

Zeitschrift: Diskussion : Magazin für aktuelle Gewerkschaftspolitik
Herausgeber: Diskussion
Band: - (1991)
Heft: 14: Gewerkschaft 2001

Artikel: SMUV 2000 und die Dynamik des Subjektiven
Autor: Girod, Urs
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-584153>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

SMUV 2000 und die Dynamik des Subjektiven

Auch im SMUV sind verschiedene Arbeitsgruppen am Werk, institutionelle Krisensymptome wie Mitgliedschwund und organisationsbedingte Schwerfälligkeit zu bewältigen, um mit neuen Organisationsmustern, neuen Beitragsstrukturen und Dienstleistungen die Existenzgrundlage der Gewerkschaft zu sichern. Die erarbeiteten Vorschläge werden nicht von denjenigen in anderen Arbeitnehmerorganisationen abweichen. Welche unseren Institutionen innewohnende Dynamik müsste aber, ergänzend zu den rein operativen Interventionen gewerkschaftlicher Krisenmanager, beim «Begrünen des gewerkschaftlichen Ödlandes» auch noch beachtet werden?

Das Nachdenken über die eigene Organisation, verbunden mit einer kritischen Beobachtung, entspricht einem Ansinnen, das viele Leidenschaften und zahlreiche Leichen in den Kellern weckt. Es ist ein Unterfangen, das Schuldgefühle und -zuweisungen provozieren kann. Diese Gefühle können ein vernünftiges Angehen dieses Textes verhindern. Deshalb will ich zunächst Möglichkeiten und Grenzen des vorliegenden Abrisses klar festlegen. Ich versuche Denkweisen und Haltungen innerhalb meiner Institution im Sinne einer institutionellen Durchleuchtung darzustellen. Gleichzeitig aber möchte ich die Exklusivität der aktuellen Situation des SMUV relativieren, denn es ist keineswegs aussergewöhnlich, dass Organisationen dieses Typus am Ende unseres Jahrhunderts krisenartige Symptome zeigen. Kritik verstehe ich im Sinne von Kant, der Kritik als Schritt unseres Denkvermögens zu einer bestimmten Sache (Realität) versteht, die dann, wenn nötig, leichter geändert werden kann. Wenn innerhalb unserer Organisa-

tionen mehr oder weniger akute Probleme bestehen, so können diese nicht nur als das Ergebnis eines strengen, kausalen Determinismus betrachtet werden. Es wäre also unsinnig zu behaupten, das Festhalten des SMUV an der vertragsverbindlichen Friedenspflicht hätte zu den Problemen von heute geführt. Sie ist ein Teil des Problems, mehr nicht. Die sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und historischen Faktoren, die das Werden einer Institution bestimmen, sind so zahlreich, dass eine reduktionistische Analyse ihres Zusammenwirkens unmöglich ist. Gleichzeitig aber lautet in der Komplexität des Ist-Zustandes die Gefahr der urtümlichen Kraft der Vereinfachung. Rezepte haben Hochkonjunktur und Organisationsklempner in Gestalt des hochbezahlten und kompetenten Experten (beides muss nicht immer auf ein- und dieselbe Person zutreffen), freuen sich an fetten Honoraren. Die Frage, die mich zum Schreiben des vorliegenden Textes motivierte: Können wir über «unser psychisches und organisatorisches Elend» sprechen, ohne an den Pranger gestellt zu werden, oder ohne unsere schamgeröteten Häupter mit Asche zu bedekken? Verfallen wir dieser konfliktfeindlichen – und damit unnatürlichen – depressiven und destruktiven Haltung, die Wachstum tötet, indem sie Kritik untersagt und Konflikte leugnet, ohne zu erkennen, dass gerade diese Haltung das tödliche Gift der seit Jahren unkritisch übernommenen Routine in den feinsten Gliedmassen der Organisation absondert.

