

Kampfkraft kommt aus Kommunikation - oder verkümmert

Dr. Hans-Jürgen Arlt, geb. 1948 in Hochstadt/Oberfranken, ist Leiter der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, Information, Kommunikation des DGB.

„Für die Arbeitgeber reicht es in der Regel aus zu rechnen. Das erleichtert die politische Kumpanei trotz ökonomischer Konkurrenz. Für die Gewerkschaften ist es unumgänglich zu reden. Das erzwingt den demokratischen Diskurs auf dem Weg zu praktischer Solidarität.“

Franz Steinkühler, nicht mehr IG-Metall-Vorsitzender, weil er nicht nur redete, sondern auch rechnete, hat recht. Wo Unternehmer zur Begründung ihrer Position betriebswirtschaftliche Sachzwänge vorrechnen, dort argumentieren Gewerkschafter mit volkswirtschaftlichen, sozialen, ökologischen, politischen Zusammenhängen. Mehr noch. Gewerkschaftsarbeit vollzieht sich, nach innen wie nach außen, zuallererst als Kommunikationsarbeit. Noch mehr. „Kommunikation“ heißt Verbindung. Für Gewerkschaften als freiwillige Verbindung von Arbeitnehmern, als Bündnis ist Kommunikation konstitutiv - eine Feststellung von unüberbietbarer Banalität, weil man genauso gut sagen kann, Lebewesen sein ist ohne Kommunikation unmöglich. Und dennoch, gemessen an der real existierenden gewerkschaftlichen Organisationskultur eine Feststellung von höchster Brisanz.

Franz Steinkühler hat unrecht. Längst haben Unternehmer begriffen, daß ökonomische Macht, nach innen wie nach außen, kommunikativ abgestützt werden muß, daß ohne kommunikative Kompetenz auch der ökonomische Erfolg ausbleibt. „Ein Unternehmen führen, heißt kommunizieren — innerhalb der Führung, mit den Mitarbeitern, mit den Kunden, mit Presse und Öffentlichkeit, mit der Politik“, sagt Deutschlands Vorzeige-Unternehmensberaterin Gertrud Höhler. Es gibt eine breite Literatur über Unternehmenskommunikation; über Gewerkschaftskommunikation nicht einmal eine schmale. Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter stehen zwar in der ersten

Reihe, wenn es *um* die Kritik an der „Zerstörung der Öffentlichkeit“ geht, wenn Konzentration und Kommerzialisierung der Medien, wenn Manipulation und Unterdrückung von Meinung, wenn die „Kavalleriepferde beim Hornsignal“, also die Uniformierung der politischen Sprache angeprangert werden¹. An ihrem eigenen Kommunikationsverhalten sind die Gewerkschaften dagegen wenig interessiert. Immerhin hat die Einsicht in die Notwendigkeit, daß sich die gewerkschaftliche Kommunikation ändern müßte, Eingang gefunden in den offiziellen Reformbeschluß des DGB-Bundesvorstandes vom Januar 1992. Doch die bisherige Reformarbeit hat diese Aufgabe „gar nicht erst ignoriert“.

Niemand kann sagen, es nicht gewußt zu haben. Die einen formulieren es so: „Ohne den Aufbau neuer Kommunikationsstrukturen in den Gewerkschaften — und dies umfaßt Betrieb, Organisation und Freizeit — scheint es unmöglich, überhaupt zu einem gemeinsamen Wollen', zu einem neuen Politikverständnis zu kommen.“² Ein anderer sagt es so: „Die Gegenwarts- und Zukunftsprobleme der Gewerkschaften sind nur zu bewältigen, indem man das time lag zwischen gewerkschaftlichen Verkehrsformen und seiner Realität überspringt.“³ Wer aus größerer Distanz diagnostiziert, wird noch deutlicher: „Die schwerfälligen, konformistischen Rituale vieler traditioneller Gewerkschaften und ihre hierarchischen autoritären Praktiken, zu deren Rechtfertigung vielfach fragwürdige Solidaritätsbeteuerungen herhalten müssen, gehen an den Interessen einer Generation vorbei, die in der schnellebigen, internationalen, interagierenden und hierarchielosen Welt des MTV, des Nintendo und der Virtual Reality aufgewachsen ist.“⁴ Alle erleben es: die Gewerkschaften leiden unter Kommunikationsschwäche. Das macht sie kraftloser, denn Schwäche schwächt. Kommunikationsschwäche wirkt wie Immunschwäche, ist aber heilbar. Keine ordentliche Diagnose ohne Anamnese.

Gewachsene Organisationskultur

Gewerkschaften haben sich gegründet unter dem elenden Zwang unsozialer Verhältnisse. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer waren Arbeits- und Lebensbedingungen unterworfen, die ihnen als individuell unausweichliches, nur kollektiv korrigierbares Schicksal widerfuhren.

Gewerkschaften haben sich gegründet unter dem repressiven Druck undemokratischer Bedingungen. Gewerkschaftsmitglieder wurden (und werden es international bis heute) verunglimpft, bedroht, verfolgt, verhaftet, verletzt, ermordet. Nur im Konflikt, nicht selten nur im Kampf waren und sind die gewerkschaftlichen Organisationsziele durchsetzbar.

1 Erhard Eppler, Kavalleriepferde beim Hornsignal, Frankfurt/M. 1992.

2 Stefan Braunschweig, Peter Wilcke, Medien im Umbruch. Herausforderungen für eine gewerkschaftliche Medienpolitik, Graue Reihe der Hans-Böckler-Stiftung - Neue Folge 5, Düsseldorf 1989, Seite 11.

3 Detlev Feldhoff, Testlauf für die „unorthodoxe Modernisierung“. Die Gewerkschaft HBV bemüht sich um sozial erträgliche Imagekorrekturen, in: Thomas Leif/Ulrich Galle (Hrsg.), Social Sponsoring und Social Marketing, Köln 1993, S. 235.

4 Stephen J. Silvia, Andrei S. Markovits, Ein Plädoyer für eine Konzentration auf das Wesentliche, in: GMH 2/94, S. 94.

Gewerkschaften haben sich gegründet und arbeiten - weniger ausgeprägt als die Arbeiterparteien, aber dennoch—bis heute in dem Bewußtsein, der bessere, der fortschrittliche Teil der Arbeitnehmerschaft (und damit auch der Gesellschaft insgesamt) zu sein und im wohlverstandenen Interesse auch derer zu handeln, die ihnen gleichgültig oder sogar ablehnend gegenüberstehen. Die abhängig Beschäftigten, die „noch nicht soweit sind“, auf die gewerkschaftliche Stufe des Bewußtseins und des Handelns zu heben, gehört zur ständigen gewerkschaftlichen Selbstverpflichtung, eingelöst in der Schulungs- und Bildungsarbeit. Vorausgesetzt wird also eine grundsätzliche prästabilierte Einigkeit, die realpolitisch nur deshalb nicht immer und überall existiert, weil entweder subjektive Irrungen und Wirrungen noch nicht ausgeräumt oder Verführungskünste und Täuschungsmanöver der Gegenseite erfolgreich sind.

