

Positionen

Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

Herausgegeben von Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

Positionen sind ein Informationsdienst, der Berater/innen, Wissenschaftler/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt zeitnah und aktuell mit praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln.



Hans Pongratz

Reflexion erwünscht? Dilemmata der Beratung von betrieblichen Interessenvertretungen

Hans Pongratz

Reflexion erwünscht? Dilemmata der Beratung von betrieblichen Interessenvertretungen

Welche Relevanz haben reflexive Ansätze von Bildung und Beratung für die Bewältigung der anstehenden Herausforderungen in der Interessenvertretung der Arbeitnehmer? In ähnlicher Weise wie für andere Experten mit komplexen Arbeitsaufgaben bietet der reflexive Zugang für Betriebsräte und Gewerkschaftsmitarbeiter wichtige Unterstützung zur Bewältigung schwieriger Handlungssituationen. Besonders Betriebsratsarbeit findet in einem widersprüchlichen Interessengeflecht statt, das sich mit Erhard Tietel als triadische Konstellation beschreiben lässt und spezifischen Reflexionsbedarf aufweist.

Ich vertrete im Folgenden die These, dass reflexive Zugänge nicht nur dazu beitragen können, die Arbeitssituation und die Leistungsfähigkeit der InteressenvertreterInnen zu verbessern, sondern dass sie darüber hinaus eine wichtige Voraussetzung zur Klärung ihrer gesellschaftlichen Rolle und zur

Sicherung ihrer politischen Basis darstellen. Reflexive Formen von Bildung und Beratung eröffnen einen neuen Zugang zu Aufgaben der politischen Willens- und Bewusstseinsbildung – also zu einer Kernaufgabe der Interessenvertretung.

Zur Begründung dieser These halte ich zunächst eine konzeptionelle Klärung des Reflexivitätsbegriffs für erforderlich (1). Ich behandle anschließend die Frage nach den institutionellen Hindernissen, die im Bereich der Interessenvertretung reflexiven Zugängen im Wege stehen. Dabei beziehe ich mich zum einen auf Befunde eines empirischen Projekts zu gewerkschaftlichen Bildungsinnovationen (2) und zum anderen auf allgemeine, theoretische Überlegungen zur Reflexivitätstoleranz großer Organisationen (3). Im Kontrast zu solchen Hindernissen stelle ich abschließend die Potenziale reflexiver Bildung und Beratung für die Entwicklung politischer Handlungsfä-

higkeit heraus (4). Dieser positive Ausblick beruht wesentlich auf reflexiven Erfahrungen, die mir Elge Wörner in der gemeinsamen Bildungsarbeit ermöglicht hat.

1. Reflexive Bildung und Beratung

Die Begriffe Reflexion und Reflexivität werden in Alltag und Wissenschaft in sehr vielfältiger Weise verwendet. Aus soziologischer Sicht lässt sich der spezifische Charakter reflexiver Zugänge zu Bildungs- und Beratungsprozessen auf der Grundlage eines allgemeinen Begriffs reflexiven Handelns bestimmen. Die Bedeutung, die der Fremdwörterduden für Reflexion anbietet – „das Nachdenken; Überlegung, Betrachtung, vergleichendes u. prüfendes Denken; Vertiefung in einen Gedankengang“ – erscheint dafür zu allgemein gefasst. In der Soziologie hat vor allem Ulrich Beck das Begriffsverständnis geprägt mit seinem

Impressum der Onlineausgabe

Positionen

Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

Herausgeber/innen: Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

Koordination: Ulrike Bohländer
bohlaender@soz.uni-frankfurt.de

ISBN 978-3-89958-474-5
ISSN 1867-4992

kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Bezug: kassel university press GmbH
Diagonale 10, 34127 Kassel
info@upress.uni-kassel.de
Telefax 0561-8043429

Druck: Unidruckerei der Universität Kassel

Satz: Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

Preis: 5,00 Euro je Einzelheft
zuzgl. Versandkosten

Die Publikation kann kostenfrei unter
www.upress.uni-kassel.de herunter geladen
werden

Positionen werden gefördert durch die
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.,
Köln

Reflexion erwünscht?**Dilemmata der Beratung von betrieblichen Interessenvertretungen**

3

Verweis auf die unbeabsichtigten Rückwirkungen von Modernisierungsmaßnahmen in der „reflexiven Moderne“. Für ein reflexives Beratungsverständnis greift das zu kurz, auch wenn ungeplante Nebenwirkungen durchaus zu beachten bleiben.

