

## Für eine Veränderung der gewerkschaftlichen Organisationskultur

---

Prof. Dr. Oskar Negt, geb. 1934 in Königsberg/Ostpreußen, studierte Rechtswissenschaften, Soziologie und Philosophie in Göttingen und Frankfurt/M. Er lehrt Sozialwissenschaften an der Universität Hannover.

### I.

Immer deutlicher wird, daß gewerkschaftliches Handeln existentiell darauf angewiesen ist, neue und eigene Formen der politischen Kultur zu entwickeln. Zwar existieren Reste alter Arbeiterkultur, aber sie gewinnen politische Bedeutung nur in dem Maße, wie eine arbeits- und arbeitnehmerbezogene kritische Öffentlichkeit hergestellt werden kann. Eine solche Öffentlichkeit besteht nicht darin, für bestimmte gewerkschaftliche Forderungen oder für Verteidigungsstrategien bei parlamentarischen gesetzlichen Vorhaben Öffentlichkeitsarbeit zu leisten und punktuell Massen zu mobilisieren. Politische Kultur besteht gerade darin, daß sie das Denken und Handeln mitprägt, selbst wenn keine aktuelle Mobilisierung stattfindet.

Ich bin der Überzeugung, daß selbst die Verteidigung erworbener Rechte, ganz zu schweigen von weitergehenden tarifpolitischen Forderungen, heute immer mehr darauf angewiesen ist, daß ein sozialkulturelles Vorfeld gewerkschaftsbezogener Interpretationen in einer solchen politischen Kultur existiert. Interessen artikulieren sich nicht mehr ohne öffentliche Thematisierungen, die das Ganze der Gesellschaft betreffen; Fragen der Gerechtigkeit und der Gleichheit sind von der gleichen Bedeutung wie die nach den Elementen von Selbstverwirklichung in der Gesellschaft und der Befriedigung in dem, was meine individuelle lebendige Arbeitskraft ausdrückt.

Öffentlichkeit und politische Kultur als wesentliche Tätigkeitsfelder der Gewerkschaften anzusehen, bedeutet, daß auch die *Organisationsfrage* heute

anders gestellt werden muß. Als die Arbeiterbewegung entstand, folgte man den Arbeitern dorthin, wo sie sich den größten Teil des Tages aufhielten und wo sie zwangsweise vergesellschaftet wurden: in die Betriebe. Wenn gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik, die die Anwesenheitszeit im Betrieb verkleinert und die freie Zeit vergrößert, in einer langen geschichtlichen Dimension Bedeutung haben soll, so muß buchstäblich im organisatorischen Eigeninteresse Gewerkschaftspolitik zunehmend auch die *außerbetrieblichen Handlungsfelder* beackern.

Die Betriebe sind nach wie vor ein wichtiges Standbein der Organisation, woran kein Zweifel besteht. Die Gewerkschaften leben von der Möglichkeit, in Kampfsituationen mit dem Kapital auch den Produktionsbetrieb stören zu können. Aber es ist unverkennbar, daß Denkweisen, Lebensstile, Politisierungsprozesse, die außerhalb des Betriebes sich gebildet haben, immer stärker auch in die betriebliche Realität hinein wirken. So ist es unabdingbar, daß gewerkschaftliches Handeln auch die Vergesellschaftungsformen der Menschen in der Stadt, in den Wohnblocks, in den Schulen zu beachten hat und die dort sich bildende primäre Organisationsphantasie bewußt verarbeiten muß. Ein zweites Standbein ist nötig: die gewerkschaftliche Präsenz in außerbetrieblichen Lebensbereichen.

Wenn die Verfügung von Menschen über Menschen überwunden wird und gegenständliche Tätigkeit ein hohes Maß von Durchsichtigkeit und Befriedigung gewinnt, dann machen diese Elemente von *Demokratie als inhaltliche Umgestaltung der Lebensverhältnisse* die Gewerkschaften in dem Maße als gesamtgesellschaftliche Alternative überzeugend, wie sie sie in der eigenen Organisation praktizieren.

