

Mitmach-Gewerkschaften gibt es nicht

Zur Kommunikation mit Mitgliedern

Dr. Rainer Zech, geb. 1951 in Hannover, Studium der Geistes- und Sozialwissenschaften in Hannover, ist Hochschullehrer an der Universität Hannover und Leiter des Instituts für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit.

Über die Kommunikation von Funktionärinnen und Funktionären ist schon viel geschrieben worden.¹ Sie wird prinzipiell als avantgardistisch charakterisiert, in ihrem Verhältnis zu den Mitgliedern als hierarchisch. Kennzeichnend für dieses Avantgardebewußtseins ist ein Plädoyer für eine Politik der Mobilisierung durch Aufruf und Appell. Funktionärinnen und Funktionäre fühlen sich als die Wissenden dazu berufen zu agitieren, Mitgliedern den Weg zu weisen und an ihre kollektive Handlungsmacht zu appellieren. In dieser Denkfiguration tauchen die Mitglieder als namenlose Masse auf, die nur als Zahlengröße interessant erscheint. Der Appell an die Mitglieder beschränkt sich dann auch auf ihre Präsenzpflcht bei Großveranstaltungen; ihre Erfahrungen und ihr Engagement in der Gestaltung gewerkschaftlicher Politik werden gar nicht erst abgefragt. Politik wird hier nur als eine durch Funktionäre erzeugte Bewegung der Massen denkbar.

Kommunikationsverzerrungen

Die Art und Weise, wie innergewerkschaftliche Diskussionen geführt werden, verweist auf Stagnation: Statements werden abgeliefert, Positionen ausgetauscht und von den einzelnen nur wiederholt, ohne daß ein Perspektivenwechsel oder eine Annäherung an die Sichtweise anderer stattfindet. Eine Verständigungsorientierung liegt dieser Art von Auseinandersetzung kaum zugrunde. Bei konkurrierenden Teilinteressen verschiedener Funktionärgruppen geht man eher strategisch miteinander um, versucht die eigene Position auf Kosten einer anderen durchzusetzen oder schließt Formelkompromisse, um Machtbalancen zu erhalten. Wechselseitige Vorwürfe werden wiederholt vorgetragen, es wird nicht nach den Handlungsgründen der Betroffenen gefragt. Aggressive und persönlich diffamierende Formen der Auseinandersetzung können zum Teil gruppendynamischen Konflikten geschuldet sein. Im wesentlichen speisen sie sich aber aus dem erwähnten avantgardistischen Selbstverständnis, das keine plurale oder konsensuale Wahrheitsvorstellung zuläßt.

In Diskussionen zwischen Funktionärinnen/Funktionären und Mitgliedern steuern erstere in ihrem Sinne. Sie fühlen sich für Verlauf und Ergebnis allein verantwortlich. Sie geben die Richtung der Beiträge durch Grundsatzstatements vor und fühlen sich bemüßigt, die Aussagen der Mitglieder „richtigzustellen“, zu kritisieren oder in eine Funktionärssicht einzuordnen. Mitgliedermeinungen bedürfen wohl aus der Sicht des Apparates noch immer einer klärenden Kommentierung. Die diskursive Machtstruktur von Diskussionen zwischen Funktionären und Mitgliedern zeigt ein hierarchisches Führungsverhalten, das Nicht-Ernstnehmen von Mitgliederäußerungen, ja sogar die Diskreditierung von Mitgliederverhalten, wenn es nicht in die politische

¹ Vgl. Hans-Jürgen Arlt, Kampfkraft kommt aus Kommunikation — oder verkümmert, in: GMH 5/94; Christiane Ehes/Rainer Zech, Die Avantgarde lebt! Demokratie- und Kommunikationsprobleme bei Gewerkschaftsfunktionärinnen und -funktionären in den neuen Bundesländern, in: Rainer Zech (Hrsg.), Demokratie, Kommunikation, Solidarität. Probleme gewerkschaftlicher Politik. Band 4. Hannover 1995; Ders., Im Selbstgespräch zur Stagnation. Wie kommunizieren Funktionäre?, in: Die Mitbestimmung 2/95; Rainer Zoll, Gewerkschaften als Diskursorganisationen, in: GMH 6/91.

Weltsicht von Funktionärinnen und Funktionären paßt. Bevormundungsstrukturen haben aber mit Sicherheit keine das Engagement fördernde Wirkung, sondern verstärken vielmehr die passiven Mitgliederhaltungen, die andernorts beklagt werden.

