

Hattinger Kreis¹

Wege aus der Rekrutierungsfalle Zur Zukunftsdebatte der IG Metall

Unser Beitrag zur Zukunftsdebatte der IG Metall geht von zwei Sätzen aus dem IGM-Report² aus. Der erste Satz lautet: „Die IG Metall spiegelt in ihrer Mitgliederstruktur die bundesrepublikanische Industriegesellschaft der 1960er- bzw. der 1970er-Jahre wider“. Der zweite Satz: „Das Statement: ‚Die IG Metall hat in der Vergangenheit Wichtiges erreicht, heute ist sie aber überflüssig‘, lehnen 39 Prozent explizit ab. 28 Prozent der Beschäftigten aus dem IG Metall-Organisationsbereich sind fest davon überzeugt, dass die IG Metall eine wichtige politische Kraft in unserer Gesellschaft ist. Während dies 36 Prozent der Mitglieder sagen, bescheinigen es ihr allerdings nur noch 17 Prozent der Nichtorganisierten“.

Beide Sätze kommen ziemlich unscheinbar daher, sind aber im Kern alarmierend - so verdienstvoll es ist, dass der IGM-Report sie so nüchtern und kühl mitteilt (das scheint uns ein mutmachendes Novum!). Die Sätze hängen innerlich miteinander zusammen.

Der zweite Satz drückt aus, dass nur etwas mehr als ein Drittel der Mitglieder (und ein Sechstel der Nichtmitglieder) von der IG Metall als einer politischen Kraft fest überzeugt sind, ja, dass nur wenig mehr als ein Drittel explizit ablehnen, sie für „überflüssig“ zu halten.

Der erste Satz hingegen bietet eine Ursachenanalyse dafür an: Diese Gewerkschaft spiegele mit ihrer Mitgliederstruktur die Industriegesellschaft der 1960er- und 1970er-Jahre, nicht aber diejenige der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft zu Beginn des 21. Jahrhunderts wider.

Diese Feststellungen sollten prägend sein für unser Nachdenken über das Thema „Zukunft der Gewerkschaften“. Das Problem lautet in aller Einfachheit: Wie können die Gewerkschaften ihre Mitgliederstruktur auf die Höhe der Zeit bringen?

Mit der Mitgliederstruktur der 1970er-Jahre ins 21. Jahrhundert?

Bekanntlich ist das Einfache alles Andere als „einfach“. Denn man kann die Mitgliederstruktur einer auf freiwilligem Eintritt (und Nicht-Eintritt bzw. Austritt) beruhenden Organisation nicht „einfach“ mit einem Knopfdruck verändern. Man kann nur Versuche unter-

1 Redaktion: Ulrich Mückenberger; unter Einschluss von Beiträgen von Rainer Dombois, Heinrich Epskamp, Werner Fricke, Heiko Geiling, Kerstin Jürgens, Ulrich Mückenberger, Eberhard Schmidt, Helmut Spitzley, Margareta Steinrücke, Heiner Stück, Rainer Zoll.

2 IG Metall-Zukunftsreport, Frankfurt/M. 2001.

nehmen, Mitglieder der gewünschten „Struktur“ anzuziehen - die Gewerkschaft also für sie attraktiver zu machen. Was aber ist die Mitglieder„struktur“, die auf der Höhe der Zeit ist, daher also „zu wünschen“ wäre? Das heißt nichts Anderes als zu fragen: Wer sind heute diejenigen Menschen, für die die Gewerkschaften im Prinzip ein sinnvolles Gestaltungsangebot machen bzw. machen könnten? Welches sind die Bedarfe und Bedürfnisse und die denkbaren Lösungen, die den Lebenslagen dieser Menschen adäquat erscheinen könnten? Schließlich: Was können Gewerkschaften unternehmen, um sich als Sachwalter dieser Bedürfnisse und Lösungen zu präsentieren und sich bei diesen Menschen „attraktiv“ zu machen?

