
FORUM: Gewerkschaften



Rainer Zoll: Gewerkschaften als lernende Organisation – Was ist eigentlich das Problem?

Prof. Dr. Rainer Zoll, geb. 1934 in Alsfeld, Studium der Germanistik, Romanistik, Soziologie und Philosophie in Frankfurt/Main, war zunächst freier Journalist, dann Mitarbeiter und seit 1972 Leiter der Pressestelle der IG Metall. Seit 1974 lehrt er Gewerkschaftssoziologie an der Universität Bremen.

Auf der Dokumentationsseite der Frankfurter Rundschau erschienen am 8. April 2003 zwei bemerkenswerte Artikel - einer von Hans-Jürgen Arlt und einer von Frank Teichmüller -, deren Titel für mich symptomatisch sind für eine Beunruhigung über die Zukunft der Gewerkschaften, die seit vielen Jahren Gewerkschafter und gewerkschaftsnahe Wissenschaftler erfasst hat: Hans-Jürgen Arlt schreibt: „Nur ein neuer Vorsitzender oder eine neue IG Metall?“ und Frank Teichmüller: „Dinosaurier leben länger“. In beiden Titeln drückt sich diese Beunruhigung über die Zukunft der Gewerkschaften aus, die Hans-Jürgen Arlt auch fragend im Untertitel aufnimmt: „Wie könnte die Zukunft der Industriegewerkschaft aussehen?“. Von dieser Beunruhigung will ich mich hier keineswegs ausnehmen.

Da diese Texte nun keineswegs die ersten dieser Art sind, sondern gewissermaßen Glieder in einer langen Reihe von ähnlichen Beiträgen zu einer Diskussion darstellen - zu der wir vom Hattinger Kreis mit dem Buch „Jenseits der Beschlusslage“¹ schon 1990 einen wichtigen Impuls gegeben haben - und das Thema keineswegs abgeschlossen scheint, muss also der tiefere Grund für die Beunruhigung näher betrachtet werden. Das soll hier jedoch nicht in der gewohnten Art geschehen, es soll nicht den vielleicht hundert Artikeln ein weiterer hinzugefügt werden, sondern das Problem soll in lerntheoretischer Perspektive behandelt werden. Als Hintergrund verweise ich auf die entsprechenden Beiträge von Gregory Bateson.²

Zunächst soll jedoch geprüft werden, ob nicht die Kritiker der „beunruhigten“ Autoren Recht haben. Sie können nämlich darauf verweisen, dass die Gewerkschaften durchaus Anstrengungen unternehmen, die auf die Gründe für die Beunruhigung eingehen und

1 Jürgen Hoffmann/Reiner Hoffmann/Ulrich Mückenberger/Dietrich Lange (Hrsg.), Jenseits der Beschlusslage - Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt, Köln 1990.

2 Gregory Bateson, Sozialplanung und der Begriff des Deutero-Lernens, S.219 ff, und Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation, S. 362 ff, beide in: Ökologie des Geistes, Frankfurt/M. 1981.

versuchen, Abhilfe zu schaffen. Von den „Experten in eigener Sache“ der IG BCE über die „Zukunft der Öffentlichen Dienste“ der ÖTV bis hin zum Zukunftskongress der IG Metall im Jahr 2002 gab es und gibt es vielfältige Bemühungen der Gewerkschaften, den veränderten gesellschaftlichen Umständen gerecht zu werden. Dabei werden auch keineswegs die Anlässe für die Beunruhigung bestritten, die allerdings allseits bekannt sind: der wie auch immer langsamere oder schnellere Mitgliederschwund; die Unfähigkeit, in höherem Ausmaß Angestellte zu organisieren, vor allem hoch qualifizierte Angestellte; die mit beidem verbundene langsam schwächer werdende Position in den Tarifverhandlungen u.v.a.m. Aber es ist unbestreitbar, dass die Gewerkschaften versuchen zu lernen, sich den veränderten Umständen anzupassen. Das zeigt sich auch in den in einigen Gewerkschaften durchgeführten Organisations-Entwicklungs-Projekten oder den so genannten Angestelltenprojekten. Es wäre müßig, über die relative Erfolglosigkeit mancher dieser Projekte zu streiten; jedenfalls gibt es diese Bemühungen und sie werden auch fortgesetzt.

