessere Zeiten, in: Frankfurter Rundschau, 29.12. 2003
- Wolf, F.O. (2001): Netzwerkpolitik und neue Formen gesellschaftlicher Subjektivität, in: Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F.O. (Hg.) Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, Frankfurt/New York, S. 130 - 151
- Wolf, F. O. (2002): Radikale Philosophie. Aufklärung und Befreiung in der neuen Zeit, Münster
- Zech, R. (1998): Managementprobleme in Gewerkschaften. Ein Beitrag zur Theorie der Nonprofit Organisationen, in Alemann, U.v.; Schmid. (Hg.) a.a.O., S. 353-3