Geht man der „Schiefelage“ der Gewerkschaften hinsichtlich der angemessenen und wünschenswerten Mitgliederstruktur nach, so kommt man an folgenden - seit längerem bekannten - Problembereichen nicht vorbei:

Der Mitgliederrückgang allgemein ist bekannt. Der DGB hatte 1950 5,5 Mio. Mitglieder, 1980 bis 1990 7,9 Mio. Mitglieder. Nach der Vereinigung hatte er 11,8 Mio., 2000 dann wieder trotz der „Vereinigungsgewinne“ nur noch 7,7 Mio. Mitglieder. Die IGM stagniert trotz Ostintegration und Fusionen bei 2,7 Mio. Die Gewerkschaft ver.di hatte bei ihrem Fusionskongress im März 2001 2,89 Mio. Mitglieder, fiel aber bereits in den sechs Folgemonaten ebenfalls um ca. 67 000 ab.

Das Alter: Die Gewerkschaften sind von älteren Mitgliedern geprägt - ihnen gelingt der Zugang zu den Jüngeren nur schleppend. Die IG Metall z.B hat 580 000 Rentner als Mitglieder (22-23 Prozent). Bei den Trägern der Zukunft ist sie eher unterrepräsentiert - der Anteil von Mitgliedern unter 25 sinkt seit Jahren, von ca. 14 auf ca. 7 Prozent. Bei den ver.di-Mitgliedern sind 16,7 Prozent über 60 und nur 5 Prozent unter 28 Jahre alt.

Das Geschlecht: Die IG Metall ist eine männlich geprägte Organisation - gewiss mehr als ver.di. Der Frauenanteil der IG Metall beträgt nur 18,96 Prozent (gegenüber einem Beschäftigtenanteil im Organisationsbereich der IG Metall von ca. 45 Prozent), bei ver.di sind es 49,34 Prozent (2000). Die Zukunft der Erwerbsarbeit aber ist, wenn nicht weiblich, so doch zumindest weiblich geprägt.

Status und Bildungsprofil: Arbeiter sind in der Mitgliedschaft der IG Metall überproportional vertreten. Die Zukunft aber gehört eher den Angestellten und den höher Qualifizierten - der Anteil der Hochschulabsolventen an der Gesamtzahl der Beschäftigten ist erheblich gestiegen. Der Mitgliedsanteil der Angestellten liegt in der IGM bei 17 Prozent, deutlich unter der Hälfte des Anteils an den Beschäftigten.

Man könnte sicher mehr solcher Strukturmerkmale sammeln. So ist z.B. die Zahl der unbefristet Beschäftigten zurückgegangen (in den letzten 25 Jahren von über 75 Prozent auf rd. 62 Prozent). Die Zahl der Teilzeitbeschäftigten ist um über 2 Mio. auf eine Quote von 17,3 Prozent angestiegen, bei den unter 30-Jährigen auf 20 Prozent - die Mitgliederstruktur wird dessen ungeachtet dominiert von den „Normalarbeiternehmern“.

Diese Beispiele spiegeln tief greifende Veränderungen des Erwerbssystems wider, die auch mit veränderten Ansprüchen und Orientierungen verbunden sind. Innerhalb von wenigen Jahrzehnten hat sich die herkömmliche Industriegesellschaft in eine Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft verwandelt, und mit diesem Wandel hat sich auch die Struktur der Erwerbstätigen gründlich verändert: Fast drei Viertel der Erwerbstätigen arbeiten heute in Dienstleistungsfunktionen, ein immer höherer Anteil mit akademischer Bildung. Die „Tertiarisierung“ ist eng mit der „Feminisierung“ des Arbeitsmarkts verbunden: anders als im industriellen Bereich stellen Frauen im Dienstleistungssektor die Mehrheit der Beschäftigten.

Der erwähnte Befund - die Diskrepanz zwischen der gewerkschaftlichen Mitgliederstruktur und der Beschäftigtenstruktur - ist keineswegs neu.³ Neu ist auch keineswegs der - gleichfalls schon seit Jahrzehnten diskutierte - dahinterstehende politikwissenschaftlich hausbacken wirkende Satz: Der Grad der Repräsentation von Teilgruppen mit ihren jeweiligen Interessen in einer Organisation bestimmt die Durchschlagskraft der jeweiligen Interessen in der Gesamtorganisation.

