

Gewerkschaften als Institution der Arbeit und als soziale Bewegung. Das Dilemma der Doppelstrategie¹

1. Einleitung

In der FR vom 09.09. 2004 fand sich unter der Überschrift „Unentschieden“ ein interessanter Kommentar zum (Nicht)Handeln der Gewerkschaften in Sachen Hartz IV: Nachdem zwischen dem 03.04. und dem 08.09. Hartz IV Gesetz geworden sei und die Bundesregierung sich nicht mehr bewege, trieben die Gewerkschaften nun „Kommunique-Akrobatik“: Die neuen ‚Montagsdemonstrationen‘ beobachten, die zentrale Kundgebung am 02.10. nicht mit organisieren, im Blick auf die nächste Bundestagswahl auf ‚das kleinere Übel‘ setzen und abwarten. Das habe durchaus die innere Logik eines machtstrategischen Kalküls, aber man sitze so zwischen allen Stühlen: „Das wird weder den Kanzler beeindrucken noch die eigene Basis.“ Diese von der FR so genannte „Kommunique-Akrobatik“ ist derzeit charakteristisch für die deutschen Gewerkschaften, und sie ist ja irgendwie auch eine Art und Weise mit dem Vorschlag umzugehen, den Klaus Kocka im Frühjahr 2003 beim Berliner Impuls „Gewerkschaften in der Zivilgesellschaft“ gemacht hat (Kocka 2003). Er lautete, sich „wieder stärker auf die eigenen Wurzeln als soziale Bewegung zurückzubedenken“. Die Frage, die die FR zu recht aufwirft lautet allerdings, ob es eine produktive Art und Weise ist.

Hinter dieser aktuellen „Kommunique-Akrobatik“ steckt ein Grunddilemma gewerkschaftlicher Politik und Organisation, das sich durch die Geschichte der Gewerkschaften von Anbeginn hindurchzieht: Es geht um das Spannungsverhältnis von Reform und Revolution (Massenstreikdebatte), von Zentralismus und Lokalismus (Gründungsphase um 1890), von Rechtsfortschritt, der immer wieder neu institutionell gesichert werden muss, und Gegenmacht, die auf der Mobilisierung der Massen beruht. Es geht darum ob und wie Gewerkschaften zugleich Institution der Arbeit sein – und bleiben – und sich doch wirksam auf ihre Wurzeln als soziale Bewegung besinnen können. In Anlehnung an eine ältere Diktion könnte man geradezu von einem Grundwiderspruch gewerkschaftlicher Politik und Organisation sprechen. Der hilfreich gemeinte Vorschlag, sich auf die eigenen alten Wurzeln als soziale Bewegung zurückzubedenken, ist leicht dahingesagt, aber wie entwickelt man in der im Epochenbruch so gründ-

¹ In überarbeiteter und gekürzter Fassung veröffentlicht in Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 2/2005, S. 98-105

lich veränderten Situation auf diese Weise tatsächlich eine neue Politik der Arbeit?

Wenn unsere, auf den bisherigen Forumsveranstaltungen vertretene, These vom Epochenbruch (Wolf 2001 und 2004) richtig ist, und wenn dieser Epochenbruch u.a. dadurch gekennzeichnet ist, dass die neoliberale Revolution von der institutionell verfassten Arbeitsgesellschaft zurück will zu einer ‚reinen‘ Marktgesellschaft – also durchaus Revolution in der ursprünglichen, in der Astrologie auftauchenden Bedeutung dieses Begriffs, etwas in seine ursprüngliche Ordnung zurückschwingen zu lassen (vgl. Arendt 1974, 50f) – dann müsste sich dieser Widerspruch zuspitzen. Die Gewerkschaften, wie die anderen Institutionen der Arbeit auch, drohen durch diese Revolution planiert zu werden. Sie versuchen daher, die alten institutionellen ‚Bastionen‘, in denen sie sich eingerichtet haben - ein Umstand, der ihr eigenes ‚institutionelles Denken‘² zutiefst prägt - zu verteidigen. Aber die Aussicht auf erfolgreiche Verteidigung – was immer das im jedenfalls unabweisbar gewordenen Umbau des Institutionengefüges der alten industriellen Arbeitsgesellschaft heißen mag – hängt augenscheinlich, so jedenfalls die Einschätzung einiger ernst zu nehmender Beobachter, sehr davon ab, ob und wie sie sich auf den Bewegungskarakter ihrer Ursprünge besinnen können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine chronisch hohe Arbeitslosigkeit Gewerkschaften in ihren klassischen Handlungsfeldern erst einmal schwächt. Außerdem, das macht meine Formulierung des „was immer das heißen mag“ ja schon deutlich, sind hier grundlegende strategische Fragen aufgeworfen, an deren Beantwortung dringlich mit größerem Aufwand gearbeitet werden müsste.

Ich möchte im folgenden darüber nachdenken, ob und wie die Gewerkschaften mit diesem zugespitzten Widerspruch umgehen können. Ich gehe also nicht davon aus, dass er nach der einen oder anderen Seite hin aufgelöst werden könnte. Das entspräche vielleicht einem abstrakten dialektischen Denken, wird aber in aller Regel nicht der verwickelten Wirklichkeit gerecht. Gerade für Gewerkschaften gilt: Sie müssen als freiwillige Mitgliederorganisationen, die ihre Handlungsmacht letztlich aus der großen Zahl der Mitglieder gewinnen, immer auch hier und jetzt Schutzfunktionen wahrnehmen und die Arbeits- und Lebensbedingungen der Vielen zu verbessern trachten. Man muss also nicht Institutionentheoretiker sein - also aus theoretischen Gründen Institutionalisierung, mit ihren Stabilität, Beharrung, Vermachtung usw. immer einschließenden

² Zum Konzept des ‚institutionellen Denkens‘ im Sinne kollektiver Denkwelten und ‚Denkstile‘, radikal institutionentheoretisch formuliert geradezu als ein Apriori von Erkenntnis, vgl. Douglas (1991).

Aspekten, als unausweichlich ansehen (vgl. Rehberg 1994) - um die Perspektive einer revolutionären Gewerkschaft auszuschließen.

2. Institution der Arbeit und soziale Bewegung?

Die deutschen Gewerkschaften sind, über die tiefen Brüche und Niederlagen aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts hinweg, Ergebnis eines ausgesprochen erfolgreichen Institutionalisierungsprozesses einer älteren, großen sozialen Bewegung, der Arbeiterbewegung.

- Diese war als soziale Bewegung bekanntlich sehr viel umfassender und hat sich politisch, gewerkschaftlich, genossenschaftlich und kulturell in unterschiedlicher Weise und mit unterschiedlichen Erfolgen ausdifferenziert.
- Dabei war immer auch das Verhältnis zwischen diesen verschiedenen Strängen der Arbeiterbewegung konfliktbehaftet. Die einleitend erwähnte Massenstreikdebatte war auch ein Konflikt zwischen dem Revolutionären Flügel der Sozialdemokratie und den aufblühenden Gewerkschaften (Langkau u.a. 1994). Zwischen Gewerkschafts- und Genossenschaftsbewegung gab es in der Frühphase der deutschen Arbeiterbewegung deutliche und kaum auflösbare Zielkonflikte (Novy 1984, Eisenberg 1985).
- Das will ich hier nicht vertiefen. Mich interessiert der genauere Blick auf die inneren Widersprüchlichkeiten, mit denen die Gewerkschaften nach der Niederlage und dem Ende der deutschen Arbeiterbewegung 1933 (Lucas 1983) und seit dem Beginn ihrer bemerkenswert erfolgreichen Institutionalisierung in der Bundesrepublik Deutschland es zu tun hatten. Er scheint mir für die Klärung aktueller Handlungsprobleme hilfreich zu sein.

