

## **Die Angst vor dem Individuum**

### Gewerkschaften und ihr blockiertes Verhältnis zu einem vielschichtigen Thema

---

Dr. Klaus Pumberger, geboren 1961 in Braunau, Studium der Politikwissenschaften, Geschichte und Geographie in Salzburg und Warschau, arbeitet zur Zeit an einem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekt über geänderte Rahmenbedingungen für Streiks und gewerkschaftliche Mobilisierung.

Jahrzehntlang sahen die Gewerkschaften die Hauptfunktion von Tarifverträgen im Schutz und in der kollektiven Absicherung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor möglichen Risikofällen (Alter, Krankheit, Unfall, Verarmung, Arbeitslosigkeit). Den auf dieser Basis möglich gewordenen individuellen Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten wurde dagegen ein viel geringerer beziehungsweise überhaupt kein Stellenwert zugemessen. Mit der Möglichkeit, nunmehr auch individuelle Arbeitsverträge abschließen zu können, hat der Anfang Mai 1990 in Göppingen erzielte Tarifabschluß in der Metallindustrie also tatsächlich tarifpolitisches Neuland betreten. Auf Kompromißwegen wurde von den Arbeitgebern eine Vereinbarung durchgesetzt, die den Unternehmen das Recht zubilligt, 18 Prozent (in einigen Tarifgebieten 13 Prozent) der Beschäftigten Einzelverträge mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von bis zu 40 Stunden anzubieten. Die vermehrte Arbeitszeit kann entweder mit Geld oder über zwei Jahre hinweg in Form von einem oder mehreren Freizeitblöcken ausgeglichen werden. Gerade deshalb wurde von Teilen

der Öffentlichkeit der „Göppinger Kompromiß“ nahezu euphorisch aufgenommen. Für manche war damit gar das „Ende der Tarifpolitik alten Stils“ (Martin Kempe) angebrochen.

Aber auch organisationsintern führte der Abschluß dieser Bestimmung zu „neuen Spielregeln“. Plötzlich war es möglich und legitim, was über Monate hinweg zuvor verdrängt wurde: offen unterschiedliche Zeit-Bedürfnisse anzusprechen, wenn auch nur deshalb, um die neue Regelung zu legitimieren. Und siehe da, sehr schnell kamen bislang „ungeborene (Zeit-)Wünsche“ an die Oberfläche:

- EDV-Experten wünschen die Möglichkeit des Wechsels zwischen Phasen intensiver Projektarbeit und - als Ausgleich - längerer zusammenhängender Freizeitblöcken;
- Ein Teil der ausländischen Kollegen und Kolleginnen brauchte einen größeren Freizeitblock, um einen längeren Heimaturlaub machen zu können;
- Jugendliche könnten einen längeren Freizeitblock für die Mitarbeit an interessanten Projekten nutzen oder in dieser Zeit bestimmte Lizenzen für Kurse, Sport oder andere Freizeithobbys erwerben;
- „Häuslebauer“ könnten einen langen Freizeitblock dafür verwenden, um ihren Hausbau voranzutreiben.

Interessanterweise wurden nun diese individuellen Zeit-Wünsche in einigen Fällen genau von denselben Funktionären vorgetragen, die sich zuvor über Jahre hinweg gegen jede Debatte um mehr Zeit-Autonomie für die einzelnen gesträubt hatten, da sie darin nur eine unnötige wie auch gefährliche Aufweichung gewerkschaftlicher Beschlußlage und Solidarität sahen.

Diese positive Bewertung der neuen Regelung im „Göppinger Kompromiß“ muß heute nach den ersten Erfahrungen aus der Praxis allerdings einer Revision unterzogen werden. Von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen, liegt der Arbeitgeberseite absolut nichts daran, die Wahlmöglichkeit auf Freizeitausgleich tatsächlich auch zu realisieren. Vielmehr sollen bei Arbeitsverträgen mit verlängerter Arbeitszeit die Leistungsträger des Unternehmens mittels höherer Bezahlung gegenüber dem Rest der Belegschaft herausgestellt und die Segmentierung der Arbeit vorangetrieben werden. Es handelt sich bei dieser Regelung eben im wesentlichen um ein Arbeitgeber-Recht, das dem einzelnen Arbeitnehmer keine Handhabe bietet, seine eigenen Vorstellungen von Zeit-Autonomie - gestützt auf vertragliche Absicherungen - einzuklagen.