Aus diesem Befund resultiert nun aber ein Teufelskreis - wir nennen ihn die „Rekrutierungsfall“, die wir heute besonders ernst nehmen müssen. Die Politik der Organisation wird von den dominierenden Teilgruppen der Organisation bestimmt. Die dabei unterlegenen Teilgruppen finden sich daher in der Politik der Organisation nicht wieder - sie treten teilweise aus der Organisation aus oder jedenfalls nicht in erforderlichem Umfang in sie ein. Dadurch wird die Organisation in ihrer dominanten Interessenorientierung bestätigt, sie vertieft sie möglicherweise sogar und wird modernisierungsunfähig.

Widersprechen sich Differenzierung und Kampfkraft?

Die Gewerkschaften sollen sich auf eine Vielfalt unterschiedlicher, koexistierender Interessen der Mitglieder und potenzieller Mitglieder einstellen, aber gleichzeitig durchsetzungsfähig bleiben. Wie weit bedeutet das die Aufgabe des traditionellen Modells vereinheitlichter Interessenvertretung mit zentraler Verhandlungsführung? Tritt an deren Stelle die berufsständische Verselbständigung einzelner Mitgliedergruppen (nach dem Beispiel Cockpit)?

Unsere These: Schon der Begriff der gewerkschaftlichen Solidarität muss auf der Grundlage von Vielfalt (nicht mehr von wesentlicher Interessengleichheit) reformuliert werden - sonst verliert er jede Bodenhaftung.

Das eigentliche Problem von Solidarität heute ist ihre soziale Grundlage: Gleichheit oder Differenz, Gleichheit oder Vielfalt. In der Arbeitersolidarität hat es von Anfang an eine starke Betonung der Gleichheit gegeben: Gleichheit der Lohnarbeiter, Gleichheit der Lage der Arbeiter, Gleichheit der Interessen. Wenn die Gleichheit auch oft nicht real war, sondern nur eine vorgestellte, so lenkten doch diese Vorstellungen das Handeln der gewerkschaftlichen Organisationen. Noch in den fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts bestimmte die Rhetorik der Gleichheit die Texte der Gewerkschaften, der Gewerkschafter und der ihnen nahe stehenden Intellektuellen jeder politischen Richtung.

Heute hat sich die Wahrnehmung entscheidend verändert. Die Differenzen der Arbeitnehmer, die Vielfalt ihrer Interessen sind nicht mehr zu leugnen. Das Problem ist, dass der gewerkschaftliche Diskurs und die Gewerkschaftspolitik sich noch nicht mit der notwendigen Entschiedenheit umgestellt haben - sonst gäbe es nicht die enormen Schwierigkeiten, die soziale Vielfalt der Arbeitnehmer in die Gewerkschaften aufzunehmen und in viel größerem Maße als bisher Angestellte, Frauen und Jugendliche zu organisieren.

Wir wollen das hier am Beispiel der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik verdeutlichen, weil diese für die neu zu gewinnenden Beschäftigtengruppen von besonderer Bedeutung erscheint. Die Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten haben sich in den vergangenen Jahren mehr und mehr ausdifferenziert. Die verstärkte Erwerbsorientierung der Frauen ist mit einem Anstieg von Teilzeitarbeit einhergegangen, um Beruf und Familienleben besser mit-

3 Für Angestellte und Frauen ist dieser Tatbestand seit sicher zwei Jahrzehnten - auch gerade im Zusammenhang mit nicht eben erfolgreichen Angestelltenkampagnen der IGM in den 1980er-Jahren - reklamiert worden.

einander zu vereinbaren. Doch auch insgesamt haben Teilzeitarbeit aus Qualifizierungsgründen und als Einstieg in den Ruhestand oder Sabbaticals und Blockfreizeiten an Bedeutung gewonnen - auch wenn sie quantitativ gegenüber der klassischen Vollzeitarbeit noch zurückstehen. Die Studien zur Entwicklung der Arbeitszeiten in Deutschland verweisen darüber hinaus auf eine Zunahme von Schicht- und Wochenendarbeit sowie einen rapiden Anstieg von Arbeitszeitkonten. Die Ergebnisse des Zukunftsreports liefern hierfür gleichfalls Anknüpfungspunkte.