Funktionärinnen und Funktionäre sprechen oft aus einer pflichtbetonten Versorgungshaltung zu ihren Mitgliedern, worin sich gewisse Entmündigungstendenzen zeigen. Von den Mitgliedern erwarten sie eine prinzipielle Loyalität und Folgebereitschaft. In ihren Statements finden sich viele propagandaförmige Politikerphrasen. Selbst auf vorsichtige Kritik reagieren sie oft mit langen Rechtfertigungen: die Schuld wird den Arbeitgebern oder den allgemeinpolitischen Zuständen zugeschoben, die Gewerkschaft wird gegen Kritik immunisiert, oder die Kritik wird an die Mitglieder zurückgegeben, die in ihrer Passivität das eigentliche Problem darstellten. Man antwortet mit heroischem Appell und produziert damit lähmendes Schweigen.

Auffällig am Sprachgebrauch von Funktionärinnen/Funktionären und Mitgliedern ist, daß erstere meistens in einem allgemeinen „Man“ oder in einem kollektiven „Wir“ reden. Funktionärskommunikation ist deduktiv, d. h. die Sprechenden leiten ihre Sicht der Dinge von ihrem politischen Standpunkt ab. Die geäußerten Probleme werden unter eine feststehende Weltsicht subsumiert. Mitglieder sprechen erfahrungsbezogen, vom Subjektstandpunkt aus und mit spürbarer emotionaler Betroffenheit. Sie gehen induktiv vor, d. h. sie formulieren allgemeine Äußerungen ausgehend von ihren Problemen. Meistens bleiben sie auf einer beschreibenden Ebene.

So viel zur Situationsbeschreibung, wie sie sich in unseren Gruppeninterviews darstellt.² Wieso funktioniert diese Kommunikation aber in dieser Weise? Zur Erklärung greife ich auf systemtheoretische Überlegungen zurück.³

Aus Kommunikation entstehen Systeme

Beginnen wir die Erklärung semantischer Systembildung mit einem alltagspraktischen Beispiel, das ich Hans Magnus Enzensberger nachempfunden habe:⁴

Ein Mensch macht sich auf die Reise mit einem Zug. Er betritt diesen und drängelt sich mit seinen Koffern durch die Gänge der Waggonen, um möglichst ein leeres Abteil zu erwischen. Überall sitzen zwar nur zwei, drei Reisende, aber unser Mensch zögert, ihre Reiche zu betreten. Er hat Glück und findet ein leeres Abteil, das er sofort durch die geschickte Ausbreitung seines Gepäcks, seiner Zeitungen usw. markiert und besetzt. Er zieht sogar den Vorhang ein wenig zu, um seine Besitzansprüche nach außen abzusichern.

Unterwegs steigen weitere Reisende zu, die ihrerseits durch die Waggongänge drängen, um Abteile zu besetzen. Leere finden sie nun nicht mehr vor, also wagen sie den Schritt in ein nur wenig besetztes Reich. Auch in unser Abteil tritt ein zweiter Reisender. Schon beim Öffnen der Tür schlägt ihm eine unsichtbare Wolke der Abwehr entgegen. Aber er dringt weiter vor, fragt - unnötigerweise -, ob die mit Zeitungen verdeckten Plätze belegt seien. Mürrisch verneint dies unser erster Reisender und räumt seine Utensilien zusammen. Der zweite Reisende versucht nun, seinen eben eroberten Raum zu sichern. So fahren die beiden stumm und latent feindlich eine Weile zusammen, und dabei entsteht eine spezifische (vielleicht sogar nur nonverbale) Kommunikation, die unmerklich zu einer langsamen Veränderung führt. Aus der latenten Feindschaft wird ein geheimes Bündnis. Man arrangiert sich, und das

² Es handelt sich um Ergebnisse des Projekts der Hans-Böckler-Stiftung „Plurale Solidarität durch Diskursfähigkeit“ (Vgl. dazu bisher Zech [Hrsg.], Demokratie). Der Abschlußbericht wird im Herbst 1996 veröffentlicht.

³ Vgl. Niklas Luhmann. Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M. 4. Aufl. 1991.

⁴ Vgl. Hans Magnus Enzensberger, Die Große Wanderung, Frankfurt/M. 1992. S. 11 ff.

Abteilreich wird nun zu zweit unter Kontrolle genommen. Die Abwehrkräfte gegen Fremde werden jetzt gemeinsam mobilisiert und sozusagen verdoppelt.