Man kann sagen, dass die Zukunft jeder Institution von der Art abhängt, wie sie anstehende Konflikte bewältigt. Die aktuellen Probleme, die ich unter dem Begriff des institutionellen Konfliktes zusammenfassen möchte, stellen in dem Sinne eine Chance dar, weil die mit dem Dilemma mitschwingende Meinungsvielfalt, totalitäre Versuchungen kompensiert und es somit der Institution ermöglicht, auf die unentzerrbaren Schwankungen der sozio-kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Determinanten zu reagieren. Dieser unvermeidliche, in jeder Institution verborgene Konflikt, wäre also ein wertvolles Werkzeug im Kampf gegen den Verkalkungsprozess in der Institution. Das Werden einer Institution hängt daher mit der Fähigkeit zusammen, diese Auseinandersetzung weiterzuführen. Sie braucht also genügend Elastizität, um das Problem meistern zu können. Sie muss sich ständig zwischen Zusammenhalt (Kohäsion) und Vielfalt (von Meinungen) weiter entwickeln – zwei Forderungen, die gleichzeitig erfüllt werden müssen.

Urs Girod

Und der einzelne Mensch?

Was aber spielt sich im einzelnen Menschen ab, was bewirkt die Wechselbeziehung zwischen traditioneller Organisationskultur und der gesellschaftlichen Wirklichkeit? Die eine Fraktion, die in den Institutionen an den Hebeln der Macht sitzt, beobachtet mit wachsendem und kritischem Interesse, die sich bildenden Tendenzen und Gruppen innerhalb der Organisation. Die meisten von ihnen verspüren selbst ein Unbehagen über die Stagnation oder den Niedergang der Institution. Viele Mitglieder der sich formierenden Gruppen verhalten sich selbst ambivalent. Sie bleiben durch ihren beruflichen Auftrag, den ihnen die Institution verliehen

hat, integriert in die herkömmliche Maschinerie des Systems. Aber dann und wann werden sie von Verzweiflung, Wut und Frustration über die sich häufenden Misserfolge überfallen. Die wohl häufigste Ursache dieser Mut- und Ratlosigkeit entsteht aus der Verzerrung zwischen selbstgestaltetem und in früheren Jahren idealisiertem Identifikationsmuster mit der Institution («meine Organisation ist gross und stark») und den durch das reale Fremdbild von aussen an die Institution und ihre Repräsentanten herangetragenen aktuellen, aber mit traditionellen Antworten der Institution nicht mehr zu bestehenden Herausforderungen («die Institution ist erschüttert und protestiert und fordert, dass...»).

In dieser bedrohlichen Situation neigen viele Institutionen dazu, mit Zukunfts- und Wachstumsphantasien zu reagieren, indem u.a. der Ruf nach neuen und den herrschenden Konflikt beseitigenden Strukturreformen laut wird. Die individuelle Seite des Konfliktes wird dabei ganz und gar unsichtbar. Die Betroffenen sind in ihrem Ich gespalten zwischen einem (realitätsbezogenen) widerstrebenden Teil und einem Teil, in dem der herrschende Mythos mit seinen Privilegien verinnerlicht ist. Die Auseinandersetzung, die sie nun mit den institutionell Mächtigen ausfechten müssten, tragen sie am Ende nur noch – vergeblich – mit sich selbst aus, wobei viele die «Niederlagen» der Institution verinner-

lichen und mit noch mehr Aktivität und Arbeit, zusätzlichen Aufgaben inner- und ausserhalb der Institution, mit Resignation und mit innerer oder äusserer Kündigung kompensierend überdecken. «Was in Wahrheit noch als Kittsubstanz wirkt, sind gewisse an die Organisation gebundene berufspolitische Privilegien und die Scheu vor den Belastungen einer organisierten Abspaltung». Daraus kann beispielsweise der innere Zustand einer Organisation abgeleitet werden. Momentan wäre es wohl undenkbar, dass eine Oppositionsbewegung wie das «Manifest 77» sich innerhalb einer grösseren Gewerkschaft des SGB bemerkbar machen würde. Umgekehrt unterstreicht eine derartige innerorganisatorische



Vladimir Ljusin, *Die Sturmärbeiter der Feineisenstrasse, 1931*

Gegenbewegung, welche kraftvollen und politischen Ressourcen in einer Institution stecken.