Somit haben die Gewerkschaften bislang keine überzeugende tarifpolitische Antwort auf Individualisierung und sich immer mehr ausdifferenzierende (Zeit-)Bedürfnisse gefunden. Das Fehlen einer offensiven gewerkschaftlichen Konzeption war jedoch keine zwangsläufige Entwicklung. Immerhin gehörte das Verhältnis von Individualismus und gewerkschaftlicher Solidarität zu jenen Themen, die sich wie ein roter Faden durch die „Zukunftsdebatte“ der IG Metall zogen. Es gab weitgehende Übereinstimmung, wonach es Ziel der Gewerkschaften sein muß, die unterschiedlichen Zeitbedürfnisse der Arbeit-

nehmer und Arbeitnehmerinnen stärker zu berücksichtigen und eine möglichst hohe Zeit-Autonomie des einzelnen zu verwirklichen. In diesem Sinne äußerte sich sowohl der für Tarifpolitik zuständige Zweite Vorsitzende Klaus Zwickel mit seinem Vorschlag, in Zukunft „Tarifverträge à la carte“ abzuschließen, als auch Franz Steinkühler. Zwar fanden diese Diskussionsanstöße noch ihren formalen Niederschlag in entsprechenden Beschlüssen des Gewerkschaftstages, sehr schnell zeigte sich jedoch, daß ihnen eine große Breitenwirkung innerhalb der Organisation versagt bleibt. Selbst in den gewerkschaftseigenen Medien finden sich nur vereinzelte Beiträge zum Thema „Tarifvertrag à la carte“, und auch diese lesen sich eher wie pflichtgemäße Abhandlungen. Ebenso spielte das Thema Zeit-Autonomie im Laufe der Tarifbewegung 1990 keine Rolle, es gab dazu weder gewerkschaftliche Veranstaltungen noch meinungsbildende Diskussionsprozesse in den Gewerkschaftsgremien. Um so größer war dann für viele die Überraschung, als im „Göppinger Kompromiß“ die oben erwähnte 18-Prozent-Regelung abgeschlossen wurde. Damit war das Thema Individualisierung durch die Hintertür wieder auf den Tisch gelangt. In diesem Kern war der Tarifabschluß 1990 in der Metallindustrie das Resultat einer *Verdrängung* der Realität und der damit verbundenen Probleme.

Die in den Gewerkschaften nach wie vor vorhandene Skepsis gegenüber der wachsenden Individualisierung und die daraus resultierende Konzeptionslosigkeit hat nicht unwesentlich mit den ökonomischen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen der achtziger Jahre zu tun. Auch in den westlichen Bundesländern ist keineswegs eine ausreichende soziale Grundversicherung für alle gegeben und trotz eines deutlichen Wirtschaftsaufschwungs blieb es bei einem weitgehend konstanten Grundsockel von Arbeitslosigkeit. Darüber hinaus unterstützt die Deregulierungspolitik der konservativ-liberalen Regierung in Bonn tatkräftig Flexibilisierungsvorstellungen im Interesse der Unternehmer. Vor diesem Hintergrund ist es teilweise verständlich, warum die „zarten Triebe“,<sup>1</sup> die sich innerhalb der Gewerkschaften hinsichtlich verstärkter Autonomie für die einzelnen in oft mühsamen und zähen Diskussionen herausentwickelt hatten, nicht schon stärkere Wurzeln geschlagen haben.

Die Haltung, sich auf die zunehmende Individualisierung nicht einzulassen und darauf keine Antworten finden zu wollen, hat aber auch mit den Gewerkschaften selbst zu tun; mit ihrer Organisationsstruktur und ihrer Geschichte. Diese war von Beginn an durch ein gebrochenes Verhältnis zur Individualität gekennzeichnet, was freilich lange Zeit durch eine zuweilen glorifizierende Geschichtsschreibung verdeckt blieb. Zu tun hat es aber auch mit den in den Gewerkschaftsorganisationen tätigen ehren- und hauptamtlichen Funktionären, bei denen sich sehr häufig diese Brüche in der Beziehung zu sich selbst beziehungsweise im Verhältnis zu ihrer eigenen Individualität widerspiegeln.

---

<sup>1</sup> Vgl. Ingrid Kurz-Scherf, Der 6-Stunden-Tag - Skizze eines phantastischen Tarifvertragsentwurf, in: Ingrid Kurz-Scherf/Gisela Breü (Hrsg.), Wem gehört die Zeit, Hamburg 1987, S. 300-305.

Da dieser Aspekt in der Diskussion zum Thema Gewerkschaften und Individualisierung bislang unterbelichtet geblieben ist, will ich mich in den nachfolgenden Ausführungen darauf konzentrieren. Ich stütze mich dabei auf eigene Erfahrungen und Beobachtungen<sup>2</sup> sowie auf neuere Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie und der Psychoanalyse.<sup>3</sup> Dabei sind weder Vorwürfe noch Anklagen beabsichtigt, vielmehr sollen Zusammenhänge, Tendenzen, Hintergründe und Strukturen ausgewiesen werden. Es handelt sich also um einen Denkanstoß, um Anregungen für weitergehende Arbeiten und Reflexionen zu diesem Thema, und nicht um eine abgeschlossene, wissenschaftliche Bewertung. Exemplarischer Bezugspunkt ist dabei die Arbeitszeit-Frage.

