
Klaus Mehrens

Kommunikationskultur innerhalb der IG Metall - Wie kann das funktionieren?



Dr. Klaus Mehrens, geb. 1943 in Pillau, Studium der Volkswirtschaftslehre in Kiel und Bochum, war Leiter der Abteilung für Grundsatzfragen beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt und ist seit Januar 1998 Bezirksleiter des IG Metall-Bezirks Frankfurt/M.

Information und Kommunikation sind zu Zauberwörtern unseres Jahrzehnts geworden. Und das nicht erst, seit die gleichnamigen Technologien und die damit verbundene Industrie zu so etwas wie einer organisationspolitischen Verheißung hochstilisiert werden. Beides wird vielleicht überzogen und hat doch einen wahren Kern: Kommunikation ist für den Aufbau, die Weiterentwicklung und die Durchsetzungsfähigkeit von Gewerkschaften - ähnlich wie bei anderen Großorganisationen auch - ein Schlüsselfaktor. Dabei ist unter Kommunikation nicht die wechsel- oder einseitige Vermittlung von Informationen zu verstehen, sondern vielmehr der Austausch von Auffassungen, Meinungen und Wertungen mit dem Ziel, zu einer Annäherung und im Idealfall zu einem Konsens zu kommen. Noch allgemeiner formuliert geht es um die Frage: Wie gehen wir innerhalb der Gewerkschaften miteinander um, innerhalb des „Apparates“ von Hauptamtlichen, innerhalb der und zwischen den durch Funktionäre besetzten Gremien und - mit zunehmender Bedeutung - mit den Mitgliedern, die keine Funktionen in der Gewerkschaft ausüben?

Die Frage nach dem Umgang miteinander hat allerdings keinen besonderen Neuigkeitswert. Denn umgegangen ist man schon immer miteinander und im Zweifel früher, als alles noch klarer und übersichtlicher war, anständiger, offener und ehrlicher als heute - zumindest im Rückblick. Wenn also heute die Frage nach einer Kommunikationskultur innerhalb der IG Metall aufgeworfen wird und man beim etwas genaueren Hinsehen feststellt, dass zu ähnlichen Themen zahllose Aufsätze und etliche Bücher auf dem Markt sind, dann muss es dafür wohl besondere Gründe geben, auf die es einen Blick zu werfen lohnt. Schließlich hat sich ja auch das vielgescholtene und vielgelobte Projekt Organisationsentwicklung zu einem guten Teil mit diesen Fragestellungen beschäftigt.

Wo ist denn eigentlich das Problem?

1. Individualisierung - gibt es die?

Gewerkschaften sind Organisationen der Massenkommunikation. „Gewerkschaftsarbeit kann, historisch wie aktuell, als einer der interessantesten Versuche gelten, Verhalten durch Massenkommunikation zu steuern“.¹ So schreibt Hans-Jürgen Arlt in wissenschaftlicher Distanziertheit. Es kann wohl kein Zweifel bestehen, dass dies über viele Jahrzehnte hinweg ein erfolgreicher Versuch gewesen ist, auch und gerade im Sinne der angeblich oder tatsächlich „Gesteuerten“. Einiges spricht dafür, dass diese Erfolgsgeschichte zunehmend auf Probleme stößt oder sogar selbst Probleme erzeugt.

Inzwischen haben sich buchstäblich Generationen von Sozialwissenschaftlern Köpfe und Finger wundgearbeitet in der Beschreibung von Individualisierung und der Auflösung von Lebensmustern und sozialen Zusammenhängen. Die Gewerkschaften erfahren diese „Veränderungen des kulturellen Modells“ beispielsweise dadurch, dass die Mitgliedschaft in den Arbeitnehmerorganisationen nicht länger durch Tradition, Vererbung oder andere stabile Verhaltensmuster zu einer sicheren Selbstverständlichkeit wird, sondern durch Argumentation und häufig langwierige, mühsame Überzeugungsarbeit erarbeitet werden muss; ein Phänomen, das bei weitem nicht auf Jugendliche oder „kopfgesteuerte“ Hochqualifizierte beschränkt ist, sondern inzwischen genauso in Facharbeiterbereichen anzutreffen ist. Diese Art von argumentativer Kommunikation ist neu und ungewohnt. Nicht umsonst gibt es inzwischen mehr Seminare zum Argumentations als zum Agitationstraining.

