

Jürgen Prott

Funktionsapparate ohne Nachwuchs? Probleme gewerkschaftlicher Personalpolitik



Prof. Dr. Jürgen Prott, geb. 1942 in Münster (Westf.), Berufstätigkeit als Schriftsetzer und Journalist, Studium der Volkswirtschaftslehre und der Soziologie in Hamburg, lehrt seit 1981 Industrie- und Betriebssoziologie an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg.

Der langjährige DGB-Funktionär und Schriftsteller Dieter Schmidt (Pseudonym: Hans Dieter Baroth) berichtete gelegentlich über die mysteriöse Laufbahn eines als Stasi-Mitarbeiter enttarnten Hauptamtlichen in der Düsseldorfer DGB-Zentrale. Dieser hatte sich mit der erfolgreichen Realisierung eigener Karriereziele gebrüstet, was Baroth vor dem Hintergrund seiner eigenen Erfahrungen zu der Bemerkung veranlasste: „Das klingt unglaubwürdig, weil sich bei Gewerkschaften Karrieren nicht planen lassen.“¹ Wenn das aus der Sicht der Organisation wie der in ihr hauptamtlich Tätigen so ist, wird schlagartig deutlich, welche Anstrengungen die Gewerkschaften auf dem Weg zu modernen Großorganisationen noch zu bewältigen haben. Dieser Beitrag will vor dem Hintergrund eigener Forschungen auf einige Widersprüchlichkeiten und Defizite ihrer Personalpolitik eingehen. In einem ersten Schritt skizziere ich strukturelle Hintergründe, um dann Zusammenhängen zwischen der Tauglichkeit tradierter Qualifikationsprofile und der Attraktivität des Berufes für potenzielle Aspiranten nachzugehen.

Organisationsideale unter Modernisierungsdruck

Wenn sich die Gewerkschaften angesichts vielfältiger, miteinander verflochtener Tendenzen des gesellschaftlichen Wandels als dauerhaft auf der Höhe der Zeit erweisen wollen, müssen sie nicht nur über modifizierte Programme und einen Neuzuschnitt ihrer Handlungsfelder nachdenken; vor allem müssen sie sich als fähig erweisen, ihre inneren Strukturen in Frage zu stellen und zu verändern. Mit organisatorischen Zusammenschlüssen auf der alten Ge-

1 Hans Dieter Baroth, Mein Kollege Kommunistenfresser, ein Agent für den Osten, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1/1997, S. 41.

schäftsgrundlage wird es dabei nicht getan sein. Modernisierung läuft ja nicht zuletzt auf eine Verflüssigung erstarrter organisatorischer Regeln und Prozeduren hinaus, die deshalb so schwer zu verändern sind, weil sie im Sinn eines kulturellen Arrangements schon sehr lange tradiert und deshalb habituell eingeschliffen sind. Insofern die vermeintlich bewährten Strukturen Fabrikhierarchien nachgebildet sind oder doch als solche empfunden werden, symbolisieren sie aus dem Blickwinkel der Mitglieder wenig Anziehungskraft, solange die faktische Verfügungsgewalt über zwei der wichtigsten Politikressourcen, nämlich Geld und Macht, bei den „Apparaten“ konzentriert erscheinen. Erst wenn die Umverteilung dieser Ressourcen zur Debatte steht, verflüchtigt sich der rhetorische Nebel der Fortschrittsdebatten, kann von tief greifenden Umstrukturierungsversuchen ernsthaft die Rede sein. Der immer noch stark zentralistische Charakter der Gewerkschaftsstruktur schlägt sich in einem weit verbreiteten „Verwaltungs“-Verständnis des Apparats gegenüber den Beitragszahlern nieder. Eine lange Tradition hat die Vorstellung verfestigt, die Funktionäre seien aus eigenem Antrieb und aus vertiefter Einsicht heraus zur fürsorglichen „Betreuung“ der Mitglieder da. Dem entspricht zumindest in gesellschaftlichen Ruhelagen ein bipolares Handlungsmuster von Hyperaktivität auf der Seite der Funktionäre und Passivität auf der Seite der Mitglieder. Darin drückt sich eine stillschweigende Übereinkunft aus, die dieser Struktur, korrespondierend zur tayloristischen Arbeitsorganisation, jahrzehntelange Stabilität verleihen konnte.