An der nächsten Station steigen erneut Reisende zu. Sie suchen in dem voller gewordenen Zug noch einen Platz. Eben noch Feinde, verhalten sich unsere zwei Reisenden inzwischen eigentümlich solidarisch. Sie treten den neu Hinzukommenden jetzt als Gruppe gegenüber. Die Hemmschwellen gegen das Eindringen in besetztes Gebiet werden um so größer, je mehr Reisende sich in den jeweiligen Abteilen befinden. Manche Reisende haben nicht den Mut, in fast volle Abteile einzudringen, obwohl noch ein oder zwei Plätze frei sind. Sie bleiben resigniert auf dem Gang stehen. Andere trauen sich mehr. Sie betreten ein Abteil, erkämpfen sich gegen den kalten Widerstand einen Platz. Und der Prozeß wiederholt sich. Aus anfänglicher Feindschaft wird ein Bündnis gegen weitere Eindringlinge. Aus spezifischen Kommunikationen ist ein System entstanden, ohne daß die daran beteiligten Menschen besonders viel gemein hatten oder gar besonders feindlich gegenüber ihrer Umwelt eingestellt waren. Es sind normale Menschen - sozusagen wie du und ich. Trotzdem schließen sich Systeme gegenüber ihrer Umwelt ab und produzieren Abwehrkräfte gegen Fremde, die (noch) nicht dazugehören.

Zu einem System gehören zunächst drei Komponenten: Elemente, Relationen und eine Grenze, die ein Drinnen von einem Draußen unterscheidet. In unserem Beispiel waren das Reisende, deren Kommunikationen und das Abteil. Systeme bilden sich durch die je spezifischen Beziehungen, die die Elemente zueinander eingehen. Durch diese Spezifika ihrer Beziehungen unterscheiden sich Systeme von ihrer Umwelt und dichten sich gegen diese ab. Dies tun sie aus dem positiven Zweck, ihr „Eigen“ gegenüber einer überkomplexen und damit tendenziell bedrohlichen Umwelt zu erhalten. Das heißt, ein System kann seine eigene Identität nur dadurch bestimmen und erhalten, indem es selbst definiert, worauf es sich in seiner Umwelt beziehen will.

Soziale Systeme sind etwas anderes als die Summe der versammelten Menschen mit ihren individuellen Motiven. Soziale Systeme sind gewissermaßen eigene lebendige Organismen. Sie entwickeln ihre eigenen Regeln, die die individuellen Handlungslogiken der daran beteiligten Menschen überformen. Soziale Systeme wirken nach eigenen Gesetzen, nicht durch die Summierung der individuellen Absichten. Im Gegenteil, Systemgesetze wirken wie ein sozialisatorischer Zwang zu Konformität und Einheitsbildung. Die spezifischen Systemsprachen, sogenannte Speziesemantiken, erleichtern intern die Kommunikation enorm. Verschiedene soziale Systeme sprechen nun aber verschiedene Sprachen, und Schwierigkeiten entstehen erfahrungsgemäß immer dann, wenn die verschiedenen sozialen Systeme miteinander kommunizieren wollen. Wir wollen diese Kommunikationsprobleme an den beiden gewerkschaftlichen Subsystemen „Funktionärinnen/Funktionäre“ und „Mitglieder“ unten weiter untersuchen. Zunächst aber noch etwas Organisationstheorie.

Die Organisation - eine geschlossene Gesellschaft

Moderne Gesellschaften entwickeln sich in funktionaler Differenzierung, d. h. sie bilden Subsysteme heraus, die für bestimmte Leistungen, die die Gesamtgesellschaft braucht, zuständig sind und diese Leistungen an die Gesellschaft abgeben. Solche Subsysteme sind: Wirtschaft, Politik, Recht, Bildungswesen, Privatsphäre usw. Jedes Subsystem kommuniziert in einem eigenen Medium: Geld, Macht, Gesetz, Qualifikation, Liebe. Das ist soziologisch weitgehend unstrittig. Diese Kommunikationsmedien werden in einer Leitdifferenz binär codiert: zahlen/nicht zahlen, regieren/opponieren, recht/unrecht, gelernt/nicht gelernt, lieben/nicht lieben. Mit Hilfe dieser Leitdifferenzen oder dieser Codes (was das gleiche ist) kommunizieren die funktionalen gesellschaftlichen Subsysteme ihre Operationen.

Auf der Basis des jeweiligen Codes bilden sich die Organisationen eines gesellschaftlichen Subsystems heraus. Auch sie schließen ihre Kommunikationen in Spezialsemantiken zusammen und sich dadurch gegenüber ihrer Umwelt ab. Dies ist wiederum die Voraussetzung für die Entwicklung von eigenen Identitäten und spezifischen Umweltöffnungen. Durch ihre Spezialsemantiken ordnen die einzelnen Organisationen ihre Welt und definieren selbst, was sie als Einheiten ihrer spezifischen Kommunikationen zulassen. Das meiste, was nun auf eine Organisation aus der Umwelt einwirkt, wird schlicht abgewiesen, bleibt für das organisierte System nur „Rauschen“. In das System dringt jetzt nur noch ein, was auf der Basis des je eigenen Codes und der Spezialsemantik intern „verrechnet“, d. h. kommuniziert werden kann. Organisationen entscheiden also selbst, welche Umweltperturbationen (Verstörungen) sie auf der Basis ihres Codes und ihrer Programme als Informationen weiterverarbeiten wollen. Die Spezialsemantiken haben deshalb zwei Funktionen: die eine ist, intern anschlussfähig zu sein, und die andere *ist, spezifisch* umweltoffen zu sein. Die Crux ist nun, daß man sich die interne Anschlussfähigkeit mit einer hohen Selektivität in bezug auf die externe Anschlussfähigkeit „erkaufte“. Die Spezialsemantiken erleichtern intern die Kommunikation ebenso, wie sie sie nach außen erschweren.