Die Erfahrungen von den 1950er bis in die 1970er Jahre - also bis in die kurze Blütephase sozialdemokratischer Reformpolitik hinein - als die Anknüpfung an die eigene Geschichte als soziale Bewegung noch nahe lag und die Weiterentwicklung in den Kräfteverhältnissen der Nachkriegszeit immerhin errungenen institutionellen Positionen durchaus aussichtsreich erschienen, durch die Reform der Betriebsverfassung, die Ausweitung der paritätischen Mitbestimmung, das HdA-Programm - sind von R. Hoffmann mit der Formel vom „Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht“ m.E. auf den Punkt gebracht worden (Hoffmann 1968). Um sich diese Variante gewerkschaftlicher Doppelstrategien und ihrer Ambivalenzen heute zu vergegenwärtigen kann es in einem ersten Schritt hilfreich sein, nach Personen Ausschau zu halten, die sie in beson-

derer Weise verkörpert haben, Sucht man nach einem solchen Gewerkschafter, so wird einem sehr schnell Hans Matthöfer einfallen:

- Auf dem linken Flügel der zum Reformflügel im DGB zählenden IG Metall hat er als damaliger Leiter ihrer Wirtschaftsabteilung in den 1950er Jahren deren frühe Automationskongresse mit initiiert.
- Er war dann in den 1960er Jahren in der Bildungsabteilung der IG Metall einer der treibenden Protagonisten der Bildungsobleutebewegung (Schrade 1994), die mit zu den Septemberstreiks führte und der danach – und nach Otto Brenners Tod – die Spitze gebrochen wurde.
- Er war der maßgebliche Organisator von erfolgreichen Kampagnen der Mitgliedergewinnung, verbunden mit Konzepten einer damals vorwärtsweisenden betriebsnahen Tarifpolitik, etwa bei Ford in Köln (Schmidt 1972) – die Automobilindustrie ist ja, wie auch die Stahlindustrie, keineswegs von selbst zu einer gewerkschaftlichen Hochburg geworden.
- Als Bundesforschungsminister war er dann nach 1972 maßgeblicher Initiator des Programms Humanisierung des Arbeitslebens (Pöhler/Peter 1982).
- Und sehr viel später, am Ende der 1980er Jahre war er schließlich derjenige, der Ordnung in den Trümmerhaufen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen brachte, um Restbestände zu sichern und wenigstens weiteren finanziellen Schaden von den Gewerkschaften abzuwenden (Matthöfer 1994).

Man könnte entlang dieser Biographie wohl unschwer die Geschichte der Bewältigung der Anforderungen des von mir etwas salopp so bezeichneten gewerkschaftlichen ‚Grundwiderspruchs‘ über nahezu vier Jahrzehnte der Geschichte der Bundesrepublik hinweg nachzeichnen. Vermutlich erschiene sie aus heutiger Sicht – jedenfalls auf den ersten Blick - als eine ziemliche Erfolgsgeschichte. Wenigstens bis zum Überschreiten des Gipfelpunkts sozialdemokratischer Reformpolitik, oder bis zum Beginn der neoliberalen Revolution, die uns heute, nach dem Ende des Fordismus mit einem wirklichen Epochenbruch konfrontiert, läge diese Interpretation nahe. Die im „Handbuch Gewerkschaften“ (Schroeder/Weßels 2003) versammelten Autoren teilen sie durchgängig.

Wenn man hingegen aus der historischen Distanz und angesichts der bedrohlichen Defensive, in die unsere Gewerkschaften inzwischen geraten sind, tiefer bohrt, ergeben sich auch kritische Fragen. Sie müssten z.B. lauten:

- (1) Was war dran an Theo Pirker's Diagnose von den Gewerkschaften als der „blinden Macht“ (Pirker 1960), die in der jungen deutschen Demokratie seit dem Kampf um die Betriebsverfassung von 1952 vor weitergehenden Mobi-

lisierungen zurückgeschreckt ist - überzeugt davon, gewählte politische Mehrheiten letztlich respektieren zu müssen und in der gefundenen Arbeitsteilung mit der SPD, die langsam zur Volkspartei wird, nicht in der Lage für ihre Ziele mit größerer Durchschlagskraft arbeitspolitisch zu mobilisieren (vgl. Pirker 1977, Schmidt 1973) ?³

- (2) Was prägte jenes gewerkschaftliche Denken, das – übrigens ausweislich der Protokolle der IG Metall-Vorstandssitzungen im Herbst 1969⁴ – die IG Metall so tief über die Septemberstreiks beunruhigte, sie vor allem auch als gegen den Führungsanspruch der Gewerkschaft selbst gerichtet erleben ließ?
- (3) Welche Rolle spielte in diesem Zusammenhang die im Vergleich besonders weitgehende Institutionalisierung von Mitbestimmung in der Montanindustrie?⁵

Man müsste aber zunächst wohl auch fragen was sich aus den Biographien anderer bedeutenden Gewerkschaftsführer lernen lässt, aus sozialistischer oder auch katholischer Tradition kommend, die, wie z.B. Hermann Rappe oder Georg Leber, anders als Hans Matthöfer einseitiger die institutionelle Dimension gewerkschaftlichen Handelns zu ihrer Sache gemacht haben. Am Beispiel Hermann Rappes:

- Wie Hans Matthöfer ist er in den 1960er Jahren ein sehr aktives Mitglied der GFP, damals Herausgeber des „Express International“ eines Diskussionsforums „Gewerkschaftslinker“.
- Er ist zu dieser Zeit Repräsentant der Gewerkschaftslinken im Vorstand der IG Chemie, die damals noch wie die IG Metall zum Reformflügel der Gewerkschaften zählte und nach den Worten ihres damaligen Vorsitzenden Wilhelm Gefeller eine „chemisch reine sozialdemokratische Gewerkschaft“ war – dabei aber anders als die IG Metall in ihren Kernbereichen immer schwach blieb und auf eine andere Ge-

³ Dabei würde man Pirkers damaliges Konzept der Gewerkschaften als ‚politischer Verband‘, verbunden mit der wirtschaftsdemokratischen Neuordnungsperspektive von W. Artgatz, dessen engster Mitarbeiter er damals war, als eine erste noch besonders stark an die Bewegungstraditionen der Gewerkschaften anknüpfende Konkretisierung einer gewerkschaftlichen Doppelstrategie ansehen können, die unter den Bedingungen der Kräfteverhältnisse im kalten Krieg offensichtlich nicht durchsetzungsfähig gewesen ist und bereits Mitte der 1950er Jahre gescheitert war, als V. Agartz als Leiter des wirtschaftswissenschaftlichen Instituts (WI) des DGB abgelöst wurde..

⁴ Ich stütze mich hier auf meine Mitschrift zu einem Referat von R. Kalbitz im Rahmen einer 1989 von der sfs durchgeführten Tagung „Zwanzig Jahre Septemberstreiks“. Meine eigene rückblickende Bewertung aus Anlass dieser Tagung findet sich in Martens 1992a, 60 - 69

⁵ Lesenswert sind in diesem Zusammenhang die Analysen bei Hindrichs u.a. 2000.

schichte zurückblickte: in der Zeit der Weimarer Republik gehörte der Fabrikarbeiterverband anders als der Deutsche Metallarbeiterverband, dessen erste Vorsitzende nach 918 der USPD angehörten, zum dezidiert rechten Flügel in SPD und Gewerkschaften.⁶

- Nach der Erfahrung der Niederlage im Chemiestreik 1971 und Aufnahme seiner Tätigkeit als Bundestagsabgeordneter 1972 wird Hermann Rappe der führende Repräsentant einer strikt sozialpartnerschaftlichen, auf Ausgleich in den institutionellen Handlungsrahmen orientierten, Strömung in seiner Gewerkschaft.
- Als Vorsitzender der IG Chemie (ab 1980) ist er konsequent und mit Erfolg um Herstellung einer stromlinienförmigen Organisation bei Ausgrenzung sozialistischer, vorgeblich kryptokommunistischer Strömungen bemüht.
- Dass die dezidiert sozialpartnerschaftliche Orientierung der IG Chemie in bezug auf das gewerkschaftliche Kerngeschäft über lange Zeit bemerkenswert erfolgreich ist, ist dabei überhaupt nicht zu bestreiten. Neben dem Eigengewicht der in der Folge besonders ausgeprägten korporatistischen Politikmuster stützen Besonderheiten der Branchen, aus denen die Hauptklientel der heutigen IG BCE kommt, nach wie vor diese Grundorientierung.