Im Kern formaldemokratisch aufgebaut, folgt das häufig nur noch in Spurenelementen nachweisbare „Verbandsleben“ überlebten Autoritätsmustern. So wirkt die *Regelungswut* der Satzungen wie eine Misstrauenserklärung an die Gestaltungsfantasie und den Eigensinn der Mitglieder. Ein überzogenes *Geschlossenheitsideal* provoziert klaglose Folgebereitschaft und blockiert damit die mühselige Suche nach einvernehmlichen Lösungen für schwierige Probleme. Das übersteigerte *Verbindlichkeitsideal* des geforderten Engagements der Ehrenamtlichen wie der Hauptamtlichen verlangt eine hingebungsvolle Opfermentalität, die aber immer weniger Menschen aufzubringen bereit sind. Das Ideal *permanenter Konfliktorientierung* (Motto: „Der Klassenfeind schläft nicht!“) diskreditiert Neigungen zu bloß vorübergehender Aktivitätsbereitschaft. Schließlich folgt die *Entscheidungsmaschinerie* gewerkschaftlicher Gremien oft einer abstrakten Logik formalisierter Tagesordnungsprozeduren, statt sich zu allererst von den sozialen Problemen heterogener Mitgliedergruppen leiten zu lassen.

Doch es gibt einen unübersehbaren Veränderungsdruck, der sich in zahlreichen Bemühungen zu gewerkschaftlichen Projekten zur Organisationsentwicklung niedergeschlagen hat. Ob es sich dabei um gescheiterte Versuche handelt (z.B. der „Strategieprozess“ der HBV) oder um Projekte „erfolgreichen Scheiterns“ (Josef Schmid), wie im Fall der ÖTV-Reform, offenbaren sie doch wachsende Einsichten in die Notwendigkeit organisationsstruktureller Veränderungen. Massenhafte Abwanderungsbewegungen von Mitgliedern verleihen solchen Prozessen beständige Schubkraft, denn dahinter verbergen sich ja nicht allein Turbulenzen auf Arbeitsmärkten; vielmehr sind sie sicher auch als praktische Kritik an defizitären Organisationsmustern zu deuten. Auf den Prüfstand von Anstrengungen zur Organisationsentwicklung geraten alle vermeintlichen Selbstverständlichkeiten der Organisationspraxis: die Formen der Kommunikation und Kooperation ebenso wie Veränderungen der Büroarbeit oder die Entwirrung des Gremiengestrüpps.

An der gewerkschaftlichen Personalplanung und Personalentwicklung scheinen solche Reformanstrengungen bis heute jedoch weitgehend folgenlos vorübergegangen zu sein. Es hat den Anschein, als gelte auf diesem Feld nach wie vor jener Grundsatz, den vor Jahrzeh-

ten ein führender Funktionär der Bergbaugewerkschaft einem Wissenschaftler auf die Frage kundgetan hat, nach welchen Kriterien sich denn die Rekrutierung des hauptamtlichen Personals ausrichte. Mit entwaffnender Offenheit wurde diesem beschieden, man orientiere sich in erster Linie an der Mutmaßung darüber, ob der neue Kollege „in unseren Kral paßt“.