Organisationen sind organisierte soziale Systeme, d. h. Systeme, die sich in materiellen Ablaufstrukturen niedergeschlagen haben. So neutralisieren sie Zufälligkeiten und garantieren Rollenkonformität und dauerhafte Leistungserbringung. Mit der Neutralisierung rein situativer Arrangements durch feste Rollenerwartungen und Ablauf Organisationen stellen Organisationen ihre Existenz auf Dauer. Organisationen unterscheiden in Mitglieder und Nichtmitglieder und konditionieren ihre Mitgliedschaft selektiv, indem sie für Mitgliedschaft Bedingungen stellen und Gratifikationen anbieten. Entsprechend sind die Teilnahmeanforderungen, die als Zugangsregulativ fungieren. In die Prozesse der Inklusion, der Mitgliedsaufnahme, sind Rollenfilter eingeschaltet, die regeln, wer im System mitmachen kann und wer nicht, und die reguliertes/regulierbares und kontrolliertes/kontrollierbares Rollenverhalten absichern. Die personelle Offenheit einer Organisation wird so durch Positiv- und Negativauslese eingeschränkt. Damit wird Rollenkonformität sichergestellt. Das heißt, daß der einzelne in einer Organisation nicht machen kann, was er/sie will, sondern daß er/sie (mit einem gewissen Spielraum) tun muß, was die Organisation verlangt. Menschen in der Fülle ihrer Persönlichkeiten sind für Organisationen Umwelt. In Organisationen werden sie zu Funktionsrollenträgern, die bestimmte Anforderungen erfüllen müssen. In einem sozialen System ist eben nicht Beliebiges möglich, sondern nur das, was anschlussfähig ist. Das kann mehr oder weniger sein, es ist aber nie alles. Das heißt auch, daß Organisationen generell strukturkonservativ sind.

Gewerkschaften sind keine Mitmach-Organisationen

Gewerkschaften sind im Schnittfeld der gesellschaftlichen Funktionssysteme Politik und Ökonomie angesiedelt. Sie selbst sind durch ihre Geschichte auf die Leitdifferenz (soziale) Gerechtigkeit in der Codierung gerecht/ungerecht gebucht. Ihr Handeln im politischen Feld zwingt sie, im Medium der Macht zu agieren, wo sie die Rolle einer Opposition einnehmen (sollten). Und ihre Situierung im ökonomischen Funktionssystem zwingt sie, das Medium Geld zu berücksichtigen, obwohl Gewerkschaften sich traditionell schwertun, die Logik ihres politischen Gegners, des Kapitals, zu akzeptieren. Als Berufsverbände sind die Gewerkschaften dazu noch gezwungen, im Code ihrer entsprechenden Branche zu kommunizieren.

Die gesellschaftliche Funktion der Gewerkschaften ist die Sicherstellung einer adäquaten Entlohnung der Beschäftigten und die Mitgestaltung ihrer Branchen und Arbeitsplätze. Hier grenzen sich die Gewerkschaftsorganisationen gegenüber zwei

Umwelten ab: erstens den Arbeitgebern als politischen Gegnern, es geht um Kämpfen und Verhandeln; zweitens den Mitgliedern als Klienten, es geht um Sichern und Orientieren. Die Leistungen der Gewerkschaften für ihre Mitglieder bestehen also in sozial gerechter Absicherung (Schutz) und politisch-beruflicher Aufklärung (Sinn).

Die herausgebildete Rollenasymmetrie der Organisation ist die der Teilung in Funktionärinnen/Funktionäre und einfache Mitglieder. Durch Inklusionsfilter ist sichergestellt, daß einfache Mitglieder erst dann mitentscheiden dürfen, wenn sie (mindestens) ehrenamtliche Funktionärinnen/Funktionäre geworden sind. Auch Delegierte sind gewählte Repräsentanten, also Funktionäre, denn sie haben eine Funktion. Positiv- und Negativsanktionen sorgen als Auslesemechanismen dafür, daß nur die rollenkonform Handelnden Zutritt erhalten bzw. bleiben dürfen.