Die beiden Beispiele mögen genügen, um zweierlei zu zeigen:

- (1) Es gibt entlang dieser beiden Biographien durchaus beachtliche Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten, im Umgang mit dem Widerspruch zwischen sozialer Bewegung und daraus erwachsener Institution. Die Unterschiede verweisen nicht zuletzt auf unterschiedliche Handlungsbedingungen der beiden großen DGB-Gewerkschaften, mit denen diese beiden Gewerkschafter eng verbunden sind. Etwas verkürzt: Die IG Metall - hat sozusagen als „Speerspitze“ der DGB-Gewerkschaften beim Kampf um die Neuordnung und auch später in gesellschaftspolitisch wichtigen großen Streikbewegungen, insgesamt durch ihr arbeitspolitisches Handeln in den 1950er und 1960er Jahren, das Gesicht des deutschen Sozialstaats wesentlich mit geprägt. H. Matthöfer ließe sich vor diesem Hintergrund vor allem der „Bewegungstradition“ zuordnen. Die IG Chemie hat das in dieser Phase programmatisch auf dem sogenannten „Reformflügel“ des DGB unterstützt, war aber nie vergleichbar kampfstark. Ihr Vorsitzender W. Gefeller forderte

⁶ Zur Geschichte der IG Chemie in den ersten fünfundzwanzig Jahren der Bundesrepublik Deutschland und zur herausgehobenen Bedeutung des Chemiestreiks von 1971 für ihre Entwicklung in den folgenden Jahren, die dann ganz erheblich nachwirkte, vgl. die Analysen bei Dzielak u.a. 1978, 72ff sowie 409ff. Zur frühen Entwicklung des Fabrikarbeiterverbandes siehe Verband der Fabrikarbeiter Deutschlands 1930, Tenfelde 1997.

z.B. 1952 einen härteren Kampf um die Mitbestimmung – schließlich galt die Montanmitbestimmung in der Großchemie nicht - , aber mit den „Truppen“ von IG Metall und IGBE, wohl wissend, dass er selbst keine mobilisieren konnte. Nach 1971 – man könnte rückblickend auch sagen vom Augenblick des Überschreitens des Gipfelpunktes der fordistischen Regulation an und nachdem die IG Chemie in dem herausragenden Streik ihrer Geschichte die Grenzen ihrer gewerkschaftlichen Handlungsmacht schmerzlich erfahren hatte (Dzielak u.a. 1978) - erscheint dann H. Rappe als einer der Protagonisten institutioneller Handlungsstrategien der Gewerkschaften im korporatistischen „Modell Deutschland“ auf der Bühne des Geschehens.

- (2) Man kann aber auch unbeschadet dieser Unterschiede erkennen, dass mit zunehmender Entfernung von ihren Ursprungsereignissen und Wurzeln, als sozialer Bewegung, das, was man das ‚institutionelle Denken‘ nennen könnte, an Gewicht gewinnt. Ein wachsendes Gewicht fortschreitender Institutionalisierungsprozesse findet in beiden Biographien seinen Ausdruck. Die unterschiedliche Selbstbeschreibung der beiden Gewerkschaften, aus denen H. Matthöfer und H. Rappe kommen, ist hier eher geeignet Täuschungen zu produzieren. In den späteren Streiks in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland hat die IG Metall z.B. regelmäßig beschworen, wieder zur sozialen Bewegung werden zu können – etwa im Metallstreik 1978 (Dzielak u.a. 1979) oder auch noch beim Kampf um die Einführung der 35-Stunden-Woche – und manche Gewerkschaftsnahe Wissenschaftler haben auch später noch immer wieder versucht, den Bewegungscharakter von Gewerkschaften einseitig zu unterstreichen, wie z.B. die Mitglieder des Hattinger Kreises in ihrem Buch ‚Jenseits der Beschlusslage‘ aus dem Jahre 1989 (Hoffmann u.a. 1989).⁷ Tatsächlich sind unsere Gewerkschaften jedoch immer mehr zu Institutionen geworden, die die Doppelstrategie zwischen sozialer Bewegung und Institution, Gegenmacht und Ordnungsfaktor usw. immer schwerer handhaben konnten.

3. Straff geführter Verband und Vielfalt praktischer Handlungsansätze

Ich werde die von mir aufgeworfene Frage, nach dem ‚Grundwiderspruch‘ gewerkschaftlicher Politik und Organisation und den Gründen für unterschiedliche Formen des Umgangs damit an dieser Stelle nicht erschöpfend beantworten können. Ich will aber auf einige Ursachenbündel aufmerksam machen, die m.E. erklären, weshalb in diesem Spannungsverhältnis von auf Bewegungselementen beruhender Gegenmacht und institutionell zu befestigendem Rechtsfort-

⁷ Zur Auseinandersetzung mit der daraus folgenden etwas euphemistischen Perspektive auf Gewerkschaften vgl. aus institutionentheoretischer Perspektive Martens 1992b.

schritt institutionelles Denken letztlich die Oberhand behält. Dabei kann man m.E. die tieferliegende theoretische Frage, ob institutionelles Denken im Sinne überindividueller, hinter dem Rücken der Individuen durchgesetzter und wirksamer, kollektiver Denkwelten geradezu eine anthropologisch gegebene Grenze autonomer Individuierung sei (so M. Douglas), oder wie weit sich diese Grenze unter den heutigen Bedingungen von Individualisierung im Zeichen einer zweiten reflexiven Moderne immerhin verschieben lässt, erst einmal offen lassen.⁸

- (1) Die maßgeblichen handelnden Akteure handeln immer vornehmlich im Kontext der über die ‚Bewegungsphasen‘ geschaffenen institutionellen Strukturen. Dies ist unausweichlich. Sie müssen damit auch immer die Perspektive des Sachwalters errungener Erfolge einnehmen. Errungene Institutionalisierungsprozesse sind ein hohes Gut. Sie müssen innerhalb gesellschaftlicher Kräfteverhältnisse gegen widerstreitende Interessengruppen behauptet werden und ihre gesellschaftliche Legitimation verteidigen. Die Rolle von führenden Repräsentanten von Gewerkschaften als *Sachwalter institutioneller Errungenschaften* bekommt so ein hohes Eigengewicht. Dies wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass auch die Repräsentanten der Arbeitgeberverbände das u.a. auf dieser Basis entstehende korporatistische Regulierungssystem der Bundesrepublik Deutschland lange Zeit schätzen gelernt haben.
- (2) Die maßgeblich handelnden Akteure handeln immer vor dem Hintergrund von politischen Orientierungen, die nicht nur in offiziellen Programmatiken sondern vor allem auch in institutionell tragenden Leitideen ihren Ausdruck finden – und sie dürfen mit einigem Recht davon ausgehen, dass sie als professionelle Akteure an der Spitze großer Organisationen und Institutionen einen besonders guten Überblick haben, bei dem die unter (1) genannten Aspekte mindestens so wichtig sind wie die Bedeutung aktuell neu auftretender Interessenkonflikte. Sie können in ihrer Rolle also immer nur in dem Selbstverständnis handeln, *die besten Experten* für ihre schwierige Aufgabe zu sein.
- (3) Die maßgeblichen Akteure sehen sich dazu herausgefordert, an der Gestaltung höchst komplizierter - folgt man der Systemtheorie, die man mit R. Klatt (Klatt 1990) auch als Krisentheorie des Kapitalismus lesen kann - zugleich immer unüberschaubarer werdender, gesellschaftlicher Prozesse mitzuwir-

⁸ Ich würde hier dazu neigen, im Anschluss etwa an H. Arendt auf die Unbedingtheit des menschlichen Denkens als Voraussetzung von Freiheit zu setzen, aber mit ihr natürlich auch einräumen, dass dieses Denken dabei der Routinen und Vorurteile bedarf, wie die moderne spieltheoretische Ansätze im Anschluss an A. Schütz ja auch betonen, allerdings auch mit der Bequemlichkeit und Denkfaulheit der Menschen ebenso wie mit den unabweisbaren Handlungszwängen angesichts immer begrenzter Ressourcen auf Seiten der jeweils handelnden Akteure rechnen.

ken. Dabei müssen sie die Legitimation ihres Handelns zunächst und vor allem immer in der eigenen Organisation und gegenüber der eigenen Klientel sicherstellen. Sie müssen also Führungs- und Steuerungsprobleme nach innen bewältigen können, wofür aus der ganzen Tradition der Arbeiterbewegung heraus die Stromlinienförmigkeit der Organisation als unverzichtbar erscheint. *Stromlinienförmigkeit aus Voraussetzung eigener Führungs- und Steuerungsfähigkeit* wird so zu einem dritten Bedingungsbandel, das aus der Perspektive der Verbandsspitze geradezu als zwingend erscheint.

- (4) Im Rahmen dieser drei Voraussetzungen (1) Sachwalter institutioneller Erregenschaften zu sein, (2) als ausgewiesenste Experten Verantwortung zu tragen, gemeinsam mit anderen Experten aus Politik und Wirtschaft, und (3) Stromlinienförmigkeit des ‚Apparats‘ zu benötigen, um dieser Verantwortung gerecht werden zu können, werden dann die Funktionsträger auf der operativen Ebene, von den Hauptamtlichen vor Ort bis hin zu den Vertrauensleuten im Betrieb aus der Perspektive der Organisationsspitze vor allem zu den ‚Sensoren‘ für die Veränderungen in der Arbeitswelt, auf die an der Spitze letztlich immer wieder kompetent reagiert werden muss.