## II.

An diesem Punkt setzen nun für mich überraschende Fragestellungen ein, die für die Entwicklung der gewerkschaftlichen Organisationsphantasie entscheidende Bedeutung haben. Im Laufe eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts<sup>1</sup>, das in den verschiedenen Gruppendiskussionen mit einfachen Gewerkschaftsmitgliedern die inhaltlichen Schwerpunkte immer wieder auf die *Notwendigkeit außerbetrieblichen Engagements* lenkte, wurde deutlich, daß diese Erweiterung der sozial-kulturellen Handlungsfelder nicht in Frage gestellt wird, aber gegenüber der Dringlichkeit von Beteiligungs- und Demokratisierungsprozessen der Gewerkschaft in der betrieblichen Realität deutlich zurücktritt. Die These lautet: Erst müssen die Gewerkschaften ihre eigene *Organisationskultur* in den betrieblichen Arbeitszusammenhängen im Blick auf größere Beteiligung und demokratische Durchsichtigkeit von Entscheidungen verändern, dann wird auch ihr Einfluß in den außerbetrieblichen Handlungsfeldern wachsen. Das macht weitergehende Überlegungen notwendig.

---

<sup>1</sup> Christine Morgenroth/Edzard Niemeyer/Rainer Hollmann, Realistische Utopien. Beteiligungsgewerkschaft als Zukunftsperspektive. Der Forschungsbericht erscheint demnächst im Bund-Verlag als Buch.

## III.

Politische Kultur und Öffentlichkeit sind Zentralbegriffe einer Gesellschaftskonzeption, die die lebendige Funktionsfähigkeit einer demokratischen Gesellschaftsordnung zum Gegenstand hat. Wo in deren Wirklichkeit dieses Spannungsverhältnis verloren geht oder die ursprünglichen Emanzipationsgehalte, die in beiden mitgedacht wurden, verdreht und in die bloße Privatsphäre zurückgedrängt werden, sind demokratische Lebensformen aufs höchste bedroht. Im Entstehungsprozeß der bürgerlichen Gesellschaft waren politische Kultur und Öffentlichkeit ihre Eckpfeiler; deren Errungenschaften sind auch heute noch gültig.

In beiden Fällen handelt es sich jedoch nicht um geschichtslose Substanzbegriffe, die sich von Jahrhundert zu Jahrhundert konstant halten. Die gesellschaftlichen Formveränderungen prägen vielmehr ihre Wesensgehalte. Das gilt für den Begriff der Öffentlichkeit ebenso wie für den der politischen Kultur. Wie läßt sich unter Gegenwartsbedingungen politische Kultur so bestimmen, daß sie für die Menschen ein erfahrbarer Zuwachs in ihrem sozialen Selbstverständnis und in ihrer politischen Weltorientierung ist?

Die Schwierigkeiten einer Neubestimmung des Begriffs der politischen Kultur liegen weniger darin, daß man heute entschiedenen Widerstand dagegen aufbrächte. Es ist vielmehr der inflationäre Gebrauch dieses Begriffszusammenhangs, die entwertete Trennschärfe, wodurch sich allmählich auch Abwehr gegen die Sache selbst rührt. So ist darauf zu beharren, daß politische Kultur ein aktuelles Interaktionsgeschehen ausdrückt, das von der gegenseitigen Anerkennung Urteils- und autonomiefähiger Menschen untereinander lebt. In diesem Kommunikationsprozeß findet, nimmt man die geglückte Form des Austauschs von Informationen zum Modell, keine bloße Verteilung von Meinungen und Einstellungen statt, sondern es bildet sich ein lebendiger Produktionsprozeß neuer Einstellungen und Sichtweisen. Es ist gerade dieser Produktionsaspekt, der der politischen Kultur seine Lebendigkeit gibt und nicht lediglich der Austausch, der alles beim alten läßt.

Für diesen *Produktionsprozeß der Kommunikation* müssen, wenn er gelingen soll, entsprechende soziologische Gefäße geschaffen werden, Organisationsformen, die verständigungsorientierte Kommunikation erleichtern und nicht von vornherein, durch objektive Blockierungen, verzerren. Die Entwicklung kritischer Urteilskraft ist das entscheidende Vermögen, von dem politische Kultur zehrt. In einer Zeit kultureller Erosionen, in der vieles von den alten Normen und Einstellungen seine zwingende Gültigkeit verloren hat, neue Regeln und Orientierungsnormen aber noch nicht gefunden sind (ein Zustand, den Durkheim als einen der Anomie, der ausgesetzten Regeln, bezeichnet), wird die Erweiterung der individuellen Urteilsfähigkeit zu einer existentiellen Notwendigkeit für die demokratische Bestandssicherung von Organisationen, Institutionen, aber auch der gesamtgesellschaftlichen Ordnung, die sich der Idee demokratischer Selbstbestimmung verpflichtet glauben.