Das verbreitete Gerede über die Mitglieder, die die Organisation seien, oder das Postulat, „Mitmach-Gewerkschaft“ zu sein, sind reine Ideologie. Ein Mitglied kann mitmachen, wenn es eine Funktion übernimmt, und dann ist es kein einfaches Mitglied mehr. Genau das wollen die meisten Mitglieder eben nicht. Das ist die Realität und die Crux der vielen gescheiterten Beteiligungsversuche. Die Mitmach-Ideologie verschleiert die notwendige operative Schließung des Apparates. Wenn jede(r) einfach mitentscheiden würde, dann wäre die autopoietische Reproduktion des sozialen Systems Gewerkschaft gar nicht gewährleistet. Die Organisation würde in eine lose gekoppelte Bewegung zerfallen.

Den Gedanken, Mitglieder als *Mitglieder* an der Organisationspolitik partizipieren zu lassen, sollte man daher als generelles Modernisierungsprogramm aufgeben. Vielmehr ist Organisationshandeln zu effektivieren. Das bedeutet für Non-Profit-Organisationen, die auf ehrenamtliches Engagement angewiesen sind - und zu diesen gehören die Gewerkschaften:

- das Hauptamtlichen- und Referentenhandeln unter Managementgesichtspunkten zu professionalisieren, es unter Zieloptionen planbar, vor allem aber abrechen- und kontrollierbar zu machen;
- das ehrenamtliche Funktionärshandeln administrativ ab- und politisch aufzurüsten, es objektiv attraktiv und subjektiv befriedigend zu gestalten, hier aber Freiräume zu lassen und es vor allem ideell zu gratifizieren;
- für die Kommunikation mit einfachen Mitgliedern organisationsexterne Räume zu schaffen, die an die berufsspezifischen Codierungen der Mitglieder anknüpfen.

Sprache und Welt der Gewerkschaften

Die Grundunterscheidung der Gewerkschaften, mit der diese ihre spezifische Welt konstruieren, ist der Code „Gerechtigkeit/Ungerechtigkeit“. Historisch an diesem gesellschaftlichen Problem — der sozialen Frage — entstanden, bildet die Gerechtigkeitsthematik immer noch den substantiellen Kern gewerkschaftlicher Kommunikationen und Aktionen. Um diese Grundunterscheidung baut sich nun auch die Speziesemantik gewerkschaftlicher Weltordnung. Wir finden z. B. Unterscheidungen in: Freund/Feind, richtiger Standpunkt/falscher Standpunkt, Kapital/Arbeit, Bündnispartner/Gegner, Sieg/Niederlage, Treue/Verrat, Avantgarde/Gefolgschaft, Wisende/Zu-Belehrende, Einigkeit/Zerstrittenheit, Solidarität/Konkurrenz, Gleichheit/Ungleichheit, Emanzipation/Abhängigkeit. Gewerkschaften sind aber jenseits ihrer je speziellen sozialen Zuständigkeit auch noch Organisationen des politischen Sektors unserer Gesellschaft, so daß ihre Kommunikationen zusätzlich durch den Code „regieren/opponieren“ überformt werden. Hier finden sich dann Elemente der gewerkschaftlichen Speziesemantik, die mit Unterscheidungen operieren wie:

Macht/Ohnmacht, progressiv/reaktionär, links/rechts, oben/unten, Herrschaft/Unterdrückung, Widerstand/Anpassung, Fortschritt/Rückschritt, Reform/Restriktion. Ihre Aufgabe im ökonomischen Feld zwingt die Gewerkschaften, Zahlungsfähigkeiten zu berücksichtigen. Daher muß auch mit Unterscheidungen wie Konjunktur/Rezession, Gewinn/Verlust, Einnahmen/Belastungen gearbeitet werden.

Aus allen diesen (und noch weiteren) Unterscheidungen entsteht die spezifische Weltsicht der Gewerkschaften durch die Verwendung einer spezifischen Sprache zur Bezeichnung und Beschreibung der für relevant gehaltenen Unterschiede in der Unendlichkeit der insgesamt denkbaren Unterscheidungsmöglichkeiten. Diese Sprache sprechen die Personen des sozialen Systems, die Funktionärinnen und Funktionäre der Organisation. An dieser Sprache erkennen sie sich, durch die Verwendung der spezifischen Unterscheidungen schließen sie ihre Kommunikationen aneinander an und sich damit zusammen. Mit Hilfe dieser Sprache konstruieren sie sich *ihre* Welt, die sie fortan für die Wirklichkeit halten. Der Begriff „Wirklichkeit“ kommt etymologisch von „Werkätigkeit“. Die spezifische Wirklichkeit der Gewerkschaftsorganisationen ist also ihr spezifisches Werk. Sie ist nicht objektiv, so daß sie allgemein gelten würde. Sie ist aber auch nicht einfach nur subjektiv im Sinne einer Einbildung. Die Weltsicht der Organisation ist die Welt aus der Perspektive der Organisation, d. h. die Welt, so wie ihre Funktionärinnen und Funktionäre sie sehen.