Zivilcourage...

Bisher habe ich ein eher düsteres Bild institutioneller Alltagsrealität aufgezeichnet. Nochmals sei betont, dass es sich hierbei keineswegs um ein exklusives Ereignis handelt, im Gegenteil: Die Dynamik der die Institutionen umgebenden Wirklichkeit lässt diese oft zu gefrorenen Antworten auf fundamentale Fragen gerinnen... Allerdings, und dies darf auch nicht verschwiegen werden: Eine innerinstitutionelle Bewegung, gezähmt durch Einschüchterungen und Selbstzensur, die an Veranstaltungen und Kongressen nur noch laut lamentiert, verzweifelte Beschwörungen hervorbringt, sich in die Bildungshochburgen am Vierwaldstättersee zurückzieht, röhrende Protestformeln stammelt und ihren ewig gleichen Heilspredigern lauscht, wird am Ende zu einer unentbehrlichen Entlastung für den Kurs der Mächtigen. Nur da, wo die Repräsentanten des Verdrängten, also die Sensiblen mit ihren realistischen Bedrohungsgängen, der verdrängenden Führungsschicht fühlbar auf die Füsse treten und sie zur Auseinandersetzung zwingen, nur da haben sie Aussicht auf Erfolg, indem sie den Ausstieg aus ihrer unverbindlichen Narrenrolle vollziehen. Ohne Widerstand wird ein neues politisches Denken nicht durchdringen. Aber diesen aufzubringen, verlangt einiges von den in unseren Institutionen tätigen Kolleginnen und Kollegen, in denen formale Ordnung, Disziplin, organisationsstrukturiertes Pflichtbewusstsein und autoritäre Statutenverehrung eine lange Tradition haben. «Was nützt andererseits der Respekt, den manche aus sicherer Entfernung einer Zivilcourage nur deshalb zollen, weil diejenigen, die sie üben, ihnen als bequemer Stellvertreter abnimmt, was sie selber

gerade nicht tun wollen...»¹ Der vielzitierte systemverändernde Einfluss der noch vielmehr zitierten Basis darf nicht überschätzt werden, weil ihr persönliches Gewissen längst in der Gehorsamsbereitschaft gegenüber institutionellen Autoritäten beidseits des Gesamtarbeitsvertrages aufgegangen ist. Sie sehen sich mehrheitlich nicht veranlasst in das Geschehen der Organisation einzutreten, weil sie objektiv dazu keinen Anlass haben, die Organisation ihre Erwartungen erfüllt oder weil sie sich gelangweilt oder frustriert von der Gewerkschaft abwenden. Für neue, potentielle Mitglieder ist der gleiche Raster für Zustimmung oder Ablehnung massgeblich. Dennoch begünstigen äussere Einflüsse, wie z.B. der Mitgliederverlust, eine institutionelle Dynamik, die die Organisation zum Überdenken ihrer Positionen zwingt, wie ich im nächsten Abschnitt darzulegen versuche.

Die Machtfrage: Kalter Kaffee von Gestern

Ich habe vorgängig von den Wechselbeziehungen zwischen traditioneller Organisationsstruktur und der sie umgebenden gesellschaftlichen Wirklichkeit gesprochen. Die Gralshüter unserer Institutionen sind die Bewahrer der ideellen Substanz der «Gründerväter», zumindest die Tורwächter epochaler Entwicklungen vorhergegangener Generationen. Sie konservieren auf allen Hierarchiestufen den ursprünglichen institutionsspezifischen Kulturkern in Gestalt ihrer grundlegenden Denk- und Handlungsmuster. Ihre Prioritätensetzung und ihre Werthaltungen auf der operativen Ebene lassen sich daraus ableiten. Der Kulturkern, also das, was die Gründergeneration aus ihrer Not heraus in die Welt setzte, zeigt sich heutzutage nur noch als Fragment eines einstmals mächtigen und in sich geschlossenen Gedankengebäudes. Die oben erwähnten Wechselbeziehungen lassen innerhalb der Institution neue,