Mein Vorschlag einer vorläufigen Definition lautet: Handeln wird reflexiv durch bewussten Rückbezug auf frühere Handlungen (in der Regel aus eigener Erfahrung unter vergleichbaren Bedingungen). Kennzeichen von Reflexivität ist also das Nachdenken über aktuelle Handlungsanforderungen im systematischen Abgleich mit Voraussetzungen und Folgen vorangegangener Handlungen (Reflexivität als systematische Rückbezüglichkeit des Handelns).

Dieser Handlungstypus lässt sich (unter Verweis auf die vier Typen sozialen Handelns nach Max Weber) abgrenzen von

- spontanem, impulsivem Handeln,
- tradiertem Handeln aus Gewohnheit,
- norm- und wertgeleitetem Handeln entlang verbindlicher Richtlinien
- und zweckrationalem Handeln auf der Grundlage zielgeleiteter, kalkulierender Analyse der Situation.

Reflexivität bezeichnet eine ergänzende Handlungsdimension. Sie stellt Handlungsfähigkeit gerade dadurch her, dass sie – unter Rückbezug auf vergangene Erfahrungen – diese vier Handlungstypen zueinander in Beziehung setzt. Reflexives Handeln ist besonders anspruchsvoll, weil es Zeit, Überlegung und Offenheit voraussetzt. Seine Basis ist der dialogische Austausch, zum Beispiel als Erfahrungsaustausch in

der Gruppe oder als Aufarbeitung von Erfahrungen unter Anleitung. Der dialogische Perspektivenwechsel öffnet neue Zugänge zum eigenen Erfahrungsraum.

Reflexivität erzeugt eher ein vorläufiges Problemverständnis als eine erschöpfende und abschließende Situationsanalyse. Reflexives Handeln hat tentativen Charakter: Es folgt einer Hypothese (einer begründeten Annahme über wahrscheinliche Handlungszusammenhänge), die aus der Reflexion früherer Erfahrungen hervorgeht und im weiteren Lauf der Dinge überprüft (und bei Bedarf revidiert) wird. Reflexivität produziert Entscheidungen mit Rückbezug auf Erfahrung und unter Vorbehalt ihrer Bewährung und erlaubt so die flexible Anpassung von Handlungen im Prozess ihrer Umsetzung. Es handelt sich um perspektivische, prozessorientierte Entscheidungen, die gleichzeitig in die Vergangenheit zurückreichen, auf aktuelle Handlungserfordernisse reagieren und künftige Unwägbarkeiten in Rechnung stellen.

Reflexive Bildung und Beratung will ich im Anschluss daran bestimmen als Entwicklung von Problemlösungen (Beratung) oder von Problemlösungsfähigkeit (Bildung) durch dialogische Aufklärung der eigenen Verwicklungen und Verstrickungen in aktuelle und frühere Handlungskonstellationen und Beziehungsmuster. Reflexive Beratung unterscheidet sich grundlegend (ohne diese von vorneherein als Beratungselemente auszuschließen)

- von Wissensvermittlung, Schulung und Expertenberatung,
- von normativer Anleitung nach Erfolgsmodellen („best practice“),
- aber auch von Selbsthilfe und

informellem Lernen (ohne Begleitung)

- oder vom unsystematischen Erfahrungsaustausch.

Als prototypisches Muster reflexiver Beratung bietet sich die Supervision an: als einfache und klar strukturierte Beratungskonstellation zur Ermöglichung reflexiven Handelns. Supervision eignet sich als Referenzkonzept auch deshalb, weil sie hinreichend eingeführt, erprobt und professionalisiert ist, um eine allgemeine Vorstellung von reflexiver Beratung vermitteln zu können. Das schließt nicht aus, dass andere Bildungs- und Beratungsformen – wie Coaching, Organisationsentwicklung, Dialog, Mediation, Konfliktberatung oder Teambildung – über ein ähnliches Reflexivitätspotenzial verfügen. Es gibt viele verschiedene Optionen zu einem reflexiven Zugang in Bildungs- und Beratungskontexten, wobei im Einzelfall zu klären bleibt, wieweit der Reflexionsanspruch tatsächlich reicht. Wenn wir von reflexiver Bildung und Beratung sprechen, dann sollte das reflexive Handeln im konzeptionellen Mittelpunkt stehen – und nicht bloß am Rande oder ergänzend in der Beratungskonzeption auftauchen.