„Die Organisation ist alles, als einzelner bin ich nichts...“

Das Arbeitermilieu des 19. Jahrhunderts und die aus ihm hervorgegangenen Gewerkschaften waren von je her durch ein „Geschlossenheitsparadigma“ (Egon Endres) charakterisiert. Der (Ab-)Geschlossenheit des gewerkschaftlichen Milieus entsprach eine Geschlossenheit der in ihm praktizierten Lebensstile sowie eine Geschlossenheit des politischen Weltbildes, immer verbunden mit einem starken Drang zur Vereinheitlichung. Die Einschätzung, wonach „gemeinsame Erfahrung, gemeinsames Leiden und gemeinsames Empfinden von Unrecht die Voraussetzungen für gewerkschaftliches Handeln waren und sind“,<sup>4</sup> gehört nach wie vor zum Standardrepertoire eines gestandenen Gewerkschafters. Damit will ich nicht die historische Berechtigung dieses gewerkschaftlichen Selbstverständnisses und die Leistungen, die vielfach damit verbunden waren, verkennen. Von Beginn an gehörte es für die Arbeiterbewegung in einem von sozialer Not und politischer Repression geprägten Umfeld zu ihrer Grunderfahrung, daß ihre Stärke wesentlich von einer auf Einigkeit und Geschlossenheit beruhenden Organisationsmacht abhing. Insbesondere nach den Erfahrungen der Weimarer Republik, in der zersplitterte und heftig miteinander konkurrierende Gewerkschaften den Aufstieg des Nationalsozialismus begünstigt hatten, war das Prinzip der Einheitsgewerkschaft eine wichtige historische Errungenschaft, die die gewerkschaftliche Organisation in Krisenzeiten stärken sollte. In der Tat ist ja auch der Umstand, daß die deutschen Gewerkschaften nach den Krisen und Umbrüchen der achtziger Jahre um vieles besser dastehen als die meisten anderen Gewerkschaften Westeuropas, unter anderem dem Vorhandensein starker Einheitsgewerkschaften zuzuschreiben.

Lange Zeit war gerade eine auf kollektive Absicherung orientierte Politik das unabdingbare Fundament, von dem ausgehend die Gewerkschaften viele ihrer Zielsetzungen, den Ausbau des Sozialstaates, die Bildungsexpansion, den

---

2 Als wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung Tarifpolitik beim Hauptvorstand der IG Metall beobachtete und dokumentierte ich den Verlauf der Tarifbewegung 1990 in der Metallindustrie unmittelbar vor Ort in mehreren Betrieben, Verwaltungsstellen und Bezirken.

3 Vgl. Eugen Drewermann, Kleriker - Psychogramm eines Ideals. Ötten, Freiburg 1990.

4 So der IG Metall-Bevollmächtigte Walter Kuhn aus Göppingen auf einem der Zukunfts-Foren, in: IG Metall (Hrsg.), Arbeit und Gesellschaft solidarisch gestalten, Köln 1988, S. 131.

gesteigerten allgemeinen Wohlstand und schließlich auch mehr Freizeit, in die Realität umsetzen konnten. Damit haben die Gewerkschaften aber genau jene Grundlage mitgeschaffen, auf der sich die Individualisierungsschübe der siebziger und achtziger Jahre überhaupt erst entfalten konnten. „Die Schizophrenie gewerkschaftlichen Handelns“ (Matthias Beltz) besteht nun darin, daß sich dieselben Gewerkschaften so ungeheuer schwer tun, eben diese Ergebnisse und Folgen ihrer eigenen, über Jahrzehnte hinweg verfolgten Politik positiv wahrzunehmen und auf ihre politischen Konzeptionen vorausschauend rückzukoppeln.

Es wäre deshalb falsch, die Kehrseiten dieser „Ideologie der Geschlossenheit“ (Martin Kempe) verdrängen zu wollen. Vereinheitlichung und Geschlossenheit wirken bis heute in einer Unfähigkeit der Gewerkschaften nach, offene Diskussionen nicht nur zu dulden, sondern positiv zu fördern. Widersprüche und Konflikte innerhalb der eigenen Organisation auszuhalten, fällt noch immer schwer. Es überwiegt der Drang, alle aufgeworfenen Fragen schnell und einheitlich zu klären; nichts darf offen bleiben; ein „Sowohl-Als-auch“ in Erwägung zu ziehen, kommt nur den wenigsten in den Sinn. Geschlossenheit bedeutete aber auch Repression gegen individuelle Abweichung und Haß auf alles, was nach Nonkonformismus riecht. Das Bestehen auf einer eigenen Individualität, auf ein eigenes, manchmal unkonventionelles, experimentelles Denken und Handeln, auf eine differenzierte Herangehensweise an unterschiedliche Problemstellungen, womöglich von der jeweiligen Beschlußlage nicht abgedeckt, war der gesamten Arbeiterbewegung - nicht nur in ihrer kommunistischen Ausformung - von Anfang an suspekt. Gemäß dem geltenden gewerkschaftlichen Selbstverständnis mußte dies tendenziell die „Einheit der Klasse“ bedrohen und damit dem Klassengegner nützen.