Wenn wir nun die Gewerkschaften als „lernende Organisationen“ betrachten, dann geht es mir darum, das Lernen der Gewerkschaften, das sich in den genannten Bemühungen zeigt, innerhalb der Typenlehre des Lernens von Gregory Bateson zu charakterisieren. In dieser Typenlehre ist Lernen 0 eine Reaktion, die nicht mit Lernen verbunden ist, aus der keine Lehre gezogen wird. Lernen I ist das, was wir im allgemeinen Lernen nennen, während Lernen II Metalernen ist, also das Lernen von Mustern, mit denen wir Lernen I beschleunigen, es gewissermaßen organisieren.

Zweifellos ist das beschriebene Handeln der Gewerkschaften mindestens Lernen I, denn es ist zum einen der Versuch, mit den vorhandenen Mitteln der Gewerkschaften den Problemen gerecht zu werden. Zum anderen soll geprüft werden, ob es sich nicht doch auch schon um Lernen II handelt, also den Erwerb und die weitere Ausbildung von Mustern, von Strukturen, die dann mit Lernen I gewissermaßen ausgefüllt werden. Mit den im Lernen II erworbenen Mustern werden die Ereignisse auf eine je eigene, für die individuellen Muster spezifische Weise interpretiert, verarbeitet. Für diese Muster, Strukturen oder Lernstrategien, wie ich sie auch nennen werde, gilt, dass sie eine innere Logik besitzen. Diese Logik ist selbst bestätigend, denn da mit diesen Mustern die Realität interpretiert wird, passt das Muster zur Realität - und da es passt, bestätigt es sich selbst in der Verarbeitung der Realität. Die Gewerkschaften sind nun zweifellos als lernende Organisation auf dieser Ebene des Lernens, weil sie nicht einfach schon erlernte Reaktionen wiederholen, sondern versuchen, Muster, Zusammenhänge von Reaktionen einzusetzen, die sie entweder schon gelernt haben oder die im Ansatz vorhanden sind und nun im Einzelnen ausbuchstabiert oder weiter ausgebildet werden, dann aber auch erlauben, auf der Grundlage dieses Musters auf neue Situationen zu reagieren.

Als ein mir gut bekanntes Beispiel kann ich auf ein Muster der IG Metall verweisen, das sie in den vergangenen Jahrzehnten erarbeitet und immer wieder eingesetzt hat: Durch die gesellschaftliche Entwicklung vor ein Problem gestellt, hat die IG Metall dieses Problem in öffentlichen wissenschaftlichen Konferenzen thematisiert und danach angestrebt, diese Thematisierung auch in der Mitgliedschaft und vor allem bei ihren Funktionären voranzutreiben. Das heißt, es wurde immer wieder versucht, die wissenschaftliche Diskussion und Argumentation in einen innergewerkschaftlichen Reflexionsprozess einmünden zu lassen.

Wie viele wissen, erinnere ich hiermit an die Automationskongresse der 1960er-Jahre und die „Qualität des Lebens“-Konferenz von 1972; aber auch an die Diskussionsforen unter dem Titel „Die andere Zukunft - Solidarität und Freiheit“ von 1988 bis 1991 und schließlich die ganz der Zukunft der Gewerkschaften gewidmete Zukunftskonferenz 2002 in Leipzig. Bei

dieser Konferenz wurde versucht, durch die Vorbereitung der Konferenz und durch die Art der Durchführung der Konferenz die Mitgliedschaft intensiver als zuvor in den Reflexionsprozess einzubeziehen. Es zeichnet sich also hier durchaus ein Muster ab, mit dem die IG Metall die jeweils gestellten Aufgaben zu bewältigen suchte.