Werden die Arbeitszeiten der Beschäftigten heterogener, wird es auch für Gewerkschaften schwerer, eine für alle Mitglieder und nicht organisierte Beschäftigte konsensfähige Arbeitszeitpolitik zu formulieren. Sicher sind wichtige Elemente neuer Arbeitszeitpolitik der Schutz vor überlangen Arbeitszeiten, die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeiten, Wahlmöglichkeiten für Arbeitszeiten unterhalb des Vollzeitniveaus und Förderung sozialverträglicher Teilzeitarbeit. Gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik muss insbesondere einen Nenner finden, der die Arbeitszeitinteressen auch sehr unterschiedlicher Beschäftigtengruppen anerkennt, vereint und fördert, indem sie sie politisch miteinander in Beziehung setzt. Normen einer zukünftigen Arbeitszeitpolitik sollten offensiv die Einflusschancen der Beschäftigten auf Dauer und Gestaltung der Arbeitszeit fördern und dabei bewusst Offenheit für individuelle, lebensform- und -phasenspezifische Regelungen bieten. Das Projekt „Zeiten der Stadt“ hat aufgezeigt, dass flexible Öffnungs- und Nutzungszeiten von Einrichtungen nicht unbedingt im Widerspruch zu verlässlichen Arbeitszeiten stehen müssen, sondern beiderseitige „Win-Optionen“ möglich sind.

Arbeitszeitpolitik steht im Zusammenhang mit Lebensqualität und der Frage nach dem „guten Leben“. Gewerkschaftliche Zeitpolitik könnte den von einigen Beschäftigtengruppen bereits erreichten materiellen Wohlstand zu ergänzen versuchen um einen von den meisten längst noch nicht erreichten oder gar wieder bedrohten „Zeitwohlstand“, ein „Recht auf eigene Zeit“. Diese Diskussion steht auch in der IG Metall noch in den Anfängen und müsste aufgenommen, weitergeführt und auf praktische Umsetzung gerichtet werden.

Der individuelle Nutzen kollektiver Arbeitszeitverkürzung scheint vielen Beschäftigten nach den vorliegenden Befragungsergebnissen nicht plausibel zu sein - dafür mögen teilweise Arbeitgeberstrategien verantwortlich sein, sicher aber auch die wenig zufriedenstellenden betrieblichen Umsetzungsformen von tariflicher Arbeitszeitverkürzung. Will die IGM zur Verzahnung von Arbeitszeit-, Geschlechter-, Gesundheits- und Beschäftigungspolitik weitere Schritte kollektiver Arbeitszeitverkürzung einleiten, dann muss dies mit neuen Formen der Regulierung von Flexibilität einhergehen. Solange die Beschäftigten mit Arbeitszeitverkürzung nämlich weitere Leistungsintensivierungen und/oder Flexibilisierungen erwarten, werden sie kaum für eine Reduzierung der Arbeitszeit zu mobilisieren sein. Gewerkschaftliche Arbeits- und Arbeitszeitpolitik müsste deshalb fremdbestimmte Flexibilisierung wirksam begrenzen und den individuellen und gruppenspezifischen Arbeitszeitoptionen der Beschäftigten neu und effektiv Geltung verschaffen. Der fortschreitenden „Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts“ sollte auf diese Weise ein Rückgewinn an individueller und gewerkschaftlicher Gestaltungsmacht in Bezug auf die Arbeitszeiten entgegengesetzt werden.

Erweitertes gewerkschaftliches Mandat oder Konzentration auf das Kerngeschäft?