Die Frage, warum überhaupt ein reflexiver Zugang sinnvoll ist, will ich kurz mit Verweis auf vielfach belegte Tendenzen des sozialen Wandels beantworten. Es ist ein gemeinsamer Befund unterschiedlicher Gesellschaftsdiagnosen (nicht nur, aber besonders prominent von Ulrich Beck), dass die Entwicklung moderner Gesellschaften zu einer Zunahme komplexer Handlungssituationen geführt hat. Die gestiegene Komplexität ist vor allem zurückzuführen auf:

- die Ausdifferenzierung verschiedener Gesellschaftsbereiche und die dadurch bedingte er-

höhte Arbeitsteilung, welche die wechselseitige Abhängigkeit steigert;

- die Pluralisierung von Normen und von Wertebezügen, die zu widersprüchlichen Handlungserwartungen und zu Verhaltensunsicherheiten führen (Normen bieten weiterhin Orientierung, geben aber keine zweifelsfreie Handlungsanleitung mehr);
- die Interessenvielfalt unterschiedlicher Akteure, die auf mannigfache Weise miteinander vernetzt und aufeinander angewiesen sind;
- die permanenten Wandlungsanforderungen, die zur Entwertung von Gewohnheiten und bewährten Regeln beitragen und die ständige Bereitschaft zur Neuorientierung erfordern.

Diese Bedingungen treffen für das Feld der industriellen Beziehungen in besonderem Maße zu, denn hier sind die Interessenkonstellationen von vorneherein besonders komplex angelegt: mit vielen Akteuren, die teils widersprüchliche Interessen haben und mit ökonomischen, politischen und sozialen Bezügen im Kernbereich der kapitalistischen Entwicklungsdynamik interagieren.

Reflexivität sichert in komplexen Handlungssituationen und unter hoher Unsicherheit die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit, weil sie die Bewältigung widersprüchlicher Handlungsanforderungen fördert und Entscheidungen produziert, die in ihrer Umsetzung auf unerwartete Ereignisse und ungeplante Nebenwirkungen abgestimmt werden können.

2. Bildung und Beratung im Umfeld gewerkschaftlicher Interessenvertretung

Zum Verhältnis von Bildung und Interessenvertretung der Arbeitnehmer ist zunächst an die historische Vorreiterrolle der Gewerkschaften bei der Etablierung einer modernen Volksbildung zu erinnern:

- Arbeiterbildungsvereine griffen Mitte des 19. Jhs. den Bildungsgedanken für das neu entstehende Proletariat auf und bildeten eine Keimzelle der Gewerkschaftsbewegung in Deutschland.
- Politische Bildung wurde zu einem Kernbereich der Gewerkschaftsarbeit und trug maßgeblich zum Aufbau einer demokratischen Gesellschaft bei.
- In der Nachkriegszeit haben Gewerkschaften den Ausbau und die Qualität des öffentlichen Bildungssystems vorangetrieben – im Bereich der allgemeinbildenden Schulen, vor allem aber mit Schwerpunkt auf dem Dualen System der Berufsausbildung, das zu einem international anerkannten Modell wurde.
- Schließlich gibt es eine lange Tradition der Beratung von Betriebs- und Personalräten durch gewerkschaftliche Experten, besonders intensiv im Rahmen der regionalen Betreuung durch Gewerkschaftssekretäre.

Aktuell befindet sich die gewerkschaftliche Bildungs- und Beratungsarbeit in mehrfacher Hinsicht in einer Phase der Neuorientierung. Die politische Bildungsarbeit der Gewerkschaften ist in einer Umstrukturierung begriffen, die verschiedene Auslöser hat: die durch sinkende Mitgliederzahlen verur-

sachten Finanzierungsschwierigkeiten, die veränderten Bildungserwartungen der TeilnehmerInnen und die Konkurrenz privater Bildungsanbieter. Und auch die Beratung der Betriebs- und Personalräte durch die Gewerkschaften stößt an neue Grenzen, wenn Rechts- und Fachfragen zu immer mehr Themen gestellt werden und wenn zunehmend Prozessgestaltung erforderlich ist, beispielsweise weil in den Unternehmen immer wieder neue Reorganisationskonzepte umgesetzt werden sollen. In vielerlei Hinsicht sind Gewerkschaften wie Betriebsräte im Hinblick auf Bildung und Beratung in die Defensive geraten; sie stehen eher am Rande zentraler Debatten und ringen intern um ein neues Bildungs- und Beratungsverständnis.