alternative Netzwerke entstehen, die immer mehr vom ursprünglichen Kulturkern abdriften. Beispielsweise war das bereits schon erwähnte «Manifest» ein derartiges subkulturelles Netzwerk. In den letzten Jahren bildeten sich innerhalb des SMUV aus ursprünglich zusammengetretenen Arbeitsgruppen, die als Problemlöser für aktuelle Fragestellungen gedacht waren, neue subkulturelle Verbindungen heraus, sogenannte Projektgruppen, die gegenüber der traditionellen Institution neue Denk-, Arbeits- und Verhaltensmuster entwickelten. Stellvertretend sei hier die KAT-Gruppe (Projektgruppe Koordination Arbeit und Technik) erwähnt, die mit ihrer Broschüre «Fabrikarbeit hat Zukunft» die Fachwelt inklusive Arbeitgeber in grosse Erstaunen bzw. in grosse Verunsicherung kippte. In Tat und Wahrheit handelt es sich jedoch nicht nur um ei-

ne «Technologiebroschüre», sondern vielmehr um ein aktualisiertes und grundsätzliches Arbeitsprogramm für den SMUV. Da es sich aber um ein Produkt eines subkulturellen Netzwerkes handelt, verstand sich die Institution selbst nicht als Adressat dieser neuen Ansätze. Vielmehr wurde, was durchaus richtig ist, die Broschüre als Instrument und als Argumentationshilfe nach aussen verwendet. Auch dieser Vorgang ist absolut nicht SMUV-spezifisch, denn jede Institution, von denen hier die Rede ist, wird Mühe bekunden, subkulturelle Produkte in den eigenen Intimbereich der Organisation umzusetzen. Damit verschiebt sich der Konflikt auf eine andere Ebene. Die zentrale Frage lautet: Verfügen unsere Institutionen über genügend Elastizität, um die traditionellen, kohäsiven Kräfte, also die Kulturkern-Bewahrer und die subkulturelle Vielfalt in einem dynamischen Gleichgewicht zu halten? Bemerkenswert ist doch die Tatsache, dass sich unsere Organisationen aus der Aneinanderreihung zyklischer wie antizyklischer Prozesse entwickelt haben. Somit stellt sich für mich die noch viel zentralere Frage: Wo hockt eigentlich die «Macht» in unseren Insti-

tutionen? Auf den Zentralsektariaten? Wohl kaum! Dort hat man zwar noch einen Zipfel formaler Macht in den Händen, als operatives Instrument, das zum Wachstum der Institution beitragen sollte, ist dieses Machtfragment doch wohl eher untauglich, wie die aktuelle Praxis zeigt. Verwaltungsarbeit, so unentbehrlich sie sein mag, hat noch nie viel zur Entwicklung von Wachstum beigetragen. Die Macht sitzt schon längst nicht mehr bei denen, die glauben mächtig zu sein. Sitzt die Macht etwa bei den subkulturellen Netzwerken, also in Arbeits- und Projektgruppen? Auch hier ist die Antwort trotz des vielen Eifers negativ... Primär sind sie Ideenlieferanten, Anstösser, Hinterfrager; sie verfügen vielleicht über einen aktualitätsbedingten Wissensvorsprung in ihrem Denksegment, sie sind aber nicht mächtiger als andere strukturelle «Machthaber».

Kompetenz statt Macht

Wir könnten unsere Institutionen auf den Kopf stellen und nach weiteren Machtressourcen abklopfen... langsam würde uns dämmern, dass es hier längst nicht mehr um die Machtfrage geht, sondern dieser Begriff durch Kompetenz ersetzt werden müsste und noch etwas differenzierter betrachtet: Es geht um die soziale Bindung unterschiedlicher institutioneller Gruppen in die Entwicklung der Organisation.