Ein Problem taucht nur auf, wenn eine Organisation diese Welt, die ihre Welt ist, für die Welt an sich hält. Der Konstruktivismus lehrt uns, daß es aber nicht nur eine Welt gibt, sondern so viele Welten, wie es Perspektiven gibt, die Welt zu beobachten. Man kann also verschiedene und miteinander konkurrierende Weltsichten unterscheiden: politische und religiöse, männliche und weibliche usw. Zu akzeptieren, daß keine Welt an sich richtiger oder falscher ist als eine andere, ist eine Grundvoraussetzung von verständigungsorientierter Kommunikation. Gerade das fällt allerdings den Gewerkschaften, die einen privilegierten Wahrheitszugang für sich in Anspruch nehmen, schwer.

Sprache und Welt der Mitglieder

Einfache, nicht aktive Gewerkschaftsmitglieder als Mitglieder zu bezeichnen, ist der Ausdruck einer Perspektive von Fremdreferenz, bei der Subjekten vom Standpunkt der Organisation eine bestimmte Eigenschaft - nämlich Mitglied zu sein - zugewiesen wird. Vom Subjektstandpunkt würden sich dieselben Menschen gar nicht in erster Linie als Mitglieder sehen, sondern vermutlich als Berufstätige einer bestimmten Branche.

Auch Berufssysteme sind nun - wie alle anderen gesellschaftlichen Systeme auch - aufgrund ihrer spezifischen Kommunikationen operational geschlossen und auf dieser Basis nur zu bestimmten Umweltkontakten in der Lage. Berufssysteme und deren Organisationen sind funktionale Teile der Gesamtgesellschaft, die spezifische Leistungen produzieren, die zum Funktionieren der anderen gesellschaftlichen Subsysteme notwendig sind. Von hierher definieren sich auch die Leitdifferenzen für die Kommunikationen der Personen in bestimmten Berufssystemen. Ohne für einzelne Berufssysteme konkret werden zu können, kreist hier alles um Fragen von Inklusion und Exklusion. Auf der Basis ihres jeweiligen Codes differenzieren sich entsprechende Speziesemantiken heraus. Diese Speziesemantiken kreisen insgesamt um Unterscheidungen wie: qualifiziert/nicht qualifiziert, abgesichert/nicht abgesichert, leisten/versagen, aufsteigen/stagnieren, beteiligt/ausgeschlossen. Das heißt, es geht um die Qualifikationen von beruflicher Handlungsfähigkeit und um sozioökonomische Absicherung. Diese zu erhalten, ist das oberste Ziel des Handelns und Kommunizierens in Berufssystemen. An diese Speziesemantiken muß man sich anschließen, wenn man

mit Mitgliedern kommunizieren will. Aber auch dies funktioniert nur unter bestimmten weiteren Bedingungen, auf die zurückzukommen sein wird.

Widersprüche zwischen Funktionärslogik und Mitgliedslogik

Mitglieder folgen als Berufstätige der Logik ihrer Profession. Das ist selbstverständlich. Sie denken nicht in der Logik einer Beteiligung als Mitglied in der Gewerkschaft. Unter der Prämisse von Qualifikation und Absicherung prüfen die Subjekte also die Ansinnen und Angebote, die die Organisation an sie heranträgt: Erkenne ich einen diesbezüglichen Nutzen für mich? Wird diese Frage mit „Ja“ beantwortet, dann ist mit Beteiligungsverhalten zu rechnen. Ist kein Nutzen für die eigene Berufstätigkeit erkennbar, dann kann nicht von einer verlässlichen Beteiligungsorientierung bei der Masse der Mitglieder ausgegangen werden. Mitglieder entscheiden also über ihr Engagement aus ihrer Perspektive als Berufstätige. Diese kann gesamtpolitisch durchaus verkürzt sein. Das spielt bei der Entwicklung subjektiver Motivationsgrundlagen für politisches Handeln aber keine Rolle.

Hauptamtliche Funktionärinnen und Funktionäre handeln überwiegend in der Logik des gesellschaftlichen Subsystems Politik. Auch ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre haben sich neben ihrer Berufstätigkeit mittel- oder langfristig auf ein zweites Tätigkeitsfeld festgelegt: das Organisationshandeln. Hierfür erhalten sie kein Gehalt; sie können also nicht zu einer verbindlichen Ausrichtung dieser Tätigkeit durch Sanktionen gezwungen werden. Sie können jederzeit gehen. Dennoch will jeder, der seine Zeit und Kraft verausgabt, dafür einen „Gewinn“ einstreichen. Dieser kann in Anerkennung bestehen, in der Erfahrung von Gemeinsamkeit, im Eintreten für ein Ideal oder sogar nur in der Kompensation von Frustrationen im Hauptberuf. Kontinuierliches Beteiligungshandeln in der Gewerkschaft hat für diese Personengruppe also einen Eigensinn, der auf einfache, nicht aktive Mitglieder so nicht zutrifft. Ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre handeln als Freizeitpolitiker/innen und - ob sie sich anders stilisieren oder nicht — wesentlich um ihrer selbst willen. Auch das Selbstbild als Kämpfer, der sich für die gute Sache aufopfert, ist ein erheblicher subjektiver Gewinn bei einer sinnstiftenden Selbstverortung in der gesellschaftlichen Unübersichtlichkeit.