Die Problematik wird unterstrichen durch die Ergebnisse des Forschungsprojekts „Industrielle Beziehungen als soziales und kulturelles Kapital“, das ich von 2002 bis 2005 zusammen mit Rainer Trinczek und Horan Lee an der TU München durchgeführt habe. Wir haben empirische Fallstudien zu fünf innovativen Bildungsprojekten verfasst, bei denen Betriebsräte und Gewerkschaften mit Unternehmen kooperiert und dabei eine höchst aktive Rolle gespielt haben. Im Verlauf der Studie ist uns zunächst aufgefallen:

- Wir hatten große Schwierigkeiten, geeignete Fälle zu finden. Offenbar gibt es nicht allzu viele innovative Bildungskonzepte, die in aktiver Kooperation von Gewerkschaften und Betriebsräten mit Unternehmen entwickelt werden. Diese Situation hat sich deutlich gebessert, seit in dem (von IG Metall, ver.di und IG BCE mitgetragenen) Projekt KomNetz neue Initiativen entwickelt und mit bestehenden Bildungsansätzen vernetzt wurden.

Reflexion erwünscht?**Dilemmata der Beratung von betrieblichen Interessenvertretungen**

5

- Es handelt sich meist um Initiativen von besonders motivierten Einzelpersonen oder kleinen Initiativgruppen, die an eine Bildungskonzeption glauben, sie mit großem Einsatz entwickeln und erproben – und sich von den vielfältigen Widerständen in der Umsetzung nicht abschrecken lassen.
- Denn die Unterstützung durch die Institutionen – Unternehmen auf der einen, Gewerkschaften auf der anderen Seite – bleibt meist zurückhaltend, vorsichtig abwartend, ohne konsequente Förderung.
- So können die von uns untersuchten Initiativen zwar beachtliche Erfolge vorweisen, aber bei der längerfristigen Fortführung stoßen sie auf erhebliche Hürden – sowohl was ihre Finanzierung als auch was die ideelle Fürsprache betrifft.

Mit einer mutigen Bildungsinitiative gerät man im gewerkschaftlichen Umfeld offenbar leicht in eine Außenseiterposition, in der man geduldet, vielleicht interessiert beobachtet wird, oft aber auch abgedrängt und ausgegrenzt bleibt. Das prominenteste Beispiel eines solchen Schicksals ist das in den 1960er Jahren entwickelte Konzept des erfahrungsgeliteten Lernens von Oskar Negt. Die gewerkschaftliche Bildung hat sich von dieser markanten Alternative zum vorherrschenden Bildungsverständnis wie von keinem anderen Konzept irritieren, und so mancher Teamer sich davon maßgeblich inspirieren lassen. Aber schon die Pilotprojekte der 1970er Jahre haben gezeigt, wie vielfältig die Hindernisse einer konsequenten Umsetzung sind. Gefragt war und ist Negts Erfahrungslernen als ein kreativer konzeptioneller Entwurf, aber zu einer strukturellen Veränderung der ge-

werkschaftlichen Bildungspraxis führte er nicht. Wird es den reflexiven Bildungs- und Beratungsansätzen ähnlich ergehen?

Unsere Studie hat eine Reihe von Hinweisen auf institutionelle Bedingungen geliefert, die der Fortführung der untersuchten Bildungsinitiativen hinderlich waren:

- Oft steht nur eine Anschubfinanzierung (z.B. aus öffentlichen Mitteln) zur Verfügung, für eine Fortsetzung fehlen schlicht die finanziellen Ressourcen.
- Der hohe Zeitaufwand für den Entwicklungs- und Implementationsprozess geht auf Kosten anderer drängender Aufgaben – und kann deshalb nur vorübergehend aufgebracht werden. Viele Betriebsräte sind zunehmend mit den tief greifenden Auswirkungen von betrieblichen Umstrukturierungen, Leistungsverschärfungen und Personalabbau beschäftigt, die für innovative Gestaltungsansätze wenig Raum lassen.
- Den Sozialpartnern fehlt die Erfahrung in der Kooperation bei Bildungsprojekten: Für Gewerkschafter und Betriebsräte ist die betriebliche Bildungsarbeit oft ein ungewohntes Feld, auf dem sie sich noch unsicher fühlen; die Personalentwickler im Betrieb wiederum betrachten das als ihr angestammtes Revier, in dem sie die Konkurrenz der Interessenvertretung nur ungern dulden.
- Hinter den einzelnen Initiativen ist selten eine grundsätzliche programmatische Konzeption oder ein breiter politischer Gestaltungswille auszumachen (im Unterschied zu Negts Erfahrungslernen). Sie werden von den Arbeitnehmern eher als singuläre Experimente wahr-