Zusammengefaßt: Solidarität, aus objektiver Not geboren, wegen subjektiver Schwäche geübt, auf prinzipielle Interessenidentität gegründet, durch äußere Bedrohung gefährdet, von historischem Sendungsbewußtsein getragen, ist das Lebenselixier der Gewerkschaft. Als Schutz- und Kampfbündnis hat sie eine Organisationskultur entwickelt, gepflegt und im Kern bis heute durchgehalten, die zentralistisch-antindividualistische Verhaltensweisen fördert, Lagermentalitäten verhaftet und mit missionarischem Eifer ausgestattet ist. „Die Mitglieder werden geschult, mobilisiert und betreut, werden in Arbeitskämpfe hinein- und wieder herausgeführt.“⁵ Diese Organisationskultur als Beschränktheit zu disqualifizieren und als Untugend zu diffamieren, ist eine unhistorische, verständnislose Betrachtungsweise. Eine unpolitische, perspektivlose Vorgehensweise ist es, diese Organisationskultur zur Bestandsgarantie für Gewerkschaften zu erklären und als Tugend zu verklären.

Entsprechendes Kommunikationsverhalten

Der gewachsenen gewerkschaftlichen Organisationskultur entspricht ein Kommunikationsverhalten, dessen Merkmale nach innen der Aufruf und die Sprachlosigkeit sind, nach außen defensive und konfrontative Auftritte. Der Appell ist deshalb die häufigste rhetorische Figur der internen Kommunikation, weil aus der angenommenen Interessenidentität eine Folgebereitschaft abgeleitet wird, die durch den Aufruf im konkreten Fall jeweils in Mitmachen verwandelt werden kann. Der Aufruf soll sozusagen die Brücke bilden, um vom unterstellten gemeinsamen Wollen zum erwarteten gemeinsamen Tun zu gelangen. Der Sprachlosigkeit kommt eine so bedeutende Rolle im internen Kommunikationsverhalten zu, weil das vorausgesetzte gemeinsame Verständnis im Guten wie im Schlechten vieles sich von selbst verstehen läßt; wer fragt, stellt in Frage. Und weil es andererseits geheimnisvoll zugehen muß: „die anderen“ dürfen nicht wissen, was wir vorhaben.⁶

5 Renate Bastian, Kluft zwischen offizieller Versammlungsrhetorik und alltäglicher Praxis, Hessische Lehrerinnen- und Lehrer-Zeitung 1/1994, S. 13.

6 „Je kleiner der Kreis ist, der bestimmt, wann und wie vorgegangen werden soll, desto besser“, A. Quist: „Die Stellung der Gewerkschaftsbeamten in der Arbeiterbewegung“, in: Sozialistische Monatshefte, Jg. 1906, S. 666, zitiert nach Detlev Brunner, Bürokratie und Politik des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes 1918/1919 bis 1933, Köln 1992, S. 166. •

Defensive und Konfrontation beherrschen die externe Kommunikation, weil sich Gewerkschaften permanent von außen angegriffen sehen, bedroht fühlen und mit Gegenangriffen, Demonstrationen ihrer Stärke zu reagieren sich genötigt sehen. Zugespitzt: Die gewerkschaftliche Organisationskultur und das mit ihr eng zusammenhängende Kommunikationsverhalten legen die - mit Erfahrungswissen belegbare - Schlußfolgerung nahe, daß Kommunikationsarbeit im gewerkschaftlichen Selbstverständnis nicht mit großem Verständnis rechnen darf. Solange die Gewerkschaften ihre Organisationskultur aus einem Solidaritätsbegriff entwickeln, der auf einem Freund-Feind-Schema beruht und die Wagenburg-Mentalität des Lagers pflegt⁷, solange müssen sie unter Kommunikationsdefiziten leiden, denn unter dieser Voraussetzung kann Kommunikationsarbeit für sie überhaupt nicht wichtig werden: nach innen nicht, weil Freunde nicht überzeugt werden müssen, sondern einfach aufgerufen werden können; nach außen nicht, weil Feinde nicht überzeugt werden können, sondern eben bekämpft werden müssen.

Exkurs: Veränderte Lebenskultur

Diese gewerkschaftliche Organisationskultur trifft nur noch Restbestände der Wirklichkeit moderner Lebenskulturen, ihr Realitätsgehalt wird von zwei Seiten her aufgezehrt. Institutionen, Traditionen, Rituale, die in früheren Jahrhunderten Biographien determinierten, wie auf Schienen verlaufen ließen, sind verschwunden oder geschwächt, die Prägekräfte sozialer Milieus gelockert. Die Chance des einzelnen, sich aus Herkunft und Klasse zu befreien und damit korrespondierend die Chance bzw. der Zwang, die Stationen seines Lebensweges auf einem Globus von Möglichkeiten individuell zu definieren, sind groß wie nie zuvor. Welche Bildung sie erwerben, welche Beziehungen sie eingehen, welcher Arbeit sie nachgehen, welcher Weltanschauung sie anhängen, welche politische Richtung sie einschlagen - da geht nichts mehr wie von selbst, fast alles bedenken und beraten, probieren und revidieren sie, die Individuen moderner Industriegesellschaften.

„Konvergenz“ heißt die philosophisch-soziologische Zauberformel: Jeder könnte alles auch ganz anders machen. Die Erfahrungshorizonte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern differenzieren sich aus, individualisieren sich. Auch wenn diese Individualisierung nicht eigene freie Entscheidung, sondern ein kollektives Schicksal ist, an der Ausdifferenzierung der Arbeitnehmerbiographien und der Notwendigkeit, mehr Selbstbestimmung zu wagen, ändert das nichts. Das klingt nach Freiheit und Abenteuer, bedeutet unter Bedingungen einer Zwei-Drittel-Gesellschaft aber auch mehr individuelle Katastrophen. Andererseits relativieren die Massenmedien so wie die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechniken die unmittelbaren Lebenserfahrungen. Die Bedeutung der Wirklichkeit aus erster Hand sinkt, die der aus zweiter und dritter Hand wächst, „virtual reality“ ist selbst schon Realität. Gegen die Mediensozialisation, die ungeheure Fülle medialer Erleb-

⁷ Vgl. Jürgen Hoämann, „Jenseits der ‚Lagerkultur‘“, in: express 12/1990. S. 6-8.

nisse, Eindrücke und Informationen kann sich der persönliche Erfahrungshorizont zunehmend schwerer als unmittelbar handlungsleitend, oft nicht einmal mehr als meinungsbildend durchsetzen.