Natürlich ist das Bild, das ich hier zeichne vereinfachend: Hauptamtliche in den dezentralen Organisationsgliederungen brauchen z.B. immer Spielräume für teilautonomes Handeln, sonst bräche die Organisation schlicht zusammen, auch fallweise Mobilisierung im Rahmen der sprichwörtlichen, institutionellen ‚Knopfdruckmentalität‘ der Gewerkschaften wäre sonst nicht möglich (Vgl. Dzielak u.a. 1978 und 1979). Überhaupt sind alle Akteure vor Ort mit Eigensinn ausgestattet, und gibt es für den keinen Spielraum, stehen Mitglieder irgendwann als Vertrauensleute nicht mehr zur Verfügung. Trotzdem glaube ich schon, hier ganz wesentliche konstitutive Momente eines strukturell konservativen institutionellen Denkens richtig zu erfassen. Und da wir hier über Gewerkschaften als Institutionen sprechen liegt die folgende Aussage nahe: Es bedarf durchaus keiner Theorie des demokratischen Zentralismus um als externer Beobachter zu erkennen und als aktiver Verantwortungsträger an der Spitze einer solchen Organisation für sich selbst zu begründen, dass man das eigene Handeln letztlich doch in einer diesem theoretischen Modell recht ähnlichen Weise organisiert oder meint organisieren zu müssen, wenn man zurecht kommen will.

4. die institutionell verfasste Arbeits- und die moderne Netzwerkgesellschaft

Wir haben an dieser Stelle im Übrigen einen Anknüpfungspunkt für ganz generelle demokratietheoretische Fragen, die politische und die wissenschaftliche

Diskussion seit der ersten großen demokratischen Revolution der Neuzeit, der amerikanischen Revolution von 1776 also, durchziehen und sich nicht etwa nur als demokratiethoretische Fragen in Bezug auf Gewerkschaften, oder Parteien (Michels 1979), stellen. Die radikale Demokratin Hannah Arendt schreibt in ihrem immer noch sehr wichtigen Buch „Über die Revolution“, dass der erste und einzige, der den *Rätegedanken*, also den Versuch einer Antwort auf die Überformung der demokratischen Teilhabe aller durch Professionalisierung, Technokratisierung, Bürokratisierung usw. wirklich gedacht habe, der amerikanische Revolutionär und spätere Präsident Thomas Jefferson gewesen sei (Arendt, 1974, 336). Niemand aus der Tradition der späteren sozialistischen, geschweige denn kommunistischen Arbeiterbewegung, habe die damit aufgeworfenen Probleme ähnlich gründlich durchdacht. Und die Probleme, die T. Jefferson damals als allgemeine demokratiethoretische Fragen in Briefwechseln mit anderen Revolutionären wie John Adams oder im „Independent“ formuliert hat, würden im Kontext der bis hierher angestellten Überlegungen etwa lauten:

- Wie kann die demokratische Teilhabe aller in einer gegebenen Gesellschaft, bzw. aller Beschäftigten eines Betriebes oder Unternehmens bzw. aller Mitglieder einer Gewerkschaft, an (arbeits)politischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen gewährleistet werden? Schon im Lichte der ersten großen Mitbestimmungsuntersuchungen der Nachkriegszeit bei Pirker u.a. (1955) oder Popitz u.a. (1957) wird hier eine Achillesferse allein repräsentativer Vertretungsstrukturen erkennbar – und beim Wachsen der Start-ups in der New Economy zu Beginn dieses Jahrtausends bemerken die neuen Modernen Wissensarbeiter dann die Grenzen bloß informeller Beteiligungsformen.
- Wie kann man sicherstellen, dass die Professionellen (Politiker, Interessenvertreter, Funktionäre) den Raum der Politik (in unserem Falle der Arbeitspolitik) nicht allein besetzen?
- Welches Gewicht müssen deshalb die dezentralen, immer räumlich begrenzten Gliederungen bekommen und wie müssen sie intern aufgebaut sein, damit in ihnen ein lebendiger politischer Prozess möglich bleibt? (Für Jefferson waren es die ‚elementaren Republiken‘, übersehbare kleine Bezirke in den Land- und Stadtkreisen, ohne die „die Existenz der Republik auf dem Spiel stehe (Arendt 1974, 319)
- Wie lassen sich die Ergebnisse solcher Prozesse sinnvoll auf höheren Ebenen aggregieren, ohne dass das lebendige politische Leben in den dezentralen Gremien austrocknet? (Diese Frage reflektiert sich z.B. bis heute darin, dass in den USA die Zentralgewalt in Washington ‚Administration‘ heißt.)
- Welche Rolle könnte dabei neben repräsentativ zu wählenden Gremien, in denen die Vielheit der Interessen ihre Repräsentation findet,

einer weiteren Versammlung zukommen, die vor allem die Mannigfaltigkeit der Meinungen anerkannter Bürger zum Ausdruck kommen lassen sollte? (Dieser Überlegung liegt z.B. die Unterscheidung von Kongress und Senat in der US-amerikanischen Verfassung ursprünglich zu Grunde (vgl. Arendt 1994, 291.)

- Wie kann jede nachrückende Generation sich den einmal gefundenen, möglichst beteiligungsoffenen, institutionellen Handlungsrahmen so neu aneignen, dass sie dabei auch frei darin bleibt, ihn gegebenenfalls zu verändern – und wie man hoffen wird zu erweitern?⁹

Ich werde an dieser Stelle diese demokratietheoretischen Fragen nicht weiter vertiefen, auch wenn sie von hoher Aktualität sind in einer Zeit, in der unsere Demokratie in wachsende Beteiligungs- und Legitimationskrisen gerät (Bauman 1999, Assheuer/Perger 2000) und in der angesichts des Pluralismus der Normen und Werte nur die Beteiligung der Vielen und eine, Konflikte nicht scheuende lebendige Demokratie neue Integrationskräfte schaffen kann.¹⁰ Ich werde auch nicht die Frage nach der Demokratie in den Gewerkschaften aufwerfen, die seit R. Michels ehernem Gesetz von der Oligarchie (Michels 1970) und dem roten Gewerkschaftsbuch (Enderle u.a. 1932/1967) Praktiker und Wissenschaftler auf der Linken wie auf der Rechten immer wieder einmal beschäftigt hat. Unbeschadet der Berechtigung dieser Debatten sind die Gewerkschaften zweifellos immer noch „ein Grundpfeiler einer demokratischen Entwicklung“ in einer Welt, die sich „unaufhaltsam mit einer noch nie dagewesenen Schnelligkeit“ verändert und in der eine „gewerkschaftliche Strategie, die sich hauptsächlich auf ein Einigeln und Rückbesinnen auf bereits erprobte Mechanismen als Antwort auf diese enormen Herausforderungen beschränkt (...) auf Dauer untragbar und zum Scheitern verurteilt“ ist (Markovits 1989, 377 und 390).¹¹ Be-

⁹ „Es berührt zweifellos seltsam“, schreibt H. Arendt (a.a.O., 306), dass nur Jefferson unter den Gründern sich die doch auf der Hand liegende Frage stellte, wie man denn nun, da die Revolution glücklich beendet war, den revolutionären Geist bewahren wollte, aber die Erklärung hierfür ist nicht etwa, dass sie eben keine Revolutionäre waren. Ihre Unbekümmertheit erklärt sich im Gegenteil gerade daraus, dass sie diesen Geist, der sich in der vorrevolutionären Kolonialzeit formiert und ausgestaltet hatte, so gut kannten und für selbstverständlich hielten.“

¹⁰ „Gemeinsam durchgestandene Konflikte lassen eine Gesellschaft zusammenwachsen“, sagt in diesem Zusammenhang W. Heitmeyer, Leiter des „Instituts für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung“ in Bielefeld, der in seinen aktuellen Untersuchungen über „Deutsche Zustände“ (Heitmeyer 2003) fortschreitende Desintegrationsprozesse und Aushöhlungen demokratischer Überzeugungen kenntlich macht,

¹¹ A. Markovits hat in seinem Beitrag auf dem Zukunftskongress der IG Metall im Jahre 1988 Viele der Herausforderungen eines „Postfordismus‘ /als Ergebnis einer neuen Flexibilisierungswelle in Produktion und Kultur“ (S. 384ff) frühzeitig hervorgehoben. Sein Referat endet schon damals im Blick auf die Gewerkschaften mit den Worten: „Nichts darf unantastbar bleiben, es dürfen keine Tabus existieren. Sprech- und

zogen auf die Bundesrepublik Deutschland kann man darüber hinaus die bundesdeutsche Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen als so etwas wie eine Schule der Demokratie ansehen.¹² Aber es geht ja um die Frage, wie unsere Gewerkschaften heute mit den Herausforderungen eines Epochenbruchs nach dem Ende des Fordismus umgehen können. Diese Herausforderung droht, die Gewerkschaften zunehmend handlungsunfähig zu machen, die mit der Entstehung der industriellen Arbeitsgesellschaft ihren Aufstieg begannen und mit der Herausbildung des Fordismus den Gipfelpunkt ihrer Gestaltungsmacht gewonnen haben. Wie es in dem einleitend zitierten Kommentar heißt: In der Weise, wie sie heute noch versuchen, das Spannungsverhältnis von Gegenmacht und Verhinderung weiterer Rechtsrückschritte – so muss man ja wohl heute sagen – zu bewältigen, können sie weder ihre verbliebene Basis noch den Kanzler beeindrucken.