Eine fast schon „magische Überhöhung des Anliegens der Organisations-sicherung“<sup>5</sup> begründet die starke Selbstverpflichtung zu Geschlossenheit, die ihrerseits mit einem Hintanstellen und Geringschätzen der eigenen Individualität einhergeht. „Als einzelner bin ich ja nichts ...“, ist bei vielen, die in und für Gewerkschaften tätig sind, noch immer der spontane erste Reflex, wenn sie auf das Thema Individualisierung angesprochen werden. Gleichzeitig wird die Organisation, das gewerkschaftliche Kollektiv, auf die Ebene eines Über-Ich stilisiert, umgeben von einer Aura des unangreifbaren Mythos.

#### „Denkverweigerung aus Angst“

In der Organisationspsychologie gibt es den Ansatz, demzufolge Bestand und Fortentwicklung von Organisationen auch darin ihre Grundlage haben, daß sich auf den verschiedenen Organisationsebenen ständig eine Fülle von Familienverhältnissen reproduzieren.<sup>6</sup> Ebenso wie Familien sind auch Organisationen und Institutionen durch ganz spezifische „Beziehungsspiele“ charak-

<sup>5</sup> Egon Endres, Macht und Solidarität, Hamburg 1990, S. 130.

<sup>6</sup> Vgl. Mara Selvini Palazzoli u. a., Hinter den Kulissen der Organisation, Stuttgart 1988, S. 201 ff; sowie Waldfried Pechtl, Zwischen Organismus und Organisation, Linz 1989, S. 87 ff.

terisiert, die sich im Laufe der Zeit im Einklang mit der jeweiligen äußeren und inneren Situation entwickeln und verändern. Autoritäre Familiensysteme sind dafür bekannt, daß einzelne Mitglieder, die gegen vorgegebene Regeln verstoßen oder sich über diese hinwegsetzen, mit „Liebesentzug“ bestraft werden. Diese Angst davor, verbunden mit der Unsicherheit über die weitere Rolle und Identität innerhalb der Organisation „Familie“, läßt eine Barriere entstehen, die das Hochkommen der eigentlichen Bedürfnisse und Wünsche ständig erschwert. Zumal dann, wenn sie im Widerspruch gegen die einmal gefaßten Vorstellungen und Beschlüsse der eigenen Organisation stehen und damit sofort auch dem Vorwurf ausgesetzt sind, dies nütze nur der ohnehin stärkeren gegnerischen Familie, sprich den Unternehmern. Schließlich muß der Zusammenhalt der Familie für alle ihre Mitglieder absoluten Vorrang haben.

Diese Verhaltensweisen finden ihre Grundlage in einer starken paternalistischen Fixierung auf die Organisation als dem Über-Ich. Im Zweifelsfalle geht daher die Beschlußlage der Organisation, das von ihr vorgegebene Bild der Realität, der eigenen Wahrnehmung beziehungsweise den eigenen Bedürfnissen vor. Sie werden nachgeordnet, verdrängt oder abgespalten. Ein signifikantes Beispiel: In einem sehr offenen Gespräch hat mir ein Funktionär seine von ihm selbst verarbeiteten Vorstellungen von mehr Zeit-Autonomie ausgebreitet. Gleichzeitig betonte er die Notwendigkeit einer Öffnung gewerkschaftlicher Politik in diese Richtung. Aber am Ende unseres Meinungsaustausches fügte er noch schnell hinzu, daß er diese Positionen auf öffentlichen Veranstaltungen oder in einem Gremium nie offen ansprechen würde. Warum? Da würde er nur „platt“ gemacht. Nur wenige Stunden später priores derselbe Funktionär auf einer Versammlung mit betrieblichen Funktionären in schillernden Worten die Forderungen der IG Metall als visionäre Zukunftsgestaltung. Von mehr Zeit-Autonomie war jetzt nicht mehr die Rede, statt dessen malte er für den Fall eines negativen Ausgangs der Tarifbewegung das Ende der Gewerkschaftsbewegung an die Wand.

Es geht um „die Angst, in der eigenen Familie gar nicht mehr existieren zu können, wenn man sich wirklich die Erlaubnis gäbe, für wahr zu nehmen, was unmittelbar an familiären Konflikten wahrzunehmen ist, sowie die Drohung, die schon bestehenden Konflikte womöglich erst recht ins endgültig Unlösbare, Explosive zu verschieben, wenn man es wagen würde, sie offen anzusprechen. Diese Angst vor der *Schädlichkeit* offener Kritik an den eigenen Eltern (in diesem Fall der Organisation) [...] führt vor allem zu einer *erzwungenen Anpassungsbereitschaft* bis hin zu phantastisch anmutenden *Verleugnungen der Realität*“?