Zusammengefaßt: Die Differenz zwischen gewerkschaftlicher Organisationskultur und modernen gesellschaftlichen Lebenskulturen ist zu groß geworden. Dem „Gewerkschaftslager“ sterben die sozial-kulturellen Wurzeln ab, und es steht permanent unter medialer Überschwemmung, Informationshochwasser und Unterhaltungsfluten drängen von außen herein. Erledigungsvermerke sind deshalb mit politisch-interessierter Kurzschlüssigkeit nicht nur konservativ-liberaler Provenienz schon viele geschrieben worden. Wäre es einzig organisierter Starrsinn, der die Gewerkschaften zusammenhält, wären es nicht stets nur diese Vermerke gewesen, die sich erledigten.

Zweiter Exkurs: Unveränderter Interessengegensatz

Da mag fast alles anders werden, aber eine Ökonomie, in der die Produktionsfaktoren rentabilitätsfixiert sind und unter Konkurrenzbedingungen eingesetzt werden, muß die Arbeitskraft als einen zu minimierenden Kostenfaktor behandeln. Damit ist der Dauerkonflikt mit dem Interesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an sicherer, humaner und möglichst gut bezahlter Arbeit programmiert. Die Grenzen, die Gewerkschaftsmacht und Sozialstaat dieser ökonomischen Tendenz ziehen, die Kosten der Arbeit auf Kosten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu minimieren, sind ständig umkämpfte Grenzen.

Diese ökonomische Grundstruktur und die ihr immanenten Konflikte bleiben in ihrer Wirkung nicht auf das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beschränkt. Die Fernwirkungen reichen bis in die Politik und in die Medien hinein, wo die Auseinandersetzungen um die Rentabilitätsnotwendigkeiten der Wirtschaft einerseits und die notwendige Interessenbefriedigung der Arbeitnehmer andererseits dann mit politischen bzw. mit medialen Mitteln weitergeführt werden. Auf die Schwierigkeiten der Gewerkschaften, mit diesen Mitteln erfolgversprechend umzugehen, komme ich später zurück. Hier ist als entscheidende Schlußfolgerung zunächst nur festzuhalten: Gewerkschaften, die sich nicht selbst aufgeben wollen, müssen auch Kampforganisationen bleiben.

Der Streit um die Zukunft der Gewerkschaften verhärtet sich fruchtlos, wenn diese beiden Seiten der Wirklichkeit als Begründung für alternative Strategien gegeneinander ausgespielt werden: die einen beharren unter Berufung auf den ökonomischen Grundkonflikt auf der unverzichtbaren Kampffähigkeit; die anderen beschwören die unaufschiebbare Reformnotwendigkeit mit Hinweis auf die veränderten Lebenskulturen und die anachronistische Organisationskultur. Nutznießender Dritter ist in diesem Streit nebenbei bemerkt die konsenssäuselnde Sozialpartner-Fraktion, die die Wagenburgmentalität intern nie aufgeben, sich nach außen aber von der Umzingelung

in die Umarmung geflüchtet hat. Noch wichtiger scheint allerdings die Frage, welche Konsequenzen die gewerkschaftliche Organisationsstruktur für die Binnenverhältnisse und für die Außenbeziehungen hat.

Innere Zustände

„Zehn Deutsche sind natürlich dümmer als fünf Deutsche“ (Heiner Müller). „Natürlich“ nicht. Es kommt darauf an, wie sie miteinander kommunizieren. Sind Gewerkschaftsgremien natürlicherweise dümmer als die einzelnen Gewerkschaftsmitglieder? Nicht „natürlich“, aber insofern, als sie nicht vernünftig kommunizieren.

Daß gemessen an der Theorie des herrschaftsfreien Dialogs jede kommunikative Praxis grau ist, daß an Kabinettstischen in Bonn und anderswo die Wirklichkeit noch viel gründlicher unterschlagen wird als in gewerkschaftlichen Versammlungssälen, dergleichen Schutzhelme und Tarnkappen sind allesamt abzugeben an der Garderobe des Gedankenspielraums. Killerphrasen von „Woanders ist es auch nicht besser“ über „Niemand ist schuld an dem, was ist“, bis zum Klassiker „Das ist immer schon so gewesen“ sind als Waffen der Kritik an dieser Zustandsbeschreibung in der Abrüstungskammer einzuschließen.

Zu den Indizien, die signalisieren, daß etwas nicht stimmt, gehören auf der Erfahrungsebene zum Beispiel: Es wird zum Ereignis, zum kopfschüttelnd oder beifällig quittierten Vorfall, wenn jemand „ungeschminkt“ Dinge beim Namen nennt. Oder: Es distanziert sich eine halbe Stunde später am Kantineintisch die Mehrheit der Sitzungsteilnehmer von dem, was gerade mehrheitlich am Konferenztisch beschlossen wurde. Oder: Dieses komplizenhafte Zwinkern „wir wissen doch beide, wie so etwas läuft“, abzielend auf Entschuldigung für soeben Gesagtes oder Getanes, tritt als epidemische Augenkrankheit auf.

Analytisch ist es die Kategorie des *Lagers*, anhand deren sich die internen Kommunikationsschranken am besten verstehen lassen. Die Gemeinsamkeit des Gewerkschaftslagers ist primär keine politisch-ideologische, sondern eine im Wortsinne notwendige: nur gemeinsam sind wir stark. Sich in diese Gemeinsamkeit zu fügen, damit die Not gewendet werden kann, ist von daher eine mit hohem praktischen und moralischen Druck ausgestattete Anforderung. So sehr Gemeinsamkeit unbestreitbar die zentrale Voraussetzung gewerkschaftlichen Handelns ist, so wenig kann sie unter den zeitgenössischen Verhältnissen marktwirtschaftlich-industrieller Gesellschaften als gegeben vorausgesetzt werden. Je weniger *naturwüchsige* Gemeinsamkeit sich als Ausfluß identischer Interessenlagen, als Frucht geschlossener Milieus herausbildet, desto wichtiger wird Kommunikationsarbeit, die in einem Prozeß des Informations- und Meinungsaustauschs, des kritischen Disputs von Argumenten und Positionen *aufgeklärte* Gemeinsamkeit produziert. Nun macht es aber die Mentalität des Lagers aus, abweichende Meinungen, divergierende Interessen, sich differenzierende Bedürfnisse nur als Gefahren bewerten zu