genommen, deren generelle Bedeutung nicht deutlich wird – weshalb sie kaum konsequente politische Unterstützung mobilisieren können. Unsere (qualitativen) Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Bindungspotenzial von Bildungsinitiativen umso höher ausfällt, je deutlicher sie eine generelle arbeits- und bildungspolitische Relevanz erkennen lassen.

Diese Bilanz einiger empirischer Fallstudien kann die Problematik nur schlaglichtartig beleuchten. Ich möchte deshalb im nächsten Schritt prinzipielle, eher theoretisch abgeleitete Annahmen zu den institutionellen Hemmnissen reflexiver Bildungs- und Beratungszugänge zur Diskussion stellen.

3. Institutionelle Hindernisse eines reflexiven Zugangs zu Bildung und Beratung in Organisationen

Diese Überlegungen beziehen sich nicht nur auf die Interessenvertretung, sondern auch auf das betriebliche Management, weil es nicht ausschließlich um ein gewerkschaftliches Problem geht. Meine Annahme ist, dass alle gesellschaftlichen Institutionen erhebliche Schwierigkeiten haben, reflexive Bildungs- und Beratungsprozesse zuzulassen.

a. Unternehmen

Gerade im Hinblick auf die berufliche Weiterbildung sind Unternehmen in den letzten drei Jahrzehnten zu den dominierenden Akteuren geworden – sowohl was das finanzielle Engagement als auch was methodisch-didaktische Innovationen betrifft. Vor allem die großen Unternehmen haben beachtliche Weiterbildungsbereiche aufgebaut und dabei gezielt neue Entwicklungen im Bereich der Erwachsenen-

bildung aufgegriffen. In den letzten zwanzig Jahren ist zudem in den größeren Betrieben die Begleitung von Veränderungsprozessen durch externe Beratungsunternehmen und interne Organisationsentwicklungsabteilungen zur Selbstverständlichkeit geworden.

Aber gilt das auch hinsichtlich reflexiver Bildungs- und Beratungsangebote? Zunächst lässt sich generell feststellen, dass zunehmend die Grenzen dieses Bildungsengagements zu erkennen sind:

- Die Investitionen in die betriebliche Weiterbildung gehen in den letzten Jahren stark zurück, obwohl die Wirtschaft gleichzeitig über Fachkräftemangel klagt.
- Die Beteiligung an der Bildung fällt sehr ungleich aus und bestärkt die bestehende Bildungsungleichheit: Während Führungskräfte und der Führungsnachwuchs reichlich bedacht werden, bleiben gering qualifizierte Arbeitnehmer – also Gruppen mit besonders hohem Nachholbedarf – davon weitgehend ausgeschlossen.
- Die Veränderungsprojekte der Unternehmensberatungen produzieren eine Menge von Problemen und lösen beträchtliche Frustrationen aus. Solche Erfahrungen werden nicht systematisch reflektiert und aufgearbeitet, sondern von immer wieder neu ansetzenden Reorganisationsmaßnahmen zugeschüttet.

Für reflexive Ansprüche bleibt in diesem Umfeld wenig Raum; sie eröffnen sich dort, wo einzelne MitarbeiterInnen oder Führungskräfte entsprechende Initiativen starten, sie treffen aber kaum auf institutionelle Unterstützung. Denn Bildung und Beratung sind in

Unternehmen instrumentell auf die Betriebsziele (also vor allem auf Gewinnmaximierung) ausgerichtet: Statt Zeit und Raum für eigendynamische Entwicklungsprozesse zu gewähren, wie sie ein reflexiver Zugang erfordert, werden schnell vorzeigbare Ergebnisse angestrebt. Bildung soll die Verfügbarkeit des Humankapitals steigern – und damit die zentralisierte Herrschaftsstruktur stärken. „Macht“, Hierarchie, zentrale Steuerung auf der einen und Reflexion auf der anderen Seite schließen sich nicht aus, sofern die „Macht“ bereit ist, sich selbst zum Gegenstand der Reflexion zu machen. Das Management zeigt dazu bislang wenig Neigung.