Gewerkschaften sollen ihren Arbeits- und Interessenbegriff erweitern und ein neues Selbstverständnis (Leitbild) entwickeln, also ihr Vertretungsmandat neu definieren, um bei jungen, bei besser qualifizierten, vor allem auch bei bisher gewerkschaftsabstinenten Arbeitnehmer/innen „anzukommen“. Gleichzeitig müssen sie aber auch ihre Kernkompetenzen stärken, um angesichts der tarif- und betriebspolitischen Herausforderungen überhaupt vertretungsfähig zu bleiben. Wofür bleiben Gewerkschaften zuständig, wo entsteht die neue Kontur der Gewerkschaften? Welche Allianzen können eingegangen werden, um das gewerkschaftliche Gewicht in der öffentlichen Wahrnehmung zu stärken? Sind die Gewerkschaften mit der neuen Aufgabenzuschreibung überfordert oder ist das Kerngeschäft selbst nur noch zu bewältigen, wenn neue Interessen aufgegriffen werden?

Unsere These: Die Überforderungsthese übersieht einen zentralen Zusammenhang - es gibt heute nicht die Alternative Kerngeschäft oder Zusatzgeschäft der Gewerkschaften, vielmehr: Nur wenn die Gewerkschaften heute ihre erweiterte Aufgabenstellung akzeptieren und zeitgemäß rekrutieren, werden sie noch zu effektiver Betätigung selbst in ihrem Kernbereich in der Lage sein.

Wir wollen dies noch einmal am Thema der gewerkschaftlichen „Zeitpolitik“ verdeutlichen. Das Thema „Arbeitszeit“ ist für Gewerkschaften ein Schnittstellen-Thema: es verbindet wie kein anderes die gesellschaftlich getrennten Lebensbereiche Arbeit und Freizeit bzw. Beruf und Familie. Die Nachkriegszeit war dabei deutlich durch ein Wohlstandsmodell geprägt, das nicht nur materiellen Wohlstand schuf, sondern auch dem Wohlstand an Zeit einen zentralen Stellenwert einräumte. Die Kampagne „Samstags gehört Vati mir“ und die Diskussionen um die 35-Stunden-Woche können dies veranschaulichen. Seit Mitte der 1980er-Jahre hat nun die Flexibilisierung der Arbeitszeiten zugenommen und droht, die durch Arbeitszeitverkürzung erreichbaren Zeitwohlstandseffekte zu konterkarieren und entsprechend ambivalente Einschätzungen zur gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik zu befördern. Die Gewerkschaften stehen daher vor der Aufgabe, im Zeit-Thema wieder offensiv zu handeln.

Dies kann jedoch heutzutage nicht mehr einseitig aus der Perspektive des Betriebes geschehen, sondern nur unter Berücksichtigung der vielschichtigen Wechselwirkungen von Arbeit und Leben. Wir sehen in einer Erweiterung des Kerngeschäfts „Arbeitszeit“ um Fragen der Synchronisation von Arbeit und Leben, der Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienzeiten sowie der Entwicklung lokaler Zeitpolitik ein Arbeitsfeld, in dem die Gewerkschaften an Attraktivität als Interessenvertreter gewinnen können. Die alltäglichen Zeitnöte von Beschäftigten aufzugreifen, könnte sich gerade im Hinblick auf die Rekrutierung neuer Mitgliedergruppen als sinnvoll erweisen. Hier stehen Gewerkschaften am Scheideweg: Orientieren sie sich weiterhin an den Zeitinteressen der „alten“ Mitglieder oder entwickeln sie eine Zeitpolitik, die für beide Geschlechter, verschiedene Alters- und Qualifikationsgruppen ein Nebeneinander und eine Symbiose unterschiedlicher Lebensbereiche und -ziele zulässt und fördert?