können und deshalb als zu begrenzende behandeln zu müssen. Damit sitzt die Gewerkschaft in der Falle. Solange nämlich die gewerkschaftliche Organisationskultur die Lagermentalität nicht durchbricht, kann und darf sie dem kommunikativen Prozeß der Erarbeitung von Gemeinsamkeit keine Aufmerksamkeit widmen, weil sie sonst die Nichtexistenz von Gemeinsamkeit anerkennen würde. Niemand kann ein Haus bauen, solange er so tun muß, als stünde es längst und müsse nur möbliert werden. Es undramatischer auszudrücken, hieße, der Wirklichkeit nur zuzublinzeln, statt ihr ins Auge zu sehen: Die gewachsene Organisationskultur der Gewerkschaften hindert sie heute daran, die Voraussetzungen gewerkschaftlichen Handelns zu erarbeiten. Logische Schlußfolgerung ist, die Gewerkschaften werden ihre Organisationskultur ändern, oder sie werden immer handlungsunfähiger und dadurch schwächer und dadurch handlungsunfähiger.

Die Lagermentalität verhindert Kommunikation als produktiven Prozeß, als deformierter findet sie gleichwohl statt, denn auch Gewerkschaftsmenschen gehen verbal und nonverbal, intellektuell und emotional miteinander um. In den offiziellen Gremien ist der Umgang schematisiert und ritualisiert. Kommunikation wird „veranstaltet“, gefesselt an das Schema traditioneller Verläufe, gefangen in der Logik des Rituals. Rituale sind organisierte individuelle Verantwortungslosigkeit. Nichts sei besser imstande, schreibt Ernst Cassirer „all unsere aktiven Kräfte in Schlaf zu lullen, unsere Urteilsfähigkeit und Fähigkeit, kritisch zu entscheiden, unser Gefühl für Persönlichkeit und individuelle Verantwortung hinwegzunehmen, als die ständige, uniforme und monotone Vollziehung der gleichen Riten“.⁸ Nach Kernspaltung und Mondlandung, Bildungsexpansion und Wohlstandskumulation, Mauerfall und Sozialismussturz hat es intern immer noch sensationelle Züge, wenn eine Gewerkschaft auch nur ihr Kongreßritual modifiziert.

Wo die Formen im Kreislauf von Wiederholungszwängen bleiben, haben auch die Inhalte wenig Chancen, sich zu verändern. Innerhalb dieser Lagermentalität sind Differenzierungen der politischen Positionen, Abweichungen von der Generallinie, offene Kritik nur schwer erträglich. Denn jeder Versuch, von einmal erreichten Positionen abzuweichen, ist zunächst eine Störung der unterstellten Gemeinsamkeit und steht damit im Verdacht, diese zerstören zu wollen. Ob die kommunizierten Inhalte der „Beschluslage“ entsprechen, dieses Controlling gab es lange vor dem der Finanzabteilung.

Wenn die vorherrschende Kommunikationsweise der Form nach das Ritual und dem Inhalt nach die Bestätigung ist, dann läßt das für das praktische Kommunikationsverhalten wenig Gutes ahnen: Als Nachweis erfolgreicher Kommunikationsarbeit dienen die unterdrückten, nicht die ausgetragenen Konflikte. Wo sie dennoch aufbrechen, sind Treue und Verrat die entscheidenden Wertmaßstäbe für das Verhalten der Kontrahenten, nicht Rationalität und Realität. Interessen- und Meinungsunterschiede werden unter diesen Bedingungen so ausgetragen, daß Informationen ausgegrenzt, statt ausgetauscht,

⁸ Ernst Cassirer, Vom Mythos des Staates, Zürich 1949, S. 371.

verbogen statt vervollständigt werden. Drohung, Moralisierung und Belehrung bestimmen das Klima. Die Einladung zum Feedback und die Bereitschaft zu lernen haben wenig Entwicklungschancen, so daß letztlich der Versuch unterlassen wird, zu verstehen und sich zu verständigen.

Solchermaßen intellektuell und emotional gestörte Kommunikation muß schädliche Folgen haben für die Qualität der Sprache und der Schreibe. Wer runterschluckt, was er weiß, nicht sagt, was er denkt und versteckt, was er fühlt, weil es vielleicht abweicht vom Anerkannten und Beschlossenen, der kann sich — im Wortsinne — nicht ausdrücken. Er kann sich *nicht* vermitteln, weil er *sich* nicht vermitteln kann. Im Extremfall muß er seine eigenen Worte abwürgen und sich der abgestorbenen Sprache alter Beschlüsse und der abstrakten Floskeln der Formelkompromisse bedienen. Damit sind wir dem Wesen und der Erscheinung des Funktionärs noch nicht auf alle Schliche, aber auf die Spur gekommen. Deprimierend und hoffnungsvoll zugleich ist die Erfahrung, daß der Unterschied immer größer wird zwischen dem Funktionär, wie er - glatt, gedankenarm und wortfüllig - in offiziellen Zusammenhängen auftritt und der-vielschichtigen, nachdenklichen, „reichen“ -Persönlichkeit, die einem anschließend bei einer Tasse Kaffee oder einem Glas Wein gegenüberübersitzt.

Äußere Auftritte

Da beide an der Nabelschnur der Organisationskultur hängen, sind innere und äußere Kommunikation zwei Seiten derselben Sache. Deshalb ist es ein - von unseriösen auf das schnelle Geld zielenden Unternehmens- und Kommunikationsberatern gerne empfohlener - illusionärer Versuch, den nach außen gerichteten kommunikativen Auftritt zu modernisieren, ohne die Organisation selbst zu reformieren.