Das soeben Gesagte ist an sich keineswegs negativ. Es kommt nur zu Konflikten und Widersprüchen, wenn Funktionärslogik und Mitgliedslogik zusammengehen sollen. Überall dort, wo sich die Gewerkschaft relevanten beruflichen Fragen zuwendet, gelingt es, Mitglieder in nennenswerten Maßen für die angebotenen Veranstaltungen zu motivieren. Kontinuierliches Engagement *in* der Gewerkschaft entsteht daraus allerdings nicht. Das wäre im Prinzip auch nicht erforderlich, wenn Mitglieder durch die anhaltende Erfahrung, daß die Organisation sich um ihre alltäglichen beruflichen Sorgen kümmert, sozusagen im Gegenzug bereit wären, sich punktuell zu engagieren, wenn die Organisation sie braucht, um ihren politischen Forderungen den entsprechenden Nachdruck zu verleihen. Es bestünde in diesem Denkmodell ein ausgeglichenes Verhältnis von gegenseitiger Beteiligung. Das heißt, die Gewerkschaft beteiligte sich an den professionellen Sorgen und Nöten ihrer Mitglieder, und die Mitglieder wären bereit, sich an den politischen Aktionen zur langfristigen gesellschaftlichen Absicherung ihrer Branchen zu beteiligen. Der hier verwendete Konjunktiv signalisiert aber schon, daß die Lösung des Beteiligungsproblems so einfach nicht ist.

Funktionärinnen und Funktionäre haben sich - wie oben erläutert - ja gerade deshalb der Logik einer politischen Organisation unterstellt, weil sie entweder im Hauptberuf Gewerkschaftspolitiker sind *oder jenseits* ihres Hauptberufes nach einem anderen oder zusätzlichen subjektiven Gewinn in der Freizeitpolitik suchen. Eine dauerhafte Beschäftigung mit den Alltagsproblemen ihrer Mitglieder ist für sie

deshalb nicht subjektiv funktional. Das Kümmern um berufliche Alltagssorgen wird konsequenterweise daher von der Masse der Funktionärinnen und Funktionäre auch nicht als „richtige gewerkschaftliche Politik“ betrachtet. Dies gilt auch deshalb, weil die Strukturierung der Organisationspolitik die Funktionärinnen und Funktionäre zu 80 Prozent mit verbandsinternen Tätigkeiten beschäftigt, so daß auch faktisch für solche Extras kaum Zeit verbleibt. Vermutlich besteht sogar ein Zusammenhang zwischen der Präferenz der Funktionärinnen und Funktionäre für Organisationspolitik und dem zu konstatierenden Gremienaufwand.

Die Chance einer Überwindung des Kommunikationsproblems

Die Beteiligung der Mitglieder an der Organisationspolitik funktioniert deshalb kontinuierlich nicht, weil die Mitglieder in dem Moment, wo sie in der Organisation handeln, die Logik ihrer beruflichen Professionalität verlassen müssen. Anders ausgedrückt: Mitglieder, die in der Organisation handeln, handeln in ihr nicht als einfache Mitglieder, sondern als ehrenamtliche Politiker - auch wenn sie keine formale Funktion haben - und unterliegen damit der Logik des Organisationshandelns. Und die Beteiligung der Funktionärinnen und Funktionäre an den Berufsproblemen der Mitgliedschaft funktioniert deshalb kontinuierlich nicht, weil die Politikerinnen und Politiker dafür die Logik ihres Organisationshandelns verlassen würden. Selbst wenn sie als Individuen dazu bereit wären, läßt die Strukturierung der Organisationspolitik dies dauerhaft nicht zu. Anders ausgedrückt: Funktionärinnen und Funktionäre, die sich dauerhaft an der Lösung beruflicher Probleme beteiligen würden, handelten nicht mehr als Politikerinnen und Politiker.