Personalrekrutierung im Kontext überlieferter Qualifikationsprofile

Wie jegliche Planung als Ausdruck zweckrationalen Handelns, verfolgt auch Personalplanung die Absicht, künftige Entwicklungen in den Blick zu nehmen und dadurch Risiken kontrollieren zu können.² Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hängt demzufolge entscheidend von seiner Fähigkeit ab, Personalplanung eng mit Organisationsentwicklung zu verzahnen. Bei den Gewerkschaften und beim DGB aber heißt Organisationsentwicklung in einem sehr banalen Sinn zunächst einmal langjährige Mitgliederverluste mit der unabweisbaren Konsequenz des Personalabbaus. Zwischen 1993 und 1998 sank die Zahl der bei den Gewerkschaften Beschäftigten von 15.334 auf 12.888.³ Dieser Verlust von 2446 Arbeitsplätzen hat nahezu alle Organisationen in ähnlich gravierender Weise getroffen, konnte auch nicht in jedem Einzelfall sozialverträglich verkraftet werden. Vorausschauende Personalplanung ist darüber hinaus bei einer ganzen Reihe von Gewerkschaften von Ungewissheitszonen belastet, die sich aus bereits verabredeten Zusammenschlüssen ergeben. Den an der Fusion zu „ver.di“ beteiligten Verbänden stehen sicher noch eine Reihe turbulenter Eingriffe in das überkommene Personalgefüge bevor. Wenn man sich in dieser Gemengelage mit Personalverantwortlichen in den Vorstandsetagen der Gewerkschaften über Eckpunkte vorausschauender Personalentwicklung unterhält, stößt man rasch auf eine gewisse Ratlosigkeit. Ein von mir kontaktierter Experte beklagte beispielsweise gleich zu Beginn unseres Gesprächs im Frühjahr 1999, seine ganze Fantasie sei momentan von der Notwendigkeit in Anspruch genommen, an einem Sozialplan für vorzeitig ausscheidende Sekretäre basteln zu müssen.⁴ Die damit verbundenen Risiken für eine vorausschauende Organisationsentwicklung liegen auf der Hand. Die hauptamtlichen Apparate laufen mehr als bisher schon Gefahr, in Routine zu erstarren, weil Innovationsschübe durch verstopfte Kanäle für Nachwuchskräfte ausbleiben und darüber hinaus interne Personalmobilität in horizontaler und vertikaler Hinsicht aus der Not geboren und nicht Resultat kreativer Einsatzplanung ist. Auf der anderen Seite bergen Krisen aber immer auch den Keim produktiver Veränderungen in sich. Der Druck eines rationalisierungsbedingten Neuzuschnitts von Aufgabenfeldern enthält mindestens fünf Chancen organisationspolitischer Effizienzgewinne:

- An die Stelle weitgehend starrer Arbeitszeitgestaltungen auf der Ebene örtlicher Gewerkschaftsbüros könnten *flexiblere Arbeitszeitregelungen* treten, die einem sich ausbreitenden Bedürfnis entsprechen, Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit auch im Leben hauptamtlicher Funktionäre besser miteinander zu vereinbaren. Wir konnten in unserer Studie über Konturen des Wandels von Berufsbildern ortsgebundener Gewerkschaftssekretäre nachweisen, dass vor allem die jüngeren, akademisch vorgebildeten Funktionäre daran häufig ein starkes Interesse haben.⁵

2 Vgl. Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), RKW-Handbuch Personalplanung, 3. Aufl., Neuwied 1996, S.2.

3 Vgl. Einblick 10/1999, S. 5.

4 Vgl. Jürgen Prott, Beruf, Studium und Gewerkschaften, Arbeitspapier 6 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1999, S. 103.

5 Vgl. Jürgen Prott/Axel Keller, Hauptamtliche - Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster 1997, S. 145ff.

- Es gehört mittlerweile zum Gemeingut betriebswirtschaftlicher Konzepte der Personaleinsatzplanung, dass *systematischer Arbeitskräfteaustausch* im Sinn eines vorausschauend geplanten Stellenwechsels gleichermaßen effektiver Aufgabenbewältigung wie erweiterten Qualifizierungschancen der Beschäftigten entgegenkommt. Wenn die innerorganisatorische Mobilität der Gewerkschaftssekretäre nicht bloß im Sinn von Lückenbüßerfunktionen erzwungen ist, sondern von ihnen als Bestandteil konzeptioneller Flexibilisierungsstrategien erfahren und mitgestaltet werden kann, mag das bei vielen eine partiell verschüttete Motivation und Einsatzfreude freisetzen.⁶
- Der von vielen als Folge des Personalabbaus mit guten Gründen beklagte partielle Rückzug der Gewerkschaften aus der Fläche kann auf der anderen Seite Kreativitätsspielräume freisetzen, wenn er bewusst als Chance zur Einrichtung *gewerkschaftsübergreifender Bürogemeinschaften* genutzt wird. Wenn an die Stelle der typischen Zweierbüros mit „Generalistenkompetenzen“ größere Einheiten treten, lassen sich spezifische fachliche Qualifikationen besser mischen, was unter der Voraussetzung einer strategisch geplanten Personalentwicklung der Qualität der Arbeit zugute kommt.
- Personalpolitische Engpässe aktualisieren immer auch das Problem von *Hierarchien* in der Arbeitsorganisation. Nach unseren Erkenntnissen erweist sich die Vorstellung als naiv, die Gewerkschaften lebten der Gesellschaft ihr programmatisches Ideal relativ hierarchiefreier Arbeitsbeziehungen in ihrem eigenen „Betrieb“ vor. Zwar wissen sich viele hauptamtliche Funktionäre auf der örtlichen Ebene im Besitz einer beachtlichen individuellen Arbeitsautonomie, doch sie berichten auch häufig von Reibungsverlusten im Arbeitsalltag, die dysfunktionalen Autoritätskonflikten zwischen Geschäftsführern, Sekretären und Verwaltungsangestellten geschuldet sind. Die Suche nach egalitäreren Formen der Arbeitsorganisation, die nicht zuletzt eine Aufwertung der Tätigkeit der „Kolleginnen“ (Verwaltungsangestellte) einschließt, kann gewiss hier und da strukturell gebremste Energien entfesseln.
- Schließlich kann die personalpolitische Engpasssituation eine *Rückbesinnung auf das ehrenamtliche Element* gewerkschaftlicher Arbeit beflügeln. Unter dem Motto „Betriebsräte helfen Betriebsräten“ erprobt beispielsweise der Bezirk Küste der IG Metall seit einiger Zeit, auf welche Weise sich derartige Ressourcen im engen Zusammenwirken mit dem hauptamtlichen Apparat aktivieren lassen.