Auch der Grundton des äußeren gewerkschaftlichen Auftritts, die defensiv-konfrontativ erhobene Stimme, kommt aus der Mentalität des Lagers. Diese Stimme ist jedoch mehrfach gebrochen, krächzt sozusagen im permanenten Stimmbruch. In der Auseinandersetzung mit den *Arbeitgebern* klingt sie noch am klarsten, hier sind auch die Ausgangspositionen am kontroversesten, aber selbst diese Dauerkontroverse verliert sich nicht im feindlichen Gegeneinander, sondern ist im Kern eine konfliktorische Suche nach immer neuen Kompromissen. Der kommunikative Auftritt der Gewerkschaft ist in diesem Zusammenhang vielleicht am präzisesten mit dem psychologischen Begriff des „double bind“ charakterisiert, hat er doch gleichzeitig den Kriterien der Feindschaft und denen der Partnerschaft zu genügen. Trotz des gewerkschaftlichen Schutzes, trotz aller Verrechtlichung, trotz sozialstaatlicher Absicherung ist das Verhältnis Arbeitgeber/Arbeitnehmer ein Machtverhältnis geblieben. Deshalb definiert am Ende nicht die Kraft der Argumente, sondern die Fähigkeit und die Bereitschaft zu kämpfen den konkreten Kompromiß. Dieser „Kompromiß in der Sache“ setzt die Mobilisierungsfähigkeit der (Arbeits)-Kräfte notwendig voraus. Nur daß die Arbeitgeber an die Kampf-

fähigkeit der Gewerkschaften glauben, manchmal auch erst, daß sie unter ihr leiden, macht sie tarif politisch kompromißbereit. Diese Widersprüchlichkeit, daß die Gewerkschaft Feuer legen muß, um den Großbrand zu verhindern, ist kommunikationspolitisch ein Drahtseilakt ohne Drahtseil.

Die Dialektik von Konfrontation und Kompromiß ohne Glaubwürdigkeitsverluste auszuhalten, ist eine unerfüllbare Anforderung; daran zu scheitern, ist keine Schande. Schadensbegrenzung heißt die Kommunikationsaufgabe. Zu lösen ist diese Aufgabe freilich nicht mit Lagermentalität, denn diese verlangt das Für-Dumm-Verkaufen aller Beteiligten: das kompromißlose Einschwören auf die beschlossene Forderung nach innen und das rücksichtslose Auftrumpfen nach außen. Daß der Gewerkschafter die Bühne als Klassenkämpfer nur deshalb betritt, weil er, wenn der Vorhang fällt, ein erfolgreicher Sozialpartner gewesen sein will, wissen inzwischen alle. Deshalb disqualifiziert die öffentliche Meinung, was stattfindet, als Theater und mißachtet damit den harten Realitätskern; das haben sich die Kontrahenten selbst zuzuschreiben. Die Alternative heißt Aufklärung, der offene und offensive Umgang mit einer in sich widersprüchlichen Situation, das Aussprechen der Schwierigkeiten, Beteiligung statt Instrumentalisierung: Wir mobilisieren nicht, um unsere Forderung durchzusetzen, sondern um einen Kompromiß möglich zu machen, der erkennbar unter dem liegen wird, was wir für berechtigt und gerecht halten. Unterwirft sich die Kommunikationspolitik aber der Logik des Lagers, ist das Ergebnis das bekannte: Wer Feindschaft predigt und Partnerschaft praktiziert, wird von den einen seiner Predigt wegen angegriffen, von anderen seiner Praxis wegen kritisiert und von den dritten der Kumpanei verdächtigt.

In der *Politik* steht der gewerkschaftliche Auftritt (hierzulande) unter der Prämisse parlamentarisch-demokratischer Meinungs-, Wülbungs- und Entscheidungsprozesse. Während zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern der (regulierte) Arbeitskampf als ultima ratio ausdrücklich vorgesehen ist, beanspruchen die demokratischen Regeln, Interessenkonflikte „kampflos“, nämlich im Widerstreit der Argumente nach dem Mehrheitsprinzip zu lösen. Politisches Handeln setzt der rentabilitätsfixierten Ökonomie einerseits im Interesse der Arbeitnehmer Schranken, zum Beispiel durch Arbeitsschutzgesetze; andererseits unterstützt es Wirtschaftsinteressen, zum Beispiel durch Forschungsförderung oder Steuervergünstigungen und eben auch durch die Verletzung von Arbeitnehmerinteressen, zum Beispiel durch die Verschlechterung von Arbeitsschutzgesetzen. In der Auseinandersetzung um die Frage, was eine gerechtfertigte Beschränkung bzw. Unterstützung der Wirtschaftsinteressen sei, wiederholt sich der ökonomische Interessenkonflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf der politischen Ebene. Aus der Perspektive der Wagenburg vereinigen sich die Arbeitgeber und die deren Interessen favorisierenden politischen Kräfte zu einem gemeinsamen Gegner, dem dann mit denselben Kampfgebärden - „gegen Kapital und Kabinett“ - begegnet wird. Diese Gebärden mißachten den Unterschied zwischen den Regem öko-

nomischer und politischer Auseinandersetzungen, Regeln, die einzuhalten die Gewerkschaften in der Praxis peinlich bedacht sind. Während der gesamten achtziger und bisherigen neunziger Jahre verging keine einschlägige Pressekonferenz des DGB, in der Journalisten diesen inneren Widerspruch des gewerkschaftlichen Auftritts nicht bewußt oder unbewußt hinterfragt haben: Was heißt es, lautet die Standardfrage, wenn Sie sagen, Sie bekämpfen diese Regierungspläne mit allen Mitteln? Natürlich nicht mit allen, sondern nur mit parlamentarisch-demokratischen lautet die Standardantwort, die dann die lange Liste von der Presseerklärung bis zur Demonstration aufzählt, den rhetorisch ständig beschworenen Kampf aber genau ausschließt. Die Gleichzeitigkeit des Ungleiches im politischen Auftritt der Gewerkschaften — vom Kampf zu reden, aber nur mit Reden zu kämpfen - verursacht dieses charakteristische Kommunikationskauerwelsch: Gute Informationen und starke Argumente kommen im Parademarsch und unter Trommelwirbel daher und hören sich dadurch schlecht und schwach an.

Wenn aus der Wagenburgperspektive ökonomische und politische Gegner ihre Unterscheidbarkeit verlieren, wird es für die Gewerkschaften schwer, sich auf dem politischen Parkett uneingeschränkt zu bewegen. Was für die parlamentarische Demokratie selbstverständlich ist, daß politische Gegner miteinander reden, von Fall zu Fall kooperieren oder sogar koalieren, gerät in die Nähe von Verrat, mindestens von Verunsicherung der Gefolgschaft, sobald Gewerkschaften Kontakt zu und Kooperation mit politischen Gegnern suchen. Gesprächskontakte werden deshalb nicht selten verweigert oder verheimlicht, und es werden intern die wundervollsten Eiertänze aufgeführt, um das Problem herum, ob, wie und mit welcher Begründung hingegangen oder weggeblieben wird. Der gewerkschaftliche Auftritt bekommt von daher manchmal etwas Halbherzig-Geducktes oder als Kompensation dieses ausgesprochen Stramm-Auf trumpf ende.