Damit die IG Metall, ebenso wie andere Gewerkschaften stärker zu einer argumentationsfähigen - neudeutsch zu einer diskursfähigen - Organisation wird, braucht sie in der Tat eine veränderte Kommunikationskultur. Denn das, was die werbenden Funktionäre in den Betrieben als Erschwernis oder Herausforderung erfahren, hat seine Wurzeln in einem historisch gewachsenen Selbstverständnis, das sich aus den Auseinandersetzungen der Vergangenheit entwickelt hat, eben in einem Teil der schon erwähnten Erfolgsgeschichte. Historische Errungenschaften, zumal wenn sie zu einer Erfolgsgeschichte gehören, wirft man nicht einfach über Bord. Andererseits kann es verhängnisvoll sein, wenn man glaubt, Erfolgsgeschichten ungeprüft und unverändert fortschreiben zu können. Sehr schnell kann man so zu den alternden und schrumpfenden Organisationen gehören, die Niklas Luhmann in seiner Theorie der sozialen Systeme beschreibt.²

2. Gegen Missverständnisse

Auch die „Gewerkschaftlichen Monatshefte“ sind ein Teil gewerkschaftlicher Kommunikationskultur und damit auch dieser Text. Glaubt man den Ergebnissen einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie über gewerkschaftliches Kommunikationsverhalten,³ die vor allem den Gewerkschaftsfunktionären einen Mangel an Bereitschaft zum Perspekti-

1) Hans-Jürgen Arlt, Gewerkschaftskommunikation, Verhalten steuern oder Verständigung erzielen?, in: Ulrich von Alemann/Josef Schmid (Hrsg.). Die Gewerkschaft ÖTV, Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden 1998, S. 341 ff.

2) Niklas Luhmann, Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M. 1991 (4. Aufl.), S. 265 ff.

3) Vgl. Rainer Zech, Im Selbstgespräch zur Stagnation, in: Die Mitbestimmung 2/95, S. 55.

venwechsel oder zur Annäherung an die Sichtweise der anderen unterstellt, dann scheint es angeraten, einem zentralen Missverständnis vorzubeugen.

Kritik an Kommunikationsformen und Anregungen zur Entwicklung einer Kommunikationskultur wollen nicht aus der Kampforganisation IG Metall eine Organisation zur Diskussion und Erörterung gesellschaftlicher Problemlagen machen, mit dem Ziel, diese Problemlagen in Konsens und Harmonie mit dem Interessengegner zu lösen. Gerade die letzten Jahre mit der Verschärfung der globalisierten Wettbewerbsbedingungen lassen den fortbestehenden Interessengegensatz mit aller Deutlichkeit hervortreten. Stärker als in früheren Jahren wird der Faktor Arbeitskraft als Ziel von Kostenminimierungsstrategien angesehen. Eine Gewerkschaft, die in dieser Situation ihre Erzwingungskapazität reduziert oder gar leichfertiger zur Disposition stellt, gibt sich selbst auf.

Unter dieser Voraussetzung sind Kommunikationsformen darauf zu prüfen, inwieweit sie diese Kapazitäten unterstützen oder gefährden und in welcher Weise sie gleichzeitig geeignet sind, den Kontakt zu Lebenswirklichkeiten in Arbeit und Freizeit zu halten. Mit anderen Worten: Kommunikation in der Kampforganisation darf nicht zur bewusstseinsmäßigen und faktischen Isolierung führen.

3. Kommunikationskultur in der Kampforganisation

Zur gewerkschaftlichen Kommunikationskultur gibt es, wie oben bereits erwähnt, inzwischen eine Reihe von Untersuchungen, allerdings nur einen Bruchteil dessen, was für die Kommunikation in Unternehmen an Analysen vorliegt. Angesichts der Bedeutung, die die Kommunikation für die IG Metall, ebenso wie für den DGB und alle Einzelgewerkschaften hat, mag dieses Missverhältnis überraschen, angesichts der Art und Weise, in der in Gewerkschaften dieses Thema behandelt wird, vielleicht eher nicht.