Wir leben aber auch in einer Zeit, in der – folgt man dem Bild, dass die einschlägigen wissenschaftlichen Beobachter ebenso wie die politischen Protagonisten der neoliberalen Revolution heute zeichnen – tiefgreifende Veränderungen prägend sind:

- Der alte Sozialstaat wandelt sich nach Auffassung sicherlich ernstzunehmender Beobachter zum „modernen Wettbewerbsstaat“ (Streeck 1976). Die moderne Netzwerkökonomie entzieht sich zunehmend der überkommenen nationalstaatlichen Regulierung (Castells 1982), die „institutionell verfasste Arbeitsgesellschaft“ (v. Ferber 1961) des alten fordistischen Regulationsmodells (Dörre 2003, Wolf 2004) erodiert immer mehr und es ist noch nicht wirklich absehbar, was an deren Stelle treten kann.
- Eine augenscheinlich unausweichliche Zurückdrängung der alten Institutionen der Arbeit, von denen der sozialen Sicherung über die der Mitbestimmung in der Wirtschaft bis hin zu den Gewerkschaften, erklärt sich vor diesem Hintergrund.

Denkverbote müssen Fremdworte im gewerkschaftlichen Vokabular und in der gewerkschaftlichen Praxis sein“ (a.a.O. S. 309). Jeder und jede mögen die Entwicklungen der seitherigen eineinhalb Dekaden im Lichte dieser nun wahrlich gut begründeten Forderung selbst beurteilen.

¹² W. Heitmeyer stellt in seiner Untersuchung, einer repräsentativen Befragung von 3000 Personen, fest, dass 81,5% der Aussage „letztendlich entscheidet die Wirtschaft in unserem Land und nicht die Politik“ zustimmen („trifft voll und ganz zu“ 46%, „trifft eher zu“ 35,5%. Zugleich stimmen aber auch 84,7% der Aussage zu: „Die Wähler müssten mehr Einspruchsrechte haben, damit Großkonzerne nicht alles machen können“ („voll und ganz“ 56,9%, „eher“ 27,8%) (Zitiert nach Müller, 2004, 63).

- Die neue Individualität der Einzelnen, als ‚Arbeitskraftunternehmer‘ die sich, so der neoliberale Diskurs, von der Bevormundung durch den Staat ebenso wie durch gewerkschaftliche Bürokratien befreien wollen, gewinnt vor diesem Hintergrund wachsende Aufmerksamkeit bei jenen, die ihre Hoffnungen nun auf einen neuen, anderen Ausbau der Zivilgesellschaft setzen.
- Aus dem gleichen Zusammenhang erklärt sich die Debatte über Bedeutungsgewinn von neuen vernetzten Strukturen, in denen die einzelnen Vielen sich erst wirklich werden entfalten können, in denen sie gefordert und zu fördern sind.

Sicherlich steckt in der damit angedeuteten Debatte über das Neue auch viel Ideologie. Die wird z.B. sofort dann sichtbar, wenn Gruppen dieser einzelnen Vielen nicht nur nach den vorgeblich allein obwaltenden Handlungskriterien eines *homo oeconomicus* agieren, sondern mit aller Kompetenz, die ihnen als modernen Wissensarbeitern im Zuge der neoliberalen Revolution ja tatsächlich zugewachsen ist, als neue individuelle zivilgesellschaftliche Subjekte (Wolf 2001) damit beginnen, partiell außerhalb der alten institutionellen Strukturen arbeitspolitisch zu handeln. Dann wird nämlich seitens der Protagonisten des heutigen „neoliberalen Einheitsdenkens“ immer noch schnell der Ruf nach der Ordnungsfunktion von Betriebsräten oder von der angeblich schon überlebten Institution Gewerkschaft ertönen. Es ist nun aus meiner Sicht wissenschaftlich eine an dieser Stelle durchaus unbeantwortete Frage, wie viel und welcher Art institutionelle Sicherheiten diese neuen individuellen gesellschaftlichen Subjekte tatsächlich benötigen und deshalb auf Dauer auch einfordern werden. Diese Frage ist spannend und kompliziert. Sie würde grundlagentheoretische Fragen der Soziologie berühren: von der Systemtheorie, die das Individuum als „Unbestimmtheitsstelle“ ihrer theoretischen Modelle bekanntlich ausspart (Becker 2003, kritisch Martens 2004b) über spieltheoretische Konzepte eines erweiterten Rational Choice Ansatzes bis hin zu institutionentheoretischen Konzepten, die auf die philosophische Anthropologie H. Plessners oder A. Gehlens zurückverweisen. Ich werde diese Fragen hier selbstredend nicht vertiefen. Aber es geht hier auch unabhängig davon natürlich um mehr als Ideologie.

Für die Gewerkschaften geht es jedenfalls um die Frage der Bewältigung einer für sie dramatisch veränderten Situation. Angesichts des Epochenbruchs wird immer offensichtlicher, dass die alten Orientierungen nicht mehr tragen:

- Nicht nur wäre es in einer Lage, in der die alten Institutionen der Arbeit gleichsam Flächendeckend erodieren, ein Euphemismus, noch von Rechtsfortschritt zu sprechen. Es scheint immer klarer, dass die

alten institutionell befestigen „Bastionen“ mit den bewährten Strategien und Handlungsmustern nicht mehr lange zu halten sind.

- Die Metamorphosen der Arbeit im Zeichen der Herausbildung einer postindustriellen Arbeitsgesellschaft mit ihren neuen individuellen zivilgesellschaftlichen Subjekten und die Infragestellung überkommener wirtschafts- und sozialpolitischer Konzepte im Zeichen der Globalisierung erzwingen eine breite neue arbeitspolitische Debatte. Der entsprechende Sachverstand an der Organisationsspitze droht sonst seine Anschlussfähigkeit und Gestaltungspotentiale im Hinblick auf – systemtheoretisch gesprochen – immer dynamischere und turbulente Organisationsumwelten vollends zu verlieren.
- Angesichts des wirklich tiefgreifenden Charakters der gesellschaftlichen Umbrüche stellt sich die Frage nach zu reformulierenden Strategien, zum mindesten nach neuen Formen des Dialogs zwischen Gewerkschaften und (noch verbliebener) gewerkschaftsnaher Wissenschaft, nach neuen ‚strategischen Wissensallianzen‘ (Martens 2004b).
- Es ist darüber hinaus nicht nur ein Allgemeinplatz moderner Organisationssoziologie, sondern auch im Lichte gewerkschaftlicher Erfahrungen aus den vergangenen 15 Jahren ziemlich unstrittig, dass die entscheidenden Ressourcen einer flexiblen Handlungsfähigkeit der Organisation in den operativen Einheiten liegen und dort, unter anderem über geeignete Formen der Vernetzung, weiter entwickelt werden müssen. Damit ist zusätzlich zu der Frage nach tragfähigen neuen Leitorientierungen auch die Frage aufgeworfen, wie Führung in einer dann augenscheinlich sehr tiefgreifend zu verändernden Organisation und Institution zu denken und zu organisieren ist.

5. Mit den Dilemmata produktiv und auf neue Art umgehen

Gegenwärtig ist zu beobachten, dass die alten Dilemmata nach wie vor wirksam sind. Angesichts der Herausforderungen der neuen Zeit zeigen sie sich z.B. darin, dass die einen unter den bundesdeutschen Gewerkschaften inzwischen zu scharfer, wenn auch weithin ohnmächtiger, öffentlicher Kritik an der Agenda 2010 tendieren und verstärkt den Dialog mit neuen sozialen Bewegungen suchen. So haben sich z.B. ver.di und IG Metall im Mai 2004 aktiv an dem mit attac organisierten „Perspektiven-Kongress“ in Berlin beteiligt. Viele Gewerkschafter waren hier zugegen. Wie man erfahren konnte waren aber auch viele skeptisch und zögerlich. Die Begründung der Gegenposition, im Sinne einer aus eigener Sicht deutlich sachlicheren und konstruktiveren Kritik an der rot-grünen Regierungskoalition – in den jeweiligen institutionellen Handlungskon-