Zu dem Widerspruch zwischen Feindschaft und Partnerschaft im Verhältnis zu den Arbeitgebern, zu der Vermischung von Kampf methoden und Demokratieregem in der Politik kommt der Medienöffentlichkeit gegenüber der Zwiespalt „benutzen“ oder „verweigern“. Daß die *Massenmedien* das herausragende Instrument der öffentlichen Meinungs- und Willensbildung, die „vierte Gewalt“ sind, daß die Massenmedien auch für die Gewerkschaften der schnellste, oft sogar der einzige Weg sind, mit den Massen zu kommunizieren, beide Feststellungen sind weder besonders neu noch besonders umstritten. Konsequenterweise hat sich deshalb auf der einen Seite die gewerkschaftliche Kommunikationsarbeit zunehmend darum bemüht, Presse, Funk und Fernsehen, aber auch die Medien der Werbebranche für den Transport von Positionen und Botschaften zu nutzen. Das schließt ein, daß das gewerkschaftliche Kommunikationsverhalten die geschriebenen und die ungeschriebenen Gesetze der Medienöffentlichkeit befolgt. Genau das erlaubt die gewachsene Organisationsstruktur jedoch nur partiell. Die gewerkschaftlichen Hemmungen, in die Medienöffentlichkeit zu gehen, resultieren aus einem schwer

entwirrbaren Gemenge guter und schlechter Gründe. Die guten, die mit der Durchkommerzialisierung der Massenmedien an Gewicht gewinnen, brauchen uns hier nicht zu beschäftigen, obwohl sie kommunikationspolitisch schon deshalb Beachtung verdienen, weil sie den schlechten gerne als Alibi vorgeschoben werden.

Soweit sie aus der Lagerkultur resultieren, handelt es sich im wesentlichen um drei Hemmschwellen. Der Konflikt zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen, wie er in der rentabilitätsfixierten Konkurrenzwirtschaft grundgelegt ist, hinterläßt seine Spuren auch in den „unabhängigen und überparteilichen“ Medien. Auch hier sind „Freunde“ und „Gegner“ der Gewerkschaften festzumachen. In einem als gegnerisch eingestuften Medium zu erscheinen - ohne daß man gegen seinen Willen hineingezerzt wurde -, scheint irgendwie verräterisch zu sein; besser hält man sich fern. Zum zweiten kann kaum ein real existierendes Medium, was die Produktionsbedingungen und die Qualität des Produkts betrifft, den hochgesteckten Kriterien gewerkschaftlicher Medienpolitik genügen. Politischer Purismus, wie er auch typisch für die Lagerkultur ist, stellt zumindest in Frage, daß die Gewerkschaften Medien nutzen dürfen, die gewerkschaftspolitische Kriterien nicht erfüllen. Als höchste Hemmschwelle erweist sich inzwischen jedoch, daß die Lagerkultur der Arbeitnehmerorganisationen und die Arbeitskultur der Medien-Öffentlichkeit vom Redakteur des Lokalradios bis zum Art-Direktor der Werbeagentur unvereinbarer kaum sein können. Der kurze Zügel politischer Verbindlichkeit hier, die lange Leine pluralistischer Beliebigkeit dort, hier traditionsbewußte Langatmigkeit, dort modisch aktuelle Sprunghaftigkeit, Geheimhaltungszwänge contra Enthüllungsdrang, Affirmation und Ernsthaftigkeit contra Kritik und Unterhaltsamkeit - mit den Gegensatzpaaren ließen sich Zeitungsseiten und Sendeplätze füllen. Aus allen genannten Gründen charakterisieren Mißtrauen, Abwehr und Verweigerung die andere Seite des gewerkschaftlichen Verhältnisses zur Medienöffentlichkeit.

Im Ergebnis bekommen wir die organisationstypische reaktive Kommunikation, erzwungen durch Nachfragedruck von außen; deren Auftritt neigt dann logischerweise dazu, sich in Verteidigung und Rechtfertigung zu erschöpfen oder in Aggressivität und Beschimpfung auszuarten. So läßt sich vielleicht der Bekanntheitsgrad, aber gewiß nicht die Sympathiekurve nach oben bewegen. Wer zu wenig anbietet, wer die aktive, d. h. Themen, Zeitpunkte und Präsentationsarten selbst zu bestimmen beanspruchende Teilnahme an der Medien-öffentlichkeit verweigert, findet sich in der Öffentlichkeit entweder nur als Prügelknabe oder überhaupt nicht mehr wieder.

Die allfällige Frage: Was tun?

„Ein Mann, den Herr K. lange nicht mehr gesehen hatte, begrüßte ihn mit den Worten: ‚Sie haben sich gar nicht verändert. ‚Oh‘, sagte Herr K. und erleichte.“
(Bertolt Brecht)

Die empirisch feststellbare Resistenz gegen Veränderungen verbietet es, die fällige Frage „Was tun?“ allzu forsch anzugehen. Registriert werden muß zuallererst, daß jedes, auch das bestdurchdachte und bestgemeinte Bestreben, die gewerkschaftliche Organisationskultur zu reformieren, Momente der Destabilisierung erzeugt, und zwar in dem einfachen Sinn, daß eingespieltes Verhalten aufgegeben und neues gelernt werden muß; damit geht eine Phase der Verunsicherung unvermeidlich einher. Weil es konsumtiv zur Lagermentalität gehört, sich permanent bedroht zu fühlen, kommt für die Gewerkschaft erschwerend hinzu, daß sie sich eigentlich gar keine Zeit der Verunsicherung leisten und folglich keine Zeit zum Lernen nehmen zu können glaubt.

Die zweite Schwierigkeit liegt darin, die mit Reformanstrengungen notwendig einhergehenden Konflikte nicht selbst wieder mit Lagermethoden auszutragen. Wer die Reform betreibt, darf z. B. nicht seinerseits in Freund-/Feindschemata verfallen, etwa nach der Devise, hier die zukunftsfähigen Veränderungswilligen mit lauter guten Gründen, dort die ergrauten Betonköpfe mit ihren schönen Pfründen. Unter Bedingungen von Massenarbeitslosigkeit, liberalen Deregulierungsszenarien, konservativen Sozialabbaupraktiken und ökonomischem Krisendruck sollte es nicht allzu schwer fallen, die Ernsthaftigkeit der Sorge zu respektieren, daß eine „Gewerkschaftsreform an Haupt und Gliedern“ (Heinz-Werner Meyer) ein waghalsiges Projekt ist. Deshalb kann den Reformgegnern nicht automatisch böser Verhinderungswille unterstellt, aber deshalb braucht auch der entschiedene Veränderungswille nicht aufgegeben zu werden. Es gibt also keinen sachlichen Grund und ein methodisches Verbot, in den Auseinandersetzungen des Reformprozesses Wagenburgen in der Wagenburg zu errichten.