Organisationslernen

Wir gehen davon aus, dass ein wirklicher Ausweg aus der „Rekrutierungsfalle“ nicht durch programmatische Revisionen der gewerkschaftlichen Politik allein möglich wird, sondern einen Prozess der „Öffnung“ der Gewerkschaften erfordert, der durchaus „kulturrevolutionären“ Charakter hat. Es kommt darauf an, eine Kultur des „Stallgeruchs“ durch eine Kultur der „Anerkennung des Anderen“ zu ersetzen. Da dies voluntaristisch nicht geleistet und erreicht werden kann, wird eine notwendige Zwischenstufe sein, die Organisationskultur durch Lernbereitschaft gegenüber Anderem, durch Zuhörbereitschaft und Partizipationswillen anzureichern - und darüber die Politik, Programmatik, Struktur und eben Kultur der Organisation weiterzuentwickeln. Wir nennen das „Organisationslernen“.

Was müsste sich ändern, damit neue Politikfelder erschlossen, neue Mitgliedergruppen (insbesondere Frauen, Jugendliche, qualifizierte Angestellte) gewonnen werden können? Die IG Metall müsste sich gegenüber diesen Gruppen in partizipativer Weise „öffnen“. Partizipation ist ein elementares Bedürfnis jedes Menschen - das gilt im Bereich der Arbeit, in Gesellschaft und Politik, in Familien und selbstverständlich in Organisationen aller Art, also auch bei Gewerkschaften. Wo dies elementare Partizipationsbedürfnis nicht erfüllt wird, kommt es zu emotionalen Verletzungen, die Fähigkeiten der Menschen können sich nicht entfalten, sie versuchen, solche Situationen zu vermeiden, wenn sie sie nicht ändern können. Viele Unternehmer haben das inzwischen erkannt. Sie gewähren manche Beteiligungsmöglichkeiten in der Arbeit, doch sind diese oft instrumentell angelegt und führen nicht selten hinter dem Rücken der Beteiligten zur Selbstaussbeutung.

Die demokratischen Formen von Beteiligung, die eine lange Tradition in gewerkschaftlichen Konzepten gerade auch der IG Metall haben (z.B. Mitbestimmung am Arbeitsplatz, betriebsnahe Bildungsarbeit der 1960er-Jahre), haben sich nie praktisch durchsetzen können. Darunter hat nicht nur die Betriebspolitik der IG Metall gelitten, sondern auch die Organisation und mit beidem ihre Attraktivität für die alten wie für potenzielle neue Mitglieder. In den 1970er-Jahren bestand die Chance, ausgehend von arbeitspolitischen Konzepten der sozialliberalen Regierung (Matthöfers „Humanisierung der Arbeit“; Brandts „Mehr Demokratie wagen“) Elemente demokratischer Beteiligung in den Betrieben zumindest zu erproben, wenn nicht durchzusetzen. Die Gewerkschaften, auch die IG Metall, haben damals die Fragen der Beteiligung und der Arbeitsgestaltung nicht mit der nötigen Konsequenz verfolgt und oft konfliktlos den Unternehmen überlassen - mit der bekannten Folge, dass heute partielle Selbstbestimmung und Selbstaussbeutung in modernen Arbeitsorganisationen Hand in Hand auftreten.

Ein neuer Anlauf auf den Feldern der betrieblichen Arbeitspolitik und der Arbeitsgestaltung wird der IG Metall wohl nur gelingen, wenn sie - anders als in den 1970er-Jahren - ihren Mitgliedern viel weitergehende Beteiligungsmöglichkeiten zunächst einmal auch innerhalb ihrer Organisation eröffnet. Nur wenn Frauen, Angestellten und Jugendlichen ebenso wie natürlich auch qualifizierten und ungelerten Industriearbeitern die Chance geboten wird, sich an der innerorganisatorischen Willensbildung wirksam zu beteiligen, kann die IG Metall mit neuen Mitgliedergruppen auch Potenziale (Phantasie, Engagement, Kreativität) zur Gestaltung neuer Politikfelder und damit zum Erhalt ihrer Organisations- und Durchsetzungsmacht gewinnen.

Die Organisation gibt nicht ein einheitliches Mitgliederinteresse vor, sondern organisiert systematisch und kontinuierlich einen Diskurs zwischen allen Mitgliedern (nicht nur Funktionären), in dem die Bandbreite unterschiedlicher Interessen und Gesichtspunkte zur Spra-

che kommt. Ein Teil dieser Diskurse sollte durchaus öffentlich sein und Nichtmitglieder einbeziehen. Eine lebendig diskutierende Organisation, die aktuell wichtige Fragen öffentlich und offen thematisiert, erschließt auch neue Mitgliederpotenziale.