texten – einer verhalteneren öffentlichen Distanzierung und des Verzichts auf gemeinsame Aktivitäten mit neuen sozialen Bewegungen, konnte man dann etwas später in einem offenen Brief von Vorsitzendem und stellvertretendem Vorsitzende der IGBCe nachlesen, der in der Frankfurter Rundschau veröffentlicht wurde (Schmoldt/##). Der DGB-Voritzende muss nun sehen, wie er in einer absehbar weiter zugespitzten Situation „den Laden weiter zusammenhält“, um es einmal salopp zu formulieren. Vor dem Hintergrund der Debatten und gewerkschaftlichen OE-Prozesse der vergangenen Dekade, ist das schwierig genug: Der Dachverband ist eher zunehmend geschwächt aus den Reformdebatten hervorgegangen. Innergewerkschaftlich entwickelte Vorstellungen zu seiner Stärkung (Boesche u.a. 1996) waren angesichts der Eigeninteressen der großen Mitgliedsgewerkschaften aussichtslos, OE-Prozesse beim DGB bildeten immer das „Ende des Geleitzuges“ und wissenschaftliche Beobachter haben schon früh in polemischer Zuspitzung gefordert: „Schafft den DGB ab“ (Hattinger Kreis 19##) Es geht also um viel mehr als nur darum, unterschiedliche Positionen erst einmal nicht allzu sehr auseinanderdriften zu lassen. Der nächste Angriff auf institutionelle Positionen, die für die bundesdeutschen Gewerkschaften aus ihrer ganzen Geschichte heraus zentraler Bedeutung sind, nämlich auf die Tarifautonomie und auf die Mitbestimmung, kündigt sich an. Es gilt also, die Gewerkschaften möglichst gestärkt in die kommenden Auseinandersetzungen hinein zu führen. Das verweist wiederum auf den Stellenwert ‚strategischer Wissensallianzen‘.

Dass die Perspektive auf eine Verlängerung des ‚kleineren Übels‘ über 2006 hinaus realistisch ist, mag da, wer so optimistisch ist, ja hoffen – sofern das Wort vom Optimismus bei der Aussicht auf eine, angesichts der schon eingetretenen Mehrheitsverhältnisse in den Ländern, fortgesetzte faktische große Koalition unter dem Vorzeichen eines ungebrochenen neoliberalen Einheitsdenkens sowie einer damit fortschreitenden Selbstentmachtung der Politik (Bauman 1999) hier überhaupt angebracht ist. Man kann aber auch von der Einschätzung ausgehen, dass in jedem Fall fortgesetzte, ausgesprochen mühsame Abwehrkämpfe um weiter bröckelnde, aber institutionell noch halbwegs befestigte, Verteidigungslinien bevorstehen und dass dabei das politische, also nicht nur das arbeitspolitische, Institutionengefüge insgesamt wachsenden Schaden erleidet.¹³ Warnende Einschätzungen renommierter wissenschaftlicher Beobachter

¹³ Wenn man allerdings, wie ich, davon ausgeht, dass unsere Gesellschaft, unbeschadet aller postindustriellen Modernisierungsschübe immer noch und vor allem eine „institutionell verfasste Arbeitsgesellschaft“ (v. Ferber 1961) ist, in der die überkommenen Institutionen der Arbeit zwar einem massiven Erosionsprozess ausgesetzt sind in der aber auch dann, wenn sie weiterhin fortschreitend zu einer Marktgesellschaft entsprechend dem neoliberalen Modell werden sollte, gesellschaftliche Teilhabe sehr wesentlich über Teilhabe am Erwerbssystem definiert wird, dann geht es hier um eine ganz zentrale Zone absehbarer sozialer Konflikte.

gibt es zur Genüge. Und die Dünnhäutigkeit, mit der die Politik, u.a. in ihren medialen Schaufenstern der einschlägigen Talkshows auf erste Proteste in der Bevölkerung reagiert, gibt einen Vorgeschmack auf die hier durchaus drohende Entwicklungen. Aus der von mir eingenommenen Position, die von einem tiefgreifenden Epochenbruch ausgeht, ist dies die sehr viel realistischere Perspektive. Und dann stellen sich die Fragen im Hinblick auf den innergewerkschaftlichen „Grundwiderspruch“, über den ich hier nachgedacht habe, etwa wie folgt:

- Man muss unter dem Druck der neoliberalen Globalisierung mit fortgesetzten weiteren Angriffen auf die alten Institutionen der Arbeit rechnen.
- Zugleich werden die Ressourcen zu deren Verteidigung weiter schrumpfen: Eine starke oder wenigstens erstarkende politische Strömung gegen diese Entwicklung ist nicht oder noch kaum auszumachen, die traditionell eher starken gewerkschaftlichen Bastionen werden weiter geschwächt, wie aktuell am Beispiel der Automobilindustrie bestens zu beobachten ist, und in den strategisch bedeutsamen Bereichen moderner Wissensarbeit sind die Gewerkschaften noch schwach und ob und wie sich hier neue arbeitspolitische Initiativen seitens der Beschäftigten entwickeln werden, ist schwer zu prognostizieren (Martens 2004b).
- Es ist allerdings unübersehbar, dass die Unzufriedenheit der Menschen wächst - nicht nur an der traditionellen gewerkschaftlichen Basis sondern in der gesamten Spannweite von an den Rand gedrängten und prekär Beschäftigten (siehe die Montagsdemonstrationen) bis hin zu Kernbereichen der modernen Wissensarbeiter (siehe den Konflikt im Werk Hoffmannstr. Der Siemens AG in den Jahren 2002 bis 2004).¹⁴
- Und schließlich gilt, ganz unabhängig von dieser, meiner Skizze, der aktuellen Entwicklung, das, was ich eingangs gesagt habe: Der von mir so bezeichnete „Grundwiderspruch“ gewerkschaftlicher Politik und Organisation läßt sich nicht einfach zu einer Seite hin auflösen.
- Im Lichte der hier vertretenen konkreteren Lageeinschätzung gilt verschärfend: Es wird keinen Weg zurück zu dem alten, aus jahrzehntelanger Praxis vertrauten Weg der Handhabung einer gewerkschaftlichen Doppelstrategie gegenüber einem Sozialstaat im je nationalen politischen Handlungsrahmen geben. Denn die lange anhaltende Stabilitätsphase des Fordismus, an die diese Handhabung der Doppelstrategie gebunden war, und in der sie als Doppelstrategie in den

¹⁴ Dieser hoch bemerkenswerte Konflikt ist dokumentiert und analysiert bei Schuhler 2003 und nach seinem Abschluss ausführlich behandelt bei Martens 2004.

vergangenen zwanzig Jahren zunehmend weniger funktioniert hat, ist längst zu Ende gegangen; und gegenwärtig befinden wir uns in einer Phase, die die Menschen als von zunehmenden krisenhaften Unsicherheiten geprägt erleben.

Was also ist zu tun? Hinsichtlich der Frage nach den strategischen Grundorientierungen, die in neuen dialogischen Prozessen besser geklärt werden müssen, kann und will ich an dieser Stelle nicht über den Stand hinausgehen, den die Debatten im Forum „Neue Politik der Arbeit“ bislang erreicht haben (vgl. Scholz u.a. 2004). Die Argumentation, die ich allerdings in Ergänzung dazu abschließend vertreten möchte, geht dahin, den, zweifellos nicht ideologiefreien, Mainstream der wissenschaftlichen und politischen Modernisierungsdiskussion über Individualisierung und ‚Arbeitskraftunternehmertum‘, neue Netzwerke und die ‚Wissensgesellschaft‘, in der der mündige Bürger dabei ist, sich von bevormundenden Institutionen frei zu machen, produktiv zu nutzen. Dies ist aus meiner Sicht die einzige Möglichkeit, die sich für die Gewerkschaften in absehbarer Zeit bietet, eine möglicherweise wirklich tragfähige neue Balance zwischen sozialer Bewegung und Institution herzustellen. Strategischen Grundfragen wird man in diesem Zusammenhang nicht mehr lange ausweichen können. Der aus der Perspektive des wissenschaftlichen Beobachters eher leicht dahergesagte Vorschlag, sich heute wieder stärker an die eigenen Wurzeln als soziale Bewegung zu erinnern (Kocka 2003), zwingt, wird er ernst genommen, genau hierzu. Man bräuchte eine Strategie in der Globalisierungskritik (u.a. NGOs und neue zivilgesellschaftliche Akteure), Widerstand gegenüber dem Rückbau des Sozialstaates (neue ‚Montagsdemonstrationen‘ gegen Hartz IV, Kritik an der Agenda 2010) und der Anspruch auf eine Mitgestaltung unternehmerischer Restrukturierungsprozesse mit neuen mitbestimmungspolitischen Impulsen zusammengebracht werden können. Die Gewerkschaften müssen also zu neuen strategischen Initiativen kommen, wollen sie nicht hoffnungslos in der Defensive bleiben. Neue strategische Wissensallianzen sind hier das eine. Aber es ginge nicht einfach um die Mobilisierung von Expertenwissen. Eine neue Balance zwischen sozialer Bewegung und Institutionalisierung erfordert zu gleich eine Öffnung zu neuen Beteiligungsformen der Vielen mit Hilfe von Argumenten, die auf der Höhe der Zeit sind. Dies hätte den großen Vorteil einer gestärkten Ausgangsposition gegenüber der herrschenden öffentlichen Meinung in unserer medial vermittelten Öffentlichkeit.¹⁵ Meine Argumentation läuft darauf hinaus,

¹⁵ Es geht mit anderen Worten um die Wiederherstellung von Meinungsvielfalt auf Grundlage der Beteiligung Vieler, denn: „Kein Mensch kann sich eine eigene Meinung bilden, ohne sich auf andere Meinungen einzulassen und sie an ihnen auszuprobieren; woraus sich ergibt, dass die Herrschaft der öffentlichen Meinung sogar die Meinungsbildung der wenigen gefährdet, die imstande sind, ihr zu widerstehen“ (Arendt a.a.O., 290).

die allgemein für die Restrukturierung der Wirtschaft proklamierten Vorzüge vernetzter Strukturen offensiv auch für die Restrukturierung und zugleich eine offensive Außendarstellung der Gewerkschaften zu nutzen.