Dabei wurde immer auch angestrebt, das Muster weiterzuentwickeln. Diese Art des Lernens entspricht zweifellos in der Batesonschen Typenlehre des Lernens der Stufe II, in der Muster erworben, ausgebildet werden. Mit der Hilfe dieser Muster werden die gestellten Lernaufgaben bewältigt. Diese Lernaufgaben scheinen bei der IG Metall - von der Automation bis zur Zukunft der Gewerkschaften - klar zu sein und damit scheint es auch eigentlich kein Problem zu sein, sie mit dieser Strategie, diesem Muster zu meistern.

Gewiss gibt es immer wieder Schwierigkeiten, etwa weil sich Teile der Organisation nicht an den Zukunftsdebatten beteiligen oder weil viele, auch Spitzenfunktionäre, die Aufgabenstellung leugnen, einen Lernprozess der Gewerkschaften für unnötig, gar schädlich halten. Aber das Lernmuster zur Bewältigung der Aufgaben ist vorhanden und es scheint nur darauf anzukommen, diese Lernstrategie zu verbessern und letztlich erfolgreich anzuwenden. Und es gibt auch keinen Zweifel daran, dass das Muster offen ist, also weiterentwickelt werden kann, um es den neuen Gegebenheiten anzupassen. Es muss auch festgehalten werden, dass sich diese Lernstrategie in den Jahrzehnten ihrer Anwendung für die IG Metall bewährt hat. Selbst wenn manche sich aus diesem Lernen ergebende praktische Aufgaben nicht gelöst werden konnten, so hat die IG Metall doch die Probleme besser verstanden und einiges zu ihrer Bewältigung tun können; zu denken ist hier als positives Beispiel an den Lohnrahmentarifvertrag II für Nordwürttemberg/Nordbaden, der einige der durch die Automation im weiteren Sinne gestellten Aufgaben praktisch angeht und für wichtige Teilbereiche Lösungen entwickelt hatte.

Lernen II ist bei Bateson das Lernen des Lernens, die Beschleunigung des Lernens I durch den Erwerb von Mustern, die Lernen I strukturieren. In die Sprache des Beispiels IG Metall übersetzt heißt das, dass sich die IG Metall mit dem Erwerb dieser Lernstrategie ein Muster des Lernens angeeignet hat, mit dem sie fähig ist, die gestellten Aufgaben zu bewältigen - und zwar umso eher und umso besser, je besser sie diese Lernstrategie beherrscht und anwendet. Warum aber dann diese Beunruhigung, die diese Autoren, also auch Gewerkschafter, treibt, immer bessere Artikel über die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften zu schreiben?

Wo ist eigentlich das Problem?

Lerntheoretisch könnte es darin bestehen, dass die Gewerkschaften die ihnen heute gestellte Aufgabe nicht mit Lernen II bewältigen können, sondern dass dafür Lernen III erforderlich ist. Und genau das behaupte ich. Es reicht meiner Einsicht nach nicht mehr, wenn Gewerkschaften ihre erprobten Lernstrategien anwenden und verbessern, sondern es sind neue Lernmuster erforderlich, um die neuen Aufgaben zu bewältigen. Während für die Verarbeitung der Folgen der Automatisierung von Produktion durchaus Strategien entwickelt wurden, die in praktische Politik umgesetzt werden konnten - von den verschiedenen Arbeitszeitverkürzungen, Tarifverträgen zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen und zur Sicherung von Arbeitsplätzen für ältere Arbeitnehmer bis hin zum Programm zur „Humanisierung von Arbeit“ - gilt das nicht in gleichem Maße für das aktuelle Problem der Zukunftsfähigkeit von Gewerkschaften. Gewiss, es werden in ähnlicher Weise wie früher Strategien entwickelt - wie

etwa die Maßnahmen zum „Zurückholen“ ausgetretener Mitglieder - aber es sind nur Einzelstrategien, die weder den Mitgliederschwund verhindern, ihn allenfalls bremsen, noch gar die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften herstellen, denn zum Beispiel gibt es bisher keine wirksamen Maßnahmen zur Organisierung der hoch qualifizierten Angestellten; ein Durchbruch auf diesem Feld ist nicht in Sicht.