Jeder mag selbst prüfen, inwieweit die Befunde seine eigene Realität widerspiegeln. Denn Kommunikation kann man nicht verordnen, man kann allerdings Strukturen schaffen und Prozesse einleiten, die Kommunikation begünstigen. Denn Veränderungen tun Not. Das machen die wenigen Befunde deutlich. Wenn immer die gleichen Leute unter permanentem Zeitdruck über immer die gleichen Themen reden, dann weist das - so Luhmann - auf „alternde und schrumpfende“ Organisationen hin. Diese Anzeichen lassen sich bei innergewerkschaftlichen Diskussionsprozessen durchaus beobachten. Mit der Zulassung neuer Themen tun Gewerkschaften sich schwer. Der scheinbar objektive Zeitdruck verhindert das offene Ausdiskutieren von Problemen. Andere, „nichtgewerkschaftliche“ Auffassungen haben es schwer, Eingang in die innergewerkschaftlichen Debatten zu finden.⁴

In Diskussionen werden Statements gehalten, Positionen ausgetauscht und wird immer wieder referiert - ohne Perspektivenwechsel oder Annäherung an die Positionen des anderen. Die Erstarrung der Standpunkte bringt auch keine Suchbewegung nach einer Verbesserung des unbefriedigenden Zustandes hervor. Aggressive und persönlich diffamierende Formen der Auseinandersetzung entstehen durch gruppenspezifische Konflikte, speisen sich aber vor allem aus dem avantgardistischen gewerkschaftlichen Selbstverständnis, das

4) Rainer Zech, Plurale Solidarität, Demokratie und Diskursfähigkeit, in Rainer Zech (Hrsg.), Demokratie, Kommunikation, Solidarität, Bd. 2, Hannover 1995, S. 17 f.

keine plurale oder konsensuale Wahrheitsvorstellung zulässt. Soweit einige Kernaussagen zur Funktionärskommunikation aus dem bereits erwähnten Stiftungsgutachten.⁵

Der Kommunikation mit den Mitgliedern wird - soweit sie überhaupt stattfindet - kein besseres Zeugnis ausgestellt. Funktionäre gäben sich paternalistisch gegenüber den Mitgliedern, mit missionarischem Eifer und abgestorbener Sprache; es werde agitiert, mobilisiert, deklariert und appelliert, betreut, belehrt und geschult. So würden Mitgliedern nicht als Subjekte ernst genommen, sondern als Masse eingesetzt.⁶

All dies mag man aufgrund eigener Erfahrungen teilen oder nicht. Soweit es zutrifft, ist es größtenteils Ergebnis gewachsener und aus Erfahrung gebildeter Organisationsstrukturen: anfangs die ständige Gefährdung der Existenz und im weiteren Verlauf bis heute der „klare Gegnerbezug“ zwingen zur Verhaltenssteuerung durch Kommunikation. Gerade die Tarifbewegungen demonstrieren immer wieder neu, wo Orientierung unverzichtbar ist und die ergebnisoffene Debatte ihre Grenzen findet. Aber die in bestimmten Situationen unverzichtbare Verhaltenssteuerung darf sich als alleinige oder dominierende Kommunikationsform nicht verselbständigen, wenn nicht die Gefahr der Isolierung, der Entfernung von den eigentlichen Mitgliederinteressen und in der Folge des Bedeutungsverlustes übermächtig werden soll.

Was muss sich ändern?

1. Klare Entscheidungsstrukturen

Das besondere Verhältnis der Gewerkschaften zur Demokratie erfordert klare Entscheidungsstrukturen und wirksame demokratische Mitwirkung und Kontrolle. Vor allem dann, wenn Führung, Orientierung und Steuerung das Ruder übernehmen und Beteiligung im Prozess dagegen zurücktritt, ist die demokratische, d.h. gleichberechtigte Debatte in den Gremien und - ebenso wichtig - die Kontrolle von politischer Verantwortung für getroffene Entscheidungen besonders wichtig. Diese Kriterien sind durch demokratische Wahlen auf den turnusmäßigen Kongressen oder mit den Organisationswahlen keineswegs ausreichend erfüllt. Die Forderung, dass Demokratie sich nicht in Wahlen erschöpfen darf, sondern als politischer Prozess verstanden werden muss, ist fester Bestandteil zahlreicher gewerkschaftlicher und anderer Veröffentlichungen zu diesem Thema. Es liegt deshalb nahe, die demokratische Qualität der eigenen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse immer wieder kritisch zu hinterfragen.

Dabei ist die Kommunikationskultur in den Entscheidungsgremien ein zentraler Punkt. Was steht hier im Vordergrund: Steuerung von Verhalten, die Durchsetzung vorher festgelegter Positionen oder die Verständigung, die sich aus unterschiedlichen Gesichtspunkten, Informationen und Wertungen ergibt?