b. Gewerkschaften

Und wie sieht es bei den Gewerkschaften aus? Zunächst stehen sie vor ähnlichen Problemen, wenn auch aus anderen Gründen. Gewerkschaften sind Interessenorganisationen, die eine Bündelung der verstreuten Kräfte ihrer Mitglieder leisten müssen, um die kollektive Handlungsfähigkeit in der Interessendurchsetzung zu sichern. Bildung dient hier klassischer Weise dazu, das Bewusstsein für die Notwendigkeit dieser Machtkonzentration zu stärken. Auf die historischen Pionierleistungen der Gewerkschaften auf diesem Gebiet habe ich bereits hingewiesen. Aber im Hinblick auf reflexive Bildungs- und Beratungsangebote zeichnen sich auch hier massive Hindernisse ab.

1. Zunächst haben Gewerkschaften zur wirkungsvollen Verfolgung ihrer politischen Zwecke eine zentralisierte Organisationsstruktur aufgebaut. Diese weist (ähnlich wie bei den größeren Unternehmen) Merkmale einer bürokratisierten Herrschaftsorganisation auf, die – wenn sie gut funktioniert – den Raum für Reflexion systematisch beschränkt. Vor dieser

Problematik stehen alle modernen Großorganisationen.

2. Hinzu kommt, dass Gewerkschaften – und in noch stärkerem Maße die Betriebsräte – zunehmend unter Druck geraten, sich den in der Privatwirtschaft etablierten Bildungs- und Beratungsformen anzupassen. Um die vielen unterschiedlichen Veränderungsprojekte in den Unternehmen wirkungsvoll mitgestalten zu können, muss das eigene Fach- und Methodenwissen laufend angepasst werden. Die Themen und den Rhythmus dafür gibt das Management vor.
3. Das wichtigste und letztlich entscheidende Hindernis aber ist: Reflexivität droht die kollektive Handlungsfähigkeit zu beeinträchtigen, weil sie den Interessenpluralismus begünstigt und eine Zersplitterung der Kräfte befürchten lässt. Diese Besorgnis ist nicht ganz unbegründet: Reflexionsprozesse führen auf ureigene Interessen (der Gruppe oder des Individuums) zurück, sie machen deutlich, wo fremde Interessen (wie gut gemeint diese auch immer sein mögen) die eigenen Interessen dominieren, und wie ein neuer Interessenausgleich gefunden werden kann. Reflexive Bildungs- und Beratungsangebote fördern die Handlungsfähigkeit des Individuums und der Gruppe – und damit auch deren Konfliktfähigkeit gegenüber größeren sozialen Einheiten – gegenüber dem Unternehmen genauso wie gegenüber der Gewerkschaft.

Wenn Reflexivität das Individuum und die Gruppe stärkt, schwächt sie dann gleichzeitig die Organisation? Auf den ersten Blick mag das so erscheinen: Länger schwelende Unstimmigkeiten und Widersprüche

brechen auf und sorgen für Verunsicherung und Irritation. Interne Spannungen treten zu Tage und binden Energien, die der Interessenvertretung nach außen verloren zu gehen drohen. Reflexive BeraterInnen werden darauf antworten, dass das die unvermeidbaren Begleiterscheinungen einer vorübergehenden Klärungsphase sind (die oft als Krise erlebt wird), auf die dann eine umso wirkungsvollere neuere Koordinierung der Kräfte folgen kann.

Die Professionalität reflexiver Beratung vorausgesetzt, mag das im Allgemeinen zutreffen. Aber gilt das auch für die Vertretung der Interessen von Arbeitnehmern in einer kapitalistischen Ökonomie, in der zentralisierte, global vernetzte Großunternehmen die gesellschaftlichen Handlungsspielräume systematisch zu ihren Gunsten verändern? Ist angesichts der Machtungleichgewichte im real existierenden Kapitalismus der Wunsch nach Reflexivität in der Interessenvertretung nicht ein wenig naiv? Sind nicht gerade auch auf Seiten der Interessenvertretung umso mächtigere, strategisch ausgerichtete und zu schnellen und wirkungsvollen Reaktionen fähige Gegenspieler erforderlich?