Die Aufgabe, die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften herzustellen, die die Gewerkschaften selbst - zumindest viele Gewerkschafter - als Notwendigkeit spüren, erfordert derart grundlegende Veränderungen, dass sie mit den gewohnten Mustern, mit den erprobten Lernstrategien nicht zu leisten sind. Es geht um einen umfassenden Prozess, der tief sitzende Strukturen, die in Jahrzehnten, ja Jahrhunderten erfolgreicher Geschichte erworben worden sind, verändern müsste. Es handelt sich letztlich um eine Neudefinition der Identität der Gewerkschaften, wobei es keineswegs darum geht, etwa die ureigenste Bestimmung der Gewerkschaften als Interessenvertretung der Arbeitnehmer - möglichst aller Arbeitnehmer - aufzugeben. Im Gegenteil: Gerade um dieser Bestimmung in diesem umfassenden Sinn heute noch nachzukommen, um wieder eine gesellschaftlich mächtige Organisation der Interessenvertretung der Arbeitnehmer zu werden, müsste sich die Gewerkschaft grundlegend verändern.

Einige Beispiele für die Radikalität der notwendigen Veränderungen: das erste ist das Bekannteste. Die soziologische Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft hat sich radikal verändert. Nicht nur, dass bekanntlich die Zahl der Angestellten inzwischen die Zahl der Arbeiter weit übertrifft. Nicht nur, dass die hoch qualifizierten Angestellten mit häufig akademischer Ausbildung immer mehr werden und für die Gewerkschaften anscheinend unerreichbar bleiben. Nein, im Grunde geht es um die Vielfalt, die Vielfältigkeit der Arbeitnehmer. Es ist notorisch, dass die Gewerkschaften zum Teil noch eine soziologische Zusammensetzung haben, die der der Arbeitnehmerschaft in den 1950er-Jahren entspricht. Die IG Metall weiß um das Problem und formuliert es als Forderung nach Einheit in der Vielfalt. Aber wo bleibt die Vielfalt in der Mitgliedschaft? Dabei stellen die hoch qualifizierten Angestellten nur ein besonderes Problem dar - allerdings in mehrfacher Hinsicht. Sie sind die eigentlichen Träger der Wissensgesellschaft, ihre Speerspitze. Man mag den Terminus Wissensgesellschaft schätzen oder nicht, er bezeichnet jedenfalls eine unbestreitbare Entwicklung der kapitalistischen Gesellschaft. Und diese hoch qualifizierten Angestellten kümmern sich meistens einen Dreck um die Gewerkschaft; Ausnahmen gibt es immer. Bedeutet das nicht, dass diese wichtige gesellschaftliche Entwicklung gewissermaßen an den Gewerkschaften vorbeigeht? Natürlich nicht ganz, weil die meisten Arbeitnehmer irgendwie von ihr betroffen sind. Aber die Gewerkschaften müssten von ihrem Selbstverständnis her gerade die Elite der Wissensgesellschaft organisieren. Diese Arbeitnehmer wollen jedoch in der Regel nicht nur nichts von ihr als Organisation wissen, sie kümmern sich auch keinen Deut um gewerkschaftliche Errungenschaften wie vor allem die Arbeitszeitverkürzungen.

Ein anderes Beispiel ergibt sich direkt aus dem ersten: Die Vielfältigkeit einer modernen Gesellschaft bringt es naturgemäß mit sich, dass die verschiedenen Gruppen von Arbeitnehmern auch Träger sehr unterschiedlicher Kulturen sind. Auf die Unterschiede zwischen Arbeiterkultur und Angestelltenkultur und die sich daraus ergebenden Probleme für die Gewerkschaften habe ich bereits vor vielen Jahren hingewiesen.³ Aber das ist nichts Neues. Und es gibt eigentlich auch nichts Neues auf diesem Gebiet - aber das ist hier das Problem: So

3 Rainer Zoll, Beteiligung als Element einer neuen politischen Kultur in Alltag und Betrieb. Beitrag zur Angestelltenkonferenz der IG Metall in Frankfurt am 2./3.3.1989, veröffentlicht in: WSI-Mitteilungen 1/1990.