Aus der Angst vor Unsicherheit über die weitere Rolle und Identität innerhalb der Organisation folgt eine weitere Angst: daß alles, aber buchstäblich alles ins Wanken geriete, wenn auch nur ein Detail im Gehäuse des politisch-kulturellen Traditionsbestandes geändert würde. Schließlich beruhen Macht

---

7 Drewermann, a. a. 0., S. 195 f.

und Status des einzelnen Funktionärs doch auch und nicht unwesentlich auf der Identifikation mit der institutionellen Macht der Organisation. In der Tat gibt es nicht wenige betriebliche Funktionäre, denen die Vorstellung, wonach es in ihrem Betrieb in Zukunft zehn oder gar fünfzehn verschieden lange Arbeitszeiten geben könnte, aufgrund fehlender Phantasie und Kreativität Angst und Schaudern einflößt. „Wo kämen wir denn da hin, wenn das jeder machen würde. [...] Das ist ja die reine Anarchie! [...] Das ganze Gerede von der Individualisierung ist doch reiner Unsinn. Die Leute wollen das eh alles nicht“, so der Betriebsratsvorsitzende eines Großunternehmens in der Metallindustrie. Auch auf dieser Ebene läßt sich das Nicht-Ioslassen-Können, die ablehnende Haltung gegenüber zunehmender Individualisierung, auf Angst zuspitzen: Die Angst vor Verlust von Macht, Sicherheit und von Zugriffsmöglichkeiten auf die Kolleginnen und Kollegen.

Die Selbstverpflichtung auf die Einheit und Geschlossenheit der gewerkschaftlichen Organisation erfolgt nicht ohne Eigeninteresse. All denen, die sich einordnen, bietet das gewerkschaftliche Milieu ein warmes Nest sowie kulturelle und soziale Geborgenheit, die Sicherheit, politische Orientierung und eine klare Kompetenzverteilung vermittelt. Die bei vielen Funktionären zu beobachtende extrem hohe Identifikationsbereitschaft des eigenen Daseins mit den Einflüssen und Zielsetzungen der Organisation, die pflichtweise Verschmelzung des einzelnen Funktionärs mit der Organisation und der von ihr gestellten Aufgabe führt aber auf der Grundlage von „Denkverweigerung aus Angst“ (Eugen Drewermann) zum Denken und Handeln in der Funktion und im Amt. „*Denken im Amt*- das heißt *wesentlich*, von bestimmten [...] vorgegebenen, historisch überkommenen Inhalten und Leitsätzen auszugehen und sie auf die Wirklichkeit anzuwenden. Beamtetes Denken ist wesentlich abhängiges, in sich verfestigtes Denken, das flexibel und kreativ nur in der Organisation seiner Beweismittel und in der Findigkeit seiner Anwendungsfälle sein kann.“<sup>8</sup>

Wie sinnvoll ist es etwa, starr am Acht-Stunden-Tag festzuhalten, wenn seit langem die überwiegende Mehrheit der Angestellten und auch eine immer größer werdende Zahl von gewerblichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Gleitzeit arbeitet und somit ganz andere Arbeitszeitformen praktiziert? Das Durchsetzen der Forderung nach dem Acht-Stunden-Tag war 1918 in der Tat ein großer Sprung nach vorn in der sozialen Ausgestaltung der Gesellschaft. Allerdings mußten die Menschen damals als untere Mindest-Norm wöchentlich 60 Stunden und mehr arbeiten. Das gesamte Umfeld war durch einen völlig anderen Ablauf der zeitlichen Rhythmen strukturiert als heute. Dennoch haben die Gewerkschaften den Wunsch der Beschäftigten nach Gleitzeit jahrelang nicht zur Kenntnis genommen. Erst Mitte der achtziger Jahre kam es zu einer programmatischen Umorientierung, aber selbst diese konnte die ideologischen Eierschalen nur teilweise abwerfen. Zwar sind heute auch innerhalb der Gewerkschaften die positiven Gestaltungsmöglich-

---

<sup>8</sup> ebda. S. 97.

keiten von Gleitzeit weitgehend unumstritten, doch immer noch sind damit so viele Wenn und Aber verbunden, daß bei deren Realisierung in der Praxis nur äußerst rigide Regelungen zustande kommen könnten. So verstoßen denn auch nahezu alle bestehenden betrieblichen Gleitzeitregelungen gegen die Vorstellungen und Vorgaben der eigenen Organisation. Dennoch ergeben Untersuchungen eine hohe Akzeptanz der Beschäftigten zu diesen Gleitzeitregelungen, und zwar nicht nur wegen der größeren zeitlichen Variationsmöglichkeiten, sondern auch wegen des damit verbundenen Wegfalls von oft kleinlicher Kontrolle durch die Arbeitgeber.<sup>9</sup>