4. Potenziale reflexiver Bildung und Beratung für die politische Handlungsfähigkeit

Meine Antwort ist schlicht: Das eine schließt das andere nicht aus. Im Gegenteil, langfristig kann die strategische Gestaltungsmacht nur über reflexive Handlungsfähigkeit gesichert werden. Reflexivität stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Revitalisierung der Gewerkschaften und für die Professionalisierung der Betriebsratsarbeit dar. Zur Begründung dieser Annahme komme ich auf die eben erörterten drei Hin-

dernisse für reflexive Bildung und Beratung zurück:

1. Bürokratisch-hierarchische Struktur der Gewerkschaften? Der alte Grundkonflikt ist noch nicht gelöst: Wie viel Machtkonzentration benötigt eine Interessenorganisation, um nach außen schlagkräftig zu sein? Und wie viel Eigeninitiative muss sie zulassen, um die Folgebereitschaft ihrer Mitglieder zu sichern? In der Nachkriegszeit hat sich folgendes Muster bewährt: Die Erfolge einer stark zentralisierten Organisation (in Tarifverhandlungen und im politischen Einfluss) halten die Mitglieder auch bei wenig Spielraum für Eigeninitiative bei Laune. Dieses Muster funktioniert offenbar nicht mehr reibungslos: Die Vertretungserfolge lassen an Überzeugungskraft nach – in den letzten Jahren sinken die Reallöhne, während die Arbeitszeiten steigen – und die Mitgliederzahlen gehen zurück. Vor allem gewerkschaftsferne Arbeitnehmergruppen – Jugendliche, Frauen und Hochqualifizierte – scheinen auf diese Weise kaum mobilisierbar.

Die Revitalisierungsdebatte, die zurzeit geführt wird, enthält viele interessante Ansätze. Ich will hier ergänzend ein organisationstheoretisches Argument anführen: Neuere Entwicklungen zeigen, dass offenbar gleichzeitig eine Zentralisierung im strategischen Kern und eine Dezentralisierung in der operativen Peripherie einer Organisation möglich ist; in Unternehmen erfolgt die Dezentralisierung vor allem über die Ausgliederung von Unternehmenseinheiten und über Projekte, die relativ selbstständig arbeiten, aber über Zielvereinbarungen an den strategischen Kern gebunden sind. Die Gewerkschaften sind schon im-

mer durch eine gewisse Parallelität von Zentralisierung und Dezentralisierung geprägt. Reflexive Bildung und Beratung könnten entscheidend zu einer produktiven Ausgestaltung dieses Spannungsverhältnisses beitragen – und sie könnten in der dezentralen Peripherie reichlich Platz für eine dauerhafte Verankerung reflexiver Handlungsfähigkeit finden.

2. Aufgabenhäufung und Anpassungsdruck auf Seiten der Betriebsräte?

Die großen privaten Unternehmen bestimmen ökonomische Entwicklungsdynamik. Das ist ein Grundmerkmal kapitalistischer Ökonomie, und wenn Betriebsräte und Gewerkschaften mitgestalten wollen, geraten sie unter erheblichen Anpassungsdruck. Gegenüber den machtvollen, ressourcenstarken Strategien der Unternehmen geraten Interessenvertreter, die mithalten wollen, schnell in eine Situation der Überforderung mit erheblichem individuellem Leistungsdruck. Das ist ein klassisches Einsatzfeld reflexiver Beratung.

Hinzu kommt: Wenn die Interessenvertretung nicht in einem Hase-und-Igel-Rennen permanent das Nachsehen haben will, kann sie nicht ausschließlich auf die Nachahmung betrieblicher Bildungs- und Beratungsangebote setzen, sondern sie braucht prinzipiell andere Zugänge zur Bewältigung der betrieblichen Veränderungsdynamik. Als Ansatzpunkt dafür bietet sich ein Grundproblem der Managementkonzepte an: Sie liefern immer wieder neue Lösungen, schaffen es aber nicht, reflexiv aufzuarbeiten, warum die vorhergehenden Lösungsversuche nicht zufriedenstellend ausgefallen sind. Reflexive Bildungs-

und Beratungsangebote treten dieser Verdrängungsneigung des Managements, die bei den Beschäftigten viel Frustration schafft, entgegen. Ohne Reflexionsmöglichkeit werden die Arbeitnehmer mit ihren eigenen Erfahrungen in diesen Prozessen allein gelassen und ihr Wissen um Gestaltungsmöglichkeiten bleibt ungenutzt. In diesem Zusammenhang ist reflexive Beratung per se eine Form der Interessenvertretung.