Gewerkschaftliche Personalpolitik erschöpft sich aber sicher nicht in Personaleinsatzplanung unter gegenwärtig restriktiven Bedingungen. Nicht jede Stelle eines ausscheidenden Sekretärs kann eingespart werden, nicht immer ist es möglich, Engpässe durch arbeitsorganisatorische Modifikationen zu überwinden. Es bleibt eine wichtige Aufgabe der Personalplanung, Hauptamtliche zur dauerhaften Mitarbeit unter sich verändernden Arbeitsanforderungen zu gewinnen. Unter rationalen Gesichtspunkten geht es dabei vor allem um die Frage nach dem aufgabenbezogenen und zukunftsfähigen Qualifikationsprofil von Sekretärinnen und Sekretären in den Gewerkschaftsbüros. Ich will im Folgenden im Licht eigener Forschung auf einige Probleme aufmerksam machen, die sich aus dem Zusammenhang zwischen Qualifikationsaspekten und den oben angedeuteten Modernisierungsnotwendigkeiten ergeben. Meiner Meinung nach ist eine vorausschauende ge-

6 Vgl. RKW-Handbuch Personalplanung, S. 407.

werkschaftliche Personalplanung gut beraten, solche Widerspruchskonstellationen reflektierend in Rechnung zu stellen. Ich folge dabei ein Stückweit der These von Ulrich von Alemann und Josef Schmid, derzufolge sich Organisationsentwicklung in der „politisch-moralischen Großorganisation“ Gewerkschaft permanent im Spannungsfeld eines Zielkonflikts zwischen Effizienz, Partizipation und Offenheit bewegt.⁷

Mindestens auf der Ebene örtlicher Gewerkschaftsbüros umschließt das Kompetenzideal des hauptamtlichen Funktionärs vier eng miteinander verbundene Segmente. Er benötigt ein solides *fachliches Wissen* vor allem in ökonomischer, sozialwissenschaftlicher und juristischer Hinsicht. Dieses Wissen zu mobilisieren, erfordert die Beherrschung der Schlüsselqualifikation *sozial-kommunikativer Kompetenz*, was sich vor allem in kontaktfähigem, situativ flexiblem Einfühlungsvermögen gegenüber wechselnden sozialen Gruppen niederschlägt. Der vorbildliche Gewerkschaftssekretär ist darüber hinaus *methodisch kompetent*, weil er planmäßig und zielgerichtet auf der Grundlage solider Kenntnisse der Funktionsweise interner und externer gewerkschaftlicher Organisationszusammenhänge agiert. Schließlich, aber nicht zuletzt, ist er *personal kompetent*, wenn er moralische Integrität mit politischer Überzeugung zu verknüpfen versteht, also auch von hoher Einsatzbereitschaft für die gemeinsame Sache beseelt ist. Vor allem seine personale Kompetenz hebt den hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionär aus der Gruppe vielfältig und geschmeidig verwendbaren Führungspersonals in anderen Beschäftigungsfeldern heraus.⁸