Gerade dies wollen aber beide Gruppen nicht. Die Situation ist insofern so klar wie scheinbar aussichtslos: Funktionäre sind deshalb Funktionäre, weil sie nicht einfache Mitglieder sein wollen. Und einfache Mitglieder sind deshalb „nur“ einfache Mitglieder, weil sie keine Funktionäre sein wollen. Wenn also Funktionäre Mitglieder in deren Funktion als Mitglieder und nicht über die Berufsrolle ansprechen, dann ist die erste Kommunikationshürde schon aufgerichtet. Ist also das Kommunikationsproblem, die Diskrepanz zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern, nicht zu überwinden? Oder ist es hingegen ganz einfach zu lösen? Man müßte nur Beteiligungsprojekte und Kommunikationsformen finden oder erfinden, in denen die Politiker und die Berufstätigen in ihrer jeweiligen Logik bleiben könnten. Man kann dies natürlich auch komplizierter ausdrücken. Die Zauberformel der Partizipation heißt: intersystemische Kommunikation in doppelt codierten Drittsystemen. Man muß sozusagen immer in zwei Sprachen sprechen: der Semantik der Politik und der Semantik des Berufs. In den zu organisierenden Drittsystemen müßten Gewerkschaftsfunktionäre als Politiker handeln können und Mitglieder als Berufstätige. Keine der beiden Gruppen müßte ihre Handlungslogik aufgeben, und keine der beiden Gruppen dürfte ihre Handlungslogik der anderen aufzwingen.

Allerdings liegt hier bereits die Crux des ganzen Unternehmens. Intersystemische Diskurse funktionieren nur nach dem *Prinzip der absoluten Gleichberechtigung und Gleichwertigkeit der Beteiligten*. Offene oder versteckte Unterstellungsverhältnisse sind der Tod dieser Kommunikation. Und gerade mit gleichberechtigter Kommunikation ohne eigenen exponierten Wahrheitszugang haben — wie wir oben sahen - Funktionärinnen und Funktionäre ihre Schwierigkeiten. Die Kommunikation muß aber dialogorientiert sein, wenn sie funktionieren soll. Das meint nicht unbedingt konsensual, aber verständigungsorientiert, anschlussfähig und hierarchiefrei. Man muß sich nicht immer einigen müssen, denn oft ist das Unterschiedliche belebend und der Einheitszwang das Blockierende. Aber man muß die Unterschiede akzeptieren, tolerieren, ja sogar schätzen. Die Thematiken dieser Kommunikation sollten so gewählt sein, daß sie die vier Interessenbereiche politischen Handelns abdecken:

gesellschafts- und branchenpolitische Interessen, tarif- und beschäftigungspolitische Interessen, arbeitsplatzspezifische und berufliche Interessen, soziokulturelle und lebensweltliche Interessen. Vor allem sollten sie Gemeinschaftserfahrungen stiften und Solidarität praktizieren.

Konsolidierung oder Verfall

Es ist für mich nicht ausgemacht, daß die Gewerkschaften sich in ihrem Reformjahr in einer Konsolidierungsphase befinden. Sie könnten auch am Beginn ihres Verfalls stehen. Dies lassen sowohl Beobachtungen ihrer faktischen Kommunikation vermuten wie auch die Kriterien, die Niklas Luhmann für „Prozesse des Alterns und Schrumpfens sozialer Systeme“ anführt:⁵ Immer die gleichen Leute reden unter permanentem Zeitdruck über immer die gleichen Themen. Die Kommunikation der Gewerkschaften als Organisationen leidet in der sachlichen Dimension unter einer thematischen Engführung. In der sozialen Dimension wird zuviel innerhalb des Apparates, also unter Funktionärinnen und Funktionären, kommuniziert und zu wenig mit den Mitgliedern. In der zeitlichen Dimension ist die Kommunikation der Gewerkschaften durch permanente Hektik und Atemlosigkeit gekennzeichnet.

Will man als Organisation mit Mitgliedern kommunizieren, dann kann man nicht die Themen bestimmen wollen, sondern muß sich an die Kommunikation anschließen, die die Mitglieder selbst führen. Die Gewerkschaften haben dabei auszuweisen, welchen spezifischen Beitrag sie *aktuell* zur Lösung der vorhandenen Probleme beitragen können; mit langfristigen Forderungen an die Politik ist es allein nicht getan. Kommunikation mit Mitgliedern beruht auf deren Diskursen, sonst kommunizieren die Mitglieder einfach nicht mit der Gewerkschaft! Warum sollten sie auch? Dabei stehen die Gewerkschaften unter Beweisnot: Worin besteht ihre spezifische Leistung, die zur Lösung der Mitgliederprobleme beiträgt? Gelingt die Aufnahme einer Kommunikation mit den Mitgliedern nicht, dann werden diese über kurz oder lang die Organisation verlassen - das ist ein zentraler Aspekt jener Tendenz, die man Individualisierung zu nennen sich angewöhnt hat.

⁵ Vgl. Luhmann, Systeme. S. 265 ff.