3. Zersplitterung der Kräfte durch Interessenpluralismus?

Die Bündelung der Kräfte auf der Arbeitnehmerseite gründet auf der Bereitschaft zu solidarischem Handeln. Solidarität setzt die Einsicht voraus, dass Unterdrückung und Abhängigkeit eine kollektive Lage darstellen, und sie baut auf der Erfahrung auf, dass gemeinsames Handeln diese Abhängigkeit und ihre Folgen reduzieren kann. Die historischen Bedingungen für solidarisches Handeln haben sich verändert: Erstens haben sich die Arbeits- und Erwerbsbedingungen für verschiedene Gruppen von Arbeitnehmern sehr unterschiedlich entwickelt (z.B. Arbeiter/Angestellte, Männer/Frauen, Hoch-/Geringqualifizierte). Die eigene Abhängigkeit ist für viele Beschäftigte nicht mehr evident oder sie wird nicht als kollektive Lage identifiziert. Zweitens verschärft sich die Konkurrenzsituation unter den Beschäftigten im Wettbewerb um beruflichen Erfolg oder um den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes. Erfahrungen solidarischen Handelns geraten in den Hintergrund und werden in ihrer arbeitspolitischen Dimension nicht erkannt. Drittens befindet sich die Gesellschaftstheorie in der Krise, weil sie der Komplexität des sozialen Wandels kaum mehr

gerecht wird; nach den fatalen Erfahrungen mit der Wirkung politischer Ideologien im 20. Jh. stehen pauschale polit-ökonomische Argumente mehr denn je unter Ideologieverdacht.

Reflexive Bildung und Beratung führen auf individuelle Erfahrungen zurück und ermöglichen, sie in ihrem sozialen Kontext zu verstehen. Das kann dazu führen, dass bisherige kollektive Organisationsformen und Solidaritätsmuster infrage gestellt werden; gleichzeitig eröffnet dieser reflexive Zugang aber die Chance, die besondere Art der eigenen Abhängigkeit neu zu entdecken. Er fördert die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen und über diesen Perspektivenwechsel Unterschiede wie Gemeinsamkeiten der sozialen Lage neu zu bestimmen. Gruppensupervision kann selbst zu einer originären solidarischen Erfahrung werden, wenn der/die Eine erlebt, dass Andere in der Lage sind, seine /ihre Perspektive nachzuvollziehen. Und auch der Zugang zur Gesellschaftstheorie lässt sich reflexiv auf neue, selbstbestimmte Weise erschließen, nämlich in der Erkenntnis der Bedeutung allgemeiner Annahmen für das Verständnis konkreter Situationen. Marx ist nicht obsolet, wenn plurale und ideologiekritische Wege zur Aneignung seiner Gesellschaftstheorie ermöglicht werden.

Um es zugespitzt zu formulieren: Die Entwicklung der Produktivkräfte, da irrte Marx nicht, schreitet im Kapitalismus konsequent voran. Im aktuellen Wandel des Kapitalismus, das konnte Marx kaum voraussehen, wird reflexives Handeln selbst zu einer maßgeblichen, den Fortschritt vorantreibenden Produktivkraft. Reflexive Bildung und Beratung eröffnen die Chance, neue Zugänge zu solidarischen Erfahrungen zu erschließen und damit die Basis gewerkschaftlicher Stärke zu erneuern. Was reflexive

Beratung zu bedrohen scheint – Machtpositionen, Kontrollbedürfnisse, Traditionen – ist nicht durch Reflexivität bedroht, sondern durch die veränderte historische Konstellation. Reflexive Bildung und Beratung können solche Widersprüche aufdecken, aber sie produzieren sie nicht. Sie werden so zu einer Voraussetzung der Neukonstituierung des politischen Bewusstseins. Gewerkschaften und Betriebsräte sind auf der Suche nach ihrer Rolle in der neuen historischen Konstellation. Reflexive Bildung und Beratung können diesen Prozess nicht nur unterstützen, sie sind eine unverzichtbare Voraussetzung dafür, weil sie selbst Ausdruck der Entwicklung der gesellschaftlichen Produktivkräfte sind.

Hans Pongratz
Institut für Soziologie, Ludwig-Maximilians-Universität München
hans.pongratz@lmu.de