Die Zeiten, in denen die Gewerkschaften ihr Personal vorwiegend und intuitiv nach Gesichtspunkten personaler Kompetenz rekrutierten, neigen sich spürbar dem Ende zu. Die „Ochsentour“ als Professionalisierungsweg nahm ihren Ausgang vom proletarischen Milieu. Vorwiegend Facharbeiter fanden über oft extensives ehrenamtliches Engagement ohne weitere Umwege den Weg ins Gewerkschaftsbüro. Vom Ideal politischer Gegenmacht durch organisatorische Geschlossenheit und hohe Handlungsverbindlichkeit beseelt, begriffen sie sich als exponierte Akteure und vorwärts treibende Kräfte, fühlten sich zu ununterbrochener „Orientierung“ der Mitglieder und ehrenamtlichen Funktionäre aufgerufen. Rastlose und lebenslange Einsatzbereitschaft verschaffte soziale Anerkennung um den Preis eines häufig verkrüppelten Privatlebens und - nicht zuletzt - einer beruflich alternativlosen Bindung an die Organisation. Ein tief greifender soziokultureller Wandel hat dieses Rollenverständnis nachhaltig erschüttert. Heute kommen mehr und mehr Nachwuchskräfte in die Gewerkschaftsbüros, die über den soliden Hintergrund fachlich-akademischer Qualifikationen verfügen, die zumeist auf dem zweiten Bildungsweg im Sinn einer Erweiterung vorgängiger Arbeitswelterfahrungen erworben wurden. Viele von ihnen verbinden politisch-moralische Kompetenzen mit lebensgeschichtlichen Ansprüchen, die ihnen ein nüchternes Verhältnis zur Organisation jenseits von „Heimat“-Phantasien nahe legen, aber auch eine Skepsis gegenüber quasi-natürlichen Vordenker- und Anleitungsfunktionen als dem Kernbestand der überlieferten Berufsrolle. Gerade darin artikulieren sich Momente jener zunehmend wichtigeren sozial-kommunikativen Kompetenz.⁹

Es entspräche nun blinder Fortschrittsgläubigkeit, den weitgehenden Ersatz herkömmlicher durch gegenwärtige Berufseinmündungswege nur als widerspruchsfreien Qualifikationsgewinn der Gewerkschaften zu deuten. Was die fachliche Seite des Qualifikationsprofils

7 Vgl. Ulrich von Alemann/Josef Schmid, Die Organisationsreform der Gewerkschaft ÖTV - Ein politikwissenschaftliches Instrumentarium zur Analyse und Evaluation. In: Ulrich von Alemann/Josef Schmid (Hrsg.), Die Gewerkschaft ÖTV, Baden Baden 1998, S. 23ff.

8 Vgl. Prott/Keller, S. 213f.

9 Vgl. Prott/Keller, S. 23f.

angeht, sind sich von mir befragte Experten gewerkschaftlicher Personalplanung darin einig, dass nicht nur die biografisch nachgewiesene Verknüpfung von Berufserfahrungen und akademischen Meriten, sondern auch solide, in Auslandsaufenthalten erworbene Fremdsprachenkenntnisse zunehmend unverzichtbar werden. Unter Effizienzgesichtspunkten ist eine so zusammengesetzte Fachlichkeit gewiss funktional. Sie kann aber auch Tücken enthalten, wenn ihr Inhaber sein anspruchsvolles „Bildungskapital“ im Alltag der gewerkschaftlichen Arbeit quasi als Distinktionsgewinn im sozialen Kontakt mit Mitgliedern oder ehrenamtlichen Funktionären „auszuspielen“ geneigt ist. Wer viel weiß und zu können glaubt, neigt ja gelegentlich zur Ungeduld im Umgang mit Problemen und Menschen. Ohne eine Unterfütterung anspruchsvoller Fachkompetenz durch sozial-kommunikatives Einfühlungsvermögen kann sich das fachliche Profil als dysfunktional gegenüber dem Partizipationsanspruch der ja auf freiwilliger Mitgliedschaft basierenden Gewerkschaftsorganisation erweisen.