Um das Akzeptanzproblem für Veränderungen zu verringern, vorweg die Feststellung, was sich *nicht* ändern muß. Nichts ändert sich daran, daß Gewerkschaften kollektives Wollen und Handeln organisieren müssen, daß Solidarität ihr Lebenselixier bleibt, daß Solidarität zu organisieren eine zivilisatorische, Barbarei verhütende Leistung immer sein wird. Aber die Gewerkschaften werden zu begreifen und anzuerkennen haben, daß der Solidaritätsbegriff der Zweidrittel-Gesellschaft am Ende des 20. Jahrhunderts und der Zweiklassengesellschaft des 19. Jahrhunderts sich unterscheiden. Solidarität existiert nicht mehr im Himmel prästabiliertes Einigkeit, sie muß durch das Fegefeuer konfliktorischer Kommunikation.

Dritter Exkurs: Fruchtbarer Gewerkschaftsacker

Die schiere Tatsache des Reformbeschlusses des DGB-Bundesvorstandes signalisiert innergewerkschaftlichen Veränderungsdruck und ein Bewußtsein dafür, daß es inzwischen der risikoärmere Weg sein dürfte, sich den vorübergehenden Gefährdungen durch Veränderung auszusetzen, als den Status quo weiter zu befestigen. Reformbeschlüsse fallen nicht vom Himmel. Sie sind stets beides zugleich: Folgen und Katalysatoren eines Umbruchprozesses.

So sehr die vorangegangene Analyse innerer Zustände und äußerer Auftritte beansprucht, wirklich vorherrschende Tendenzen gewerkschaftlicher Kommunikation erfaßt zu haben, die ganze Wirklichkeit umfaßt sie nicht. Auf allen Organisationsebenen sind auch Kolleginnen und Kollegen aktiv, die sich nicht nur mit der überkommenen Organisationsstruktur kritisch auseinandersetzen, sondern auch an einer anderen Kultur orientiert arbeiten und deshalb ein anderes Kommunikationsverhalten praktizieren. Vieles, was an Modernisierungsnotwendigkeiten an die gewerkschaftliche Adresse herangetragen wird, ist als Modernisierungsanspruch auch innergewerkschaftlich gewachsen. Beispielsweise sind die „Gewerkschaftlichen Monatshefte“ selbst ein guter Beleg dafür, daß nicht nur auf fremden politischen Feldern oder in wissenschaftlichen Treibhäusern, sondern auf dem eigenen gewerkschaftlichen Acker gegen Verkrustung Kräuter wachsen. In der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit, im Rahmen der Angestelltenkampagne, in der Gewerkschaftsjugend, an vielen Ecken und Kanten finden sich landauf landab kreative Ansätze, die auf Veränderung drängen und anderes proben. Nur, das ist auch klar: Solange die vorherrschenden Organisations- und Kommunikationsstrukturen Reformansätze nicht tragen und fördern, sondern fesseln und abdrängen, sind die Erfolgsaussichten geringer als die Gefahren, daß der Verschleiß an Kreativität, Kraft und Willensanstrengung auf Dauer kaputtmacht oder anpaßt oder beides. Halbherzige Reformen fressen ihre Eltern.

Demokratisierung der Organisationskultur

Die Diskurskultur müsse Einzug halten, lautet die herausragende Anforderung, die in der Reformdiskussion an die Gewerkschaftsadresse gestellt wird. Bei gestandenen Kolleginnen und Kollegen sprießt hier nicht immer zu Unrecht der Verdacht, der Gewerkschaftsalltag werde idealtypisch als Akademietagung gedacht. Umgekehrt verweisen gutwillige Vorstände auf Zukunftskongresse und Diskussionsforen - soviel Öffnung war nie - und fragen genervt, was denn noch passieren müsse.

Die „Öffnung“ der Gewerkschaften kann sich nicht damit bescheiden, sich der neuen Fragen wie Ökologie, zweiter Arbeitsmarkt, Flexibilisierung etc. in alter Manier anzunehmen. Es reicht auch nicht hin, den Meinungsaustausch mit Betroffenen und Experten innerhalb wie außerhalb der Gewerkschaft zu organisieren, um realitätsgerechtere Rohstoffe für die alten Entscheidungsabläufe zu erhalten. Ändern muß sich das Verhältnis von Individuum und Organisation. Das Zauberwort heißt Beteiligung und — abrakadabra — schon sind wir bei der Demokratisierung. Ein Diskurs, der nicht akademisch abdriftet, treibt in Richtung Demokratie. Hier ist Präzision gefragt. Jeder Gewerkschaftsvorstand wünscht sich mehr Beteiligung: der Mitglieder an der Gewerkschaftsarbeit, der Arbeitnehmer an der Gewerkschaft. Für die noch vorherrschende Organisationskultur ist der Teufelskreis typisch, daß kreatives Engagement des einzelnen frustriert wird, wenn es sich nicht im gewerkschaftlichen mainstream bewegt, während gleichzeitig lautstark über zuwenig

Kreativität und Engagement geklagt wird.⁹ Wer singt, wenn geredet wird, dem wird der Mund verboten, während die Redner bedauern, daß so wenig gesungen wird.

Beteiligung, die ich meine, ist das Gegenteil von Instrumentalisierung. Beteiligung kann nur entstehen, wenn Menschen in ihrer Subjektivität angesprochen und ernstgenommen werden, wobei Subjektivität beides meint und einschließt: ihnen als Subjekte zu begegnen, die auf Selbstbestimmung aus sind, und ihre spezifischen, eben subjektiven Lebensbedingungen zu beachten und zu achten. Beteiligung wäre somit zu definieren als ein emanzipatorisches Verhältnis zwischen Individuum und Organisation. Andere, fremde Interessen und neue Meinungen unterliegen dann nicht mehr einem automatischen Anpassungszwang, sondern die Organisation ist bereit zu einer konstruktiven Auseinandersetzung inklusive der Möglichkeit, sich selbst zu verändern. Sobald sie dieses emanzipatorische Verhältnis zu den Individuen wirklich sucht, wird sie sich auch auf deren Stärken beziehen. Sie wird ihre Kenntnisse und Erfahrungen, ihre individuelle Kritikfähigkeit und Kreativität nicht länger als Gefährdung der Geschlossenheit, sondern als ein Pfund ansehen, mit dem sie auch zum Vorteil ihrer eigenen Lebendigkeit und Attraktivität wuchern kann. Solche Individuen organisieren sich auch nicht aus nackter Not, sondern der Benachteiligung wegen, die sie erleiden oder bei anderen erleben. Die organisierende Triebkraft heißt Gerechtigkeit. Dem historischen Sendungsbewußtsein hat dann freilich auch das letzte Stündlein geschlagen. Der Vergleich hinkt, schärft aber den Blick: Ein Papst, der sich auf einen Kritikprozeß mit offenem Ausgang einläßt, ist per Definition keiner mehr. Eine andere, besonders wichtige Konsequenz des emanzipatorischen Verhältnisses von Individuum und Organisation besteht darin, daß Solidarität nicht länger nur ein zusammengeschmiedetes Miteinander gegen den äußeren Feind wäre, sondern Solidarität auch untereinander möglich würde. Denn — um konkret zu werden - Unterschiede zwischen besser- und schlechtergestellten Arbeitnehmern müßten nicht mehr mit dem Hinweis auf Einheit und Geschlossenheit untergebuttert werden, Interessenausgleich „in der einen Klasse“ könnte, muß um der Gerechtigkeit willen (wieder) zum Thema werden.