etwa sind die Gewerkschaften meist noch in einer Organisations-, Diskussions- und Versammlungskultur verfangen, die ihre Wurzeln weit in der Vergangenheit hat, in manchen Aspekten in den neunziger Jahren des 19. Jahrhunderts. Diese Kultur, ein Teil, ein Element der alten Arbeiterkultur, hat sich zunächst bewährt und damit verfestigt. Das steht jedoch einer Öffnung zu „neuen“, also gewerkschaftlich noch nicht gewonnenen Schichten der Arbeitnehmer entgegen. Einige Gewerkschafter spüren das auch - und deswegen wird zuweilen mit neuen Formen experimentiert -, die Gewerkschaften als Organisation haben aber die notwendigen grundlegenden Veränderungen noch nicht vollzogen. Ähnlich kann festgehalten werden, dass ver.di mit dem Begriff „Netzwerkgewerkschaft“ versucht, ihrer durch die Fusion entstandenen Multikulturalität auch eine organisatorische Form zu geben, die ihr entspricht; aber das ist ver.di bisher offenbar noch nicht gelungen. Das Problem ist allerdings viel umfassender, als mit diesen Beispielen angedeutet: Die Arbeitnehmer bestehen heute aus einer Vielzahl von Gruppen mit gänzlich unterschiedlichen Einkommensverhältnissen und recht verschiedenen Kulturen. Dabei betrifft der kulturelle Differenzierungsprozess nicht nur die Arbeitnehmer überhaupt, sondern auch die klassischen Industriearbeiter: Schon immer hatte es große Unterschiede zwischen Arbeitern in der Industrie, dem Bergbau, der Landwirtschaft und vielen anderen Bereichen gegeben, die sich aber aufgrund des Industriegewerkschaftsprinzips nicht störend bemerkbar machten. Nun gibt es weitere Differenzierungen bei den klassischen Industriearbeitern, die hier nur mit Stichworten wie neue Jugendkultur und Ausdifferenzierung von Milieus und Lebenswelten angedeutet werden sollen. Dazu kommen natürlich auch noch die kulturellen Bereicherungen durch die verschiedenen Einwanderergruppen.

Dieser soziale, ethnische und kulturelle Differenzierungsprozess ist im übrigen Element der weiterlaufenden gesellschaftlichen Modernisierung. Eine „neue“, erneuerte Gewerkschaft müsste also entschieden multikulturell sein. Ihre Mitgliedschaft müsste die Differenziertheit der Gesellschaft wenigstens weitgehend widerspiegeln. Ein Aspekt dieses Problems ist auch, dass heute der Gewerkschaft die Mitglieder nicht wie bisher aufgrund traditioneller und das heißt auch kultureller Bindungen gewissermaßen zufließen; vielmehr müssen sie mit Überzeugungsarbeit gewonnen werden. Das bietet auch die Chance, den Prozess der Mitgliedergewinnung bewusst zu gestalten. Das wäre ein radikaler Bruch mit der bisherigen Praxis, der nicht nur durch die knappen Mittel notwendig wird.

Ein weiteres Beispiel für die Radikalität des notwendigen Bruchs mit der Vergangenheit ist die Frage der Solidarität. Natürlich hängt auch dieses Problem mit dem sozialen und kulturellen Differenzierungsprozess zusammen. Arbeitersolidarität ruhte früher auf der Realität oder Fiktion - gleichgültig - der Gleichheit der Arbeitnehmer auf.⁴ Auf dieser Grundlage war es leichter, Solidarität als Ausdruck des gewerkschaftlichen Bemühens um tendenziellen Aufhebung der Konkurrenz der Arbeitnehmer untereinander zu verwirklichen. Von dieser meist vorgestellten Gleichheit kann heute keine Rede mehr sein. Gleichheit besteht nur noch auf einer abstrakten Ebene, Gleichheit als Mensch, Gleichheit als Lohnabhängiger. Grundlage gewerkschaftlicher Solidarität kann nur noch Solidarität trotz oder wegen Ungleichheit sein. Das schließt keineswegs emotionale Elemente von Solidarität aus, bedeutet aber auch, dass zur Solidarität heute die rationale, eventuell auch diskursive Verarbeitung der Ungleichheiten, der Differenzierungen gehört. Auch das beinhaltet für die Gewerkschaften eine radikale Umstellung; eine Ahnung von der Notwendigkeit ist vorhanden („Einheit in der Vielfalt“), die Umstellung steht aus.