Denn bei diesem kritischen Urteils- und Unterscheidungsvermögen geht es um die Fähigkeit der Menschen, ihre individuellen Interessen und Bedürfnisse, die sie im Alltag spüren und deuten möchten, auf gesellschaftliche Strukturelemente zu beziehen, also auf ein Allgemeines, für das es keine direkten Sinnesempfindungen gibt, von dem sie aber eine praktische Ahnung haben, daß es selbst ihre individuellsten Interessen, Bedürfnisse, Erw.ür-tungen, Lebensstile mitbestimmt.

#### IV.

In praktischen Vorformen ist ein solches gesellschaftliches Bewußtsein von Macht und Ohnmacht, von Würde und Entwürdigung, von Erfolg und Versagen, wofür auch objektive Tatbestände verantwortlich gemacht werden, immer vorhanden. In der Gegenwart sind freilich, aufgrund der schwindenden Symbolgehalte von Traditionszusammenhängen, von der insbesondere auch Arbeitswelt und Arbeiterbewegung betroffen sind, die Deutungsmöglichkeiten individueller Bedürfnisse immer schwieriger geworden. Die Entwicklung der soziologischen Phantasie hat mit den epochalen gesellschaftlichen Umbrüchen nicht Schritt gehalten.

So zeigt sich häufig, daß die Annahme, es handele sich *um gewichtige Individualisierungsschübe*, nichts anderes ausdrückt als die Fragmentierung und Vereinzelung der Interessen, in denen der empfundene, aber keine Ausdrucksform findende Drang nach kollektivem Einbinden leerläuft. Politische Kultur hat mit diesem Moment lebendiger Kommunikation gleichzeitig die Frage zu beantworten, wie das ganz Individuelle öff entliche Ausdrucksformen findet. Das Merkwürdige daran ist, daß herkömmliche Öffentlichkeitsarbeit der Organisationen in der Regel diesem politischen Produktionsprozeß der Veränderung von Einstellungen und der Bildung kritischer Urteilsfähigkeit geradezu entgegengesetzt ist: Verbandsöffentlichkeiten, wie wir sie kennen, sind meist vertikal aufgebaut, Informationen und Meinungsbildungsvorgänge beginnen oben und träufeln nach unten; was unten ankommt, ist häufig mehrfach gefiltert und hat auf diesem langen Wege institutioneller Brechungen seine Überzeugungskraft völlig eingebüßt.

Politische Kultur, wie wir sie verstehen, setzt zentral an der horizontalen öffentlichen Kommunikation an. Daß die Menschen in einen von der Organisation geförderten Prozeß öffentlicher Diskussion und Reflexion über die sie betreffenden Angelegenheiten treten, würde überhaupt erst die Bedingung dafür schaffen, daß die Verlautbarungsöffentlichkeit z. B. von Gewerkschaftsvorständen, deren begrenzte Funktion nicht in Frage zu stellen ist, wirklicher Bestandteil der Einstellungen und des Denkens der betroffenen Subjekte werden kann. *Es ist also davon auszugehen, daß eine autoritär organisierte Öffentlichkeitsarbeit nach den Gliederungsprinzipien einer Funktionärgesellschaft immer weniger die tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder erreicht.* Es entsteht eine Art Parallelbewegung zwischen dem, was in der Mit-

gliedschaft an subjektiven Konfliktlösungen und Aufarbeitungsansätzen tatsächlich entsteht, und dem, wie es nach Regeln der Organisation sein soll.

## V.

Daß die objektiven Verhältnisse, die mit Händen greifbare Wiederkehr der „sozialen Frage“, zu einer drückenden Realität geworden sind, auf die gewerkschaftliches Handeln gegenwärtig mit ganzer Kraft zu richten ist, kann nicht bestritten werden; gleichzeitig zeigen sich Prozesse auf der Subjektseite der Mitglieder der Gewerkschaften, die auf lange Sicht ebenso große Folgen haben können wie die Verschärfung der sozialen Frage. Die empirische Untersuchung, die ich erwähnt habe, konzentriert die Analyse deshalb auf die subjektiven Verarbeitungsformen, die Gewerkschaftsmitglieder angesichts der sozio-kulturellen Krise der Arbeitsgesellschaft suchen und finden.