Hans-Jürgen Arlt (2003), ehemaliger Pressesprecher des DGB, hat der IG Metall unlängst aus Anlass ihrer damals offenkundigen Führungskrise vor dem Hintergrund einer wohl vergleichbaren allgemeinen Lageeinschätzung, die *Perspektive einer nachhaltig vernetzten Gewerkschaft* nahe gelegt. Es gehe nicht darum, welchen neuen Vorsitzenden die IG Metall bekomme, es gehe vielmehr um eine neue IG Metall. Im Einzelnen zählt er dazu folgende Merkmale einer solchen vernetzten Gewerkschaft auf:

- (1) Nicht bürokratisch und hierarchisch, sondern auf andere Entscheidungsprozesse und Lösungswege hin orientiert müsse sie sein,
- (2) nicht auf die jeweils eine, richtige Lösung, also ein „entweder – oder“, sondern auf eine Pluralität von Lösungen, also ein „sowohl als auch“ hin orientiert gelte es zu arbeiten,
- (3) nichts gehe dabei mehr ohne Beteiligung,
- (4) statt eifersüchtig – abgrenzendem Abteilungsdenken sei eine sachlich vernetzte Arbeit erforderlich, etwa in Form von Projektarbeit,
- (5) Schließlich gelte es, Standpunkte als Ausgangspunkte für Orientierung und Weiterentwicklung in einem offenen prozess- und beteiligungsorientierten Umgang zu nutzen.

Dieser Vorschlag trägt den gängigen Modernisierungsdebatten, freilich auch – mythen, ich habe das betont - Rechnung und bewegt sich auf der Höhe systemischer Organisationsberatung. Er klammert zwar die harten Fragen nach der realistischen Analyse und der Gestaltbarkeit der veränderten Organisationsumwelten, also die Fragen nach einer neuen Politik der Arbeit, zunächst einmal aus, aber er reagiert auf die tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüche und darauf, dass zugleich mit neuen individuellen gesellschaftlichen Subjekten zu rechnen ist; und er trifft in Bezug auf die Schaffung der erforderlichen Binnenvoraussetzungen für die Gewinnung von neuer Bewegungs- und Gestaltungsfähigkeit überhaupt ziemlich genau den Punkt. Und die deutschen Gewerkschaften könnten in Verfolgung solcher neuen Formen der Vernetzung durchaus an erfolgreiche Einzelprojekte aus dem vergangenen Jahrzehnt anknüpfen, das man im Übrigen im Hinblick auf durchgreifende Organisationsentwicklungsprozesse als ein Jahrzehnt „steckengebliebener Reformvorhaben“ (Martens 2003) charakterisieren muss. Wer sich ein wenig mit den Strukturen vertraut gemacht hat, die in solchen Modellprojekten entwickelt worden sind, der wird finden, dass hier manches in Richtung der Überlegungen von H. J. Arlt begonnen worden ist. Man trifft auf projektförmiges Arbeiten und Zielvereinbarungen

als Instrumenten der Arbeitsorganisation, auf vernetzte Teams von ProjektmanagerInnen und auf Betriebsrätenetzwerke, es wird experimentiert und es werden systematisch Schlüsse aus den dabei gewonnenen Erfahrungen gezogen usw. Auch der Forderung von U. Klotz von der IG Metall, die gewerkschaftlichen Handlungspotentiale v.a. auf der dezentralen operativen Ebene zu stärken, wurde hier Rechnung getragen.

Nur sind solche Projekte eben immer Einzelfälle geblieben, Inseln am Rande einer immer noch fest gefügten, durch altes institutionelles Denken geprägten Praxis. Welches Potential in ihnen steckt, wenn sie, noch einmal: auf der Höhe der Zeit, zu den grundlegenden Orientierungen würden, kann man sich mit wenig Phantasie ausmalen:

- die dezentralen Organisationsgliederungen würden in ihrer relativen Autonomie gestärkt und sie könnten diese relative Autonomie nur dann produktiv entfalten und nutzen, wenn sie mit den eben skizzierten Organisationsprinzipien wirklich ernst machten. Dezentrale Vernetzungen würden wichtiger.
- Man stelle sich etwa vor, einzelne, entsprechend handlungsstarke Verwaltungsstellen der IG Metall hätten in der Auseinandersetzung um die Agenda 2010 auf regionaler Ebene bekannte und verfügbare Instrumente wie Zukunftswerkstätten oder Planungszellen genutzt, um Mitglieder – und vielleicht sogar Nicht-Mitglieder – zur Meinungsbildung in bezug auf die Ergebnisse der Rührupkommission, der Vorschläge zu Hartz IV etc, herauszufordern – und um die Ergebnisse solcher Meinungsbildung in regionale Öffentlichkeiten systematisch einzuspeisen.
- Kaum eine Organisation wäre so gut wie die Gewerkschaften dazu in der Lage gewesen, in solchen Prozessen das ganze Spektrum der arbeitenden Bevölkerung einzubeziehen - von den Arbeitslosen und prekär Beschäftigten über die Kernklientel bis hin zu den modernen Wissensarbeitern.
- Kein Gewerkschaftsvorstand wäre gehindert gewesen, zugleich auf zentraler Ebene Gespräche zu führen, aber die dezentralen Gliederungen hätten den eigenen Argumentationsspielraum vergrößert und zu Bewegungen von Arbeitsloseninitiativen, NGOs wie attac usw. wären vielfältige Berührungsfelder zustande gekommen.
- Und wie hätten die Gegner der Gewerkschaften dagestanden, hätten sie die Gewerkschaftsvorstände dazu aufgefordert, ihre Mitglieder ‚im Zaume zu halten‘. Man hätte ja nur erwidern müssen, dass diese Mitglieder als mündige Bürger und kompetente Wissensarbeiter sich schon in einer dem demokratischen Gemeinwesen angemessenen Weise an der öffentlichen Debatte über arbeitspolitisch höchst brisante Fragen beteiligten. Und dies sei doch unter allen Umständen begrüßenswert. Führung hätte dann darin bestanden, solche Prozesse zuzulassen, ggf. auch anzuregen und ihre Ergebnisse

- also die neuen Erfahrungen bei der Organisation solcher Prozesse wie auch die inhaltlichen Ergebnisse, zu denen sie führen - zusammenzufassen.

Ich will das Beispiel, das einen wirklichen Ausbruch aus der alten Wagenburg bedeutet hätte, hier nicht weiter ausmalen oder um andere Beispiele ergänzen. Ich denke es reicht aus, um den Kerngedanken meiner Argumentation herauszustellen. Er lautet bündig formuliert: Mit ihrem überkommenen institutionellen Denken und dem ihm entsprechenden Handlungsmustern wird es den Gewerkschaften nicht gelingen, den widersprüchlichen Anforderungen zu genügen, zugleich soziale Institution und Bewegung zu sein. Das mag noch bis zur Blütephase des Fordismus im Blick auf die damals noch starke Kernklientel halbwegs getragen haben, wenngleich die ‚Knopfdruckmentalität‘ bei fallweise notwendigen Mobilisierungsprozessen schon damals ihre Probleme bereite und die Beteiligung der Beschäftigten im Rahmen von repräsentativen Vertretungsstrukturen ein immer wieder unzureichend gelöstes Problem blieb. Heute haben die Gewerkschaften nur dann eine Chance gegen den immer stärker werdenden Druck der neoliberalen Globalisierung, wenn sie dieses überkommene institutionelle Denken hinter sich lassen. Das neue Leitbild der „nachhaltig vernetzten Gewerkschaft“ muss sicherlich noch weiter gefüllt werden und bei seiner Konkretisierung werden Fragen auftreten, aber nur dann, wenn die Gewerkschaften sich diesem Leitbild verschreiben, kann es ihnen gelingen, nicht nur vielfältige lebendige Berührungsfelder zu Bürgerbewegungen und NGOs herzustellen, sondern zugleich selbst wieder beweglicher zu werden. Sie könnten damit beginnen, neue arbeitspolitische Räume für Menschen herzustellen - die zugleich immer auch Freiheitsräume sind, wenn sie kleinräumig genug sind um den Vielen direkte Beteiligung an arbeitspolitischen Prozessen zu ermöglichen - , und sie hätten damit zugleich noch einen inhaltlichen Punkt gefunden, an dem sie sich ihrer alten Wurzeln als soziale Bewegung erinnern könnten, als eine soziale Bewegung nämlich, die immer allererst eine Freiheitsbewegung gewesen ist – und erst in diesem Rahmen auch eine, der es um soziale Gerechtigkeit gegangen ist.