4 Rainer Zoll, Was ist Solidarität heute?, Frankfurt/M. 2000.

Die Beispiele machen vielleicht klar, dass die Aufgabe der Erneuerung keine einfache Anpassung an veränderte Umstände, kein Lernprozess auf der Basis weiterhin gültiger Grundmuster sein kann, sondern dass es um die Veränderung dieser Grundmuster selbst geht. Das bedeutet lerntheoretisch, dass es sich um Lernen III handelt, das Bateson selbst als „tief greifende Umstrukturierung des Charakters“ bezeichnet, und das ich als „Neudefinition von Identität“ übersetzt habe. Lernen III - warnt uns Bateson - ist schwierig, kommt selten vor und ist deshalb auch nicht leicht zu beschreiben. Aber es kommt vor und es kann - im Gegensatz zu den Behauptungen von „ZEN-Buddhisten, abendländischen Mystikern und einigen Psychiatern“⁵ - beschrieben werden. Es handelt sich um Prozesse von Individuen, die nicht nur als Saulus-Paulus-Wandlungen, als Satori-Erlebnisse im ZEN und ähnliche Bekehrungen stattfinden, sondern die auch auf Grund einer tiefen Krise als persönlicher Wandlungsprozess, eventuell mit dem Beistand eines Freundes oder der Hilfe eines Therapeuten, vor sich gehen können. Gewiss sind solche Prozesse schwierig, nicht leicht zu verwirklichen und immer wieder vom Scheitern bedroht. In ihnen werden nicht einfach vorhandene Muster durch andere, gleichartige ersetzt, sondern die oder das Muster werden/wird wirklich grundlegend erneuert. Am ehesten sind noch die hier einschlägigen psychischen Prozesse beschrieben. In Batesons Studie über die Wirkungsweise der Anonymen Alkoholiker liegt eine Fallanalyse von Lernen III vor.⁶ Wer je das Zeugnis eines Alkoholikers gehört oder gelesen hat, der den Weg der Anonymen Alkoholiker erfolgreich gegangen ist, wird wahrscheinlich beeindruckt gewesen sein durch die Bewusstheit, mit der diese Menschen über ihre Veränderung sprechen können. Lernen II ist die Herausbildung von Identität oder ihre relativ geringfügige Veränderung, bei der aber alle wesentlichen Identitätsstrukturen erhalten bleiben. Lernen III dagegen ist die bewusste Neudefinition von Identitätsstrukturen. Dabei werden die durch Lernen II erworbenen Muster, die dem Individuum als „ungeprüfte Prämissen“ seines Denkens und Handelns dienen, „offen in Frage gestellt und der Veränderung“ ausgesetzt.⁷ Deshalb wird Lernen II „unbewusst“ erreicht, aber Lernen III besteht unter anderem gerade in der Erkenntnis von Lernen II, und das heißt auch in dem der Erkenntnis folgenden oder sie begleitendem Bemühen, Lernen II zu steuern. Lernen III beinhaltet also einen hohen Grad von Bewusstheit, von Selbstreflexion. Gewohnheiten werden abgelegt oder wenigstens gesteuert.