Damit sind zu dem historisch gewachsenen Solidaritätsbegriff, der die gewerkschaftliche Organisationskultur bestimmt und beengt, Alternativen angedeutet, die die Organisationskultur an die gesellschaftliche Lebenskultur wie an eine Sauerstoffflasche wieder ankoppeln und ihr zu einem befreiten Aufatmen verhelfen könnten. Solidarität, unverändert bedingt durch den alten Interessengegensatz, gegen Ungerechtigkeit gerichtet, aus individuellen Kräften gespeist, kommunikativ erstritten, demokratisch praktiziert - daraus könnte eine neue Organisationskultur erwachsen. Unter den Bedingungen einer solchen Organisationskultur, die auf einem emanzipatorischen Verhältnis von Individuum und Organisation gründet, könnte Kommunikation fröhliche Urständ feiern. Die inneren Zustände könnten produktiv, die

⁹ Rainer Zoll beschreibt anschaulich das gewerkschaftliche Mißverständnis von Beteiligung, in: Beteiligung als Element einer neuen politischen Kultur in Alltag und Betrieb, WSI-Mitteilungen 1/1990, S. 52-57.

äußeren Auftritte attraktiv werden. Wer intern unter großer Beteiligung spannende Diskussionen um wichtige Themen führt, ist auch extern als Ansprechpartner gefragt.

Wie - und das ist die große Frage - gehen ein emanzipatorisches Verhältnis zwischen Individuum und Organisation und eine Kultur konfliktorischer Kommunikation zusammen mit der Notwendigkeit, daß Gewerkschaften auch Kampforganisation bleiben? Wäre hier nicht ein Bruch, über den es realpolitisch keine Brücke gibt, ginge es mit dem gewerkschaftlichen Umbruch leichter voran. Was sich im Rahmen der IG Metall-„Studien zur Entwicklung eines Gesamtkonzepts der Organisationskommunikation“¹⁰ herausgestellt hat, dürfte verallgemeinerungsfähig sein: Der aktive Kern der Organisation, die heutigen Garanten der Kampffähigkeit sind nach wie vor in der alten Organisationskultur verwurzelt. Aktionsorientierte, nicht diskursorientierte Kommunikation spricht sie an. Die Kommunikation, mit der der „inner circle“ erreicht wird, verfehlt potentiell aktivierbare sowie sympathisierende Zielgruppen - und umgekehrt. Wenn die Gewerkschaften in dieser Falle nicht verbluten wollen, wenn sie ihre Gegenwartstüchtigkeit nicht ihrer Zukunftsfähigkeit und ihre Zukunftsfähigkeit nicht ihrer Gegenwartstüchtigkeit opfern wollen, dann haben sie vorübergehend das Nebeneinander von Agitation und Diskussion auszuhalten und auch ihre Kommunikationsmittel, zum Beispiel die Gewerkschaftspresse¹¹, doppelgleisig zu konzipieren. Einfacher ist das heutige Leben und das morgige Überleben der Gewerkschaften als Kampforganisationen nicht zu haben: Es bedarf der Toleranz der zwei Wege, in dem Bewußtsein, daß der Erfolgsweg von heute, der auch heute schon gleichzeitig ein Irrweg ist, morgen erfolglos in die Irre führt, weil Kampfkraft nicht mehr aus der Kultur des Lagers wächst, sondern nur noch in der Kultur der Kommunikation antrainiert werden kann. „Aber vor allem/immer wieder vor allem anderen: Wie handelt man/wenn man euch glaubt, was ihr sagt? Vor allem: Wie handelt man?“ (Bertolt Brecht).

Wer an Bord der Gewerkschaftsflotte will, muß nicht länger die vorgegebenen Ziele bejubeln und den eingeschlagenen Kurs gutheißen. Er kann andere Ziele haben und behaupten, einen besseren Kurs zu kennen, und wir nehmen ihn nicht trotzdem, sondern gerade deshalb an Bord. Wir reden (kommunizieren) über unsere eigenen Schwierigkeiten mit dem Ziel und über unsere Zweifel an dem Kurs nicht länger nur in den Pinkelpausen des Alltagsgeschäfts je nach Stimmungslage zynisch, ironisch oder verzweifelt. Wir stellen unsere Fragen und artikulieren unsere Zweifel in und an der Alltagsarbeit selbst. Wir halten es für möglich, daß die Sonne subjektiven Glücks und die Wogen persönlichen Wohlbefindens nicht nur Verführungskünste des Kapitals, also des Teufels, sondern Träume auch unserer Mitglieder, ja, horribü dictu, unsere eigenen Hoffnungen sind. Proben wir den individuellen

10 Das Medienprojekt der IG Metall, „Studien zur Entwicklung eines Gesamtkonzepts der Organisationskommunikation“, Abschlußbericht, hrsg. v. Peter Zernitz, Frankfurt/M., Februar 1994.

11 Vgl. dazu insbesondere Jürgen Prott, Gewerkschaftspresse. Gegenöffentlichkeit durch Mitgliederzeit-schriften, Marburg 1991.

Widerspruch, bis entweder die Organisation sich von solchen Individuen befreit oder die Probe in die Premiere einer freien Organisation von Individuen mündet. „Das Subjektive ist das Allgemeine“ (Oskar Negt). Das Kollektiv ist nicht länger das Subjekt, das die Konkurrenz überwindet; die Subjekte kommen über konfliktorische Kommunikation zu kollektivem Handeln, das die Konkurrenz aufhebt und die Gewerkschaften zu Keimzellen einer besseren Gesellschaft macht - was sie immer sein wollten. Wo aber ein guter Wille ohne gute Kommunikation ist, dort ist auch kein Weg.