Organisatorisch-methodische Kompetenzen eignen sich viele hauptamtliche Funktionäre nach wie vor bereits im ehrenamtlichen Teil ihrer Karriere an. Als Sekretäre versehen sie diese Seite ihres „Stallgeruchs“ mit dem nötigen Feinschliff. Sie lernen, auf der Klaviatur von Satzungen und Geschäftsordnungen zu spielen, erwerben sich Routine bei der Vorbereitung und Durchführung von Gremiensitzungen und schließen sich damit womöglich unbewusst in den Jargon der Gewerkschaftssprache und verschiedener anderer Symbole der Organisationskultur ein. Diese Habitualisierung des Organisationswissens dient auf der einen Seite innerer Systemstabilität. Der Apparat funktioniert nach einem bewährten Muster. Auf oft unmerkliche Weise hebt er sich dadurch aber auch von seiner Mitgliederbasis ab, denn der ist der Funktionärshabitus oft recht fremd. Abermals erkennen wir auf der Ebene alltäglichen Handelns eine Lücke zwischen Effizienz und Partizipation, wenn sich die Organisation in den Augen der Nichtaktiven oder der Noch-nicht-Aktiven als Gemeinschaft von Eingeweihten gebärdet, zu denen man erst durchdringen kann, wenn man das kleine Einmaleins von Satzungen und Beschlusslagen buchstabieren kann. Es handelt sich dabei sicher weder um ein neues noch um ein gewerkschaftsspezifisches Problem, wohl aber um eine Konfliktkonstellation, die vor dem Hintergrund zunehmend komplexer innerorganisatorischer Prozeduren und Regelungen an Brisanz gewinnt sowie den hauptamtlichen Akteuren die Fähigkeit abverlangt, ihre organisatorisch-methodischen Kompetenzen mehr noch als früher von Überlegenheitsattitüden zu befreien. Wie aber kann das gelingen, solange das oben skizzierte und in die Strukturen wie in den Habitus eingelagerte soziokulturelle Arrangement sich beständig zu reproduzieren versteht?

Sozial-kommunikative Kompetenzen hauptamtlicher Funktionäre können entscheidend dazu beitragen, fachliche Borniertheit ebenso wie organisatorisch-methodisches „Herrschaftswissen“ im Zaum zu halten. Richtig verstanden, kommen sie im gewerkschaftlichen Organisationszusammenhang der Entfaltung von Selbsttätigkeit zugute. Wenn vermeintliche „Schlagkraft“ nicht aus blinder Folgebereitschaft, sondern aus oft mühselig gewonnener Einsicht in verwickelte Problem- und Interessenkonstellationen gewonnen werden soll, müssen sich Gewerkschaftssekretäre mit Geduld, Nachsicht und Einfühlungsvermögen wappnen. Sie sind dann eher Moderatoren als Agitatoren, handeln etwa im Umgang mit Betriebs- und Personalräten eher egalitär als direktional-dominant. Doch das ist leichter gesagt als getan. Es mag ja sein, dass Gewerkschaften sich mehr in die Richtung von „Diskursorganisationen“ (Rainer Zoll) öffnen sollten; zweifellos jedoch bleiben sie Verbände, die Mustern „strategischen Handelns“ im Habermasschen Sinne verpflichtet sind. Wenn der Problemdruck wächst und die Lösung schwieriger Aufgaben keinen zeitlichen Aufschub

verträgt, nicht zuletzt aber in Zeiten zugespitzter sozialer Konflikte, kann sich das in die Moderatorenrolle eingeschlossene Partizipationsideal auch als effizienzbehindernd erweisen: Wer als Gewerkschaftssekretär immer nur Fragen stellt statt auch einmal Ausrufungszeichen zu setzen, läuft Gefahr, in den Turbulenzen vorgegebener Handlungsnotwendigkeiten schneller zu versinken als ihm lieb ist. Damit aber riskiert er zugleich Verluste an Vertrauen, das ein wichtiges Element seines moralischen Kapitals ist.