Wenn wir uns bewusst sind, dass das organisierte Werden von Institutionen zyklischen Prozessen unterliegt, so müssen wir uns eingestehen, dass nicht Machtstrukturen, sondern vielmehr gesellschaftliche Rahmenbedingungen (Wertewandel usw.) und wirtschaftliche Veränderungen (Konjunkturschwankungen, wissenschaftlich-technologische Entwicklungen usw.) Wandlungen in Organisationen beeinflussen. Daraus können wir erkennen, dass, wenn ungelöste Probleme und Krisen die Führungspraxis und -fähigkeiten in Frage stel-

len und Verhaltensweisen, Regeln, Normen, Strukturen, Symbole (z.B. Verbandssignet) usw. dysfunktional oder labil werden und eine neue Generation oder ein neuer Typ von Führung, mit neuen Voraussetzungen, Annahmen und Lösungsstrategien auftaucht, ein Konflikt zwischen Zielen, Methoden und Personen der alten bzw. neuen «Managementkultur» entsteht.

Wenn die Krise überwunden und die Probleme gelöst werden und dies den neuen Ansätzen zugeschrieben wird, so übernehmen deren Vertreter die Rolle der neuen managementkulturellen Elite, und die «neue Aera» wird stabilisiert durch die Verallgemeinerung neuer Verhaltensweisen, Regeln, Normen, Strukturen und Symbole... Durch diesen Prozess bilden sich schliesslich vorherrschende Verhaltensmuster in der Organisationskultur heraus... und schliesslich beginnt wieder alles von vorne und neue Generationen werden die von uns geschaffenen Selbstverständlichkeiten kritisieren, wenn ungelöste Probleme und Krisen die Führungspraxis in Frage stellen.² Aber Vorsicht! Es geht beim Erkennen dieser zyklischen Dynamik nicht darum, dass die Institution ein einziges Ziel, nämlich ihre automatische Reproduktion durch eine Ritualisierung aller Vorgänge, die sich in ihr abspielen, verfolgen kann. Die unermüdliche Wiederholung gelernter Gesten, Denkweisen und Rituale, die einzig und allein für die Institution einen Sinn haben, können allzuleicht zur generationenüberschreitenden Regel werden. Die institutionelle Gewalt besteht hier in der totalen Negierung der menschlichen Subjektivität – und hierin liegt einer der ganz zentralen Gründe verborgen, die zu den Problemen vieler unserer Institutionen geführt haben.

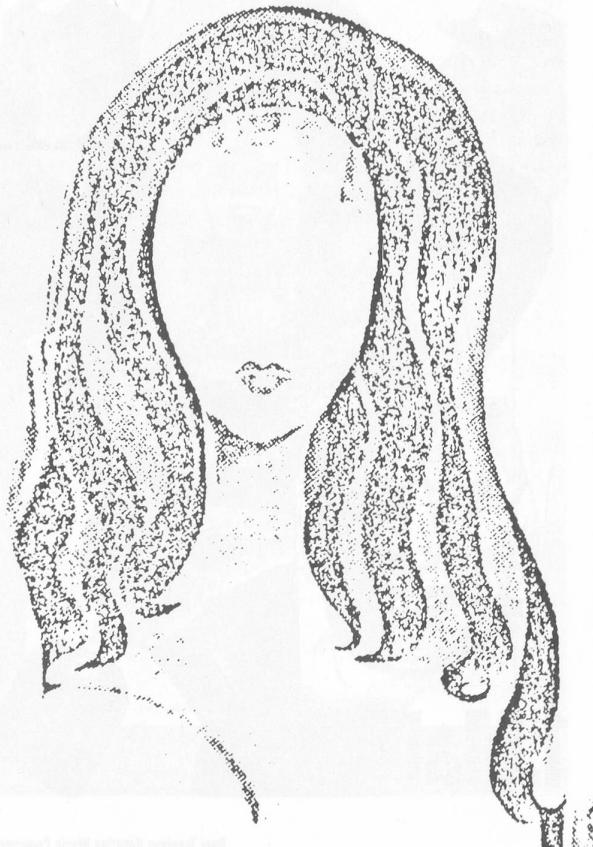
Das Verhängnis institutionellen Gehorsams