#### Distanz zwischen dogmatisierter Institution und gesellschaftlicher Wirklichkeit

Auch noch so viele gewerkschaftliche Bekräftigungen von „Normalität“ und „Normalarbeitsverhältnis“ können nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Realität, für die diese Begriffe einmal standen, zunehmend verschwindet. Wie andere Institutionen und Organisationen auch sind die Gewerkschaften mit einer Kluft konfrontiert: eingezwängt zwischen der Realität und dem von ihnen selbst entworfenen Bild der gesellschaftlichen Wirklichkeit, dem außerhalb ihnen selbst, dem sozialen Leben, auf das sie sich beziehen, immer weniger entspricht.<sup>10</sup> Trotz aller gewichtiger struktureller Unterschiede zeigt gerade der plötzliche und vollständige Zusammenbruch der SED-Herrschaft in der ehemaligen DDR sowie des Kommunismus schlechthin in den Ländern Osteuropas, wie desaströs eine derartige Entwicklung enden kann, wenn sie auf die Spitze getrieben wird.

Ein Ausdruck für diese Kluft ist auch die gewerkschaftliche Sprache und Außendarstellung. Zweifellos hat es hier in den letzten Jahren einige positive Ansätze für innovative Erneuerung gegeben, dennoch ist die Sprache in vielen Gewerkschaftsreden und Publikationen nicht mehr zeitgemäß. Oft ist sie zu wenig plastisch und auch zu wenig authentisch. Wechselseitiges An-Agitieren, Einschwören, mit der Peitsche nach vorne treiben, „Macho“-Gehabe, martialischer Unterton, der den Widerspruch zwischen Schein und Wirklichkeit überbrücken soll - all das entspricht immer weniger dem Wahrnehmungsbeußtsein vieler Funktionäre und Mitglieder. Selbst diejenigen, die aus Tradition am Althergebrachten festhalten wollen, müssen erkennen, daß sich ihre eigenen Wahrnehmungsformen erheblich geändert haben. Die Massenmedien, die immer zahlreicher werdenden Talk-Shows und Polit-Diskussionen haben das ihrige dazu beigetragen. Aber ob auf Tarifkommissionssitzungen, Funktionärskonferenzen oder Betriebsversammlungen: ellenlange, mit Polit-Phrasen und gewerkschaftlichen „Glaubensbekenntnissen“ durchsetzte Reden und Referate, die Informationen und politische Einschätzungen wiedergeben, die ohnehin jeder kennt. Das mittlerweile Formelhafte, Aufgesetzte, Zwanghafte, das Langweilige in der Sprache, ihre standardisierte Unpersönlichkeit ist durchaus keine Zufälligkeit, sondern Ausdruck und

---

<sup>9</sup> Vgl. Martin Kempe, Die Kraft kommt von den Wurzeln, Frankfurt/M., Wien 1990, S. 197.

<sup>10</sup> Vgl. Ulrich Beck, Politik in der Risikogesellschaft, Frankfurt / M. 1991, S. 62/63.

Manifestation eines Denkens, das die Realität eher skeptisch belauert und kritisch verfolgt, als sie kreativ zu befruchten und zu durchdringen.

#### Individualisierung bedeutet auch Rückwendung zum Öffentlichen

Der oft beschriebene und viel diskutierte Wertwandel führt zu einem veränderten Verhältnis des Individuums zu sich selbst. Mit der allgemeinen Verbesserung der Lebensbedingungen konnten sich quer durch alle Schichten der Gesellschaft hindurch zunehmende Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung in Arbeit, Politik und Privatleben herausbilden. Die „Findung und Entfaltung des Selbst“ (Ulrich Beck) hat an zentraler Bedeutung gewonnen. Damit muß aber das Verhältnis Individuum und Gesellschaft auf eine neue Ebene gestellt werden: Sich selbst zu lieben wird zur Voraussetzung für eine wirkliche Beziehung und Begegnung zu anderen. Eine Ostberliner Schriftstellerin hat unlängst in einem Fernsehinterview sehr einfühlsam dargestellt, wie lange sie gebraucht habe, um in einem mühsamen Lernprozeß den Schein und Betrug der nicht nur von ihr über Jahrzehnte hinweg geglaubten SED-Losung „Vom Ich zum Wir“ verstanden zu haben. Heute wisse sie, daß das Ich sich nur dann wieder auf ein Wir einlassen kann, wenn es vorher die Möglichkeit hat, sich selbst zu finden.