Die Rede von Gewerkschaften als „politisch-moralischen Großorganisationen“ verweist auf eine wichtige Unterscheidung der Arbeitnehmerorganisationen von vielen lobbyistischen Verbänden, die sich nicht zuletzt in einem unverwechselbaren Ausschnitt des Qualifikationsprofils ihrer Hauptamtlichen niederschlägt. Von ihnen erwarten die „einfachen“ Mitglieder wie die ehrenamtlichen Funktionäre sowie die Betriebs- und Personalräte gerade nicht die jederzeitige Vordenkerfunktion, wohl aber ein hohes Maß an *politisch-moralischer Integrität*, ohne die die anderen Kompetenzsegmente gewissermaßen in der Luft hängen. Diese zugeschriebene Qualifikation wurzelt in der Tradition der Gewerkschaften als einer sozialen Bewegung, die aus ihren Reihen die „Besten“ im Sinne der Vertrauenswürdigsten mit der Aufgabe betraut, die Interessen der Mitglieder dauerhaft und ununterbrochen zu vertreten. Das sollten immer Menschen sein, die nicht nur gut reden und den „kleinen Leuten“ in bedrängten Situationen zur Seite stehen können; sie sollten vielmehr auch nicht in der dünnen Luft von Spitzenverhandlungen auf dem Gipfel korporatistischer Übereinkünfte mit Arbeitgebern und Staat den Boden unter den Füßen verlieren. Aus solchen moralischen Ansprüchen nährt sich bis heute bei vielen Arbeitern ein gewisses Misstrauen gegenüber den „Studierten“ in den Gewerkschaftsbüros, weil die womöglich schneller von der Fahne gehen als die „eigenen Leute“. Viele Versuche, das Misstrauen gegenüber moralischen Anfechtungen der Funktionäre gleichsam in der Organisationsstruktur zu befestigen (z.B. rigide Einkommensbegrenzungen der Hauptamtlichen, befristete und an Wahlen gebundene Beschäftigungsverhältnisse auch auf der örtlichen Ebene) haben der effizienzorientierten Ausdifferenzierung des Systems Gewerkschaften nicht standhalten können.

Als lebenslange Dauerbeschäftigung konzipiert, ist der Beruf des Gewerkschaftssekretärs heftigen moralischen Zerreißproben ausgesetzt, weil die geforderte Integrität mit einer starken Organisationsloyalität verknüpft ist. Viele Hauptamtliche sind durch ihre politischen Überzeugungen zu nahezu bedingungslosem, Zeit und Stunde missachtenden Einsatz disponiert und haben gleichzeitig gelernt, ihren Pflichteifer als „moralisches Kapital“ zu pflegen und zu mehren, also im Sinne Bourdieus auch als Ressource im Positionskampf innerhalb ihres sozialen Feldes dienstbar zu machen. Damit kann aber auch ein Maß an selbstreflektierter Distanz zur eigenen Rolle verloren gehen, ohne die wiederum sozial-kommunikative Kompetenzen brüchig werden. Etwas anderes kommt hinzu. Gepaart mit Vordenkerfantasien, kann politisch-moralische Kompetenz in eine Art unnachsichtigen Pflichteifer umschlagen, der das übersteigerte Organisationsideal der permanenten Konfliktorientierung wieder und wieder belebt. Getreu dem brechtschen Motto, wonach die „Schwachen“ nicht kämpfen, die „Stärksten“ aber ein Leben lang kämpfen, baut der rastlos pflichteifrige Gewerkschaftssekretär möglicherweise ein unangenehmes Klima sozialer Überforderung auf. Doch die Beschämung der „Schwachen“ durch die (vermeintlich) „Starken“ bewirkt nicht Mobilisierung sondern Lähmung. Mit einem Wort: Auch die politisch-moralische Kompetenz als Kernbestandteil der Berufsrolle offenbart im Zielkonflikt von Effizienz und Partizipation ein Janusgesicht. Hier, wie auf der Ebene der anderen Qualifikationssegmente, ist Selbstreflexivität der Subjekte und eine bewegliche, transparente Organisationswirklichkeit eine wichtige Voraussetzung für ein ausbalanciertes Handlungsmuster,

das die Hauptamtlichen nicht zuletzt davor bewahren kann, in Resignation oder Zynismus zu versinken.

Wie attraktiv sind die Gewerkschaften als Berufsfeld?

Wechseln wir zum Schluss die Perspektive und stellen die Frage, wie es vor dem Hintergrund solcher Überlegungen mit der Attraktivität des Sekretärsberufs im Kreis seines potenziellen Nachwuchses bestellt ist. Ich habe im Jahr 1998 insgesamt 80 Stipendiatinnen und Stipendiaten der Hans-Böckler-Stiftung mithilfe von Intensivinterviews unter anderem nach ihren Berufsperspektiven befragt. Viele von ihnen studieren an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg, was bereits eine traditionelle Nähe zum gewerkschaftlichen Berufsfeld signalisiert. Nach wie vor favorisiert etwa jeder Vierte aus dem zuletzt genannten Personenkreis die Gewerkschaften als berufliches Tätigkeitsfeld für die Zeit nach dem Studium, und auch für viele Universitätsstudenten aus dem Kreis der HBS-Stipendiaten sind die Gewerkschaften und der DGB auf den ersten Blick eine nach wie vor gute Adresse. Wenn wir im Licht unserer Interviewprotokolle aber genauer hinsehen, mischt sich doch eine Menge Wasser in diesen Wein:¹⁰