Institutionelle Konfliktlösungs-Rituale innerhalb und ausserhalb der Gewerkschaf-

ten neutralisierten weitgehend die Restbestände menschlicher Subjektivität. Die verlockenden Früchte als Belohnungen für die Gehorsamsbereitschaft gegenüber institutionellen Autoritäten – auch in der Arbeitswelt – zerstörte die ohnehin trügerische Hoffnung, grosse Organisationen seien automatisch fähig, die sehr begrenzte Standfestigkeit vieler ihrer Mitglieder zu kompensieren. Prof. Horst-Eberhard Richter bemerkte dazu einmal in einer Rede zum Thema «Einmischung oder Raushalten» folgendes: «Man kann an keinen kritischen Verein delegieren, wozu man sich als einzelner am eigenen Platz nicht aufzuraffen wagt. Man kann sich nicht im Betrieb oder in der Nachbarschaft verstecken, d.h. es allen recht machen, und hoffen, als Feierabend-Mitläufer und «Chorsänger» in einer kritischen sozialen Bewegung die sonst verschwiegenen politischen Forderungen wirksam zur Geltung zu bringen. Die stillen Beitragszahler..., die sich nur

alle Jubeljahre auf Veranstaltungen blicken lassen, sorgen auf die Dauer eher für eine Entpolitisierung dieser Organisationen. Denn eine solche meist kaum eingestandene, nicht einmal bemerkte Entpolitisierung ist neben destruktiven Selbstzerfleischungsprozessen die zweite Methode von kritischen Bewegungen, sich aufzugeben. Dann bestehen die Organisationen zwar weiter und pflegen ihre überkommenen Rituale von Demonstrationen, Tagungen und anderen symbolischen Aktionen.

Einige wenige Funktionäre und Aktive administrieren, verfassen Resolutionen, kritische Dokumentationen und moderieren Veranstaltungen. Man trifft sich mit internationalen Partnerorganisationen, druckt eine eigene Zeitschrift und zeugt für die gemeinsame Sache mit Anstecknadeln und Autoaufklebern. Aber man vermeidet schliesslich alle Aufdringlichkeiten und Ruhestörungen. Als feine moralische Elite verdient man sich Ehrungen für das Lob des



Guten, der Friedlichkeit. So schliesst man ahnunglos einen Vertrag mit den Machtzentralen des Expansionismus: «Ihr lasst euch weiterhin warnen und mahnen, vielleicht gar gelegentlich beschimpfen – dafür versprechen wir euch, dass wir genauso wenig wie die Kirchen aus unseren Sekten-Enklaven ausbrechen. Wir lassen euch die Herrschaft. Ihr lasst uns die moralischen Appelle».

Es liegt mir fern, die Gewerkschaften dieses Landes pauschal zu verdächtigen, sie hätten mit den Mächtigen derartige ungeschriebene Verträge geschlossen und damit in die oben zitierte Korruption eingewilligt. Darum geht es mir nicht. Aber die objektiv vorhandene Gefahr rigider institutioneller Diszipliniertheit führt ebenso kontinuierlich vom einstmais formulierten,

heiligen Kultkern der Gründergeneration weg, indem die Organisation zum Selbstzweck verkommt, wie die planlos-destructive Hektik einzelner Hitzköpfe. Ich möchte deshalb abschliessend versuchen aufzuzeigen, wie die institutionelle Dynamik wiedergewonnen werden kann, trotz vorhandener und oft schmerzlicher Gegensätzlichkeiten.

Aufdecken statt Ausmisten

In jeder Institution sind die bisher von mir beschriebenen Fragmente des institutionellen Konfliktes in unterschiedlichen Anteilen und Ausprägungen vorhanden. Im Kern reduziert sich die Problematik jedoch auf die Negierung der Subjektivität einzelner Menschen und Gruppen, die aber

für die Institution einerseits

organisatorisch eine reale

reflexion verhindern und

zweitens eine reale

Veränderung verhindern.

und andererseits die Frage der «primary task» darstellt. Die «primary task» stellt jene Aufgabe dar, welche eine Organisation erfüllen muss, um ihre Existenz bzw. ihr Überleben zu sichern. Die «primary task» ist somit die zentrale Transformation, welche eine Organisation mit ihrer Umwelt verbindet und dadurch das Austauschniveau stabil hält.³