Wir wissen aus der mit Katastrophen versetzten Geschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert, wie gefährlich die *Vernachlässigung der Utopien, der Traumphantasien, der individuellen Entartungen und Enttäuschungen* der Menschen, insbesondere der jungen Generation, für den Bestand einer demokratischen Gesellschaftsordnung ist. In Erosionen, wie ich sie gekennzeichnet habe, ist die Selbstwahrnehmung der Subjekte nicht mehr nach dem Schema klar definierter *objektiver Interessen zu untersuchen. Die aufgerissenen, häufig* aus ihren Berufsverankerungen herausgeworfenen Subjekte entwickeln ambivalente, mehrsinnige Einstellungen und Sichtweisen. Diese sind komplex und nur aus *dem* herauszuholen, was sie in Gesprächen ausdrücken. Die erwähnte Untersuchung bedient sich daher des inzwischen bewährten Instrumentariums tiefenhermeneutischer Deutung, das gerade die Unterschichten, das Verborgene und Verdrehte im Denken und Handeln der einzelnen untersucht. Die Forscherinnen und Forscher haben in einem überaus intensiven, auf jahrelanger geglückter Kooperation beruhender Untersuchungsarbeit Mechanismen der *soziologischen Phantasie von einfachen Gewerkschaftsmitgliedern* aufgedeckt und damit politischem Handeln zugänglich gemacht.

Dabei geht es weniger um Gewerkschaftsgesinnungen, die abgefragt werden; auch die von vielen Gewerkschaftsmitgliedern geäußerte Kritik an gewerkschaftlichen Repräsentanten, an Betriebsräten, an Vorständen, ist nicht immer buchstäblich zu nehmen, schon gar nicht als Form der Ablehnung und der Distanz. Häufig ist es gerade umgekehrt: daß nämlich emotional verdichtete Kritik mit besonderen Erwartungen und großer Nähe verknüpft ist. Für diese komplexen Einstellungen, die ja, wenn sie nicht wahrgenommen werden, zu folgenreichen politischen Fehleinschätzungen in den Führungsgremien führen, hat diese Untersuchung ein Verfahren praktiziert, das eine gewisse Typisierung der Verarbeitungsformen erlaubt. Diese Untersuchung steht in der Tradition der großen industriesoziologischen Studie von Popitz und Bahrtd zum „Gesellschaftsbild des Arbeiters“; die veränderte geschichtliche Situation macht jedoch deutliche Akzentverschiebungen erforderlich. Dabei hat sich herausgestellt, daß in einem erheblichen Ausmaß Wahrneh-

mungsfeld und Denkweise einfacher Gewerkschaftsmitglieder durch ein Spannungsverhältnis geprägt sind, das sich folgendermaßen beschreiben läßt: Das Alltagsbewußtsein ist gekennzeichnet durch die *Gleichzeitigkeit von Orientierung* auf normative „alte“ Werte der Gewerkschaft und gewachsene individuelle Entfaltungsbedürfnisse. Man kann von einem *Partizipationsschub* sprechen, von der ausdrücklichen Erwartung der Mitglieder, an allem, was sie individuell betrifft, beteiligt zu werden. Deshalb bezeichnen wir die Organisation, die dieser Gleichzeitigkeit verschiedener Orientierungen gerecht würde, als eine „Beteiligungsgewerkschaft“. Erst in einer solchen, von autoritären Organisationsstrukturen gelösten, aber die alten Werte von Solidarität, von gegenseitiger Hilfe, von demokratischer Selbstorganisation einklagenden Gewerkschaft kann erwartet werden, daß sie den gesellschaftlichen Umbruchprozessen, die sich gegenwärtig in der ganzen Welt vollziehen, auf lange Sicht gewachsen wäre.

Ausdrücklich zu betonen ist, daß sich die Untersuchung, auch in den Passagen kritischer Äußerungen gegenüber gegenwärtigen Strukturen einer Funktionärgewerkschaft, als durch und durch loyale Gewerkschaftsforschung versteht. Sie greift auf, was es an Potentialen realistischer Utopien in den Köpfen und in den Gefühlshaushalten einfacher Gewerkschaftsmitglieder gibt, um der praktischen Organisationsphantasie Hilfestellung zu leisten. Denn dort, wo diese realistischen Utopien keine öffentlichen Antworten in veränderten Organisationsformen gewerkschaftlichen Handelns finden, werden sie sich, wie wir aus der fatalen Geschichte der Weimarer Zeit wissen, abspalten und ganz andere Orientierungen und Bindungen eingehen. *In diesem Sinne tragen die Gewerkschaften eine besondere Verantwortung für das Schicksal einer demokratischen Gesellschaftsordnung gerade dadurch, daß sie ihre eigenen demokratischen Strukturen lebendig erhalten und das, was sich an Änderungsbedürfnissen der Mitglieder zeigt, mit allem Nachdruck für die eigenen Strukturen aufzunehmen bereit sind.*