Jeder, der in Entscheidungsgremien der IG Metall mitwirkt, weiß, dass in dieser Hinsicht, vorsichtig formuliert, Verbesserungsmöglichkeiten denkbar sind. Die Verbesserung der Kommunikationskultur in den Entscheidungsgremien, die auch mehr Transparenz ein-

5) Zech, Stagnation, S. 55 ff.

6) Hans-Jürgen Arlt, Kampfkraft kommt aus Kommunikation oder verkümmert, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/94, S. 281 ff.

schließt, würde deutliche Ausstrahlungswirkungen in die gesamte Organisation und auch auf das Bild der IG Metall in der Öffentlichkeit entfalten können.

2. Neuer Umgang im „Apparat“ und in den Gremien

Eine unter führenden Funktionärinnen und Funktionären der ÖTV durchgeführte Befragung nach den drei wichtigsten Dingen, die sie in ihrer Organisation ändern würden, wenn sie dazu die Macht und Möglichkeit hätten, ergab interessante Ergebnisse. Die relativ meisten Befragten benannten Themen aus dem Bereich der Kommunikationskultur: Ehrlichkeit und Offenheit untereinander, Fairness, unvoreingenommen über Erfolg und Misserfolg des anderen sprechen können, offene Auseinandersetzungen, saubere Streitkultur, Ängste abbauen, Dinge so aussprechen, wie man wirklich denkt.⁷

Auch wenn die Erfahrungen, die den Antworten zugrundeliegen, nicht unmittelbar übertragbar sein mögen, kann man für gewerkschaftliche Gremiendiskussionen generell feststellen, dass das permanente „Wir-werden-angegriffen“-Gefühl, gepaart mit der Gewissheit einer moralischen Überlegenheit gegenüber dem tatsächlichen oder potentiellen Angreifer, bestimmte Verhaltens und Kommunikationsmuster zumindest begünstigt. Im Extremfall ist das eine handfeste Lagermentalität, die die Auseinandersetzung um neue Ziele und Wege blockiert und so gut wie unmöglich macht. Aber auch unterhalb dieser Schwelle wird die Kommunikation vielfach erschwert. Im Innenverhältnis prägen Rituale, Moralisationen, Ausgrenzungen und Konkurrenz die Kommunikation. Es gibt verbreitete Geheimhaltungspraktiken. Konflikte werden unterdrückt, Kritik wird als Gefahr angesehen.⁸

In Zeiten, in denen Gewerkschaften vor allem hierarchische Organisationen mit hoher Folgebereitschaft gewesen sind, mögen diese Muster akzeptabel gewesen sein, wenn auch die gewerkschaftliche Kommunikation mit dem Ziel der direkten Verhaltenssteuerung in jeder Entwicklungsphase überfordert gewesen sein mag. Heute erfordert die Funktionärstätigkeit auf allen Ebenen komplexe Problemanalyse und -lösungen. Dafür taugen Kommunikationsmuster der bezeichneten - vielleicht auch überzeichneten - Art nicht mehr.

Kommunikation zwischen Funktionären, die Argumente zum Tragen bringt, Überzeugungen infrage stellt und damit neu festigt, Verständigungen schafft und damit Grundsätze und Linie gewerkschaftlicher Politik nach außen vermittelbar macht und vermittelt - solche Kommunikation ist denkbar und praktisch möglich. Das zeigen zahlreiche Beispiele, wo sie in dieser Form praktiziert wird. Zumeist geschieht dies in speziellen Situationen wie Kampagnen oder Tarifbewegungen. Sie auch zu „normalen“ Zeiten einzuüben, ist unumgänglich, wenn wir das Potential unserer Funktionäre nicht ungenutzt lassen und - was vielleicht noch gravierender ist - ein zunehmendes Frustrpotential erzeugen wollen.

Für Kommunikation dieser Art Spielräume im Alltagsgeschäft zu eröffnen, diejenigen einzubeziehen, die heute noch solche notwendigen Diskurse mit Orientierungslosigkeit oder Führungsschwäche verwechseln, wird auf allen Ebenen unserer Organisation zu den vorrangigen Zielen der Organisationsentwicklung gehören müssen.