In Gewerkschaftskreisen herrscht jedoch nach wie vor die weitverbreitete Angst vor, daß diese verstärkte Ich-Bezogenheit nur zu Vereinsamung oder zügellosem Fröhen des Hedonismus führe. Aber es wäre eine mehr als einseitige Betrachtungsweise, nur diese Gesichtspunkte zur Kenntnis nehmen zu wollen. Es ist ein Irrtum zu glauben, das Individuum stehe in der heutigen Gesellschaft armselig und mutterseelenalleine da. Denn Individualisierung ist gleichzeitig auch mit einer *Rückwendung ins öffentliche Leben* gekoppelt. Nur finden die Menschen heute auf anderen Wegen zusammen als früher: in Kommunikation, im Verhandeln, in der Diskussion. Dieser Bedeutungszuwachs von Kommunikation gibt den Rahmen zu neuen Vergemeinschaftungsformen der Individuen ab. Diese neuen Formen der Solidarität - „die Einigkeit der Einzelgänger“ (Heinrich Böll) - resultieren daher auch nicht aus dem „stummen Zwang der Milieus“ (Franz Steinkühler), sondern müssen zwischen Menschen und Gruppen mit veränderten Werthaltungen immer wieder neu ausgehandelt werden. Sie haben ihren Ort in anderen, bisher unüblichen Strukturen. In ihrem Charakter sind sie eher Lebensnetzwerke, die aufgrund ihrer Grobflächigkeit nicht so leicht zu erschließen sind. Auch deshalb, weil es Gewerkschaften und andere Organisationen bislang nicht gelernt haben, zu diesen neuen Assoziationsformen Zugang zu finden.

Ebenso undifferenzierend wäre es, Individualisierung automatisch und eindeutig mit Entpolitisierung gleichzusetzen. Die ökologischen Zukunftsprobleme, die die Bundesrepublik auch in den nächsten Jahren politisch mitbestimmen werden, wurden von den Rändern der Gesellschaft mit häufig diffusen und individualisiertem sozialen Hintergrund auf die Tagesordnung gesetzt und nicht von den traditionellen Parteien, Organisationen oder Ver-

bänden. Die Schülergruppen, die sich an vielen Orten als neue Kerne der Friedensbewegung im Protest gegen den Golfkrieg herausgebildet haben, sind ebenfalls ein Beleg für das Anwachsen neuer Formen der Vergemeinschaftung. Selbst zu den Zeiten, als das soziale Arbeitermilieu noch eine konstituierende Kraft für die Klasse darstellte, war das öffentliche und gesellschaftliche Engagement deutlich geringer als heute.

#### „Dialogischer Umbau“ der Organisationsstrukturen

Notwendig ist deshalb eine weitere Öffnung der Gewerkschaften für lebensweltliche Initiativen und Praktiken der Menschen sowie der „dialogische Umbau der internen Organisationsstrukturen“ (Helmut Schauer). Gefordert ist auch die gewerkschaftliche Bildungsarbeit, die in erster Linie nach wie vor auf die Auseinandersetzung mit dem Gegner ausgerichtet ist. Aber anstelle von einseitiger Vermittlung fachlicher Kompetenz könnten die riesigen Summen, die in diesen Bereich investiert werden, dafür verwendet werden, ein breit gefächertes Bildungsprogramm anzubieten, das *auch* auf Hinzugewinn von sozialer und kommunikativer Kompetenz abzielt. Ehren- und hauptamtlichen Funktionären muß dabei die Gelegenheit zur Selbstbegegnung und Persönlichkeitsentfaltung gegeben werden. Darin können auch die Angst, Unsicherheit und Hilflosigkeit ihren Platz finden, die aufkommen können, wenn scheinbar gesicherte Positionen in Frage gestellt werden. Schmerzhafteste Prozesse sollen angesprochen und begleitet und nicht durch den allzu schnellen Ruf nach klarer politischer Orientierung zur Seite geschoben werden.

Ziel dieser Anstrengungen ist eine offenere Kommunikation, denn die Defizite gerade in diesem Bereich erschweren immer wieder eine effizientere Arbeit. Selbst auf ein- und derselben Organisationsebene werden Informationen zurückgehalten oder nur solche weitergegeben, die einer Schein-Realität entsprechen. Die Folge ist eine wechselseitige Abgrenzung bei gleichzeitig rapide ansteigenden innerorganisatorischen Frustrations- und Aggressionspotentialen. In fast allen Gesprächen wird denn auch von den Funktionären das „Allein-gelassen-Werden“ als das Hauptproblem ihrer Arbeit genannt.<sup>11</sup> An diesem Umstand wird sich auch nichts ändern, solange ein Betriebsrat, ein Bevollmächtigter oder wer auch immer schon allein deshalb ein schlechter Funktionär ist, weil es in seinem Tätigkeitsbereich Probleme gibt. Da es in den Gewerkschaften keine politische Kultur des Miteinander-Umgehens gibt, die es möglich macht, offen auch über politische Schwachpunkte zu reden und gemeinsam nach Lösungen zu deren Behebung zu suchen, werden auch in Zukunft Schein-Realitäten produziert. So ist es bezeichnend, daß bestimmte Fehlentwicklungen erst dann offen und ehrlich angesprochen werden, wenn es gilt, damit das Zustandekommen neuer Regelungen zu legitimieren. Gelangen aber über längere Zeit zurückgehaltene

---

<sup>11</sup> Vgl. Rainer Zech (Hrsg.), Individuum und Organisation. Probleme gewerkschaftlicher Politik, Band 1, Hannover 1991, S. 40 ff.