Regionale Entwicklungspolitik eröffnet Chancen, unternehmerische Entscheidungen auch globaler Unternehmen sozial einzubinden. So weit heute Gewerkschafter/innen in regionalen Bündnissen aktiv sind, sind sie es meist als einzelne, weil die Politik der IG Metall noch immer zu einseitig betriebszentriert ist. Die IG Metall sollte sich neuen Akteursgruppen in Regionen öffnen. Sie erschließt damit nicht nur neue Politikfelder, die zunehmend wichtig werden, sondern indirekt auch neue Mitgliederpotenziale. Die Ortsverwaltungen der IGM könnten gewerkschaftliche Aktionszentren in regionalen Kontexten werden. Dabei können Ehrenamtliche ihr Engagement und ihre Qualifikationen nutzen und die notorische Überlastung der Funktionäre verringern.

Da Sprache und Bezeichnungen das Außenbild von Organisationen prägen, gehört zur „Öffnung“ der Gewerkschaften auch, ihre Sprache zu überdenken. Altherwürdige Begriffe, die aus von Hierarchie und Bürokratie geprägten Zeiten stammen, vermitteln eine Organisationskultur, die auf Außenstehende wenig einladend, oft komisch und abstoßend wirkt. Auch das Erscheinungsbild und die Raumgestaltung vieler Gewerkschaftshäuser sind wenig geeignet, junge Menschen, Frauen und qualifizierte Angestellte einzuladen.

Vision, Bewegung?

Ein Organisationslernen der umrissenen Art wird kaum erfolgreich vollzogen werden können, wenn nicht die Elemente einer sozialen Bewegung sowie konkrete Utopien in den Gewerkschaften wieder verstärkt ausgebildet werden. Die Gewerkschaften sind als soziale Bewegung entstanden und haben sich praktisch in allen hoch industrialisierten kapitalistischen Ländern institutionalisiert. Wenn sie Gewerkschaften bleiben wollen, können sie aber trotz ihres Charakters als meist verfestigte Institutionen auf ihre Eigenschaft als soziale Bewegung nicht verzichten - wie sich auch praktisch in ihren Demonstrationen und Streikbewegungen aller Art zeigt.

Zur notwendigen Überwindung der Rekrutierungsfalle gehört, dass die Gewerkschaft ihren Charakter als soziale Bewegung nicht aufgibt, sondern sich im Gegenteil als starke und kampffähige Organisation zeigt. Die meisten Gewerkschaftsfunktionäre wissen, dass das „organizing by conflict“ eine der wirksamsten Methoden der Mitgliedergewinnung ist. Die in diesem Rahmen verfolgten tagespolitischen und tarifpolitischen Ziele haben jedoch oft begrenzten Charakter. Ein Funktionär der IG Metall formulierte einmal: „Uns (den Gewerkschaften) fehlt eine Vision.“ Mit anderen Worten: Damit die Gewerkschaften nicht auf einen immer kleiner werdenden Anteil von Arbeiternehmer/inne/n beschränkt werden, benötigen sie ein gesellschaftspolitisches Ziel, das als Grundwert einen die so unterschiedlichen Arbeitnehmer einigenden Charakter hat.

Gelänge es den Gewerkschaften, die Vision einer solidarischen und sozial gerechten Gesellschaft ihren Mitgliedern und der Gesellschaft glaubhaft als ihr ureigenes Ziel zu vermitteln und ihre Politik als konkrete Schritte dorthin überzeugend zu formulieren und durchzuführen, wären sie dem Ziel näher gekommen, ihren Charakter als Gewerkschaft und damit auch als soziale Bewegung theoretisch und gesellschaftspolitisch zu festigen - und nicht zuletzt: die Rekrutierungsfalle hinter sich zu lassen.