Lernen II ist ein Erlernen der Kontexte für Lernen I; folgerichtig ist Lernen III ein Lernen der Kontexte für Lernen II. Das bedeutet zum Beispiel, dass das Individuum auf dieser Stufe des Lernens bewusst Kontexte wählt oder vermeidet, die einen gewissen, meist sozialen Zwang zum Erlernen von bestimmten Mustern beinhalten. Ein Beispiel dafür sind soziale Rollen, die auch Muster sind. Das Lernen von sozialen Rollen ist Lernen II und formt unweigerlich die Identität. Zwar gibt es immer wieder Menschen, die behaupten, den Lernzwängen einer sozialen Rolle widerstehen zu können. Solche Ausnahmen gibt es, aber sie sind nicht sehr zahlreich. Kontexte werden nicht immer gewählt oder sind nicht immer leicht zu vermeiden. Im Fall der Gewerkschaften haben sich die Kontexte, wie etwa die soziale Zusammensetzung der Arbeiterklasse, radikal verändert, ohne dass sie diesen Prozess hätten verhindern können; ja, sie haben sogar durch Förderung von Qualifikationsbestrebungen und durch die Tarifpolitik allgemein zu ihm beigetragen. Nun aber erfordern die veränderten Umstände Lernen III. Jedoch tendiert jedes soziale System, also Individuum oder Organisation, dazu, mit

5 Bateson, Ökologie des Geistes, S. 390.

6 Bateson, Ökologie des Geistes, S. 400.

7 Bateson, Ökologie des Geistes, S. 392.

seinen alten Mustern weiterzumachen und hofft, so im Wesentlichen unverändert weiter existieren zu können. Das ist eine Selbsttäuschung.

Es macht das Problem noch größer, dass es sich in unserem Fall, also bei den Gewerkschaften, nicht um Einzelpersonen, sondern um Organisationen handelt. Prozesse von Lernen III sind für Organisationen meines Wissens kaum beschrieben worden. Undenkbar sind sie nicht, aber es ist doch schwierig vorzustellen, welche Instanz bei Organisationen die Rolle des Therapeuten, des Freundes oder des ZEN-Meisters bei Individuen übernehmen könnte. Immerhin finden sich genügend Fälle der Neudefinition der Identität, die ohne Hilfe von Therapeuten oder ähnlichen Personen stattgefunden haben, so dass es hilfreich sein könnte, nach den Bedingungen zu fragen, die zu Lernen III bei Einzelpersonen geführt haben. Was also veranlasst einen Menschen zur Bekehrung, was treibt einen Industriemanager dazu, seinen Job aufzugeben und ökologisch engagierter Politiker zu werden? Oder was macht einen General zum Friedenspolitiker? Es ist die Unvereinbarkeit von je eigenen Prämissen, die unerträglich werdende Widersprüchlichkeit der dem Individuum eigenen Muster. Hier fällt eine strukturelle Analogie zum ZEN auf: Der ZEN-Schüler erhält von seinem Meister ein Koan, ein Paradoxon als Meditationsaufgabe; der Widerspruch zwischen dem rationalen Bewältigenwollen der Aufgabe, dem Anspruch des Ichs dies zu leisten und der rationalen Unauflösbarkeit des Koans treibt dann den Suchenden zum Satori, der Auflösung des Koans, gewissermaßen der Bekehrung. Am Beispiel des ZEN-Schülers wird eine andere Bedingung des Übergangs vom Lernen II zum Lernen III deutlich: die Beharrlichkeit, mit der sich der Lernende um die Auflösung des inneren Widerspruchs bemühen muss. Denn es gibt immer wieder Auswege, in die er flüchten kann. Auch in der Therapie oder bei den Anonymen Alkoholikern ist die Beharrlichkeit des Therapeuten oder der Gruppe wichtig; entscheidend jedoch ist die Beharrlichkeit des Lernenden.

Der Weg zur Auflösung des Widerspruchs ist selbst paradox, denn es ist das Festhalten an den widersprüchlichen Mustern, das ihre Unerträglichkeit hervortreibt (die Phase des acting out) und damit den Anlass für den Sprung zum Lernen III, also zum Aufgeben der alten Muster und zur Neubestimmung der Identität schafft. Und auch bei den Gewerkschaften geht es um einen paradoxen Prozess: Um ihre Identität als Interessenvertretung der Arbeitnehmer zu erhalten, muss zum Beispiel die IG Metall ihre Identität als Industriearbeitergewerkschaft aufgeben. Sie kann selbstverständlich auch an ihr festhalten, wird aber dann wahrscheinlich schon in wenigen Jahrzehnten zu einer nicht sehr bedeutenden Organisation, der Lobby einer immer kleiner werdenden Gruppe von Industriearbeitern werden.