Literatur:

- Arendt, H. (1974): Über die Revolution, München und Zürich
- Arlt, H.-H. (2003): Nur ein neuer Vorsitzender oder eine neue IG Metall? Frankfurter Rundschau, 08.04.2003
- Bauman, Z. (1999): Die Krise der Politik. Fluch und Chance einer neuen Öffentlichkeit, Hamburg
- Boesche, B.; Kirchgäßner, G.; Trautwein, N.; Rose, W.; Schmidt, F.(1996): DGB-Organisationsreform: Verändern ohne Konzept,. in: GMH 1/1996, S. 17 – 32
- Douglas, M. (1991): Wie Institutionen denken, Frankfurt/Main
- Dzielak, W., Hindrichs, W.; Martens, H. (1979): Den Besitzstand Sichern! Der Tarifkonflikt 1978 in der Metallindustrie Baden-Württembergs, Frankfurt/New York

- Dzielak, W.; Hindrichs, W.; Martens, H.; Stanislawski, V.; Wassermann, W. (1978): *Belegschaften und Gewerkschaft im Streik. Am Beispiel der chemischen Industrie*, Frankfurt/New York
- Enderle, A.; Schreiner, H.; Walcher, J.; Weckerle, E. (1967/1932) *Das rote Gewerkschaftsbuch*, Frankfurt
- Eisenberg, C. (1985): *Frühe Arbeiterbewegung und Genossenschaften*, Bonn
- Fricke, W.; Pöhler, W.; Peter, G. (1982): *Beteiligen, Mitgestalten, Mitbestimmen – Arbeitnehmer verändern ihre Arbeitsbedingungen*, Düsseldorf
- Heitmeyer, W. (Hg.) (2003): *Deutsche Zustände*, Frankfurt am Main
- Hindrichs, W.;Jürgenhake, U.; Kleinschmidt, C.; Kruse, W.;Lichte, R.; Martens, H., (2000): *Der lange Abschied vom Malocher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre*, Essen
- Hoffmann, R. (1968):*Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht*, Frankfurt/Main
- Hoffmann, J.; Hoffmann, R.; Mückenberger, U.; Lange, D. (Hg.) (1990): *Jenseits der Beschlusslage – Gewerkschaften als Zukunftswerkstatt*, Köln
- Klatt, R. (1991): *Komplexität und Hyperkomplexität. Krisentheoretische Überlegungen im Anschluss an die Systemtheorie N. Luhmanns*, Bochum (Ms.)
- Kocka, J. (2003): *Gewerkschaften und Zivilgesellschaft – Dimensionen eines Konfliktverhältnisses*, Vortrag auf dem Symposium der Otto-Brenner-Stiftung „Gewerkschaften in der Zivilgesellschaft“, Berlin, 25.06.2003, veröffentlicht in: *GMH 10/11 2003*, S. 610 – 616
- Langkau, J.; Matthöfer, H.; Schneider, M. (1994): *SPD und Gewerkschaften*, Bd. 1: *Zur Geschichte eines Bündnisses*, Bonn
- Lucas, E. (1983): *Vom Scheitern der deutschen Arbeiterbewegung*, Frankfurt/Main
- Markovits, A. (1989): *Die Gewerkschaften in Gegenwart und Zukunft: Überlegungen zu einer korporatistisch orientierten Gewerkschaftsorganisation*, in: *IG Metall (Hg.). Solidarität und Freiheit. Internationaler Zukunftskongress 1988*, Köln, S. 376 – 390.
- Martens, H. (1992a): „Vor 20 Jahren: Septemberstreiks“ – einige rückblickende Fragen an ihre wissenschaftlichen Beobachter aus Anlass eines Workshops mit früheren Aktiven, in: *Ders. : Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle, Dortmund*, S. 60 - 69
- Martens, H. (1992b):*Gewerkschaften als Institutionen der Arbeit: Acht Thesen zum Gutachten „Jenseits der Beschlusslage“*, in: *Ders. A.a.O.*, S.197 - 218
- Martens, H. (2003): *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. (2004a): *Nach dem Ende des Hype – Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik. Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informationalen Ökonomie*, Münster (i.E.)
- Martens, H. (2004b): *Arbeitsforschung und Arbeitspolitik. Folgerichtige Notwendigkeit losgelassener Prozesse oder Freiheit durch politische Initiativen*, Dortmund (Manuskript)
- Matthöfer, H. (1994): *Brauchen die Gewerkschaften eigene Unternehmen?* in: *Krahn, K.; Peter, G.; Skrotzki, R. (Hg.): Immer auf den Punkt. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Willi Pöhler zum 60. Geburtstag*, Dortmund, S. 33 - 44
- Michels, R. (1970) : *Zur Soziologie des Parteienwesens*, Stuttgart

- Müller, T. (2004): Etwas Wärme braucht der Mensch, in: Bild der Wissenschaft, 10/2004, 60 - 64
- Novy, K. (1984): Genossenschaftsbewegung und Arbeiterbewegung, in: Lern- und Arbeitsbuch deutsche Arbeiterbewegung, Band 3, Bonn
- Perger, W. A.; Assheuer, T. (Hg.) (2000): Was wird aus der Demokratie, Opladen
- Pirker, T. (1960): Die blinde Macht. Die Gewerkschaftsbewegung in Westdeutschland, München, 2 Bände
- Pirker T. (1977). Die verordnete Demokratie. Grundlagen und Erscheinungen der Restauration, Berlin
- Pirker, T.; Braun, S.; Lutz, B.; Hammelrath, F. (1955): Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Stuttgart und Düsseldorf
- Poehler, W.; Peter, G. (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm, Köln
- Popitz, H.; Bahrdt, H.-P.; Jüres E.A.; Kesting, H. (1957): Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen
- Rehberg, K.-S. (1994): Institutionen als symbolische Ordnungen. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen, in: Göhler, G. (Hg.): Die Eigenart politischer Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden, S. 47 – 84
- Schmidt, E. (1972): Zur Strategie der betriebsnahen Tarifpolitik, in: Jacobi, O.; Müller-Jentsch, W.; Schmidt, E. (Hg.) Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch'72, S. 145 – 161
- Schmidt, E. (1973): Die verhinderte Neuordnung 1945 – 1952, Frankfurt/Main
- Schrade, K. (1994): „Die Flucht aus der Verantwortung war ihm ein Greuel“ – Erfahrungen mit Willi Pöhler als Gewerkschafter, Arbeitsforscher, Arbeitnehmervertreter und Arbeitsdirektor; in Krahn u.a. a.a.O., S. 21 - 31
- Schuhler, C. (2003): Der Kampf um die neue Siemenskultur, in: ders: (Hg.) Schöne neue Siemenswelt, München, S. 14 - 38
- Tenfelde, K. (1997): Gewerkschaftsbildung und Verbandsentwicklung im Bergbau und in der chemischen Industrie seit dem Ende des 19. Jahrhunderts, in: Ders. (Hg.): Ein Neues Band der Solidarität. Chemie – Bergbau – Leder. Industriearbeiter und Gewerkschaften in Deutschland seit dem zweiten Weltkrieg, Hannover
- Verband der Fabrikarbeiter Deutschlands o.J. (1930): 40 Jahre Kampf. Festschrift, o.O. (Hannover)
- Wolf, F. O. (2001): Netzwerkpolitik und neue Formen zivilgesellschaftlicher 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. (2004): Gegenwärtige Fragen der Arbeitspolitik, in: Scholz, D.; Glawe, H.; Martens, H.; Paust-Lassen, P.; Peter, G.; Wolf, F.O. (Hg.): Arbeit in der neuen Zeit. Regulierung der Ökonomie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit. Ein Tagungsband, Münster, S. 60 - 79