Das bedeutet Aufdeckung und nicht Säuberung einer Institution von allem, was unerwünscht und scheinbar nicht «in das Bild» passen will: Nämlich das individuelle und gruppenweise subjektive Erleben. Gerade hier muss die Institution über genügend Elastizität verfügen, um den subjektiven Erleben zu erlauben, in einer kohärenten Solidargemeinschaft zu bestehen. Folgende und ähnliche Fragen werden in diesem Zusammenhang bedeutsam sein: Wieso fühlen sich viele von uns ihren Arbeits-, Projektgruppen, Sektionsvorständen und Geschäftsleitungsgremien verantwortlicher, als gegenüber der Gesamtorganisation? Wie gehen wir mit den subjektiven Wünschen und Forderungen unserer Mitgliedschaft und unserer MitarbeiterInnen um? Wer repräsentiert als Gruppe die Institution nach aussen... eine oder mehrere Gruppen und wie steht es um deren subjektive Befindlichkeit? usw. Die Wiedergewinnung der institutionellen Dynamik setzt voraus, dass jede in der Organisation existierende Gruppe, von der Geschäftsleitung bis zu den MitarbeiterInnen auf den einzelnen Sekretariaten, sich selbst und ihre Aufgaben definieren kann. Man kann nichts unter dem Siegel der Verschwiegenheit und der der stillschweigenden Annahmen aufbauen! Man muss allen Gruppen die Frage nach ihrer «primary task» und nach ihrer Stellung im «Produktionsprozess» stellen, und es muss ihnen Zeit für interne Reflexion eingeräumt werden. Die Gegenüberstellung unterschiedlicher Ansichten entspricht einer Bereitstellung neuer Mit-

tel zur Definition der sozialen Bindung.

Schliesslich kommt auch der Rekonstruktion der Geschichte der Institution, ihre Strukturen, der in ihr agierenden Menschen und des Umfeldes enorme Bedeutung zu. Dieser Prozess wird zeigen, dass eine Institution nie isoliert von der Umgebung, in der sie sich entwickelt, existiert. Die Geschichte ihrer unterschiedlichen Begegnungen mit ihrer Umwelt, die Geschichte ihrer internen Entwicklung, Anpassung und Nichtanpassung an neue Gegebenheiten erlaubt es, die internen Gegensätze und ihre Verdrängung durch die Institution herauszuschälen und zu klären.

Ein untrügliches Zeichen keimender Dynamik innerhalb meiner Organisation, des SMUV, sind die sich in jüngster Zeit erfolgreich entwickelnden Sektionen. Sie haben sich unbewusst auf die eine oder andere Weise den Fragestellungen und Prozessen unterzogen, die ich eben in groben Zügen umschrieben habe. Bedeutsam, aber nicht weiter erstaunlich ist die Tatsache, dass sich diese neue und im Prinzip doch so alte Dynamik an der Peripherie, also in den einzelnen Gruppen und Sektionen und nicht im zentralen Hauptquartier entwickelt. Mit der Verdrängung des Subjektiven geht gleichzeitig auch der Bedeutungsverlust der Phantasie einher. Damit steht das Wesentliche, was unsere Institutionen vor mehr oder weniger hundert Jahren zum Leben erweckte, auf dem Spiel: Die Stellung der Phantasie und ihres – nach Castoriadis – radikalen Vermögens, in unserer Gesellschaft Neues zu schaffen. Organisatorische Veränderungen oder Statutenrevisionen allein genügen da längst nicht mehr...

* Der Text wurde leicht gekürzt.

1) zit. nach H.E. Richter 1988

2) Vergl. dazu: Organisationskultureller Zyklus nach C.D. Eck c/o IAP, Zürich

3) Konzept der «primary task» nach A.K. Rice 1963/1969



Dem Tessiner Künstler Mario Comensoli
gerecht werdend, drucken wir hier seinen
Plakatentwurf aus dem Jahre 1977 in
Vollständigkeit ab, jedoch in reduzierter
Grösse (s. Seiten 16 und 17 in
dieser Nimmer).