7) S. Schoefer, Die ÖTV-Bezirke als Organisationsscharnier. Partizipation, Kommunikation und Transparenz, Projekt ÖTV-Reform 3, Hagen 1997

8) Art, Kampfkraft, S. 289 f.

3. Das Mitglied - das unbekannte Wesen

Finanzkraft ist Kampfkraft. Schon dieser banale und gleichzeitig inhaltsschwere Satz macht die Problematik des Verhältnisses von Organisation und Mitgliedern deutlich. Letztere zahlen Beiträge, um die gewerkschaftlichen Ziele zu unterstützen, gleichzeitig aber auch, um von Errungenschaften und Leistungen der Organisation zu profitieren. Beiträge zahlen die Mitglieder also in der Regel, wenn sie die Ziele teilen und die Errungenschaften und Leistungen für sie einen Wert darstellen; kurz gesagt, wenn sie von Zielen und Leistungen der Gewerkschaften überzeugt sind.

Überzeugung erwächst immer mehr aus Kommunikation und immer weniger aus markigen Worten. Die Kommunikation mit den Mitgliedern wird deshalb zu dem zentralen Problem der Durchsetzungsfähigkeit und auf Sicht der Existenz der Gewerkschaften. Die Entwicklung der Mitgliederzahlen macht unmissverständlich klar, dass wir in dieser Hinsicht erhebliche Defizite haben, deren Aufarbeitung höchste Priorität haben muss.

Gesellschaftliche Kommunikation findet heute ganz überwiegend über die Massenmedien statt, die, von wenigen Ausnahmen abgesehen, immer stärker ökonomischen Zwängen unterliegen. Die Nachrichten, die Gewerkschaften über die Massenmedien an ihre Mitglieder transportieren, werden dadurch zu Beiträgen unter vielen, die auch in ihrer Verwertung durch den Leser - Gewerkschaftsmitglied oder nicht - in eine Art Beliebigkeit geraten. Diesen Nachteil gleichen eigene Publikationen teilweise aus. Dennoch: Angesichts der heute gültigen journalistischen Kriterien für Veröffentlichung oder Nichtveröffentlichung, denen sich auch die gewerkschaftlichen Medien nicht entziehen können, ist es um eine verhaltenssteuernde Kommunikation über Massenmedien nicht gut bestellt.

Zentraler Bestandteil der Kommunikation mit den Mitgliedern wird deshalb die betriebliche Öffentlichkeit sein müssen. Dabei geht es einmal um die Politisierung der betrieblichen Öffentlichkeit; das ist der traditionelle Weg, der schnell an die Grenzen von Gewöhnung und Desinteresse stößt und dennoch gegangen werden muss. Dabei geht es zum Zweiten um die stärkere Berücksichtigung der für Betrieb und Berufsleben spezifischen Inhalte auch in der gewerkschaftlichen Ansprache. Es steht außer Frage, dass dieser Teil der gewerkschaftlichen Kommunikationskultur derjenige ist, der an betriebliche wie auch außerbetriebliche Funktionäre die höchsten Anforderungen stellt und der gleichzeitig für Überzeugungen und damit für die tarif- und betriebspolitische Durchsetzungsfähigkeit die größte Bedeutung hat. Die Schaffung einer betriebsöffentlichen Kommunikationskultur der IG Metall ist höchste Priorität der Betriebspolitik, die natürlich niemals - um auch hier Missverständnissen vorzubeugen - von tarif- und sonstigen gewerkschaftspolitischen Inhalten abstrahieren darf.

Organisationsentwicklung ernst nehmen

Lässt man die Gedanken noch einmal Revue passieren, dann wird deutlich, dass nahezu alle angesprochenen Probleme im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses der IG Metall thematisiert worden sind. Wer sich am OE-Projekt aktiv und auch im Überblick beteiligt hat, kann die Teilprojekte benennen, die auf Herstellung einer kommunikativen Kultur auf den unterschiedlichen Ebenen sowie zwischen den Ebenen und Bereichen abzielen.

Wenn abschließend also eine zusammenfassende Antwort auf die Titelfrage versucht werden soll, dann könnte sie so aussehen: Die IG Metall hat schon heute eine respektable

Kommunikationskultur, wenn auch noch mit deutlichen Defiziten. Die Defizite auszugleichen ist ebenso möglich wie notwendig. Der Weg: Organisationsentwicklung nicht abhaken, sondern sie so ernst nehmen, wie es für existentielle Probleme der Organisation angemessen ist.