- Eine kleine Gruppe von Stipendiatinnen und Stipendiaten strebt eine künftige Sekretärstätigkeit aktiv an („Für mich war vom ersten Tag meines Studiums an klar, dass ich da einmal arbeiten will“) und betreibt die Mehrung „sozialen Kapitals“ für diesen Schritt umsichtig und beharrlich. Diese Personen sind in gewerkschaftlichen Seminaren und auch auf der örtlichen Ebene häufig auch auf die Gefahr hin präsent, das Studium dadurch partiell „schleifen“ zu lassen. Einige von ihnen könnten ihren Professionalisierungschancen damit einen Bärendienst erweisen, weil sich nach meiner Kenntnis aus gutem Grund bei den Gewerkschaften die Einsicht zu verbreiten beginnt, dass das „Rauf- und Runterbeten des Grundwiderspruchs von Kapital und Arbeit“ (Vorstandsexperte einer großen Industriegewerkschaft) als Einstellungsvoraussetzung längst nicht mehr ausreicht.
- Die meisten aber verhalten sich reservierter, weil sie wissen, dass die Pfade gewerkschaftlicher Personalrekrutierung unergründlich sind und gegenwärtige personelle Engpässe eigene Anstrengungen aktiver Professionalisierung eher ernüchtern. Wenn „es sich so ergibt“, sagen sie, können sie sich „durchaus vorstellen“, den Weg ins Gewerkschaftsbüro zu finden, sofern die „Arbeitsbedingungen stimmen“. Hier zeigt sich im Licht detaillierter Begründungen etwas sehr Wichtiges: Die befestigten Strukturen und Arbeitsmodalitäten in den Gewerkschaftsbüros haben offenbar stark an Anziehungskraft verloren. Es sind nicht so sehr die mutmaßlich anstrengenden Rhythmen der Sekretärstätigkeit, die eine skeptische Distanz hervorrufen; vielmehr wirken augenscheinlich fehlende Dispositionsspielräume in zeitlicher und arbeitsinhaltlicher Hinsicht abschreckend.
- Solche kritischen Dispositionen gewinnen bei einer starken Minderheit (ca. 40 Prozent) der Stipendiatinnen und Stipendiaten an der Hochschule für Wirtschaft und Politik die Oberhand. Sie können sich ausdrücklich nicht vorstellen, bei einer Organisation tätig zu sein, von der sie aus eigener Erfahrung oft langjährig ehrenamtlicher Tätigkeit den Eindruck gewonnen haben, deutlich an beruflicher Anziehungskraft verloren zu haben, wie die folgenden Beispiele illustrieren:

¹⁰ Vgl. Protz, S. 77ff.

„Später bei den Gewerkschaften zu arbeiten? Nein! Das kommt aus meiner Erfahrung mit Sekretären. Es ist nicht mein Wunsch, da hauptamtlich tätig zu sein. Das macht man fünf Jahre, und dann ist man ausgebrannt. Die Gewerkschaften wollen die Arbeitnehmer vertreten, aber innerhalb der Gewerkschaften ist es schlimmer als beim Denver-Clan, was die Intrigen angeht.“ (23-jährige HWP-Studentin)

„Nein, ganz bestimmt nicht! Ich kenne die Gewerkschaften intern, ich weiß, was da abgeht. Die Gewerkschaften sind ein schlechter Arbeitgeber, ein ganz schlechter! Und außerdem sind mir die Strukturen viel zu verknöchert.“ (40-jährige HWP-Studentin)¹¹

Die beruflichen Wege der Menschen sind oft schwer kalkulierbar, nicht nur bei den Gewerkschaften in ihrem schwierigen Prozess organisatorischer Modernisierung. Vielleicht werden wir später, falls unser Projekt der Stipendiatenbefragung in eine nächste Runde gehen sollte, den einen oder anderen der Skeptiker in einem Gewerkschaftsbüro wieder finden. Doch das muss für die Gewerkschaft wie für diese Personen aus dem Kreis ihres potenziellen Nachwuchses nicht unbedingt schlecht sein, weil die gebotene innere Modernisierung der Gewerkschaften ein gewisses Maß an skeptisch-distanzierter Berufsrollenkritik gut vertragen kann.

11 Zitiert in Prott, S. 106