Informationen über Umwege doch an die Öffentlichkeit, wird das geringe qualitative Niveau der internen Kommunikation sowie die mangelnde Bereitschaft beziehungsweise Fähigkeit zur offenen Konfliktaustragung besonders deutlich. Überall werden dann sehr schnell auf fast schon hysterische Art und Weise die Gerüchtebörsen angeworfen. Es folgen wechselseitige Unterstellungen, Legendenbildungen und Verschwörungstheorien. Daß persönliche Konflikte nicht ausgetragen, sondern verkleistert und dann auf die ideologische Ebene verlagert werden, hat eben ein hohes Maß an unehrlichem Umgang, Hintenherum-Reden, Intrigantentum und durch persönliche Eifersüchteleien begingte Macht-Taktiererei zur Folge. Die Verlebendigung der internen Organisationsstrukturen ist somit eine wichtige Voraussetzung für deren Demokratisierung.

#### Der Individualität zum Durchbruch verhelfen

Gerungen werden muß aber auch um die inhaltliche Erneuerung. Die historische wie auch aktuelle Berechtigung und Notwendigkeit von kollektiver Interessenvertretung - man denke nur an die wirtschaftliche Situation in den Bundesländern in der ehemaligen DDR - muß hier nicht weiter ausgebreitet werden. Unbeschadet davon muß sich jedoch ihre Stoßrichtung ändern. So gesehen steht gewerkschaftliche Politik vor einem Paradigmenwechsel. Aufgrund ihrer Geschichte und ihren Organisationsstrukturen haben es Gewerkschaften gelernt, in ihrem praktischen Handeln immer dann erfolgreich zu sein, wenn es gilt, Beschäftigungsverhältnisse kollektiv abzusichern. Eine ausschließliche Verengung darauf reicht heute jedoch nicht mehr aus. In Zukunft gilt es, der Individualität zum Durchbruch zu verhelfen. Auch Gewerkschaften werden sich an der Frage messen lassen müssen, wieviel Wert sie der Freiheit und dem Selbstverwirklichungsinteresse der einzelnen als mündige Arbeitnehmer mit ihren persönlichen Bedürfnissen, die sie gegenüber dem Arbeitgeber durchsetzen wollen, einräumen.

In der Verknüpfung von Individualisierung und verstärktem Wunsch nach selbstbestimmter Beteiligung und Selbstregulierung der Arbeitsorganisation tickt eine Zeitbombe für die Gewerkschaften. Hier bahnen sich für die nächsten Jahre einschneidende Entwicklungslinien an, die an den Gewerkschaften vorbeizugehen drohen. Eine in erster Linie auf Geschlossenheit beruhende Politik paßt daher nicht mehr in eine differenzierte und komplexe Gesellschaft. Sie hat ihren Bezug zur sozialen Realität verloren. Gruppenspezifische und auf die einzelnen Individuen bezogene Ansätze müssen deshalb nicht nur geduldet, sondern zu einem bestimmenden Strukturelement weiterentwickelt werden. Gewerkschaftliche Theorie und Praxis muß akzeptieren, daß es heute innerhalb der Arbeitnehmerschaft zunehmend unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen gibt, die häufig auch gegen- und miteinander konkurrieren. Der Putzfrau, organisiert bei der ÖTV oder bei Bau, Steine, Erden, oder etwa der ausländischen Bandarbeiterin in der Elektroindustrie ist es als Individuum ein wichtiges Anliegen, daß ihre Beschäftigung und ihre Arbeitszeit nach wie vor kollektiv abgesichert wird. Die EDV-Ingenieurin wünscht sich

dagegen eine größere Variabilität und mehr individuelle Gestaltungsmöglichkeiten. Die Komplexität der Situation wird dadurch unterstrichen, daß diese Interessenlage in dieser Form für die Arbeitszeit-Frage gelten mag, auf einer anderen Ebene kann sie jedoch genau entgegengesetzt sein. Aber diesen in sich widersprüchlichen Spagat, der durch die deutsche Einheit noch größer werden wird, und die mit ihm verbundenen unterschiedlichen Anforderungen an Gewerkschaften auszuhalten und zu ertragen, darin besteht die Kunst zukünftiger gewerkschaftlicher Politik. Die Legitimation von Tarifverträgen, aber auch von Gewerkschaften im allgemeinen, wird in Zukunft wesentlich davon abhängen, inwieweit es ihnen gelingt, sozial differenzierte, auf den einzelnen abgestimmte Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten zu entwickeln und trotzdem verbindliche übergreifende Zielsetzungen nicht aus dem Blick zu verlieren.